

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

INCORPORADA A LA U. N. A. M.  
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



**LA ADMINISTRACION FINANCIERA**

**T E S I S**

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
CONTADOR PUBLICO

P R E S E N T A  
JUAN LUIS GOMEZ ROMERO

MEXICO, D. F. 1972



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.

## I N D I C E

	Pág.
PROLOGO	1
CAPITULO I	4
La función financiera	
Concepto de finanzas	
Localización de las finanzas dentro de la empresa	
Actividades de la función financiera	
El contador público y la función financiera	
Problemas que trata la función financiera	
Administración de la función financiera	
CAPITULO II	12
<u>La previsión financiera</u>	
Principios de la previsión	
Clasificación de objetivos	
Reglas para fijar objetivos financieros	
Reglas negativas	
Reglas positivas	
Investigación de factores negativos y positivos	
Establecer cursos alternativos	
Reglas de cursos alternativos	
CAPITULO III	22
<u>La planeación financiera</u>	
Principios	
Las políticas	
Reglas sobre políticas	
Reglas sobre procedimientos	
Reglas sobre programas	
Pasos de la planeación	
Problemas que trata de resolver la función financiera.	

## CAPITULO IV 28

Los presupuestos

La técnica presupuestal

El plan de acción de la empresa

Distintas clases de presupuestos

Metodos de control presupuestario

Presupuesto de ventas

Presupuesto de producción

Secuencia presupuestal.

## CAPITULO V 32

Relaciones de la administración financiera con  
otras ciencias

Con la contabilidad

Con las matemáticas

Con la mercadotecnia

Con la investigación de Mercados

Con las Relaciones Públicas

Con la psico sociologia

Con la administración de empresas.

## CAPITULO VI 40

Funciones del administrador financiero y el  
contralor

El ejecutivo de finanzas

## CAPITULO VII 43

El administrador financiero y sus objetivos

Funciones y sub funciones de las finanzas

Control financiero

Objetivos esenciales de la planeación

Planteamiento moderno de la dirección financiera



Objetivos de la empresa

CAPITULO VIII

47

El costo del capital

Conceptos que forman el costo de una empresa

Intereses y dividendos

Finanzas en relación con otras areas de la empresa

Las acciones preferentes

Las obligaciones

Las acciones comunes

CAPITULO IX

56

Liquidez contra productividad

La depreciación

Productividad

Como mejorar nuestro margen de utilidad

CAPITULO X

60

Administración de inventarios

Inventarios en empresas fabriles o manufactureras

Inventarios de materias primas

Bases para fijar niveles óptimos

Inversión en inventarios de productos en proceso

Inversion en inventarios de productos terminados

CAPITULO XI

69

Administración financiera del activo fijo

El activo intangible

Amortización

Arrendamiento

Bases para decidirlo

La sub contratación

Arrendamiento con servicio de mantenimiento

Arrendamiento sin servicio de mantenimiento

Alquiler neto

## CAPITULO XII

74

Interpretación y análisis de estados financieros

Requisitos básicos de corrección

Elementos desfavorables de situación financiera

Elementos desfavorables de operación

Método de análisis vertical

Método de análisis horizontal

Reducción de porcentos

Método de razones simples

Activo circulante a pasivo circulante

Capital contable a pasivo total

Capital contable a activo fijo

Ventas a crédito a saldos de clientes

Ventas netas a inventarios

Ventas netas a activo fijo

Ventas netas a capital contable

## CAPITULO XIII

85

Conclusiones

BIBLIOGRAFIA

LOS ADMINISTRADORES FINANCIEROS AHORA TIENEN  
PUESTA LA MANO EN TODO, DESDE PRESUPUESTOS HASTA PERSONAL  
Y MERCADOTECNIA, CORTEJAN A LOS BANQUEROS Y ANALISTAS DEL  
MERCADO, HABITUALMENTE SABEN DE LA EMPRESA MAS QUE NINGUN  
OTRO Y A MENUDO ASCIENDEN FINALMENTE A LA SILLA DEL  
DIRECTOR GENERAL.

Revista " FORTUNE "

EL H. JURADO REVISOR DE ESTA TESIS  
ESTUVO INTEGRADO POR LOS SEÑORES;

JOAQUIN CUNILLE PEREZ C.P.

GUILLERMO PRECIADO SANTANA C.P.

BENITO YAMASAKI ENDO C.P.

A MIS PADRES:

DR. JUAN GOMEZ RODRIGUEZ  
ERNESTINA ROMERO DE GOMEZ

Al finalizar mis estudios  
profesionales con agrade-  
cimiento y cariño por su-  
guía y apoyo.

A MI ESPOSA STELLA MARIS.  
GRACIAS POR TU CONFIANZA.  
Y APOYO CON TODO CARIÑO.

A MIS HERMANAS:

ROSA MARIA Y

GRACIELA.

A DON MAURICIO BATTAGLIA ORLANDI  
Y A SU ESPOSA DOÑA ROSA DEULOFEU  
DE BATTAGLIA



## P R O L O G O

Nuestro país ha crecido en forma extraordinaria en los últimos cin cuenta años, esto ha hecho que en una u otra forma muchas de las nuevas profesiones se orienten hacia la solución de los problemas económicos, administrativos, de ingeniería industrial o contables.

Al crecer el país han crecido las empresas que en él se encuentran, la cantidad de registros contables se han multiplicado y esto ha hecho que se hagan con técnicas de mayor rapidez, para poder acabar la gran cantidad de operaciones que se realizan cada día.

La administración financiera, cuyo conocimiento posiblemente sea más antiguo que el de la partida doble, ha sufrido grandes modificaciones. Al cambiar las condiciones ambientales de la empresa se han hecho cambios económicos y tecnológicos, al mismo tiempo que se han presentado nuevas condiciones sociales, culturales y políticas. Esto no nos extraña. La administración financiera se encarga básicamente de suministrar y usar los valores necesarios al funcionamiento de una empresa. Vivimos la era de las grandes corporaciones, las grandes compañías, y mientras mayores sean, mayor será su necesidad de fondos.

La función financiera que en las pequeñas empresas es desempeñada por el dueño, en las empresas mayores ya requiere de un grupo de individuos especializados en finanzas; pero sea en el primero o en el segundo caso sus funciones son parecidas y son las siguientes:

- 1º.- Proveer las necesidades de efectivo
- 2º.- Proveer el suficiente capital de trabajo
- 3º.- Planear los gastos de capital
- 4º.- Maximizar las utilidades
- 5º.- Establecer los controles financieros
- 6º.- Establecer las políticas de dividendos

7º.- Manejar la capitalización y las relaciones con los accionistas.

El organismo funcional llamado empresa necesita del administrador fi  
nciero, función que ha sido realizada por el Contador Público, bien sea en for  
a directa o en forma indirecta como asesor del dueño de la empresa, sin embargo  
vivimos en una era de especialización extrema y ya hay algunos contadores espe--  
cializados en el area de finanzas, y muchos más que aspiramos a tener mayores co  
nocimientos en esta area de trabajo.

El Colegio de Contadores Públicos define la contabilidad como "el ar  
te de registrar, clasificar y resumir, de manera significativa y en terminos mo  
netarios, transacciones que son en parte al menos de carácter financiero,

En las profesiones de tipo administrativo el contador publico es --  
quien tiene mayor antigüedad y mayor crédito en la vida empresarial de México, --  
ha desempeñado muchas y múltiples funciones y las ha desempeñado bien, aun cuan-  
do muchas de ellas las tuvo que aprender.

"LA ADMINISTRACION FINANCIERA ES UNA FUNCION ADMINISTRATIVA DE PRE--  
VISION, PLANEACION Y CONTROL QUE SE ENCARGA DE SUMINISTRAR, CUSTODIAR E INVERTIR  
DINERO, TITULOS DE CAPITAL, CREDITOS, FONDOS DE CUALQUIER CLASE QUE SON VITALES  
EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA ".

Esta tesis está desarrollada en la siguiente forma: Los primeros ca  
pítulos definen precisan y limitan lo que son las finanzas, así como las distin  
tas funciones que debe realizar el administrador financiero. Otro capítulo es  
está dedicado a las ciencias auxiliares de la administración financiera y cómo en-  
que forma la afectan y son afectadas por ella. Una vez tratado lo anterior lle-  
go a las fuentes de financiamiento, las internas, las externas, las que son a --  
corto y a largo plazo. Concluye mi trabajo con el capítulo referente a interpre-  
tación y análisis de estados financieros.

La administración financiera no es una serie de conocimientos teóricos, sino también un conjunto de conocimientos prácticos que solo se pueden adquirir trabajando muchos años al lado de un financiero muy experimentado.

Juan Luis Gómez Romero.

CAPITULO I

LA FUNCION FINANCIERA

La función financiera es la función más importante en cualquier em presa:

FINANZAS      PRODUCCION      MERCADOTECNIA      ADMINISTRACION

Según Terry la función financiera; " Consiste en suministrar y --  
usar dinero, títulos de capital, créditos, fondos de cualquier clase que se em  
plean en el funcionamiento de la empresa".

La palabra finanzas es un galicismo, proviene de la palabra franceu  
sa " finance ", la cual a su vez viene del latín " finantio " y de la raíz --  
" finis " cuyo significado es poner fin mediante el pago.

Las finanzas comprenden desde la adecuada estructuración del capit  
tal, la obtención de recursos, su custodia, su inversión y los controles para  
que su aplicación sea correcta y que el rendimiento sea el adecuado a la invers  
sión que tiene la empresa.

A. Carrión S. nos dice que las funciones: " Son el agrupamiento -  
de un conjunto de actividades similares e identificables que persiguen un fin-  
inmediato idéntico y que son parte integrante de la manifestación vital del en  
te en cuestión ". Así pues, se trata de la división de las actividades especi  
cializadas necesarias para lograr el fin general de la empresa.

La función financiera existe necesariamente en cualquier empresa -  
y podemos entenderla desde dos puntos de vista:

- a) De su situación dentro de las funciones que forman la estructura  
de toda empresa.
- b) De su evolución dentro del ciclo administrativo: previsión, plane  
ación organización, integración, dirección y control.

El primer punto se refiere al antiguo principio de la división del trabajo, y lo cual es una exigencia en toda administración moderna, las cuatro partes que mencioné al comenzar este capítulo: Finanzas, producción, mercadotecnia y administración.

El segundo punto se refiere al hecho que la función financiera evoluciona dentro del ciclo administrativo, o que podemos aplicar un ciclo administrativo a la función financiera y hacer:

- 1.- Previsión de la función financiera
- 2.- Planeación de la función financiera
- 3.- Organización de la función financiera
- 4.- Integración de la función financiera
- 5.- Dirección de la función financiera
- 6.- Control de la función financiera.

Nada se hace en la empresa sin la intervención de la función financiera, y no se pueden tomar decisiones financieras sin tener un conocimiento profundo y global de las condiciones técnicas, industriales y comerciales.

Para Hunt, Williams y Donaldson se considera que la función financiera consiste en la tarea de suministrar los fondos requeridos por la empresa en las condiciones más favorables, de acuerdo con los objetivos del negocio.

Robertson Cheatham nos dice: " La máxima responsabilidad financiera consiste en obtener los fondos de las fuentes adecuadas, y como éstas fuentes son el público y los accionistas se debe tener un contacto adecuado con ellos " .

Para Depallens " la gestión financiera de una empresa tiene por objeto esencial poner a disposición de sus dirigentes, en los momentos oportunos y por los procedimientos más económicos, los capitales necesarios para --

su equipamiento racional y su funcionamiento normal asegurando su independencia permanente y su libertad de acción industrial y comercial ".

Lograr la mayor eficacia de la acción administrativa en el aprovechamiento de las cosas, supone la utilización de métodos y procedimientos que permitan alcanzar los objetivos buscados. Todas las actividades y el empleo de ciertos medios tienen un costo y la función financiera interviene de modo inevitable en toda actividad empresarial. Lo anterior no significa que la empresa deba estar dominada por la función financiera. A ésta le corresponde conseguir los objetivos generales y particulares de la empresa, al igual que las funciones de producción, ventas y relaciones públicas. De aquí la importancia de la organización como función directiva, pues implica la enumeración de las actividades necesarias para realizar los objetivos de la empresa.

En las empresas modernas estas se encuentran divididas en áreas de trabajo, como ya lo había mencionado antes: Finanzas, producción, mercadotecnia y administración, cada sección mandada por un dirigente. Pero todos los hombres de la organización están sujetos a la presión de la estructura, siempre bajo el principio de la administración moderna, hay división por departamentos, hay jerarquías y hay comunicación entre ellos, son los instrumentos administrativos que hacen que los objetivos de los individuos y de los grupos de individuos sean los mismos de la empresa. Se trata de la organización de la empresa que prácticamente representan gráficas y diagramas, análisis de puestos, actividades departamentales y seccionales, instructivos, políticas, etc.

La función financiera puede tener mayor o menor área; sin embargo, Ritchmond establece las siguientes actividades para la dirección financiera:

- 1) Salvaguardar los fondos y los bienes incluyendo un programa de seguros.
- 2) Dirección del crédito
- 3) Dirección de la tributación de la empresa

4) Mantener buenas relaciones con los inversionistas, los acreedores y los clientes.

5) Planear las necesidades de fondos.

Dentro de la administración de empresas tenemos dos géneros de actividades que se complementan y se integran:

La gestión económica que se refiere a la obtención, consumo, transformación, conservación y erogación de los bienes económicos.

La contabilidad, como elemento de control particular para los bienes de la empresa, es ella quien planea las operaciones diarias, evalúa los resultados y permite fundar las medidas administrativas para depurar los sistemas y alcanzar la máxima eficiencia.

La contabilidad y la administración coexisten y se apoyan recíprocamente. La contabilidad cumple su misión dentro del proceso administrativo del control, por ser donde se comprende la generalidad de las actividades de la empresa. Debe proporcionar información oportuna y veraz y además que el control sea una actividad permanente y continua, como consecuencia de una organización eficiente.

Si el control no fuera una actividad permanente no podría recoger todos los hechos sujetos a contabilización.

Las decisiones del administrador financiero son derivadas del análisis de las alternativas para poder resolver situaciones presentes, teniendo en cuenta el futuro y mirando la experiencia pasada.

Por lo que la contabilidad es la guía y apoyo para la administración, esto hace que la responsabilidad del contador sea cada día mayor y sus informes sean fundamentales para que las empresas puedan sobrevivir en la gran competencia actual de los negocios.

Por lo que según Robnett, Hill y Becket: " El contador debe estar capacitado para explicar no solamente lo que ha pasado, lo que por sí mismo es un trabajo fácil. ( Historia ), sino también por qué ha pasado ( Control ), y más importante aún, que es lo más probable que pase en el futuro dadas ciertas circunstancias ( Planeación ). Debe proporcionar medios para la evaluación de los efectos finales de decisiones administrativas específicas. Debe proveer las medidas de la eficiencia de las máquinas, de los métodos y de la gente — ( Control ).

La contabilidad nunca es un fin en sí misma. Es una función vital de servicio, un medio de obtener información que esencialmente induzca a la toma de decisiones seguras y a la formulación de políticas inteligentes.

"Aunque a veces resulta casi invisible, la dirección financiera es un instrumento eficaz de competencia. Usted puede estar seguro que la mayor parte de sus competidores preparan en silencio su desarrollo, la expansión de sus inversiones y el aumento de las utilidades. El administrador financiero de una empresa no debe luchar tanto por una competencia que se pregona, como por sobrepasar los futuros esfuerzos de aquellas empresas que en silencio aplican enormes recursos financieros para lograr sus objetivos " ( Robertson — Cheatham ).

T.G. Rose comenta: " Los efectos de una gestión financiera desacertada son mucho más difíciles de remediar que los efectos de una gestión desacertada en las otras áreas de la empresa, el comercial, el técnico y el económico. Si se permite una sangría de dinero circulante de la empresa originada por pérdidas de la explotación, por la política censurable de repartir dividendos excesivamente elevados, o por la devolución inoportuna de los capitales tomados a préstamo, se plantearán a la empresa una serie de problemas graves, como son: la reposición de equipos anticuados, la puesta a punto de las instalaciones que no están en condiciones de rendir por no haber efectuado las reparaciones y gastos de entrenamiento necesarios, o la necesidad de disponer de un



mayor volumen de capital circulante. Sin una transfusión de capitales nuevos no podrá la empresa desenvolverse a ritmo conveniente. En estos casos suele ocurrir que la empresa no puede dar garantías o presentar atractivos que muevan a hacer nuevas aportaciones de capital. De esta forma: " DESPUES DE UNA LUCHA DESESPERANTE, EN QUE SE INTENTAN EN VANO TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO, LA EMPRESA ACABA SUCUMBIENDO, Y NO PORQUE SUS PRODUCTOS NO TENGAN DEMANDA, SINO POR CULPA EXCLUSIVA DE UNA GESTION FINANCIERA DESACERTADA QUE QUIZA SE REMONTE A MUCHOS AÑOS ATRAS ".

Necesitamos conocer la materia desde el punto de vista de la relación que guarda con otras actividades de la empresa, a falta de una separación clara y tajante, tenemos que partir de las definiciones.

Solomon 1) ha descrito el planteamiento moderno de la dirección financiera como el intento de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- 1 ¿ qué activos concretos debe adquirir una empresa ?
- 2 ¿ qué volumen total de fondos debe comprometer una empresa ?
- 3 ¿ Cómo deben financiarse los fondos necesarios ?

Por lo tanto la función financiera consistirá en dar respuesta a éstas preguntas.

Las dos primeras se podrían considerar como de decisiones de inversión, y la tercera como de financiamiento. Las tres guardan una relación entre sí, pues en ocasiones una empresa necesita tomar en cuenta simultáneamente a las tres.

1) Ezra Solomon, The Theory of Financial Management ( New York; Columbia University Press 1963) pág. 8.

Si nosotros tratáramos de encontrar una característica que diferenciara a las finanzas de producción, y ventas, ésta sería el tiempo.

Todas las decisiones financieras nos exigen calcular o estimar acontecimientos futuros, ya sea dentro de un mes, un año, diez o veinte años, etc.

Entonces podríamos definir la teoría financiera como el estudio o investigación del mejor modo de elevar a cabo la función financiera, a reserva de los problemas que plantea el tiempo y la incertidumbre.

El objetivo del administrador financiero es elevar al máximo la inversión que tiene la empresa para sus accionistas.

Los objetivos del administrador financiero pueden ser de tres tipos:

- 1) Orientados en el sentido de la compañía
- 2) Orientados en el sentido a los accionistas
- 3) Con una base fundamentalmente ideológica.

Este último objetivo se refiere a que se dirija la sociedad de tal modo que mantenga un equilibrio equitativo y dinámico entre las distintas pretensiones de los grupos interesados tales como accionistas, empleados, clientes y público en general.

Este tercer objetivo nos afectará:

- a) Imponiendo restricciones a las alternativas financieras del mismo modo que la ley limita muchas actividades empresariales.
- b) Exigiendo una distribución concreta de las utilidades creadas por las actividades de la firma (incluyendo las decisiones de financiamiento) entre los diversos grupos directamente interesados.

En el caso de que se impongan restricciones, podremos formular nuestro objetivo financiero diciendo que consiste en llevar al máximo el valor de la empresa para los accionistas, a reservas y restricciones que cuentan al respecto.

El Director Financiero debe de valorar lo que serían sus decisiones si tomara una política óptima de financiamiento. De este modo se dará cuenta si esta perjudicando los intereses de los Accionistas.

Generalmente los Directores Financieros no ven por los intereses de los Accionistas, sino los de la Compañía y se desprecupan de valorar los efectos de sus decisiones sobre el valor de los Accionistas.

Si vamos a orientar la toma de decisiones hacia los intereses de los Accionistas, necesitamos efectuar predicciones sobre las distintas alternativas de financiamiento posibles. Necesitamos saber que es lo que determina el valor para los Accionistas.

Se podría optar por un estudio por cada decisión, pero es impráctico. El comunicarse con los Accionistas tampoco es solución porque la comunicación es tenue y poco fiable.

Necesitamos utilizar la cotización de las acciones de una firma como indicación del valor económico que tiene para los Accionistas.

## CAPITULO II

## LA PREVISION FINANCIERA .

Planear según William H. Newman es " Decidir por adelantado lo que se ha de hacer " o sea decidir en el presente lo que se va a hacer en lo futuro. El futuro es en gran parte predecible, ya que sus raíces están en el presente.

La planeación deberá estar basada en una previsión adecuada, pues - como dice Drucker " Una planeación sin previsión nos lleva a la falacia de un solo camino " esta razón entre otras es la que me hace que prefiera el ciclo administrativo de seis partes tal como lo divide, entre otros autores el maestro Agustín Reyes Ponce.

La previsión es la primera parte del ciclo administrativo, responde a la pregunta ¿qué se puede hacer? - implica la idea de anticiparse a situaciones futuras, sin las cuales sería imposible hacer planes.

En la previsión necesitamos seguir el siguiente proceso:

## 1) Fincar objetivos

O sean las metas que se persiguen.

## 2) Investigar los factores negativos y positivos

Para saber en que forma se nos va a dificultar o facilitar el llegar a los objetivos marcados en el primer paso.

## 3) Establecer cursos alternativos

Es decir, combinar los diferentes medios o los diferentes caminos - que se pueden seguir y escoger el camino más conveniente para nuestros planes.

Los principios de la previsión son:

## a) Principio de la predictibilidad

Se basa en las probabilidades que haya de que algo suceda. Sin este principio sería imposible saber lo que podemos hacer.

## b) Principio de la objetividad

Nace del anterior y nos dice: La previsión debe descansar en hechos reales y no en opiniones subjetivas, hechos reales son por ejemplo: los antecedentes históricos de la empresa, la competencia y las necesidades de los consumidores.

## c) Principio de la cuantificación

Para tener el mayor éxito en las previsiones es necesario que éstas puedan cuantificarse. Cuando no se pueden hacer mediciones directas se hace una escala de valores graduada.

### CLASIFICACION DE OBJETIVOS:

#### I.- Sociales y personales

II.- Objetivos generales y particulares. Según el area de vigencia ejemplo: el objetivo del departamento de finanzas es conseguir los fondos con los cuales va a trabajar la empresa. El departamento de contabilidad lleva el control de estos fondos.

#### III.- Objetivos a corto y a largo plazo.

IV.- Objetivos colineales, son aquellos que sin haberlos determinado nos los encontramos en el camino.

#### Reglas para fijar los objetivos financieros:

Las reglas para fijar los objetivos financieros son las mismas reglas que se siguen para fijar objetivos en administración, son de dos tipos: Negativas y positivas

#### Negativas:

1a Regla.- No confundir el objetivo con sus síntomas.

Antes de determinar el objetivo es necesario investigar si el objetivo es síntoma o es causa.

Ejemplo: Nuestro problema es que no hemos podido colocar una emisión de acciones; pero la realidad es que no les hemos hecho la publicidad y - la promoción de ventas adecuadas.

2a. Regla.- No confundir el objetivo con los medios para alcanzarlo.

Ejemplo: Si somos administradores financieros de una empresa y necesitamos habilitarnos de determinada cantidad de fondos podemos recurrir a los inventarios, es decir reducir nuestros inventarios vendiendolos. Nuestro objetivo es conseguir fondos y el medio para alcanzarlo es la venta de inventarios.

3a. Regla.- No debemos tomar como posibilidades contradictorias las que quizá solo sean contrarias.

Dice Drucker que el espíritu humano tiene mucha tendencia a " pensar en blanco y negro " sin tomar en cuenta que entre uno y otro hay muchos tonos de gris, no debemos pensar solo en hacer o no hacer.

4a. Regla.- Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestros objetivos con los más parecidos.

No es lo mismo conseguir un financiamiento económico por que el costo de capital es bajo, que porque en la emisión de acciones que hemos hecho es bajo el costo de cada acción.

Reglas positivas:

1a. Regla.- Fijar el objetivo por escrito

En esta forma no perderemos de vista hacia donde vamos.

2a. Regla.- Debemos procurar contar con opiniones diversas sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.

Si somos administradores financieros y necesitamos conseguir una cantidad importante de dinero para nuestra empresa, haremos muy bien en contar con las opiniones del Gerente General, el contador si este puesto lo desempeña-

otra persona, el gerente de mercadotecnia y el administrador de la empresa. Aún cuando estamos contando con varias opiniones debemos todos estar de acuerdo en la solución o soluciones que se dará al problema.

3a. Regla.- Se le deben aplicar al objetivo las preguntas:  
¿Qué? ¿Quién? ¿Como? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cuando? ¿Dónde?

Ejemplos:

- ¿ Qué cantidad es la que necesitamos ?
- ¿ Quién nos la puede prestar ?
- ¿ Cómo la vamos a pagar ?
- ¿ Por qué nos conviene hacerlo en esa forma ?
- ¿ Para qué vamos a ocupar el dinero ?
- ¿ Cuando estaremos en condiciones de pagarlo ?

Desde luego que las preguntas se hacen relacionadas con el objetivo que pretende nuestra empresa en general o nuestro departamento de finanzas en particular.

4a. Regla.- Los objetivos deben ser estables: Ningún objetivo es inmutable, pero si estamos cambiando constantemente ocasionaremos falta de cooperación y menoscabo en la eficiencia.

## 2) INVESTIGAR LOS FACTORES NEGATIVOS Y POSITIVOS

El objeto de la investigación es determinar los medios para alcanzar el objetivo fijado.

La investigación es la parte más íntimamente unida a la previsión, ya que preevemos esencialmente cuando investigamos.

Reglas de la investigación:

1a. Regla.- Enumerar, agrupar y enlistar los factores positivos y los negativos, con objeto de que no se nos pase ninguno, ya que la influencia-

de cualquiera de ellos puede ser decisiva.

Los factores que podemos investigar en la administración financiera son los siguientes:

- a) Cantidad que deberemos invertir en activo fijo.
- b) Cantidad que tendremos que invertir en inventarios.
- c) Estructura del capital de nuestra empresa.
- d) Como vamos a invertir nuestros excedentes de efectivo.
- e) maximización de utilidades.
- f) Reparto de dividendos.
- g) Controles financieros internos.
- h) Controles financieros externos.
- i) Organigrama de nuestra empresa.

2a. Regla.- Clasificación de los factores enlistados. Para saber - cuales de ellos son susceptibles de medirse y a cuales se les dará un punto de mera apreciación.

3a. Regla.- Determinar los factores estratégicos: Esto se refiere a los factores que por su influencia pueden ser decisivos en los demás por lo que se les llama estratégicos.

4a. Regla.- Factores imprevisibles.- Los administradores en general y el administrador financiero con mayor razón debe procurar fijar cuales - son los elementos imprevisibles. Esta regla se refiere al capítulo de los seguros, pues en muchos casos será la única forma de estar cubiertos contra cualquier siniestro.

Técnica de la investigación:

Son dos los medios por los cuales podemos hacerla :

Observación :                    y                    encuesta

Observación:

- a) simple observación de hechos actuales



- b) Observación por registros
- c) Observación experimental

La observación de hechos actuales se hace acudiendo a los hechos y haciendo las observaciones pertinentes.

La observación por registros: Es por nuestra propia comprobación - pero auxiliándonos por medio de registros:

Contables

Registros Estadísticos

Administrativos	Nóminas
	Objetivos
	Programas

Encuesta:

Es la investigación que se resuelve a través de un cuestionario.

"Es el acto dinámico de acudir a un punto geográfico para resolver las interrogantes de un cuestionario"

### 3) Establecer cursos alternativos:

En los cursos alternativos veremos cuales serán los posibles caminos que nos llevarán a la meta establecida.

1a. Regla.- Establecer las distintas formas de lograr lo mismo.

Ejemplo: Si nuestras fuentes de financiamiento las hemos hecho a través de emisión de acciones preferentes, estudiar los costos de éstas y los costos que tendríamos en otras instituciones de crédito: Gubernamentales o privadas, nacionales o extranjeras, etc.

2a.- Regla.- No caer en el dilema de "hacer o no hacer", considerar y buscar todas las posibilidades intermedias.

3a.- Regla.- Considerar y analizar también el efecto de no hacer

Ejemplo: Es clásico el de Drucker: " La ocupación de un puesto en --

una empresa siempre había tenido el problema de no poder conseguir la persona adecuada, en una ocasión la gerencia la dejó vacante, la realidad demostró que las actividades se desarrollaban mejor, como lo había sospechado el gerente al observar la dificultad para encontrar la persona adecuada".

4a.- Regla.- De los caminos encontrados hay que comparar los siguientes elementos:

- a) Riesgos contra posibles beneficios
- b) El máximo de economía en esfuerzo
- c) El tiempo adecuado para desarrollar el camino
- d) Capacidad humana.

Ejemplo: nuestra empresa Química Continental, S.A. necesita un financiamiento de \$ 2.000.000 y se trata de valorar mediante la 4a. Regla los caminos encontrados;

Primer Plan Hacer una emisión de acciones comunes.

Segundo plan Hacer una emisión de acciones preferentes.

Tercer plan Hacer un préstamo hipotecario en instituciones nacionales.

Cuarto plan Hacer un préstamo Hipotecario en instituciones extranjeras.

Para cuantificar estos cuatro caminos tomaremos los siguientes valores:

BUENO = + 1

OPTIMO = + 2

REGULAR =  $\frac{1}{2}$  0

MALO = - 1

PESIMO = - 2

#### CUADRO COMPARATIVO

ELEMENTOS	RIESGOS	BENEFICIOS	E. ESFUERZO	E. TIEMPO	F. HUMANO
PLAN 1	R = 0	R = 0	M = -1	P = -2	R = 0
PLAN 2	R = 0	M = -1	M = -1	P = -2	R = 0
PLAN 3	R = 0	B = +1	O = +2	O = +2	R = 0
PLAN 4	R = 0	O = +2	B = +1	R = 0	R = 0

## P R E V I S I O N

## PRINCIPIOS

---

**PREDICTIBILIDAD****OBJETIVIDAD****CUANTIFICACION**

---

## 1.- CLASIFICACION DE OBJETIVOS

SOCIALES

GENERALES

A CORTO PLAZO COLINEALES

PERSONALES

PARTICULARES

A LARGO PLAZO.

---

**REGLAS PARA FINCAR OBJETIVOS**

---

**NEGATIVAS**

1a. Regla: No confundir el objetivo con sus síntomas.

2a. Regla No confundir el objetivo con los medios para alcanzarlo.

3a. Regla: No tomar como contradictorio lo que solo es contrario

4a. Regla: Encontrar las semejanzas y diferencias con los más parecidos

**POSITIVAS:**

1a. Regla: Fijar el objetivo por escrito.

2a. Regla: Contar con opiniones diversas.

3a. Regla: Aplicar las preguntas: ¿Qué? ¿Quién? ¿Como? ¿Por qué? — ¿Para qué? ¿Cuando? ¿ Donde ?

4a. Regla: Los objetivos deben ser estables

---

**2.-****INVESTIGAR LOS FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS**

---

**REGLAS**

---

1a. Regla: Enumerar, enlistar y agrupar los factores positivos y negativos.

2a. Regla: Clasificar los factores encontrados

3a. Regla: Determinar los factores estratégicos

4a. Regla: Determinar los factores imprevisibles.

---

## TECNICAS:

OBSERVACION De hechos actuales o por registros: Contables o administrativos  
ENCUESTA

## 3.- ESTABLECER CURSOS ALTERNATIVOS

## REGLAS

- 1a. Regla: Establecer las distintas formas de hacer los mismo
- 2a. No pensar sólo en hacer o no hacer ( Blanco y negro ).
- 3a. Considerar y analizar tambien la posibilidad " no hacer "
- 4a. Regla: Comparar los siguientes elementos: Riesgo contra beneficios, Economía en esfuerzo, tiempo para desarrollar, Capacidad humana.

En los cuatro planes anteriores los riesgos se consideraron iguales en los cuatro, lo mismo el factor humano. En el plan "1" los beneficios se valoraron en R porque al financiar en esta forma nuestra empresa tiene mayor número de propietarios entre los cuales se tienen que repartir las utilidades. En el plan "2" los beneficios los valoramos como M, malos igual a menos 1, porque tenemos que hacer todos los gastos para la emisión de acciones y los de venderlas, por las cuales tendremos que pagar un interés atractivo para interesar a los inversionistas. En el plan "3" o sea un prestamo hipotecario en instituciones nacionales lo marcamos como  $B = a + 1$  porque no tenemos que hacer los gastos de emisión y colocación de acciones y pagamos prácticamente los mismos intereses o posiblemente menos que en los Planes 1 y 2. En la economía en tiempo los planes 1 y 2 los marcamos como pésimos porque se requiere tiempo para emitir y colocar las acciones sean comunes o sean preferentes. Plan 3 conseguir prestamo en Hipoteca en Instituciones nacionales lo marcamos óptimo =  $- + 2$  porque es el más rápido. Ya conseguido este mismo dinero en instituciones extranjeras requiere más tiempo, pero menos que la emisión de acciones sean comunes o preferentes. El factor humano relativamente nos afecta en la misma forma para todos los planes.

Plan 1 Emitir acciones comunes = -3

Plan 2 Idem Acciones preferentes = -4

Plan 3 Prestamo Instituciones nacionales = +5

Plan 4 Prestamo Instituciones extranjeras: = +3

El anterior es solo un ejemplo para estudiar la forma en que se pueden valorar las distintas soluciones que se pueden dar a un problema de financiamiento. Lo he hecho en una forma sencilla en la practica son muchos otros los elementos que hay que considerar.

#### Técnicas de cursos alternativos:

En una forma similar a lo anterior podemos estudiar las distintas combinaciones que se pueden hacer y valorarlas, es lo que se conoce con el nombre de " Investigación de Operaciones ", muchas empresas lo estan haciendo por medio de las máquinas computadoras.

## CAPITULO III

## PLANEACION FINANCIERA.

La planeación es la segunda parte del ciclo administrativo, responde a la pregunta ¿ Que se va a hacer ? De las respuestas obtenidas a la previsión financiera que es la primera parte del ciclo administrativo se aplica esta segunda pregunta, o sea ¿ De lo que se puede hacer que se va a hacer ?

Su importancia radica en que la eficiencia que es el objetivo central de la administración, no puede surgir del acaso, de la improvisación, y esto no sería posible si no existieran planes detallados o sean los programas.

Desde luego que la planeación implica un gasto, pero no debe considerarse como tal, ya que el dinero que se invierte en ella nos reeditará pronto utilidades.

## PRINCIPIOS DE LA PLANEACION;

## PRECISION FLEXIBILIDAD UNIDAD

**Precisión:** Los planes deben ser concretos, y con la máxima precisión en sus elementos.

**Flexibilidad:** aun cuando los planes sean precisos, deben permitir tomar ciertos nuevos derroteros cuando esto sea necesario.

**Unidad:** Los planes deben estar estructurados de tal manera que formen una unidad.

## Elementos de la planeación financiera:

- 1) Fincación de políticas
- 2) Determinación de procedimientos
- 3) Formulación de programas
- 4) Formulación de presupuestos

Las políticas son principios o normas que sirven para regular la acción.

Podemos decir que las políticas son leyes que se han implantado dentro de las empresas para el mejor funcionamiento de ellas. Las políticas están basadas en las leyes del país y ninguna política puede ir contra estas.

**Reglas sobre políticas:**

a) de su fijación: deben quedar claramente especificadas, por escrito.

b) de su difusión: deben ser conocidas por todas las personas que puedan ser afectadas por ellas.

c) De su coordinación: Debe haber alguien que las interprete y regule su aplicación, pues pueden ser aplicadas erróneamente.

d) De su revisión periódica: Cada determinado tiempo se deben revisar las políticas. Puede darse el caso de que se consideren vigentes algunas que no están. Puede existir un área del departamento que no esté cubierto por las políticas adecuadas, o necesarias.

En el departamento de finanzas las políticas serán sobre las funciones financieras de la empresa:

I.- Políticas sobre inversión en activo fijo

II.- Políticas sobre créditos

III.- Políticas sobre estructura del capital

IV.- Políticas sobre reparto de dividendos

V.- Política sobre inversión de efectivo excedente en caja, etc.

**Determinación de procedimientos financieros:**

Procedimientos financieros: son los planes que nos señalan la secuencia cronológica que hay que llevar a cabo para mejor cumplir el manejo, custodia, e inversión de los valores de la empresa.

Reglas de procedimientos:

- 1) Deben fijarse por escrito
- 2) Debe evitarse la rutina
- 3) Debe evitarse la duplicidad innecesaria

Formulación de programas financieros:

En los programas nos referimos al tiempo que se necesita para llevar a cabo cada una de las etapas del mismo.

Reglas sobre programas:

- 1) Deben ser aprobados por la autoridad administrativa y financiera de la empresa.

Para lo cual es necesario:

- a) Que sean preparados minuciosamente, para poder contestar a cualquier pregunta.
- b) Los programas se deben presentar no como un gasto, sino como algo que en forma directa o indirecta ayudará a obtener utilidades.
- c) Deben mencionar el tiempo mínimo para obtener resultados, en otra forma producirán desconfianza.
- 2) se debe seleccionar el momento oportuno para iniciar el plan.

La planeación de una empresa lucrativa implica los siguientes pasos:

- 1º Reconocimiento de la necesidad de acción
- 2º Investigación, información y análisis de los datos disponibles.
- 3º Propuesta de acción
- 4º Decisión

Desde este punto de vista la planeación comprende la fijación de políticas, la elaboración de programas y presupuestos, todo lo anterior sin perder de vista que una administración financiera adecuada de nuestra empresa requiere que esta tenga utilidades satisfactorias.



El hecho de que la empresa se haya desenvuelto sin las bases de una planeación integral a corto o largo plazo, no significa que siempre ella estará en condiciones de cumplir con sus obligaciones y mantener un rendimiento — adecuado al capital empleado, pues es indudable que se pueden presentar condiciones que afecten desfavorablemente la situación financiera de nuestra empresa.

Según el Boletín Num. 2. de la Comisión de Consultoría en Administración de Empresas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, " La planeación financiera trata de anticipar soluciones, al menos temporales, a problemas como los siguientes:

1.- Los cambios en la economía del país que escaseen el crédito.

2.- Los cambios en la economía o en las condiciones internas de la empresa que retarden el flujo de las ventas y/o de las cobranzas a tal grado que se dificulte hacer frente a las obligaciones con oportunidad.

3.- Las dificultades de orden técnico que retrasen los programas de producción o que impidan cumplir con las fechas predeterminadas para surtir — una orden o iniciar un nuevo proceso de fabricación.

4.- Las exigencias gubernamentales que impongan nuevas restricciones a la producción o a los precios; que establezcan nuevos impuestos o restricciones a la importación o al flujo internacional de monedas.

5.- Las exigencias de los propietarios que requieran el pago de dividendos mayores o más frecuentes.

6.- Las exigencias de los acreedores, que impongan limitaciones al tipo de inversiones o a la cuantía de compromisos que puedan contraerse, o que reclamen garantías específicas para sus créditos.

7.- Las exigencias de los trabajadores, que eleven sorpresivamente los salarios o las prestaciones y en esta forma se convierten en partícipes — en las utilidades.

8.- Las alteraciones en la demanda por cambios en las inclinaciones de los compradores, progresos tecnológicos o impulso de las fuerzas competidoras, que obliguen a la empresa a ajustar sus programas de producción y ventas o a substituir unos productos por otros.

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

La planeación para el desarrollo de la función financiera está en relación directa con lo que dicha función comprende:

1) La obtención de los fondos financieros necesarios al costo mínimo, lo que implica determinar la inversión necesaria en los bienes y servicios para la operación normal de la empresa en su situación actual y ante la expansión prevista, y que no es otra cosa que la determinación de los fondos para la inversión en bienes circulantes y permanentes.

2) Llevar a cabo esta inversión necesaria, habiendo obtenido previamente los recursos constituidos por el efectivo y los bienes que son asequibles por su costo y productividad, estos recursos pueden provenir de fuentes internas o de fuentes externas, en una proporción correcta entre unas y otras.

3) La inversión de los fondos sobrantes en las mejores condiciones y

4) Preservar la integridad del capital por la obtención de utilidades.

Es indispensable determinar el punto de equilibrio, o sean las ventas mínimas requeridas para que la empresa opere sin utilidad ni pérdida, ante los costos y los gastos previstos.

En terminos generales, la planeación financiera implica el uso de múltiples técnicas administrativas para planear y controlar en forma coordinada los distintos efectos financieros de las diversas funciones de la empresa, pero los presupuestos constituyen el instrumento más valioso para ello.

## CAPITULO IV

## LOS PRESUPUESTOS .

La palabra presupuesto ha sido adoptada por las empresas como sinónimo de la predeterminación de cantidades sobre bases estadísticas o sea la experiencia de años anteriores.

La técnica presupuestal tuvo su origen en el presupuesto gubernamental, lo cual se refiere a los gastos que tendrá que hacer un gobierno en la realización de sus funciones. En esta forma podrá ser más fácilmente analizado y controlado en cuanto a su aplicación.

Su origen es de la palabra francesa " bougette " que significa bolsa, de esta derivó el termino inglés: " budget " utilizada a fines del siglo - XVIII, cuando el Ministerio de Finanzas de Inglaterra sometía a la consideración del Parlamento sus planes de gastos para su adopción y control.

Posteriormente esta técnica fué adoptada por varios países, en 1821 por los Estados Unidos y en la actualidad por todos los países del mundo.

Esta forma de control ha sido adoptada por la empresa privada después de la primera guerra mundial.

"Un presupuesto es una copia fiel de un plan de acción para un negocio, por un periodo definido de tiempo; su objetivo primordial es controlar las diversas partes de la empresa.

La comparación entre las metas alcanzadas y las metas presupuestales, es la relación entre el ser y el deber ser, nos sirve para determinar la eficiencia de las operaciones.

Alguna definición menciona que la finalidad del control presupuestal es la maximización de las utilidades.

" Un sistema de control presupuestal es un plan financiero cuidadosamente preparado, para coordinar las diversas divisiones de una empresa, con el propósito final de obtener utilidades " ( Vansickle ).

El presupuesto en una forma o en otra encierra todos los elementos del ciclo administrativo, lo cual si se ha hecho con datos veraces y oportunos podrá predecir los hechos, para en esta forma poder alcanzar o superar los objetivos que la empresa mediante el presupuesto se ha fijado.

Los presupuestos son la expresión numérica del plan general de acción de la empresa, forma parte del ciclo administrativo. La planeación sirve como punto de referencia para que los acontecimientos resulten de acuerdo con lo planeado, y ya en esta forma pertenece a la última parte del ciclo administrativo o sea el control, de donde ha derivado el nombre de control presupuestal, y que se refiere no solo al control financiero, sino a todo lo que puede expresarse en números, aun cuando no siempre en términos monetarios.

La existencia de un plan de acción de la empresa implica:

- a) Los objetivos, o sean las metas que se pretende alcanzar.
- b) Las políticas que son las guías del pensamiento para que los ejecutivos tomen las decisiones de acuerdo con los planes de la empresa.
- c) Los procedimientos o detalles de la forma en que debe desenvolverse la acción.
- d) Los programas que son la conjugación de los objetivos, las políticas y los procedimientos, formulados para llevar a cabo cierta acción ya decidida y que se basan en presupuestos de capital o financieros y de tiempo.

Por lo que los presupuestos son el medio por el cual se fijan los planes que debe seguir la empresa, y al mismo tiempo sirven para controlar o ver que lo que se está haciendo sea de acuerdo con lo planeado por la administración.

Dice al respecto el C.P. Roberto Macías Pineda:

"El mecanismo que proporciona esas previsiones, y que hace posible

la aparición de un plan, a través del cual se ejerza el control, es el presupuesto. El presupuesto pone en juego todas las actividades de la empresa, - estableciendo la coordinación entre los diferentes departamentos y sujetando a los jefes de estos a una disciplina.

El presupuesto, como plan comercial, esta definitivamente establecido - Porque implica soluciones concretas, propósitos inmediatos y programas -- realizables - como parte integrante de las prácticas de las empresas técnica-- mente administradas " .....

Robert Satet opina: " El control presupuestario que implica y entraña inevitablemente la organización metódica, científica y racional de todo -- trabajo ".

Los presupuestos también son base importante para los créditos ban-- carios.

Nos sigue diciendo Robert Satet " Los presupuestos deben ser estable-- cidos según el orden creciente de las posibilidades que ofrecen, es decir, co-- menzando por el más débil para terminar por el más importante ....." " Así en un periodo de crisis generalizada, será cuestión de establecer, en primer lu-- gar, un presupuesto de ventas en relación con la capacidad de absorción del -- mercado, deducir del mismo el presupuesto de las fabricaciones a realizar y -- luego obtener de éste último el presupuesto de aprovisionamientos ".

" Por consiguiente hay que hacer previamente el inventario de las-- posibilidades. Salidas, medios de producción y almacenamiento, para poder de-- ducir el orden racional de establecimiento de los presupuestos, deberán calcu-- larse la capacidad de las fuentes de aprovisionamiento y los recursos financie-- ros.

Las distintas clases de presupuestos en un periodo de economía nor-- mal son:

Presupuesto de ventas

Presupuesto de producción

Presupuesto de aprovisionamientos

Presupuesto de gastos

Presupuesto de inversiones

Presupuesto de tesorería

Es evidente que toda empresa ha sido creada para obtener ingresos - y vender productos o servicios. Los proyectos nacen y se cristalizan en el momento que se busca tener una ganancia. Pero debemos calcular que cantidad de bemos fabricar para satisfacer las necesidades existentes en el mercado o que seamos capaces de crearle a nuestro mercado, esto nos permitirá calcular los - aprovisionamientos, los pagos, el capital, necesario y finalmente el presupuesto general " .

## CAPITULO V

## RELACIONES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA CON OTRAS CIENCIAS.

La administración financiera no es una ciencia en el sentido estricto de la palabra, entre otras cosas porque no tiene verdades propias.

La administración financiera y la administración pública, así como la economía, la psicología y la sociología, las matemáticas, la administración de empresas, la mercadotecnia, las relaciones públicas, están muy estrechamente relacionadas en el mundo real, por muy separadas que estén en el salón de clases.

En la administración financiera pasó algo similar a lo sucedido con la Sociología, se le fueron agregando muchos nuevos conocimientos con el carácter de indispensables, hasta hacerla casi enciclopédica, yo trato de limitarme solo a lo que considero que es un bagaje indispensable para el administrador financiero y en cada caso explico o trato de explicar el porque pienso de esta manera.

ADMINISTRACION FINANCIERA Y ECONOMIA:- La economía es el estudio del sistema económico en su conjunto, y de como trabaja para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La administración financiera se ocupa del manejo de los valores a nivel de empresa. La economía se ocupa del manejo de los valores a nivel nacional o internacional.

Los cambios económicos podrán hacer variaciones en el costo del capital debido a mucha oferta o poca oferta del mismo, lo que deberá ser tomado muy en cuenta por el administrador financiero para conseguirlo en las mejores condiciones posibles.

ADMINISTRACION FINANCIERA Y CONTABILIDAD:- La contabilidad es una de las funciones que tienen una relación más estrecha con la administración



financiera. La contabilidad es una técnica que se encarga de informar con oportunidad y con veracidad los estados financieros de una empresa, pasados y presentes, y sobre ellos basar la actuación futura. También se encarga de informar y registrar los productos del trabajo y las transformaciones del capital.

**ADMINISTRACION FINANCIERA Y MATEMATICAS:**- Las matemáticas son una ciencia que tiene en cuenta las propiedades de la dimensión cuando puede medirse. Hasta hace algunos años los matemáticos solo tenían ocupación en las compañías de seguros como actuarios, o como profesores en las escuelas. Actualmente son tan solicitados en todas las empresas, que sus sueldos han subido mucho y están empujando los negocios modernos en muchas direcciones, y esto es sólo el principio.

Hace algunos años se presentó un problema difícil en una compañía norteamericana La Honeywell Inc. Para resolverlo se usó la siguiente fórmula:

$$Y = X \left( 10 - \frac{2420}{W} - 139. \right)$$

Es una fórmula fácil de resolver conociendo las variables. A pesar de su sencillez ahorró a la compañía más de tres millones de pesos por año. Y más le seguiría ahorrando en lo futuro.

El problema fué el siguiente:

Durante muchos años siempre se usaron transportes terrestres y marítimos para distribuir los productos de la Honeywell en Europa. Hace tres años hubo una reducción importante en las tarifas de fletes aéreos, así como en el importe de los seguros. Lo anterior hizo pensar a los directivos de la empresa sino sería más económico mandar los productos por la vía aérea.

Era muy complicado la determinación del punto de equilibrio, ya que las tarifas de arrastre eran varias desde el punto de embarque hasta su destino. Lo mismo sucedía con el costo de los seguros y el almacenaje.

Se usó un procedimiento que se llama Simulación. La simulación es una ciencia que se usa para sopesar multiples variables. En la solución del problema intervinieron contadores, economistas, personal de tráfico y altos ejecutivos. Cuando el problema fué estudiado se llegó a la fórmula mencionada anteriormente.

En la simulación se procesan todas las posibles variables mediante una computadora. Se sacan todas las alternativas posibles. Posteriormente se selecciona la respuesta más adecuada. En la simulación todos los datos se traducen en terminos matemáticos y una variable es considerada en relación con otras variables. En muchas ocasiones se llega a ecuaciones muy complicadas. En nuestro caso tenemos:

X = a Kilos por decímetro cúbico

Y = a valor en pesos por decímetro cúbico

W = a Kilos por embarque

Se llegó a un método relativamente directo, sin embargo, antes de ello la ecuación tuvo que ser resuelta miles de veces. Si esta repetición se hubiera hecho sin la ayuda de una computadora hubiera tomado varios años de tiempo. Una vez que se tuvo la solución de la ecuación se hicieron gráficas tridimensionales. Lo anterior demostró que se podía ahorrar dinero en todas las remesas. Aparte de lo anterior el ahorro en tiempo fué motivo de felicidad para los distribuidores europeos.

La computación de datos y su procesamiento mediante la computadora está tomando mucho auge hoy en día.

A pesar de todo lo mencionado anteriormente hay aun muchos gerentes que no creen que una máquina que sólo suma, resta, multiplica y divide, pueda tomar decisiones en los negocios. Sin embargo mediante ella se estan buscando soluciones nuevas a muchos viejos problemas.

En los circulos universitarios la simulación se está usando para tener nuevas cifras en la dinámica de sistemas políticos complejos. Tales estu-

dios podrán predecir cambios políticos o sociales antes de que tengan lugar. No es una ciencia joven, ya que se usa desde 1930. Su prueba de fuego la tuvo cuando los ingleses la usaron en la investigación de operaciones militares. Esto culminó posteriormente en los Estados Unidos con el uso de los sistemas - PERT, ( PROGRAM EVALUATION AND REVEW TECHINQUE ) y C.P.M. ( CRITHICAL PATH METHOD ).

Las computadoras con la velocidad del relampago pueden dar sus soluciones entre miles de posibles cursos de acción. Mediante la simulación los ejecutivos pueden valorar todas las posibles soluciones a un problema administrativo sin arriesgar nada.

Un ejecutivo no necesita ser contador para poder leer e interpretar estados financieros, así mismo él no es necesario que sea un matemático muy hábil para simular una compleja decisión financiera. El solo debe saber cuando esto es posible y que tan dignos de credito son los datos obtenidos.

#### LA ADMINISTRACION FINANCIERA Y LA MERCADOTECNIA:

La mercadotecnia es la realización de ciertas actividades en los negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de originador al consumidor o usuario ( American Marketing Assobiation). Según la definición de Paul Mazur es la transmisión de un impulso o suministro de un nivel de vida a la sociedad. Su definición otorga una base filosófica tan extensa que oscurece la naturaleza fundamental de sus funciones, convierte a la empresa en una organización de mercadotecnia, porque cada acto de aquella debe ser dirigido a satisfacer algún deseo de la sociedad.

La Mercadotecnia se divide para su estudio en varias partes que son:

Investigación de mercados, Relaciones Públicas, Publicidad y Promoción de ventas.

Todas y cada una de ellas tiene " mucha relación con la administración financiera.

LA INVESTIGACION DE MERCADOS:- Es una función administrativa de --  
previsión y control que comprende una serie de estudios sistemáticos y metodo  
gícos que tienen por objeto informar con oportunidad y veracidad lo siguiente:

a) Los motivos de aceptación o rechazo, parcial o total de los pro-  
ductos o servicios que fabrica o distribuye nuestra empresa.

b) Tipificar las condiciones físicas, mentales, sociales y económi-  
cas del mercado al cual van a estar dirigidos nuestros satisfactores.

c) Analizar minuciosamente al consumidor, para descubrir sus necesi-  
dades, hábitos, deseos, temores que lo hacen aceptar o rechazar la compra.

d) Destacar la existencia o no de competencia directa o indirecta,-  
así como su antigüedad, ubicación, fuerza, tácticas, técnicas y estrategias.

e) Estudiar los canales de distribución apropiados para la naturale-  
za del satisfactor.

" MERCADO ES UN ESTADO SOCIO ECONOMICO DONDE SE CREAN Y SATISFACEN-  
NECESIDADES, Y DONDE EL ORIGINADOR SE ACERCA AL CONSUMIDOR MEDIANTE LOS ADECUA-  
DOS CANALES DE DISTRIBUCION ".

RELACIONES PUBLICAS:- Son un grupo de funciones administrativas o --  
más bien sociales, que se desarrollan dentro de una empresa o gobierno con ob-  
jeto de tener relaciones sanas y productivas con los públicos afectados por --  
ellos.

Son muy importantes para la administración financiera, ya que tie-  
nen objetivos comunes tales como: formar una buena imagen de empresa ante los  
públicos afectados por esta.

	Obreros
Publicos Internos	Empleados
	Ejecutivos

		Cientes
		Prensa
PUBLICOS	EXTERNOS	Gobierno
		Competidores
		Iglesia
		Banca
		Distribuidóres
	MIXTOS	Provedores
		Accionistas

En relaciones públicas:

" NINGUNA EMPRESA TIENE RAZON DE EXISTIR, SI NO ES CAPAZ DE ELEVAR- EL NIVEL DE VIDA DE LOS PUBLICOS AFECTADOS POR ELLA " .

Sin profundizar mucho se comprende como puede la administración financiera contribuir al prestigio y buen nombre de la empresa, estando planeada en tal forma que:

- a) Se paguen salarios justos a us obreros, empleados y ejecutivos.
- b) De una imagen de solidez y prestigio ante sus públicos externos, internos y mixtos.

Todo lo anterior no porque el administrador financiero sea o pretenda ser un publi-relacionista, función en si bastante compleja, y que solo existe en muchas empresas a nivel de asesoria, sino para coordinar sus funciones con este departamento o con estos asesores.

LA ADMINISTRACION FINANCIERA Y LA PSICOSOCIOLOGIA.

La psicología estudia las actividades del individuo y la psicología las actividades del individuo influido por otros individuos. Estas interacciones existen aun cuando se encuentre solo al tomar una decisión, ya que su conducta es determinada socialmente.

Quando un financiero planea el crecimiento de una compañía a nivel nacional o internacional, al valorar las alternativas esta siendo influido por

otros de quienes adquirió su escala de valores, por la cual el juzga lo que el cambio significará para su empresa. El conocimiento de las actitudes de las personas con las cuales ha estado anteriormente en contacto y con las que asociará en lo futuro, son factores importantes que le ayudarán a valorar los riesgos financieros de su empresa.

El hombre es influenciado por muchas fuerzas que actuaron sobre él en el pasado y otras que lo hacen en el presente, el total de las cuales se llama campo psicológico. El administrador financiero necesita tener todos estos conocimientos para poder predecir o determinar la conducta de las personas.

LA ADMINISTRACION FINANCIERA Y LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS;- La he dejado en último lugar intencionalmente, ya que es la más importante, es ella quien le proporciona la empresa que es donde desempeña sus funciones la administración financiera. Las partes del ciclo administrativo que lo requieran son tratados en los diferentes capítulos de esta tesis.

CAPITULO VI  
FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO Y DEL CONTRALOR

Se han hecho estudios muy amplios sobre las actividades de los administradores financieros, sobre todo por la Junta de la Conferencia Industrial-Nacional y por la Asociación Norteamericana de la Dirección. Ambas organizaciones emplearon el método de encuesta por correo. Quienes contestaron el cuestionario se refieren a él a lo que les parece atractivo o de la forma en que les gustaría considerarse a sí mismos. Se previó que la información pudiera ser deformada, mediante el expediente de hacer que las preguntas fueran de información.

Se identifican dos tipos fundamentales de funciones financieras:

- a) La función del tesorero
- b) La función del contralor

Las funciones del administrador financiero que ocupan más de 50% de su tiempo son las siguientes:

- 1.- Se hace cargo de las relaciones con los medios de financiamiento.
- 2.- De la administración del efectivo
- 3.- De los créditos
- 4.- De las cobranzas
- 5.- De pagar dividendos y de los seguros

Todo lo anterior representa dinero o posesión real de fondos de alguna clase.

Sobre la misma base el Contralor, en su capacidad de inspector de asuntos financieros, por lo general se encarga de lo siguiente:

- 1°.- El control de la contabilidad de la empresa, de la contabilidad general y la de los costos ( 90 % de los 165 casos ),

- 2º.- La auditoria interna ( 78 % )
- 3º.- Los presupuestos
- 4º.- La preparación de estados financieros
- 5º.- Los servicios centralizados de oficina
- 6º.- La preparación de nómina general de la empresa
- 7º.- La custodia, el mantenimiento y la destrucción de registros.
- 8º.- Idem de los sistemas y procedimientos.

En su actividad como funcionario de finanzas un contralor puede contar con un buen número de subordinados, por medio de los cuales planifica, dirige, controla y tal vez coordina.

El ejecutivo de finanzas es un administrador porque encabeza una organización funcional que recientemente ha sido citada como " planta dentro de otra planta ". Esta descripción se deriva del hecho de que cada vez dependemos menos del empleado o de una multitud de personas, y cada vez más de una complicada maquinaria para registrar datos, resúmenes y hacer comparaciones. El ejecutivo de finanzas en cuanto administrador de esta actividad en su compañía es responsable de la producción de datos. Tenemos que percibir cada vez más su doble papel cada vez que hablamos del ejecutivo de finanzas en la planificación. Debemos distinguir entre la planificación que realiza en la coordinación, con el apoyo y consulta con los otros funcionarios superiores de la empresa, y la planificación que realiza de acuerdo con sus subordinados. Tiene que preparar a sus ayudantes para los constantes cambios que tienen lugar en los métodos de elaboración de datos. ( George Miller "The Financial Executive in over all company Planing, The Controller, XXX ( enero de 1962 ) pág. 17 ) .

En esta forma el Administrador Financiero realiza funciones generales de la Dirección, además de las funciones específicas de la administración distintas de la función financiera.



- 2°.- La auditoria interna ( 78 % )
- 3°.- Los presupuestos
- 4°.- La preparación de estados financieros
- 5°.- Los servicios centralizados de oficina
- 6°.- La preparación de nómina general de la empresa
- 7°.- La custodia, el mantenimiento y la destrucción de registros.
- 8°.- Idem de los sistemas y procedimientos.

En su actividad como funcionario de finanzas un contralor puede contar con un buen número de subordinados, por medio de los cuales planifica, dirige, controla y tal vez coordina.

El ejecutivo de finanzas es un administrador porque encabeza una organización funcional que recientemente ha sido citada como " planta dentro de otra planta ". Esta descripción se deriva del hecho de que cada vez dependemos menos del empleado o de una multitud de personas, y cada vez más de una complicada maquinaria para registrar datos, resúmenes y hacer comparaciones. El ejecutivo de finanzas en cuanto administrador de esta actividad en su compañía es responsable de la producción de datos. Tenemos que percibir cada vez más su doble papel cada vez que hablamos del ejecutivo de finanzas en la planificación. Debemos distinguir entre la planificación que realiza en la coordinación, con el apoyo y consulta con los otros funcionarios superiores de la empresa, y la planificación que realiza de acuerdo con sus subordinados. Tiene que preparar a sus ayudantes para los constantes cambios que tienen lugar en los métodos de elaboración de datos. ( George Miller "The Financial Executive in over all company Planing, The Controller, XXX ( enero de 1962 ) pág. — 17 ) .

En esta forma el Administrador Financiero realiza funciones generales de la Dirección, además de las funciones específicas de la administración distintas de la función financiera.

Como quiera que se le llame el Administrador Financiero por lo general está cerca del Director General en el organigrama de la empresa y frecuentemente es miembro del grupo de ejecutivos que dirigen una empresa en una organización grande.

Existen dos razones poderosas para centralizar la función financiera:

1º.- Hay economías de escala en la función financiera, ya que por ejemplo una emisión fuerte de valores puede colocarse en términos más favorables que una pequeña.

2º.- Las decisiones financieras claves son de vital importancia para la empresa ya que de ellas depende en muchas ocasiones su supervivencia. Entre las que se incluye: agregar una nueva línea de productos o abandonar una ya establecida; añadir nuevos departamentos a una planta o cambiar la ubicación de la misma; colocar una nueva emisión de valores o entrar en arreglos de arrendamientos. Estas decisiones ejercen un efecto perdurable sobre las utilidades de la empresa y, por lo tanto, requerirán la consideración de los altos directivos.

De igual importancia para alcanzar los objetivos de una empresa es la necesidad de coordinar las operaciones de los departamentos o de las divisiones y el comportamiento de la empresa considerado como un todo. Las operaciones de las divisiones individuales pueden ser óptimas, pero quizás requieran buena parte de los fondos de la empresa. De este modo la función financiera puede centralizarse a fin de alcanzar un rendimiento óptimo en todos los sentidos.

C A P I T U L O     V I I  
EL ADMINISTRADOR FINANCIERO Y SUS OBJETIVOS

El administrador financiero, no es cierta persona, o grupo de personas, el término se refiere a hacer ciertas cosas más que a ser cierta persona.

El administrador Financiero es la persona que toma decisiones que afectarán directamente la cantidad de utilidades y/o suplir los fondos disponibles del negocio.

En los negocios pequeños quien desempeña esta función es el dueño de la empresa.

El aspecto financiero dentro de la administración de la empresa necesita adecuarse a los fines de la misma; es decir, la previsión de la necesidad monetaria, la obtención de estos fondos y su utilización.

El prever las necesidades monetarias supone la programación de las operaciones que se tienen intención de llevar a cabo y los medios financieros-utilizables para el caso son la consecuencia de la comparación entre los recursos propios de la empresa y los necesarios al desarrollo de las operaciones previstas. Para poder establecer esta comparación es necesario conocer perfectamente los recursos de la empresa y su rendimiento.

Cada departamento de la empresa debe saber su objetivo y los medios para alcanzarlos sin olvidar que son parte de los objetivos de la empresa en conjunto. Cada uno de estos objetivos para alcanzarse es necesario que todos los departamentos de la empresa en conjunto funcionen armoniosamente.

El administrador financiero interviene en todos los aspectos económicos y su autoridad la ejerce en el momento de la toma de decisiones, coordinando las actividades de la empresa.

Las funciones y sub funciones de las finanzas y su control, según la clasificación de la Asociación de Ingenieros Consultores en Administración:

## I. FINANZAS:

- 1) Obtener al menor costo los fondos necesarios
- 2) Invertir los fondos excedentes en las mejores condiciones.
- 3) Mantener la buena reputación de la empresa en el aspecto financiero.
- 4) Prever las necesidades de fondos para inversiones de capital.
- 5) Planear las necesidades de capital de trabajo
- 6) Prever las condiciones del mercado de dinero
- 7) Los impuestos
  - a) Valorar el impacto de los impuestos sobre los cursos de acción que se proyectan.
  - b) Reducir al mínimo el importe de los impuestos
  - c) Efectuar trámites ante las Oficinas Fiscales incluyendo la presentación de declaraciones de impuestos.
  - d) Relaciones financieras
  - e) Preparar informes para las partes interesadas en las finanzas de la empresa.
  - f) Negociar acuerdos financieros
  - g) Administrar las pensiones y fondos similares

## II CONTROL FINANCIERO

Llevar registros y preparar informes para:

- 1) Cumplir con las disposiciones internas, legales y fiscales que afectan a la empresa.
- 2) Medir los resultados de las operaciones de la empresa:

Proporcionar servicios contables, estructurados para uso de la gerencia en la planeación y control del negocio.

Contabilidad general

Contabilidad de costos

Planeación y presupuestos

Auditoria interna

Sistemas y procedimientos

El administrador financiero tiene los deberes o actividades siguientes, según la National Conference Board en " The Duties of Finance Executives" ( Studies in Business Policy, No. 55 ) :

Relaciones con instituciones de crédito

Estudios sobre las condiciones económicas

Planeación financiera

Planes sobre nuevas inversiones

Formulación de políticas de crédito y cobranzas

Inversión de fondos exedentes

Compra y venta de valores

Vigilar que la empresa mantenga adecuadamente su estructura financiera

Manejo de prestamos y cualquiera otra operación de financiamiento

Presentar e interpretar los estados financieros y reportes anuales para los accionistas.

Al empezar a usar en la empresa la planeación, definición de objetivos y la determinación de actividades para alcanzarlos, no podemos olvidar la planeación financiera, pues equivale a hablar de los medios de acción financieros para la existencia y desarrollo de la empresa.

La planeación financiera al combinarse con el resto de las funciones, constituye el cimiento de la empresa.

Al respecto Peter F. Drucker expresa:

" La gerencia no tiene más camino que preveer el futuro, intentar moldearlo y equilibrar las metas de corto y largo alcance. No es dado a los mortales hacer bien ninguna de estas cosas. Pero careciendo de orientación divina, la gerencia debe de asegurarse de que estas difíciles responsabilidades-

no se pasen por alto ni se descuiden, sino que las atiendan tan bien como sea-humanamente posible".

Las predicciones referentes a los próximos cinco, diez, o quince años son siempre conjeturas. Pero siempre hay una diferencia entre una "conjetura educada" y una corazonada, entre la conjetura basada en la valoración racional de la gama de las posibilidades y la conjetura que no es más que un juego de azar.

Dentro de los objetivos esenciales de la planeación financiera tenemos:

Solvencia, es la capacidad de pago oportuno de las obligaciones pecuniarias contraídas, para lo cual requerimos:

Conocer la situación crediticia de la empresa

Calendario de pago de los créditos a corto plazo para ser cumplido en el curso normal de las operaciones.

Mantener el equilibrio del plazo de los créditos concedidos, con el plazo de las obligaciones o créditos por pagar.

Que la empresa opere con el adecuado capital de trabajo.

## CAPITULO VIII

## EL COSTO DEL CAPITAL.

Si una compañía pide prestados \$ 1000.000 por un año con un 6 % de interés, su costo antes de impuestos es de \$ 6.000 y su costo de porcentaje antes de impuestos es del 6 %. Como primera aproximación podemos decir que el costo de la deuda es definido como el del valor de regreso que debe ser ganado en la inversión de la deuda, financiando en orden de mantener sin cambiar las ganancias a disposición de los accionistas.

De aquí, el costo de la deuda viene a ser el interés de la tasa en la deuda, por si la firma pide prestado e invierte los fondos pedidos, para ganar un rendimiento antes de impuestos exactamente igual al valor del interés, entonces las ganancias accesibles al mercado común permanecen sin cambiar.

## Ejemplo:

La Cía. ABC tiene ventas por \$ 1.000.000 costos de operación de \$ 900.000 y ninguna deuda, tiene una tasa de impuestos al 50 %. Su declaración de ingresos esta en el cuadro a continuación. Entonces pide prestados \$ 100.000 al 6 %, e invierte los fondos en créditos activos cuyo uso causa ventas de \$7.000 con un costo de operación de \$100. De aquí que la ganancia antes de impuestos aumenta a \$ 6000 la nueva situación es mostrada en la columna " después " Ganancias después de impuesto no cambia, porque la inversión sólo gana el costo del capital.

	MANIFESTACION DE INGRESOS	
	Antes	Después
Ventas	\$ 1.000.000	\$ 1.007.000
Costo de operación	900.000	901.000
Ganancias antes de intereses y de impuestos	100.000	106.000
Intereses		6.000
Utilidad antes de impuestos	100.000	100.000

Impuestos	50.000	50.000
Utilidad despues de impuestos	50.000	50.000

Por lo anterior podemos ver que las utilidades después de impuestos no cambian, ya que la inversión sólo gana el costo del capital.

Observamos que el costo del capital en el ejemplo anterior, solo lo aplicamos a la nueva deuda, no a la vieja en otras palabras solo estamos interesados en el costo marginal de la deuda. Lo anterior lo hacemos para saber tomar desisiones sobre la conveniencia o no de conseguir dinero para hacer nuevas inversiones, sin tomar en cuenta el capital que la empresa adquirió en lo pasado.

Los conceptos que forman el costo total de una empresa son:

- 1.- Costo de producción
- 2.- Costo de distribución
- 3.- Costo de administración
- 4.- Costo de financiamiento

Todos los gastos en que incurre en una empresa, son en las empresas mercantiles con objeto de ganar utilidades para el dueño o dueños de la empresa.

Los costos del capital se refieren específicamente a los gastos en que se incurre el conseguir ciertas cantidades de efectivo para poder aumentar su capacidad de producción, aumentar sus centros de distribución, lanzar nuevos productos al mercado, etc., con el fin de mantenerse en una buena posición en relación con las empresas competidoras.

Algunas veces la empresa no puede distraer fondos propios y necesita recurrir a otras fuentes de financiamiento, el cual puede ser:

Personas ajenas a la empresa:

- a) Créditos concedidos por los proveedores.
- b) Prestamos obtenidos de parte de instituciones de crédito



c) Emisión de obligaciones

Personas asociadas a la empresa

a) Aumentos en el capital social que pueden ser:

- I.- En dinero
- II.- En especie
- III.- En ambas cosas

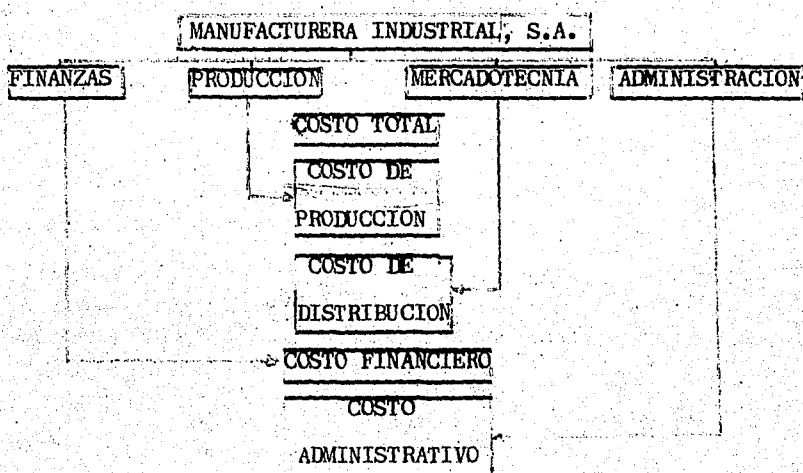
El costo del capital cuando este proviene de personas que son ajenas a la empresa, se llama " interes " Si este dinero proviene de los socios o de los accionistas de la empresa, el costo se paga mediante " dividendos ".

Los intereses o sea el costo de capital obtenido de fuentes ajenas a la empresa si son deducibles de utilidades, desde el punto de vista fiscal, pues reúne los requisitos que la ley exige para que esto pueda hacerse, los dividendos no llenan estos requisitos y por lo tanto no son deducibles de impuestos.

El administrador financiero deberá de formar parte de los comités de los funcionarios mayores de la empresa y en esta forma poder darse cuenta si el costo del capital le es una limitación para realizar nuevos planes de crecimiento de la empresa, conquistar nuevos mercados, lanzar otros productos, etc.

En un sentido estricto hemos pasado ya los tiempos en que la mayor parte de los negocios eran pequeños y también poseídos por un solo individuo, los tiempos actuales son los de las grandes compañías y estas pertenecen en general a muchos individuos. También han pasado los tiempos en los cuales muchos negocios no se realizaban por no disponer de capital, o en que un negocio se basaba en un producto o en una idea. Pero un negocio del cual se ha hecho un estudio cuidadoso y completo en todos sus aspectos, seguramente que si tenemos conocimientos financieros, podremos conseguir el capital necesario para poder hacerlo.

Es una característica humana el pretender que todo lo que tenemos, lo que enseñamos o sobre lo que escribimos sea lo más importante, pero es indiscutible que la función financiera dentro de una empresa es la más importante, pues sencillamente sin dinero o sin activos o valores que en una u otra forma representen dinero no se puede emprender nada. El factor finanzas siempre forma parte de los organigramas, aun de los mas simples, ejemplo:



El cuadro anterior aparte de representar varias areas de la empresa, al mismo tiempo presentan varios costos que en suma son el valor de la empresa. El valor general de la empresa esta dividido en acciones

$$\frac{\text{capital contable}}{\text{número de acciones}} = \text{precio por acción}$$

Las acciones se dividen entre los socios de acuerdo con las aportaciones de capital que haga cada uno; las aportaciones de capital no se refieren sólo a dinero, pues alguno o algunos socios podrán aportar valores representados por conocimientos, patentes, propiedades, concesiones que son valiosos para la empresa.

Las acciones mencionadas anteriormente son las que se conocen con el nombre de acciones comunes, los dueños de las acciones comunes son los dueños de la empresa y entre ellos se reparten las utilidades si las hay despues-

de haber pagado lo que corresponde por concepto de impuestos, participación de utilidades, de bonos o de acciones preferentes.

Las acciones preferentes son una combinación entre la deuda y las acciones ordinarias, las acciones preferentes son las primeras en participar de las utilidades de la empresa, en caso de quiebra también son las primeras en ser liquidadas. A medida que las situaciones económicas cambian se elaboran nuevas clases de obligaciones. Las posibilidades son múltiples y el único límite a esto es la imaginación y la ingenuidad de los ejecutivos que planean la emisión de estos valores. No nos extraña pues, encontrar que lo que en realidad corresponde a acciones preferentes se puede encontrar en el mercado con muchos nombres. Pero para saber de que valores se trata más que el nombre bajo el cual se ofrecen debemos ofrecer debemos verlas cláusulas bajo las cuales son emitidas, las principales ventajas de las acciones preferentes, son las siguientes:

a) Prioridad en los activos y en las utilidades

Las ventajas que se ofrecen tiene como finalidad proteger al comprador de los riesgos que corre el que tiene acciones comunes. Generalmente ofrecen dos garantías:

1.- No se hará una nueva emisión de valores preferentes sin el consentimiento de los accionistas previos de acciones preferentes, se refiere a valores que tengan prioridad en las utilidades, antes de o igual a las acciones preferentes.

2.- El segundo se refiere a la reinversión de utilidades en la firma. Es necesario que se haya llegado a un límite de utilidades retenidas antes de pagar dividendos a las acciones comunes.

Eventualmente puede ofrecerse una tercera:

Para asegurar la disponibilidad de activo líquido que pueda ser convertido en efectivo para el pago de los dividendos, se ofrece también mantener

siempre un promedio de acuerdo con lo que pudiera requerirse.

b) Las acciones preferentes tienen un valor fijo, es decir, el valor de la emisión más el dividendo asegurado por año.

c) Los dividendos son acumulativos en las acciones preferentes.

d) convertibilidad, casi la mitad de las acciones preferentes que se han emitido en los últimos años, tiene la opción de poder cambiarse por acciones comunes.

e) Algunas emisiones de acciones preferentes han llegado a ofrecer algunas otras prerrogativas tales como:

Derecho a voto .- Los accionistas preferentes pueden tener derecho a voto para elección de directores. En esta forma algunos de los accionistas preferentes pueden tener opción a nombrar algunos de los directores, digamos por ejemplo tres de nueve directores. El privilegio de voto puede concederse solo si la compañía no ha pagado los dividendos durante un tiempo determinado.

Participación de utilidades .- En muy raras ocasiones las acciones preferentes pueden participar junto con las acciones comunes de las utilidades de la empresa.

Madurez.- Casi nunca tiene una fecha en la cual deban retirarse del mercado. Si tiene una fecha de expiración es que también tiene una fecha de madurez.

Garantía contra retiro prematuro .- En caso de que las acciones preferentes hubieran de ser redimidas antes del tiempo estipulado, se ofrece pagar un premio a los accionistas, digamos de 5 % .

EVALUACION DE LAS ACCIONES PREFERENTES COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Una importante ventaja de las acciones preferentes, desde el punto de vista de los emisores es que se evita el tener que hacer pago fijo de inte-

reses. Igualmente una empresa que quiere aumentar su radio de operaciones y está teniendo muy buenas utilidades, puede obtener financiamiento sin tener que diluir sus utilidades de los socios fundadores del negocio, esto en el caso de que se emitieran más acciones comunes.

Las acciones preferentes también permiten mantener el control, a través de la participación en las votaciones. En contraste con los bonos la firma conserva las posibilidades de hipotecar sus activos. Ya que las acciones preferentes no tienen fecha de retiro ni caducidad son mucho más flexibles que los bonos.

Desventajas de las acciones preferentes: deben ser vendidas a una base de cesión más alta que los bonos, en 0.39 %. Los dividendos de las acciones preferentes no son deducibles de impuestos, lo que hace su costo diferencialmente mayor que el de los bonos, sin embargo el costo de las preferentes es el porcentaje completo de los dividendos preferentes. Esto es lo que ha hecho que estas acciones tengan menos aceptación en los últimos años.

Ventajas desde el punto de vista del inversionista

- a) Producen un ingreso constante y seguro
- b) Tienen prioridad sobre las acciones comunes en caso de liquidación de la empresa.
- c) Los dividendos de estas acciones no pagan impuestos.

#### LAS ACCIONES COMUNES

Las acciones comunes constituyen la principal fuente de financiamiento a largo plazo en los negocios nuevos y también la base en muchas ocasiones para los préstamos a las firmas ya existentes.

La índole de la propiedad depende de la forma de organización de la empresa. El problema central gira sobre las responsabilidades y derechos de los accionistas.

Derechos Generales de los accionistas:

Estos derechos son establecidos por las leyes del país en el cual - esta radicada la sociedad, aunque son relativamente uniformes, los principales son los siguientes:

Derechos colectivos:

1.- Enmendar la escritura constitutiva con la aprobación de todos - los funcionarios de la empresa.

2.- Aprobar y enmendar los estatutos.

3.- Elegir a los directores de la empresa

4.- Autorizar la venta de activo fijo.

5.- Participar de las utilidades

6.- Cambiar la cantidad de acciones comunes autorizadas,

7.- Emitir acciones preferentes, deventures, bonos y otras obliga-- ciones.

Derechos específicos:

1.- Derecho a votar de acuerdo con las prescripciones de la escritura constitutiva.

2.- Pueden vender sus acciones, certificados de propiedad, o su evidencia de propiedad en la empresa, o traspasarlo a otra persona o personas.

3.- Tiene derecho a inspeccionar los libros de la empresa.

4.- Tiene derecho a compartir activos residuales de la empresa en su disolución.

Sin embargo los accionistas comunes son los últimos en participar - de estos últimos beneficios de los activos de una empresa. Las acciones preferentes, los bonos, los deventures y cualquier otra obligación hipotecaria se - liquida primero.

Hay dos consideraciones importantes en relación con la propietoriedad de la empresa: La rentabilidad y el control.

El derecho a la renta lleva el riesgo de perder lo invertido.

El derecho al control lleva la responsabilidad

Las acciones comunes a través de su derecho a voto conservan el control de la empresa.

En los últimos años se ha presentado a discusión el hecho de que la empresa es una institución que tiene una existencia libre de sus propietarios, y que la empresa también tiene obligaciones con sus trabajadores y con sus ejecutivos así como con toda la economía.

El derecho a la renta lleva el riesgo de perder lo invertido.

El derecho al control lleva la responsabilidad

Las acciones comunes a través de su derecho a voto conservan el control de la empresa.

En los últimos años se ha presentado a discusión el hecho de que la empresa es una institución que tiene una existencia libre de sus propietarios, y que la empresa también tiene obligaciones con sus trabajadores y con sus ejecutivos así como con toda la economía.



## CAPITULO IX

## LIQUIDEZ CONTRA PRODUCTIVIDAD

Sólo cuando estos dos factores se encuentren bien balanceados, podrá el Administrador Financiero decir que está cumpliendo bien con sus funciones. Para esto es necesario que todo esté previsto, tanto el flujo de fondos, como los pagos que es preciso hacer tales como: nóminas, rentas, pago de materia prima, etc. esten balanceados y no se caiga en los extremos como tener mucho efectivo en caja que es dinero ocioso que no produce utilidades o por el contrario tener este dinero en inversiones que no son fácilmente transformables en efectivo, y en un momento no poder hacer los pagos pendientes, lo cual redundaría en un descredito para la empresa.

Se necesita dinero para pagar las cuentas, por eso es importante el deposito de efectivo en caja y en cuentas bancarias. Estos depositos no son necesariamente en efectivo sino en inversiones de máxima liquidez los intereses que producen sean pocos pero el dinero no esta ocioso sino que fluye intermitentemente. La previsión de este flujo hará que el administrador Financiero pueda obtener el máximo de productividad de estas inversiones.

Otra fuente de flujo de dinero es la venta de inventarios, activos, de contado o por el cobro de cuentas atrasadas. Algunas veces al efectivo se vende a crédito y se tiene una serie de documentos por cobrar y es hasta que estas cuentas se cobran que el efectivo regresa al depósito central. Estas entradas de efectivo en la mayor parte de las empresas son constantes y son predecibles, hasta con las alzas y bajas que sufren en el curso del año.

En nuestra economía muchas empresas desde el mes de agosto y septiembre empiezan a surtirse o hacer pedidos que deberan serles entregados a más tardar en el mes de noviembre y estar en condiciones de aprovechar las condiciones extraordinarias de capacitación del consumidor por los aguinaldos de fin de año. Este flujo de fondos en general es muy importante y muchas empresas han tratado de que no forme una curva de gran tendencia central, para lo

cual y tratando de compensar las bajas ventas durante los meses de septiembre y octubre venden con el atractivo de " compre ahora y pague hasta enero ".

Todo el efectivo que regresa al deposito central no es retirado por los dueños del negocio sino solo parte de él y esto es una fuente de financiamiento externo, en vez de que saquen sus utilidades y después las reinviertan simplemente las dejan sin tocarlas.

Algunas veces es necesario sacar parte del efectivo para la compra de activos, tales como inventarios, salarios, gastos de venta y de administración, etc. Algunas empresas sobre todo las que venden servicios no tienen inventarios en proceso e inventarios de artículos terminados.

#### DEPRECIACION

Es una fuente importante de financiamiento, el activo fijo por el uso normal que se le da en la empresa va sufriendo un demérito y su valor va siendo menor que el original. Este costo es necesario distribuirlo entre lo que se ha producido y el único modo de hacerlo es descontando un determinado porcentaje en cada ejercicio fiscal. generalente es de 10 %, pero en cierto tipo de maquinaria es posible que mediante una autorización se pueda hacer una depreciación acelerada y el porcentaje que se reduce es mucho mayor.

Un comerciante invierte \$ 500,000 en una fábrica de dulces, la empresa se deprecia en una proporción de \$ 50,000 por año, a diez años. Su estado, de pérdidas y ganancias antes de impuestos es el siguiente:

Ventas		\$ 200.000
Materia prima y mano de obra	\$ 80.000	
Depreciacion	<u>\$ 50.000</u>	\$ 130.000
Utilidad de operación		\$ 70.000
Un breve estado financiero sería como sigue:		
Fondos obtenidos de las ventas		\$ 200.000
Gastos diversos		<u>\$ 80.000</u>
Fondos netos generados por la operación		\$ 120.000

Un estado financiero más completo sería:

Ventas		\$ 200,000
Materia prima y mano de obra etc.	\$ 80,000	
Depreciación	<u>\$ 50,000</u>	<u>\$ 130,000</u>
Utilidad de operación		\$ 70,000
Impuestos 20 %		<u>\$ 14,000</u>
Utilidad despues de impuestos		<u>56,000</u>

Si no usaramos la depreciación, nuestro estado financiero quedaría como sigue:

Ventas		\$ 200,000
Materia prima, mano de obra etc.	\$ 80,000	<u>\$ 80,000</u>
Utilidad de operación		\$ 120,000
Impuestos		<u>\$ 24,000</u>
Utilidad despues de impuestos		<u>\$ 96,000</u>

En este Estado Financiero hay dos cosas.

1º.- pagamos el 20 % sobre

\$ 50,000 = \$ 20,000

2º.- No disponemos como fuente

de financiamiento de: \$ 50,000

En esta forma nuestra empresa tien \$ 60,000 de que disponer, como - fuente de financiamiento para reparar o reponer maquinaria, o para invertirlo en inventarios.

La inversión adecuada del efectivo hace que este no esté ocioso, al mismo tiempo que nos permite estar cubiertos contra erogaciones imprevistas, - bien sean estas por habernos equivocado en el cálculo del flujo de caja.

Efectivo en caja \$ 1,000,000

Lo cual no esta generando ninguna utilidad en cuanto a valor o como valor rentable. La única ventaja que tenemos es la de estar sobre progejidos-

contra los casos mencionados anteriormente bien sean en forma de egresos imprevistos o no tener prevista una falta de ingresos. Los bancos ofrecen cierto tipo de inversión en el cual obtengamos una rentabilidad del capital y al mismo tiempo liquidez óptima.

Efectivo en Caja	\$ 1000.000	
Egresos durante el mes		
Sueldos, rentas, inventarios, etc.	\$ 150.000	\$ 850.000
Ingresos durante el mes		
Ventas de contado y documentos por cobrar		\$ 50.000
		\$ 900.000

En este caso podríamos invertir en inversiones de liquidez óptima - cuando menos \$ 800.000 o \$ 900.000 que podrían ser bonos financieros pagaderos a la vista y que ganan interés algunos hasta el mismo día en que fueron cobrados.

En bonos financieros	\$ 800.000
8 % de interés anual neto	\$ 64.000

Estando cubiertos contra necesidades no previstas de efectivo, por cualquiera de las causas mencionadas.

En el ejemplo anterior se ha presentado el problema en una forma completamente simplista.

El administrador financiero siempre debe estar pendiente de esto para evitar al máximo tener dinero ociosos bien sea este en inventarios o en activo fijo.

#### PRODUCTIVIDAD

El administrador financiero tratará de colocar el dinero de la empresa en las inversiones que le produzcan más, hemos visto que lo que tiene in

vertido en bonos financieros le estan produciendo solo 8 % anual. En el primer caso calculamos este rédito contra lo que no produce nada, pero tambien -- tendremos que hacerlo contra otro tipo de inversiones que pudieran tener una -- rentabilidad mayor; pero tendrían la desventaja tambien de su menor liquidez-- y no poder hacer frente a las necesidades de efectivo.

#### COMO MEJORAR NUESTRO MARGEN DE UTILIDAD

Fundamentalmente en dos formas:

- a) Elevando nuestras ventas en una proporción mayor que nuestros -- gastos de operación.
- b) Disminuyendó los gastos de operación en mayor proporción que las ventas.

#### COMO MEJORAR LA ROTACION DE INVENTARIOS

- A) Elevar las ventas más que el activo de operación
- B) Disminuir el activo de operación relativamente más que las ventas.

#### OTROS CAMBIOS QUE AFECTAN MARGEN DE UTILIDAD Y ROTACION

Cuando cambiamos nuestras políticas de precios esto afectará tanto nuestro margen de utilidad como nuestra rotación.

Cuando elevamos los precios disminuye la cantidad de nuestros clientes y cuando los disminuimos aumentan la cantidad de nuestros clientes. El -- éxito del administrador financiero es maximizar las utilidades. En un mercado abierto el manejo y conocimiento de los factores anteriores es el que permitirá que el administrador financiero tenga el máximo de eficiencia en su puesto. Estas determinaciones se podrán apreciar mediante el uso de máquinas computadoras, la simulación o mediante la Investigación de Mercados; es decir hacer una encuesta previa determinación de una muestra y luego proyectamos la muestra a -- universo de acuerdo a los distintos precios en estudio... conocimientos básicos para el administrador financiero, pues mediante una investigación de mercados, cosa que el desde luego no va a hacer, porque esto corresponde al mercado

tecnista, recordamos la definición en estadística:

Muestra : es la parte del método estadístico, que nos permite seleccionar en cantidad y en personalidad una parte del universo sujeto a estudio, con un índice de error predecible.

La investigación de una muestra representativa nos permitirá conocer el comportamiento del universo, con una margen de error predecible, esto nos proporcionará una base sólida para fundar sobre esto nuestra planeación financiera..

## CAPITULO X

## ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

Los inventarios de las empresas estan formados por todos los artículos que hay en existencia en una empresa desde materia prima hasta que estan en condiciones de salir al mercado. Tambien forman parte de los inventarios - aún cuando en mucho menos parte otros artículos que se necesitan para el funcionamiento del negocio aun cuando no son materia prima, como por ejemplo el carbón, el papel que se usa en la oficina, los lubricantes para las máquinas, etc. El renglón de inventarios es mucho menor en las empresas que se dedican a vender servicios, como los bancos, los servicios de transporte, etc.

En este capítulo lo importante es como el Administrador Financiero toma algunas bases para decidir la cantidad de artículos que va a mantener en inventarios. Lo anterior es con el fin de no tener demasiado dinero invertido en esta partida, lo que daría lugar a que la rentabilidad del capital fuera bajo, o nulo si no hubiera necesidad de hacer esa inversión.

LOS INVENTARIOS EN LAS EMPRESAS MANUFACTUREAS: Estan formados por tres clases de artículos:

- 1º.- Materias primas
- 2º.- Productos en proceso
- 3º.- Productos terminados

Cada una de las partes que forman los inventarios requiere de un manejo particular y distinto.

MATERIAS PRIMAS: El saldo de inventario de materias primas es la suma de los valores en pesos de todas las materias primas propiedad de la empresa, los cuales aun no han entrado en proceso de producción.

## TANTO POR CIENTO DE LA INVERSION TOTAL EN INVENTARIOS

Fabricantes de:

	Todos	Artículos durables	Artículos no durables
Materias primas	31.9 %	27.1 %	38.6 %
Productos en Proceso	28.4 %	39.5 %	13.2 %
Productos terminados	39.7 %	33.4 %	48.2 %

El término materias primas frecuentemente se emplea en un sentido muy amplio, incluyendo dentro de esta denominación: piezas, montajes parciales, y partes componentes adquiridas de otras empresas y que aun no han entrado en el proceso de producción del fabricante con el cual las estamos considerando como inventarios.

En esta línea son muy importantes las decisiones del administrador financiero, pues los fondos que él tenga invertidos en inventarios deberán estar calculados de modo que produzcan una rentabilidad aceptable. La rotación es máxima cuando los inventarios son mantenidos a un mínimo absoluto en relación con las ventas.

La función del administrador financiero no es la de exprimir las existencias para rebajarlas, sino mantener a un nivel que concilie mejor la rotación con utilidades, y en esta forma el rendimiento sobre la inversión sea el máximo.

## BASES PARA FIJAR NIVELES OPTIMOS DE MATERIA PRIMA

1.- Existencias de seguridad para protegernos contra la falta de materiales que interrumpan la producción.



- 2.- Considerar si se obtiene economías en las compras
- 3.- Si sospechamos una elevación de precios en los materiales que vamos a comprar.
- 4.- Volumen de producción y volumen de ventas
- 5.- Los costos operativos de mantener las existencias
- 6.- Costo del capital y su disponibilidad.

El punto primero lo podemos decir en cuanto a nuestros proveedores, con cuanta celeridad son capaces de surtirnos nuestros pedidos, ¿ a que distancia estan de nosotros ? ¿ estan en la misma plaza ? Si no estan en nuestra misma plaza en caso de mucho apuro podemos contar con que nos sea surtido por la vía aerea ? O el volumen o el peso hacen practicamente incosteable esta vía.

¿ Los cambios estacionales afectan a nuestros proveedores de materia prima ?.

¿ Hay la amenaza de una huelga de nuestros proveedores, o en el transporte?

Hay algunas materias primas en las cuales podemos tener buenas economías y si las compramos en un volumen importante, al mismo tiempo que se obtiene economía en el transporte.

Otras veces se modifican los niveles de inventarios cuando está en puerta una alza de precios o por el contrario disminuir las existencias si estas van a bajar. Aunque debemos tomar como normal que las especulaciones en precios no son las normas de las compañías y si éstas aumentan sus inventarios en caso de que se anuncia un próximo aumento es más bien una protección en el suministro de materiales.

La tasa de uso previsto es el único factor aislado que tiene más influencia sobre los inventarios de materias primas. En nuestro caso particular en nuestro país con motivo de condiciones de capacitación extraordinaria del-

2.- Considerar si se obtiene economías en las compras

3.- Si sospechamos una elevación de precios en los materiales que vamos a comprar.

4.- Volumen de producción y volumen de ventas

5.- Los costos operativos de mantener las existencias

6.- Costo del capital y su disponibilidad.

El punto primero lo podemos decir en cuanto a nuestros proveedores, con cuanta celeridad son capaces de surtirnos nuestros pedidos, ¿ a que distancia estan de nosotros ? ¿ estan en la misma plaza ? Si no estan en nuestra misma plaza en caso de mucho apuro podemos contar con que nos sea surtido por la vía aerea ? O el volumen o el peso hacen practicamente incosteable esta vía.

¿ Los cambios estacionales afectan a nuestros proveedores de materia prima ?.

¿ Hay la amenaza de una huelga de nuestros proveedores, o en el transporte?

Hay algunas materias primas en las cuales podemos tener buenas economías y si las compramos en un volumen importante, al mismo tiempo que se obtiene economía en el transporte.

Otras veces se modifican los niveles de inventarios cuando está en puerta una alza de precios o por el contrario disminuir las existencias si estas van a bajar. Aunque debemos tomar como normal que las especulaciones en precios no son las normas de las compañías y si éstas aumentan sus inventarios en caso de que se anuncia un próximo aumento es más bien una protección en el suministro de materiales.

La tasa de uso previsto es el único factor aislado que tiene más influencia sobre los inventarios de materias primas. En nuestro caso particular en nuestro país con motivo de condiciones de capacitación extraordinaria del-

consumidor con motivo de los aguinaldos, las ventas de fin de año muchos artículos aumentan en forma extraordinaria. Para satisfacer esta demanda los distribuidores se proveen con anticipación para poder hacer frente a esta demanda. A su vez los que fabrican los mencionados artículos se proveen de materia prima para fabricarlos en mayor cantidad.

Para decidir la cantidad de materias primas también debe el administrador financiero tomar en cuenta los costos de almacenamiento, y de protección o el riesgo de pérdida por envejecimiento.

No debemos olvidar mencionar como factor importante para decidir el volumen de los inventarios, no solo en su volumen físico sino en su costo en pesos. Y acordarnos de donde provinieron esos pesos y cual es la rentabilidad de ese capital.

	ENE	FEB	MARZ	ABR	MAY	JUN
COMPRAS DE MAT PRIM	\$ 2.000	\$ 4.000	\$ 8.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 2.000
Efectivo necesario para pagar las cuentas por mat. prima en el mes.	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 4.000	\$ 8.000	\$ 7.000	\$ 6.000

Las materias primas se obtuvieron a pagar a 30 días y en el mes de diciembre se compraron \$ 1.500 que hubo de pagar en enero.

INVERSION EN INVENTARIOS POR PRODUCTOS EN PROCESO.- Esta inversión esta formada por los productos en proceso de fabricación como su nombre lo indica y su costo esta dado por una parte por el costo de la materia prima empleada en su elaboración más la parte proporcional por mano de obra y otros costos directos de fabricación así como la parte correspondiente de costos indirectos. La suma de estos costos nos permitirá asentar el valor correspondiente a los productos en proceso en una hoja de balance.

Según sea el tamaño del proceso de fabricación será la importancia que tenga el manejar el inventario de productos en proceso de fabricación. Si tomamos como ejemplo una empacadora de sardinas, difícilmente le tome más de dos días el pescar la sardina, limpiar, clasificar, enlatar y etiquetar las sardinas. En este caso no tiene importancia el inventario de productos en proceso de fabricación. Consideremos un fabricante de automoviles, desde la fabricación de las piezas hasta el armado y ensamble total es un proceso que en conjunto lleva varios meses. Cuando ya esta en marcha el proceso en un momento dado la empresa habrá acumulado una gran cantidad de dinero en artículos en proceso de fabricación, desde el comienzo hasta el final en que los autos ya están saliendo a las pruebas finales antes de salir al mercado. Muchas de las partes son fabricadas por empresas subrogadas, pero si alguna de ellas falla en entregar sus partes esto hará que se detenga el proceso y los fondos invertidos quedaran inmovilizados mientras no se resuelve esta falta.

Los niveles de precios de los materiales usados, los salarios y otras partidas que entran en los costos de fabricación influyen sobre la inversión en pesos en los inventarios de productos en proceso.

**INVERSION EN INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS.**— Los inventarios de productos terminados crecen cuando se produce mucho y disminuyen tambien cuando se vende mucho. Los inventarios se reducen al mínimo cuando la empresa se dedica sólo a fabricar sobre pedido. Entre más especializada es la clase de producto, menor será la tendencia a tener una cantidad grande invertida en productos terminados.

Algunas veces la demanda del producto es estacional, tales como los abrigos y los impermeables para las lluvias, sin embargo los fabricantes necesitan en muchos casos estar produciendo a todo lo largo del año.

En otras ocasiones no es la demanda de los clientes, sino que la existencia de materia prima es ocasional y en este caso, cuando se dispone de ella se adquiere para guardarla como materia prima o material en proceso de fa

bricación o en forma de artículos terminados, aun cuando la demanda por parte del consumidor o de los distribuidores sea estacional.

La competencia que hay en el mercado de algunos artículos pueden dictar políticas distributivas en las cuales haya que tener almacenes de productos terminados cerca de los clientes con objeto de poder atender sus pedidos rápidamente.

Algunas empresas han recurrido al uso de modelos matemáticos de computadores electrónicos, para poder conciliar distribución, ubicación y niveles de inventarios con costo de fabricación distribución y rotación de inventarios.

Quando las ventas no aumentan en los niveles previstos el almacén de productos terminados se va llenando cada día más, a no ser que se esté en posibilidad de frenar la velocidad de producción.

Si pensamos que la caída en las ventas sea transitoria podemos mantener el ritmo de producción y al normalizarse las ventas mantendremos al máximo el rendimiento de la inversión. Muchas empresas incluso han llegado a la quiebra por tener congelado un gran nivel de inventarios de productos terminados y sufrir de falta de efectivo. Para esto se necesita una colaboración muy intensa entre los distintos departamentos de la empresa: FINANZAS, PRODUCCION, MERCADOTECNIA.

Lo mismo sucede aunque no tan grave cuando hay una demanda no prevista del producto y se pierden oportunidades de venta por no poder surtir los pedidos.

El papel de la contabilidad para controlar los inventarios es algo que está fuera de toda duda, sobre todo las empresas que mantienen un gran número de productos en distintos lugares.

Al tener cantidades más grandes de lo pensado hace que una compañía pierda su liquidez, al tener gran parte de sus fondos invertidos en inventario

de productos terminados que no se mueven a la velocidad prevista o no se mueven del todo, debido a cambios en la moda, lo cual ha tenido mucha significación en los últimos años. Pueden llegar al caso que una gran cantidad de inventarios queden convertidos en invendibles, lo mismo la materia prima o productos en proceso de fabricación. Esto solo sucede en artículos de gran modo o de alto estilo. El administrador financiero estará siempre pendiente de todo esto para modificar los modelos o para venderlos o realizarlos al precio que sea posible antes que lleguen a ser totalmente invendibles.

Tales líneas de artículos se trabajan solo con un buen margen de utilidad, y siempre con mucha cautela valorando y prediciendo al máximo los posibles cambios que puedan haber en el mercado y siempre habrá previstos cursos alternativos en caso de que estos cambios se presenten.

Los distintos metodos de análisis financieros que ya mencioné en otro capítulo, tales como rotación de inventarios, y las distintas razones, son muy utiles de estudiar y analizar para poder hacer un manejo adecuado de los inventarios.

Aun cuando estemos sobrados de fondos no debemos perder de vista los inventarios de nuestra empresa y acordarnos del consejo de un hombre de negocios experimentado:

" CUANDO USTEDES NECESITEN DINERO, MIREN A SU INVENTARIO ANTES DE BUSCAR A SU BANQUERO ".

## CAPITULO XI

## ADMINISTRACION FINANCIERA DEL ACTIVO FIJO

Los bienes que forman el activo fijo, tambien llamados bienes del capital son: el terreno, los edificios, los enseres de oficina, los muebles, la maquina, las herramientas grandes y pequeñas, los patrones, los dibujos, los troqueles. El activo fijo se caracteriza por tener toda una vida ilimitada, con excepción de los terrenos, todo a través del tiempo va sufriendo una depreciación, y esta inversión se va recuperando por las provisiones que se hacen como una partida que se carga como un gasto y se reparte entre varios ejercicios -- fiscales.

Muchas empresas también tienen grandes inversiones en ACTIVO INTANGIBLE, -- que esta representado por los derechos a disfrutar de algún privilegio, tales como las patentes, las regalías y las inversiones de valores de otras compañías, en el caso de que este activo intangible tambien tenga una vida limitada su costo se distribuye como costo, en un cargo parecido a la depreciación y -- que se llama AMORTIZACION.

ARRENDAMIENTO: La tecnología de la industria dentro de la cual opera una compañía hace que una gran cantidad de sus fondos esten invertidos en activo fijo. Si la cantidad de fondos de que se dispone en una compañía no son muchos se deberá pensar en no adquirir en propiedad los edificios o bodegas o aun en algunos casos hasta la maquinaria, si esta se puede adquirir en arrendamiento, es decir poder disfrutar de su uso mediante un pago, mensual o anual. Para decidir esto deberemos de tomar en cuenta varios factores:

- a) La facilidad o dificultad de instalación
- b) su costo en relación con su renta.
- c) La rentabilidad del capital.

Entre estos dos extremos hay tambien algunos intermedios, solo citaré el-

de rentar con opción de compra.

Igualmente cuando no se dispone de partidas grandes para invertir en activo fijo, y no sea posible o no sea costeable rentar, se puede comprar la maquinaria o muebles de oficina no nuevos sino usados y poder economizar fondos en esta forma.

La subcontratación es otro expediente al que se puede recurrir para evitar inversiones exageradas en activo fijo. Por ejemplo en vez de adquirir una planta de cromado, que es costosa, su uso será limitado y se necesitará personal especializado, nos será mejor contratar este servicio con otra empresa.

Los activos fijos de una compañía pueden ser comprados o pueden ser alquilados, Se pueden tomar en alquiler las maquinas de escribir, camiones y muchas otras cosas, la decisión depende de muchos factores.

En seguida me voy a referir a ellos pero si quiero adelantar que obtener en alquiler los activos de una empresa no es un modo económico o barato de obtenerlos. El costo puede ser alto aun mucho más alto que otros costos de financiamiento. Sin embargo no es solamente el costo lo que nos hace tomar la decisión de preferir alquilar en algunos casos.

La expansión de los negocios que se presentó despues de la segunda guerra mundial creó una gran necesidad de fondos y las compañías vieron que podian aumentar su capital de trabajo sin necesidad de emitir acciones u obligaciones.

En general podemos decir ya sea que tratemos de terrenos o de maquinaria que quien alquila pone sus tarifas de tal modo de recuperar el costo de la inversión. estar protegido contra todos los riesgos que puedan presentarse y tener una adecuada rotación de capital.

El tiempo del alquiler depende del objeto que se alquila, debemos --



aceptar como regla fundamental:

"NO ALQUILAR POR UN TIEMPO SUPERIOR AL 80% DE LA VIDA UTIL DEL EQUIPO"

Sin embargo en bienes raíces o maquinaria el tiempo se puede prolongar por 30 años más.

Si se tratará de un equipo muy especializado que pronto pudiera quedar obsoleto, se alquilará por tan poco tiempo como sea posible. Claro que por equipo especializado se paga más.

Hay tres tipos de arrendamiento:

- 1.- Con servicio de mantenimiento
- 2.- Sin servicio de mantenimiento
- 3.- Alquiler neto.

Tener servicio de mantenimiento tiene la ventaja de que no es necesario disponer en lo personal para este equipo y, que en caso de descompostura el equipo será reemplazado mientras se repara.

En el segundo caso todos los gastos de mantenimiento corren por cuenta del que alquila.

En el tercer caso el que alquila toma en préstamo los fondos para financiar la compra, usando el crédito del alquilador tiene la ventaja de poder beneficiarse con la experiencia en compras del alquilador. Desde el punto de vista contable la operación se toma como un alquiler.

#### VENTA Y ALQUILER DE LO VENDIDO

Supongamos que una empresa posee una vieja planta que ha sido usada durante 20 años, aun está en buenas condiciones, pero desde el punto de vista contable ha sido completamente depreciada. En tales condiciones una compañía podría hacer una operación de vender y alquilar lo vendido. Se vende a un fondo

de pensiones o a una compañía de seguros y al mismo tiempo se le alquila por-- 20 o 30 años. Sin embargo hay que ser muy cautos para que dicha operación no pueda tomarse como un intento desesperado para eludir impuestos.

La principal ventaja de esta operación es que disponemos inmediata-- mente de capital ya que el producto de la venta lo tenemos de inmediato, Más -- aun si la mencionada venta produce una utilidad dicha utilidad paga ~~may~~ ~~baja~~ -- tasa de impuestos. Si la operación ocasiona una pérdida, esta pérdida puede -- usarse para descontar de las utilidades.

VENTAJAS DE ALQUILAR.-- Una de las principales ventajas es el hecho -- de que nuestra empresa no tiene necesidad de invertir grandes cantidades en e-- quipo y puede hacer un mejor uso de su capital de trabajo. No se tendrán tampo-- co fuertes pagos por prestamos o tener la necesidad de emitir bonos financie-- ros u obligaciones.

Otra ventaja de alquilar es que una compañía puede planear su creci-- miento paso a paso. Si la empresa planea hacer su crecimiento con fuentes ex -- ternas de financiamiento puede en determinado momento encontrarse con una gran cantidad de efectivo en sus manos, y por otra parte la emisión de bonos u obli-- gaciones financieras son costosos si se toma en cuenta los gastos contables, -- legales y de colocación de los mismos. Y si no hay una ocupación precisa para-- tales fondos es mucho lo que estamos pagando para al fin de cuentas tener capi-- tal ocioso.

Otra ventaja de alquilar es de tipo operacional, tomemos por caso la -- empresa que les bonifica a sus vendedores por kilometraje en sus automoviles.-- Si la cantidad es lo suficientemente alta se puede ahorrar alquilando los co-- ches, ya que en esta forma los costos serán uniformes y los vendedores se de-- dicarana vender y no a cuidar el kilometraje.

Las desventajas que tiene alquilar son por una parte el hecho que en un regimen de tipo inflacionario el valor de los bienes raíces suben y en este

caso quien se beneficia es el propietario de la finca.

Otra desventaja es debido a que en ocasiones son muchas las modificaciones que hay que hacer. Los propietarios en general no autorizan modificaciones básicas en la estructura, de un inmueble que pudiera alquilar a otros..

Muchas compañías han fracasado debido a tener demasiadas cosas alquiladas.

El alquiler de activo fijo es una forma de tomar en préstamo y sale costando de 1 a 2% más caro que adquirir con fondos prestados. En una forma es un modo costoso de pedir prestado dinero.

Desde el punto de vista de las empresas cuyo negocio es dar en alquiler, ellos consideran esto como simplemente otra forma de hacer negocios.

## CAPITULO XII

## INTERPRETACION Y ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Quando un niño aun no ha aprendido a leer, necesita la ayuda de una persona que si sepa para poder interpretar el significado del lenguaje escrito. Igual cosa sucede con los estados financieros, es preciso saber interpretar las cifras que aparecen en una hoja de balance. Este conocimiento es muy necesario para todos los hombres de negocios, para quienes piensan inventir, para los bancos prestamistas y a los acreedores comerciales.

La cantidad de tiempo y esfuerzo dedicado a cada análisis es variable segun el objeto que se persiga. Los resultados a que se llegue dependen de la cantidad y de la calidad de los datos disponibles.

Si se desea un informe completo y no se dispone de todos los datos, como cuando por diversas causas una empresa está ocultando su situación real, entonces el analizador financiero tiene que convertirse en un detective para conocer la realidad sobre el estado de perdidas y ganancias de esa empresa.

Antes de analizar el material con el cual vamos a trabajar es necesario calificar este material, en cuanto la corrección de la forma y del contenido.

## REQUISITOS BASICOS DE CORRECCION:

1.- Que los estados financieros sean presentados conforme los principios básicos de contabilidad generalmente aceptados.

2.- Los principios se aplicaron sobre bases uniformes de ejercicios anteriores.

La falta de uniformidad en la aplicación de los principios de la contabilidad anula utilidad de los estados financieros para fines comparativos y reduce la posibilidad de interpretarlos.

3.- La opinión del auditor no contiene salvedades; o si las tiene -  
están expresadas con claridad y precisión.

4.- Se dispone de notas aclaratorias a los estados financieros si —  
las hay y

5.- Los hechos posteriores al balance y hasta la fecha de la opi—  
nión del auditor fueron examinados y están descritos con claridad y precisión.

Es trascendental la influencia de estos hechos en la interpretación—  
de los estados financieros, emisión de obligaciones, aumento o reducción del —  
capital. Fusión, siniestros, cambios de administración, huelga, cambios en —  
el contrato colectivo de trabajo, en las concesiones, en los impuestos, seguro  
social, etc.

El análisis de los estados financieros se puede hacer en dos formas;

- a) El balance General
- b) El estado de pérdidas y ganancias

En todas las empresas existen elementos favorables o desfavorables—  
que son la causa del fracaso o del éxito en los negocios.

#### I.- ELEMENTOS DESFAVORABLES DE SITUACION FINANCIERA;

- a) Exceso de inversión en saldos de clientes
- b) Exceso de inversión en inventarios
- c) Exceso de inversión en activo fijo
- d) Capital insuficiente

#### II.- ELEMENTOS DESFAVORABLES DE OPERACION

- a) Ventas insuficientes
- b) Excesivo costo de ventas
- c) Excesivo costo de distribución
- d) Inadecuada distribución de utilidades

## 2.- METODOS DE ANALISIS

Las funciones mecánicas o propósitos primarios de los métodos de análisis de los estados financieros son:

- 1.- Simplificar las cifras y sus relaciones
- 2.- Hacer factibles las comparaciones.

La simplificación cambia la forma de expresión de las cifras y de sus relaciones, pero no de su valor.

Las comparaciones son de dos clases:

- Comparaciones verticales
- Comparaciones horizontales

Las comparaciones verticales son las que se hacen entre el conjunto de estados financieros que pertenecen a un mismo periodo; las comparaciones horizontales son las que se hacen entre los estados financieros pertenecientes a varios periodos.

La simplificación y la comparación de las cifras se hace mediante la aplicación de los métodos estadísticos; pero de estos se emplean los más simples, por ser suficientes para la utilidad de los negocios.

### 1.- METODOS DE ANALISIS VERTICAL

- a) Método de reducción de los estados financieros a porcentos.
- b) Método de razones simples
- c) Método de razones estandares

### METODOS DE ANALISIS HORIZONTAL

- a) Método de aumentos y disminuciones
- b) Método de tendencias
- c) Método del control del presupuesto.

### REDUCCION DE ESTADOS FINANCIEROS A PORCIENTOS

Se emplea muy frecuentemente en las empresas para analizar las cifras y las relaciones existentes entre estas.

Se basa en el axioma matemático: " El todo es igual a la reunión de sus partes " y la consideración de una cantidad ejercicio tras ejercicio como-equivalente al 100%. La segunda base estimula: a suponer que el importe de esa cantidad es constante lo cual es erróneo y contradictorio a la realidad puesto que periodo a periodo es diferente la cifra que se equipare al 100%.

## DISTRIBUIDORA NACIONAL, S.A.

Estado de perdidas y ganancias de los ejercicios terminados el 31 - de mayo de 1970 y 1971.

CONCEPTOS	Ejercicio de 1970		Ejercicio de 1971	
	Valores	%	Valores	%
Ventas netas	\$ 371.000	100	\$ 295.000	100
Costo de lo vendido	\$ 259.250	70	209.250	71
Utilidad bruta	\$ 111.750	30	85.750	29
Gastos de venta	\$ 26.500	7	22.500	7
Gastos de administración	\$ 18.000	5	17.000	6
Costo de Distribución	\$ 44.500	12	39.500	13
Utilidad neta	67.250	18	46.250	16

Quando se aplica este método de análisis al balance deben eliminarse las reservas complementarias de activo: Reserva para depreciación, reservas para cuentas dudosas de cobro, etc. reduciendo a porcentos unicamente los respectivos valores netos de activo y compararse por separado la reserva con el valor del activo a que complementa, porque el dato de mayor interés es la relación que guarda cada reserva con su respectiva partida de activo, en virtud de la función propia de dichas reservas.

Antes de llegar a conclusiones finales se necesita disponer de bastante información adicional, este método de análisis de los estados financieros tiene un carácter explorativo y como todos los demás sirven como medio y no como fin, y se consideran sus resultados como punto de partida de análisis posteriores.

## METODOS DE RAZONES SIMPLES

La configuración financiera de un negocio nos es dada por los distintos elementos que figuran en los estados financieros; pero su importancia -



## DISTRIBUIDORA NACIONAL, S.A.

Estado de perdidas y ganancias de los ejercicios terminados el 31 - de mayo de 1970 y 1971.

CONCEPTOS	Ejercicio de 1970		Ejercicio de 1971	
	Valores	%	Valores	%
Ventas netas	\$ 371.000	100	\$ 295.000	100
Costo de lo vendido	\$ 259.250	70	209.250	71
Utilidad bruta	\$ 111.750	30	85.750	29
Gastos de venta	\$ 26.500	7	22.500	7
Gastos de administración	\$ 18.000	5	17.000	6
Costo de Distribución	\$ 44.500	12	39.500	13
Utilidad neta	67.250	18	46.250	16

Quando se aplica este método de analisis al balance deben eliminarse las reservas complementarias de activo: Reserva para depreciación, reservas para cuentas dudosas de cobro, etc. reduciendo a porcentos unicamente los respectivos valores netos de activo y compararse por separado la reserva con el valor del activo a que complementa, porque el dato de mayor interés es la relación que guarda cada reserva con su respectiva partida de activo, en virtud de la función propia de dichas reservas.

Antes de llegar a conclusiones finales se necesita disponer de bastante información adicional, este metodo de analisis de los estados financieros tiene un caracter explorativo y como todos los demás sirven como medio y no como fin, y se consideran sus resultados como punto de partida de analisis posteriores.

## METODOS DE RAZONES SIMPLES

La configuración financiera de un negocio nos es dada por los distintos elementos que figuran en los estados financieros; pero su importancia -

es poca cuando se les considera aisladamente, no así cuando se relacionan unos valores con otros.

Varias razones fueron las que hicieron que este método se popularizara rápidamente y hasta se les considerara como una fórmula mágica. Aunque el método en sí es sencillo se necesita que las personas que lo usan tengan una base de conocimientos contables buena, pues de otra manera se usará en forma equivocada.

Las razones son solo un método de análisis, su función principal es de ser una análisis para estudiar las cifras de los negocios. Solo señalan probables puntos débiles.

No es conveniente limitar el número de las razones ni su aplicación en cada caso concreto; Antes de calcular una razón debe precisarse la relación existente entre sus elementos y si la relación es lógica.

Las razones deben ser significativas.-

Un estado financiero contiene muchas cifras y con ellas se pueden hacer muchas razones, correctas numéricamente, pero faltas de lógica por no haber correlación entre los elementos que las forman. Con 10 elementos se pueden obtener 45 razones pero la mayor parte de ellas sin significado. Si existe relación por ejemplo entre ventas y utilidad bruta, consumo de materia prima y unidades producidas; pero no habrá relación entre cargos diferidos y depreciación.

Cada analista de los estados financieros tiene preferencia por determinadas razones y en esta forma se limita su número, bien sea por cualquiera de las siguientes causas: necesidades prácticas, la clase de dependencia entre los distintos elementos de la razón, y a la lógica de la relación.

Algunas de las razones más usadas y más conocidas son las siguientes:

- 1.- Activo de inmediata realización a pasivo circulante

- 2.- Activo circulante a pasivo circulante
- 3.- Capital contable a pasivo total
- 4.- Capital contable a activo fijo
- 5.- Ventas a credito a saldos de clientes
- 6.- Ventas netas a inventarios
- 7.- Ventas netas a activo fijo
- 8.- Ventas netas a capital contable.

ACTIVO DE INMEDIATA REALIZACION A PASIVO CIRCULANTE

A.I.R.  
P.C.

Se divide el primer elemento entre el segundo Ej. = 1.85

En la práctica se acostumbra expresarla en por ciento, o en su valor relativo: 185 % o \$1.85 .

Esto nos indica que la empresa despues de pagar todo su pasivo circulante aun le quedaría 85% del importè del último.

Esta prueba se conoce en el medio comercial con el nombre de " Prueba del ácido " el agua regia se usa para conocer la cantidad y la pureza del oro contenido en un objeto.

Se acepta que cualquier empresa que pase esta prueba con una calificación de más de 100% de 1. su solvencia es satisfactoria.

Esta prueba es difícil de pasar, y no quiere decir que no se otorgue crédito a la mencionada empresa, sino solo es una orientación general y debe de interpretarse con las debidas precauciones.

ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO CIRCULANTE:

A.C.  
P.C;

Esta razón y la prueba del ácido, difieren en el renglón de inventarios, en la mayor parte de las empresas comerciales e industriales es muy importante. Debido a eso es muy usada esta razón. Cuando esta razón es de más de 200 % o de 2. Es un buen indice de solvencia de una empresa. Sin embargo-

esta proporción de dos a uno no es razonable en todos los negocios, o aun para un mismo negocio en distintas épocas. Al examinar esta razón es importante fijarse en lo siguiente: el activo circulante en que proporción esta formado por dinero en efectivo. Para otorgar crédito esta prueba junto a la prueba del ácido pueden ser suficientes para basar una decisión de otorgamiento de crédito.

CAPITAL CONTABLE A PASIVO TOTAL  $\frac{C.C.}{P.T.}$

Significa que por cada peso que los acreedores han invertido en el negocio, cuanto han invertido los dueños. El balance es el estado que representa la situación financiera de un negocio en un momento determinado. Matemáticamente se representa por la formula: Activo = pasivo + capital esto nos dice a cuanto asciende el activo y en que proporción está la inversión de acreedores y propietarios.

En las empresas industriales y comerciales la inversión de los propietarios debe ser mayor que la de los acreedores, esto no es aplicable en las empresas de servicios públicos ni en las instituciones de crédito y de finanzas. Si la inversión de los acreedores es mayor que la de los propietarios, hay desequilibrio y la situación financiera de la empresa no es satisfactoria. Las empresas que estan en estas condiciones: más supeditada a los acreedores que a los propietarios, esta empresa facilmente pierde su calidad y su resistencia. Lo anterior es todavia peor cuando la mayor parte del pasivo es circulante y la cantidad que se adeuda es grande.

Esta razón debe ser cuando menos de 1 o sea que por cada peso invertido por los acreedores cuando menos hay un peso invertido por los dueños del negocio.

Si formando parte del pasivo de una empresa figuran créditos a largo plazo para sus propietarios, puede considerarse como la intención de los dueños de hacer una inversión duradera, este pasivo ofrece poco riesgo para la empresa.

Esta razón indica la falta de capital propio, cuando se encuentra - en esta forma se deben hacer otras investigaciones para rectificar o ratificar sus resultados.

CAPITAL CONTABLE A ACTIVO FIJO:-

$\frac{C.C.}{A.F.}$

Para conocer la situación financiera de una empresa no basta saber a cuanto asciende su activo, pasivo y capital contable, sino que es necesario saber cual es la proporción de cada clase de activo en que estan invertidos - los recursos provenientes del pasivo y del capital contable. Se puede saber - la situación financiera de una empresa sabiendo en que forma estan repartidos - en el activo los intereses de acreedores y propietarios.

Las inversiones en activo fijo generalmente se hacen con capital -- contable, porque son los dueños de la empresa los que dan los elementos económicos que son base de la misma.

Cuando esta razón es superior a 100 % indica que los recursos que - provienen del capital contable fueron suficientes para adquirir la totalidad - del activo fijo y hubo un excedente que se invirtió en activo circulante, esto indica una situación financiera favorable.

VENTAS A CREDITO A SALDOS DE CLIENTES

$\frac{V.C.}{S.Cl.}$

Su valor es "4" y se obtiene dividiendo el importe de las ventas -- a crédito entre la cantidad que representa el saldo a clientes. Significa el número de veces que el saldo a cargo de clientes se ha recuperado durante el - ejercicio.

Si una empresa concede un plazo de 60 días y se ha manejado eficientemente el saldo medio a clientes es la sexta parte del monto de las ventas de un año y la razón básica es 6. si no lo fuera así indica que el capital invertido en clientes no fué manejado con eficiencia, esto provoca una disminución-

las utilidades, por cuentas incobrables, gastos generales de administración y otros, se congelados los fondos que pudieran invertirse en otras mercancías o valores que produjeran utilidad:

VENTAS NETAS A ACTIVO FIJO

$\frac{V.N.}{A.F.}$

En casi todas las empresas industriales la inversión en activo fijo se hace con objeto de producir y vender lo producido, En la medida en que se cumple este propósito nos lo da el mencionado índice. La cifra obtenida generalmente es menor que la unidad y quiere decir que esa cantidad es la que se tiene por cada peso invertido en activo fijo.

Sin embargo la relación entre ventas y activo fijo depende de muchos factores y no sólo de la inversión en dicho activo sino de: A) la capacidad de los vendedores, b) la situación estratégica del negocio; por otro lado depende solo de la cantidad que haya en activo fijo sino en el manejo de dicha inversión. A pesar de lo anterior no deja de ser útil la mencionada razón para saber si hay un exceso de inversión en activo fijo o falta de ventas, y en esta forma poder dictar las medidas correctivas necesarias.

VENTAS NETAS A CAPITAL CONTABLE

$\frac{V.N.}{C.C.}$

Los objetivos de la mayor parte de las empresas son obtener utilidades mediante la venta de los productos que se fabrican. Los productos se venden a un precio mayor que el de costo, lo que produce las utilidades al aumentar las ventas aumentarán las utilidades y al mismo tiempo se podrá vender a un precio más bajo al reducir los costos de producción.

El capital contable es un buen índice de la importancia de una empresa y la razón de ventas netas a capital contable se puede considerar como una medida de la eficiencia de la administración de una empresa. Entre mayor

sea el volumen de operaciones que se hagan con el capital contable de una empresa, mayor será la habilidad de la administración.

También se utiliza como un índice para determinar la insuficiencia de ventas. Si el mencionado índice es de 0.30 por ejemplo, quiere decir que por cada peso de capital contable se vendieron 0.30.

Para interpretar adecuadamente la mencionada razón es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos:

- a) bases de estimación del activo y del pasivo
- b) diferencia de tiempo. Las ventas se refieren a un ejercicio fiscal y el capital contable se ha acumulado durante varios ejercicios.
- c) existencia de sucedáneos
- d) cambios en las costumbres y en la moda
- e) Cambios económicos en una población.

1.- LA ADMINISTRACION FINANCIERA ES UNA FUNCION ADMINISTRATIVA DE PREVISION, PLANEACION Y CONTROL QUE SE ENCARGA DE SUMINISTRAR, CUSTODIAR E INVERTIR DINERO, TITULOS DE CAPITAL, CREDITOS, FONDOS DE CUALQUIER CLASE QUE SON VITALES EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA.

2.- La administración financiera es de las funciones más importantes y difíciles dentro de las técnicas administrativas y contables, y al mismo tiempo es de las más apasionantes.

3.- Las funciones del administrador financiero son:

- a) Proveer las necesidades de efectivo
- b) Suministrar el suficiente capital de trabajo
- c) Planear los gastos del capital
- d) Maximizar las utilidades
- e) Establecer los controles financieros
- f) Fincar las políticas de dividendos y
- g) Manejar la capitalización y las relaciones con los accionistas.

4.- La administración financiera requiere del auxilio de otras ciencias sin las cuales no podría cumplir su función debidamente.

5.- Para que el administrador financiero pueda tener éxito en sus funciones necesita conseguir el capital al más bajo costo y obtener de este el máximo rendimiento.

6.- El costo del capital es el " interés " en el caso de financiamientos externos y son los " dividendos " cuando éste proviene de los accionistas.

7.- En la interpretación y análisis de estados financieros el administrador financiero valorará los resultados obtenidos en el funcionamiento de la empresa y al mismo tiempo dictará las medidas correctivas necesarias.

8.- Los presupuestos nos permiten comparar lo que hemos obtenido con lo que deberíamos haber obtenido.



9.- Los inventarios desde el punto de vista financiero requieren de una planeación muy cuidadosa. Es una fuente importante de financiamiento y de bemos tener presente el sabio consejo de:

" Cuando estemos necesitados de dinero debemos mirar a nuestros inventarios an tes de recurrir a nuestro banquero ".

10.- El activo fijo se puede comprar o se puede rentar; en cual—  
quiera de los dos casos hay que valorar el costo del capital.

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

- ANREDER, STEVEN S. CORPORATION FINANCE, MODERN BUSSINESS SERIES, ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE 1969, NEW YORK, U.S.A.
- BAZ GONZALES GUSTAVO, CURSO DE CONTABILIDAD DE SOCIEDADES, BAZ GONZALES EDITORIAL, MEXICO 1966.
- BRANDT, LOUIS K. BUSINESS FINANCE A management approach, PRENTICE HALL, INC. -- 1965 ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY, U.S.A.
- CONVERSE PAUL D., HUEGY HARVEY W Y MITCHELL ROBERT V., ELEMENTOS DE MERCADOTECNIA, HERRERO HERMANOS SUCS. MEXICO 1962.
- CURRIER DAVIES, RALPH AND FILLEY, ALLAN C. PRINCIPLES OF MANAGMENT, ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE MODERN BUSINESS SERIES 1969 USA.
- DICCIONARIO LAROUSSE UNIVERSAL EN TRES TOMOS, BUENOS AIRES 1958
- DURAN SILVA MANUEL APUNTES DE FINANZAS PRIMER CURSO 1967 MEXICO.
- ENGEL, JAMES, F. CONSUMER BEHAVIOR, SELECTED READINGS, AMERICAN MARKETING ASSOCIATION 1968 U.S.A.
- HUNT, PEARSON, WILLIAM CHARLES, DONALDSON GORDON, FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS EDITORIAL UTHEA Primera Edición en Español 1967 MEXICO
- HURTADO JUACHIN LEOPOLDO, Lic. Y ETHIEL CERVERA P. Prof. Tratado de Investigación Mercadológica. apuntes de cátedra.
- HURTADO JUACHIN JOSE C.P. COSTOS DE DISTRIBUCION. Apuntes de cátedra 1970.
- JOHNSON, ROBERT W. : ADMINISTRACION FINANCIERA C.E.C.S.A. 1968. México, España, Argentina.
- KEATING, STEPHEN F. : THE ROLE OF MATHEMATICS IN BUSINESS DESICIONS. MODERN BUSINESS LECTURE. Alexander Hamilton Institute. 1971. u.s.a.

- KLEINEBERG, OTTO.: PSICOLOGIA SOCIAL. Fondo de Cultura Económica.  
1969. MEXICO
- KOHLER, A.: DICTIONARY FOR ACCOUNTANTS, Third Edition Prentice Hall Inc. Engle-  
wood Cliffs. U.S.A. 1963 Edition.
- KOTLER PHILIP: DIRECCION DE MERCADOTECNIA, ANALISIS PLANEACION Y CONTROL. Edi-  
torial Diana. 2a Impresión. MEXICO —  
1970.
- 19
- KOONTZ HAROLD, Y O'DONNELL CYRIL.: PRINCIPIOS DE DIRECCION DE EMPRESAS. 2a Edi-  
ción. Mac Graw y Hill MEXICO 1961.
- LELAND BACH, GEORGE.: TRATADO DE ECONOMIA. Tomo I. Fondo de Cultura Economica.  
2a Edición en español MEXICO, 1966.
- MACIAS PINEDA ROBERTO.: EL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFICIEN-  
CIAS EN LAS EMPRESAS. EDITORIAL CULTURA  
4a Edición. MEXICO 1966 .
- PORTEFIELD, JAMES, T.S. : DECISIONES DE INVERSION Y COSTOS DE CAPITAL. HERRERO  
HNOS SUC. 1969. MEXICO.
- RECASENS SICHES LUIS.: SOCIOLOGIA. EDITORIAL PORRUA, 5a Edición 1963. MEXICO.
- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA. PRIMERA Y-  
SEGUNDA PARTE. EDITORIAL LIMUSA WILEY,-  
S.A. MEXICO, 1969.
- ROBICHECK, ALEXANDER A. Y MYERS STEWART C : DECISIONES OPTIMAS FINANCIERAS. --  
HERRERO Hnos. 1968. MEXICO.
- SALAS GONAZALES HECTOR.: EL CONTROL PRESUPUESTAL. EDITORIAL Hector Salas Gonza-  
lez. 1963, MEXICO.
- WESTON, FRED J.: HORIZONTE Y METODOLOGIA DE LAS FINANZAS Herrero Hnos. Sucs. -  
1968. MEXICO.
- WESTON, FRED. J. Y BRIGHAM EUGENE F.: MANAGERIAL FINANCE Holt, Rinehart & —  
Winston 1969. 3a Edición. Los Angeles -  
Calif. U.S.A.
- WHY MATHEMATICIANS ARE IN DEMAND, Moderns Bussines reading guides. ALEXANDER HA-  
MILTON INSTITUTE, N. York 1970. U.S.A.