

24.309

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA
PARA LA OBTENCION DE FINANCIAMIENTO

SEMINARIO DE
INVESTIGACION CONTABLE

Que en opción al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

Presenta

MANUEL ARTURO ROJO CONTRERAS

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
C.P. Y L.A.E. JOSE LUIS PRIETO FERNANDEZ

MEXICO, D.F. 1984



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA
PARA LA OBTENCION DE FINANCIAMIENTO

I N D I C E

	<u>Página</u>
PROLOGO	1
CAPITULO I	
EL PRESUPUESTO	4
a) OBJETIVO DEL PRESUPUESTO	4
b) CLASIFICACION	12
c) INTEGRACION DE UN PRESUPUESTO	16
d) CONTROL PRESUPUESTAL	31
CAPITULO II	
EL FINANCIAMIENTO	37
a) NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO	37
b) FUENTES DE FINANCIAMIENTO	42
c) TIPOS DE FINANCIAMIENTO, SUS REQUISITOS Y GARANTIAS	58
CAPITULO III	
UTILIZACION DEL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA COMO ELEMENTO DE JUICIO EN LA OBTENCION DE FINANCIAMIENTO	68
a) INFORMACION SOLICITADA POR LAS INSTITUCIONES FINAN- CIERAS	68
b) LOS ESTADOS PROFORMA Y RAZONES FINANCIERAS	81
c) VALIDEZ E IMPORTANCIA DE LAS CIFRAS PRESUPUESTADAS	93
d) CONTROL DEL FINANCIAMIENTO EN FUNCION DEL CONTROL PRESUPUESTAL	101
CAPITULO IV	
CASO PRACTICO	105
CONCLUSIONES	137
BIBLIOGRAFIA	139

P R O L O G O

Un criterio erróneo, compartido por gran número de empresarios, es el considerar que la administración moderna de los negocios es sólo aplicable a las grandes empresas, en las cuales se dispone de grandes recursos económicos para implantar costosos y complicados sistemas administrativos.

Generalmente, en nuestro país, el mediano y pequeño empresario, y aún en no pocas ocasiones el grande también, operan su negociación sin haber establecido sus objetivos, ya no digamos a largo plazo, sino que en la mayoría de las veces ni a corto plazo.

Las metas que este tipo de empresarios alcanzan es el producto de una manera de trabajar desordenada y, en muy buena parte, resultado de una serie de hechos fortuitos y/o accidentales, los cuales, precisamente por fortuitos y/o accidentales, no pudieron haber sido planeados.

El propósito del presente trabajo es despertar la inquietud en ese tipo de empresarios y/o administradores en cuanto a que no importa la dimensión o giro de la empresa, ésta puede y debe ser operada acorde a los avances administrativos que tenemos a nuestro alcance hoy en día.

Primeramente se pretende resaltar las bondades que tie-

ne la implantación de un sistema presupuestal en cualquier tipo de empresa, ya que mediante esta herramienta administrativa el empresario estará en posibilidad de determinar en forma anticipada la manera en que alcanzará las metas que previamente ha establecido, dejando al azar los menores acontecimientos posibles que pudieran afectar la buena marcha de su negociación.

El establecimiento de un sistema presupuestal no necesariamente implica un considerable incremento en los gastos de operación de una empresa, ya que la complejidad de aquél deberá ir acorde a las necesidades de ésta, dependiendo de la alta dirección la implantación de un sistema práctico y ágil que permita obtener beneficios mucho más importantes que los gastos que dicha herramienta pudiera originar.

Otro alcance que se pretende dar a este trabajo, consiste en concientizar al empresario en cuanto a los beneficios que puede reportarle dicho sistema presupuestal al momento de requerir un financiamiento ante una institución crediticia.

Cualquier empresa, en algún momento, tiene la necesidad de financiarse y es obvio que quien está en posibilidad de otorgar el crédito, pretenderá hacerlo sobre la base de contar con las mayores posibilidades de recuperar su inversión, para lo cual, dará preferencia a aquellas empresas en las que su administración se preocupa por operar

en forma ordenada y congruente con las necesidades que afrontan.

Una manera de mostrar a la institución financiera que la empresa es manejada en forma ordenada y congruente, es mediante el establecimiento de un sistema presupuestal, ya que si dicho sistema es eficiente, el banco tendrá un mayor grado de confianza al momento en que la empresa solicite un financiamiento, contando ésta con un valioso elemento a su favor, el cual le permitirá obtener más fácilmente el crédito solicitado.

Por lo anterior, en las siguientes páginas se expone la forma en que un sistema presupuestal puede beneficiar a la empresa, especialmente cuando ésta tiene necesidad de financiarse, invitando a todas aquellas empresas que aún no tienen establecido dicho sistema a que comprueben las ventajas que les puede reportar el trabajar con esta valiosa herramienta.

CAPITULO I

EL PRESUPUESTO

a) OBJETIVO DEL PRESUPUESTO

a.1) ANTECEDENTES

En la actualidad no se concibe una empresa moderna, administrativamente hablando, sin un sistema presupuestal de manera integral. El aumento en el número de empresas que tienen establecido dicho sistema, se deriva de las bondades que posee esta útil herramienta cuando es bien empleada por la dirección de cualquier entidad económica.

La implantación de un sistema presupuestal, desde los más sencillos hasta los más sofisticados, es consecuencia de una experimentación que se remonta al siglo XVIII según Rautenstrauch y Villers en su libro El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales (pag. 11, 1a. Edición), en el cual señala que el Ministro de Finanzas de Inglaterra hacía la "apertura de su presupuesto", con lo cual sometía a la consideración del Parlamento sus planes de gastos. La palabra presupuesto originalmente era sinónimo de control de gastos, según se desprende de lo anterior. En inglés, la palabra presupuesto es budget, la cual se deriva del francés bougette, que quiere decir bolsa.

Más tarde los países europeos y el gobierno federal de los Estados Unidos adoptaron el procedimiento del presupuesto, entendiéndolo como control de gastos. Sin embargo, es

hasta después de la Primera Guerra Mundial cuando es introducido dicho procedimiento dentro de las empresas privadas, alcanzando un alto grado de sofisticación y utilidad cuando -- las grandes empresas, principalmente las automotrices General Motors y Ford, lo implantan.

En realidad, en opinión del que esto escribe, la función de presupuestar ha existido desde hace miles de años, -- ya que el hombre antes de acometer una empresa, en la mayoría de los casos, trata de pronosticar los acontecimientos que va a enfrentar y los costos que dichos acontecimientos -- involucrarán. A nivel familiar vemos que el ingreso que se obtendrá deberá ser aplicado a conceptos que previamente la familia ha determinado, tales como, renta, colegiatura, alimentación, luz, teléfono, diversiones, etc. Esta función -- que se presenta en una forma tan simple, y que también fue usada en la antigüedad, puede llegar a niveles de complejidad bastante avanzados en industrias en las que la función presupuestal es herramienta esencial para la dirección de aqué---llas.

En México la función presupuestal, aplicada tanto al -- sector privado como al sector público, se puede considerar de reciente implantación, ya que no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando las grandes empresas, -- principalmente las señaladas en párrafos anteriores, se dieron a la tarea de establecer sistemas presupuestales similares a los llevados por las casas matrices en el extranjero.

El Gobierno Mexicano también ha considerado de vital importancia la implantación de un sistema presupuestal, aunque - con variantes muy importantes respecto de los implantados - en el sector privado, las cuales se tratarán más adelante. Tanta es la importancia que ha adquirido la función presupuestal y su consecuente control dentro del sector público, que desde 1976 existe la Secretaría de Programación y Presupuesto, dependencia encargada de tal función, no queriendo indicar que con anterioridad a tal año no se llevaba a cabo dicha función, sino que no tenía la trascendencia que se le otorga actualmente.

Es de señalarse que no obstante contar en México con - gran cantidad de empresas transnacionales, en las cuales el sistema presupuestal está implantado desde hace muchos años en sus países de origen, ha sido hasta fechas recientes cuando ha adquirido gran importancia la función presupuestal en nuestro país. Igualmente, es de lamentarse que en muchas empresas mexicanas se considere que dicha función es de aplicación práctica sólo en las grandes compañías, por lo que, en muchas empresas medianas y en la gran mayoría de las pequeñas no cuentan con las ventajas que arroja tan útil herramienta administrativa.

Es función, principalmente del Contador Público, dar a conocer los servicios tan considerables que puede aportar la implantación de un sistema presupuestal, ya sea en entidades grandes, medianas o pequeñas, no sin antes señalar que las -

características y costo de dicha implantación deberán ir acordes al tamaño y giro de la empresa, ya que es fácil suponer que no tendrán el mismo grado de complejidad el sistema presupuestal de una gran empresa fundidora de acero que una panadería, por ejemplo. Podrán variar sus dimensiones administrativas y consecuentemente sus características, pero será necesario y de gran utilidad para ambas empresas ejemplificadas la implantación de un sistema presupuestal.

Es objetivo del presente trabajo, entre otros, hacer la bor de proselitismo respecto a la conveniencia de implantar sistemas presupuestales en cualquier tipo de empresas, no importando las dimensiones, giro, tipo de sociedad, etc., ya que mediante dicha función la administración será más eficiente, consiguiendo, entre otras ventajas, mejorar la forma de allegarse recursos mediante el financiamiento, según se podrá apreciar más adelante.

a.2) EL SISTEMA PRESUPUESTAL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un "sistema presupuestal", consiste en la elaboración de un presupuesto y se complementa con el control que se tenga del mismo. Algunos autores lo llaman simplemente "control presupuestal", enmarcando con esto ambas funciones, la de elaboración y la de control, ya que una sin la otra no tienen razón de ser.

Para el C. P. Héctor Salas González en su obra Control Presupuestal de los Negocios (pag. 23, 3a. Edición), la téc-

nica del control presupuestal "es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y -- controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo".

De la anterior definición se desprende que de las partes que el francés Henri Fayol considera como integrantes de la función administrativa, la planificación, organización, - mando, coordinación y control, la función del control presupuestal cumple con cada uno de ellos, ya que al contar con un sistema de presupuestos: se planea en forma anticipada todas las fases de la actividad de los negocios a fin de obtener un determinado objetivo; se organiza la forma en que la empresa deberá allegarse de todos los elementos que son necesarios para la obtención del objetivo preestablecido; se establecen los puestos de mando, especificando, por áreas de responsabilidad, las diferentes funciones que integran la empresa; se coordinan las funciones a desarrollar mediante un plan detallado y balanceado; y se controla, mediante evaluaciones periódicas, que las desviaciones ocurridas no impidan el logro de las metas fijadas con anterioridad.

Al establecer un Sistema Presupuestal es necesario definir cuales serán los objetivos de la empresa, tanto los primarios como los secundarios y de acuerdo a las diferentes -- áreas que la integran, por lo que, los accionistas, mediante

su Consejo de Administración, deberán fijar las metas a obtener por la Dirección General de la entidad, metas que bien pueden ser: la utilidad o rendimiento que esperan obtener de su inversión, grado de penetración en el mercado, imagen de la compañía ante el público, etc.

La dirección general de la empresa deberá asignar a los responsables de área sus diferentes objetivos, a fin de que mediante la obtención de las metas de cada área pueda obtenerse el o los objetivos primarios de la compañía.

Así, el responsable de ventas deberá alcanzar un determinado volumen de ventas para lograr un determinado monto de ingresos; el responsable de producción deberá producir el volumen necesario para abastecer al área de ventas y no entorpecer la labor de éstos últimos; el responsable de abastecimientos deberá allegarse de la materia prima necesaria para que la línea de producción funcione sin contratiempos, cuidando de no tener inventarios en exceso o bien insuficientes, los cuales pudieran ocasionar paros en las diferentes líneas de producción; el responsable del mantenimiento de la planta deberá tener por objetivo el conservar las instalaciones fabriles en condiciones de funcionamiento adecuadas, a fin de permitir que cada área pueda desempeñar sus actividades de manera eficiente; el responsable de recursos humanos proveerá del personal necesario a cada área para que las funciones sean desarrolladas en forma adecuada; y el responsable de finanzas tendrá como principales objetivos el allegarse de los

fondos suficientes para que la empresa pueda hacer frente a sus obligaciones económicas, informando, además, a la dirección general, de la situación financiera que aquélla guarda.

Así, cada área tendrá un objetivo a alcanzar perfectamente delineado mediante la implantación de un presupuesto. Al conocerse en forma anticipada los objetivos de cada dirección, podrá delimitarse la responsabilidad que guardan en relación con el objetivo final de la empresa.

Una vez que la dirección general ha dado a conocer sus directrices o lineamientos generales, es decir el qué hacer, se deberá establecer el cómo hacer, o sea, como se deberá organizar cada área para lograr los objetivos. Es recomendable que el cómo hacer sea determinado por cada área, a fin de que la responsabilidad recaiga íntegramente en la persona o dirección que determina la forma en que se organizará para obtener la meta fijada.

Para llevar a cabo los planes fijados en el presupuesto se deberán establecer los puestos de mando necesarios, considerando las características que cada puesto directivo deberá guardar en relación a las funciones que se espera desempeñe, así como el grado de responsabilidad que tendrá de acuerdo al objetivo preestablecido.

La implantación de un presupuesto permitirá conocer en forma anticipada la manera en que se coordinarán las diversas actividades de la empresa, previendo que no haya duplici

dad de funciones, que los objetivos sean cumplidos con oportunidad, que la información sea adecuada, que las cargas de trabajo sean razonables, etc.

Un presupuesto pierde su razón de ser si no existe un control de éste. Mediante el control presupuestal se mide el avance que guarda la empresa respecto al objetivo determinado previamente. Dicho control servirá para detectar las desviaciones que ha sufrido el plan trazado, analizando su grado de importancia en relación a las metas primarias o secundarias que cada área tiene. A través de este análisis se podrán establecer las medidas correctivas a aplicar, a fin de que las desviaciones ocurridas disminuyan y/o desaparezcan, evitando con esto que aquéllas puedan poner en peligro la obtención de los objetivos establecidos.

Por lo antes expuesto, se puede deducir que el objetivo de un sistema de presupuestos, es proporcionar a la dirección de la empresa una herramienta administrativa que le permita conocer en forma anticipada, con mayor o menor grado de exactitud, según el cuidado que se aplique en la elaboración y control presupuestal, la forma en que las metas de la compañía podrán ser alcanzadas.

En la medida en que dicho sistema presupuestal sea cuidadosamente implantado, mayor será la utilidad que se podrá obtener de éste por parte de la dirección de la empresa.

b) CLASIFICACION

Los presupuestos pueden ser clasificados desde diversos enfoques, ya sea considerando el tipo de entidad que adopta un sistema presupuestal, el período que abarca el presupuesto de referencia, la elasticidad de éste, el destino que se le pretende dar, es decir, dirigida a una institución financiera, gubernamental, estadística, en forma interna para uso de la empresa, etc.

Del sector público y privado:

Por lo anterior, si consideramos el tipo de entidad que maneja un presupuesto, tendremos que existen dos importantes clasificaciones presupuestales: del sector público y del sector privado. La diferencia fundamental entre los presupuestos del sector público y del privado estriba en el hecho de que mientras que en el público se consideran primeramente los egresos y posteriormente se determinan los ingresos, en el privado, las ventas, es decir, los ingresos, son considerados como punto de partida y, dependiendo de éstos, son fijados los gastos y desembolsos en que se incurrirá.

Presupuestos del Sector Público.- Estos presupuestos son de la competencia del Gobierno Federal, de los estados, de los municipios y de algunas empresas descentralizadas. En forma general, se pueden clasificar en presupuestos de ingresos y egresos; como se indica en líneas anteriores, primeramente se determinan los egresos, los cuales pueden estar agrupados por programas y/o sectores, es decir, dependiendo de

los objetivos de cada área, como por ejemplo: sector agrícola, hacendario, comunicaciones, defensa, etc. Una vez que se han determinado los egresos, se identifican las partidas que constituirán los ingresos, siendo estos los impuestos obtenidos de los contribuyentes (sobre la renta, al valor agregado, a las importaciones y exportaciones, etc.) y los financiamientos externos e internos. Cuando se ha obtenido el -- presupuesto de ingresos, se compara con el de egresos y, dependiendo del déficit, se determina si se disminuyen los egresos y/o se incrementan los ingresos mediante un aumento en los impuestos o bien en los financiamientos.

Presupuestos del Sector Privado.- Estos son usados por cualquier entidad que no pertenezca al sector público, sin - importar el objetivo que persigan, considerando que normalmente se hará referencia a empresas cuyo objetivo es obtener una utilidad económica.

Dentro de estos últimos, primeramente se determinan las ventas que se alcanzarán y consecuentemente la cobranza que se obtendrá de aquéllas. Dependiendo del nivel de ventas - que se pretenda lograr, se presupuestarán los costos y gastos en que será necesario incurrir, a fin de obtener el resultado deseado.

Subpresupuestos:

Los presupuestos de cualquier índole siempre estarán integrados por un presupuesto total, el cual a su vez estará constituido por una serie de subpresupuestos, los que, en el

sector público, bien pueden ser las áreas de que se compone dicho sector así como de los ingresos y egresos que genere cada uno de ellos. En el sector privado los subpresupuestos principales son los de: ventas, costos, gastos de venta y administración, gastos y productos financieros, compras, inventarios, caja y bancos, de activos fijos, etc.

Fijos y Flexibles:

Otra clasificación que puede hacerse de los presupuestos es en función de su grado de elasticidad, es decir, los hay fijos y flexibles. Los fijos, como su nombre lo indica, son aquéllos que una vez determinados no admiten adecuación alguna a las posibles situaciones cambiantes que toda empresa enfrenta. Los presupuestos flexibles, por el contrario, son aquéllos que permiten la actualización de ciertos lineamientos originalmente determinados, ya sea por variaciones del mercado, por fluctuaciones considerables en los tipos de cambio, en los índices inflacionarios, por situaciones de fuerza mayor (catástrofes), etc.

Detallados y Estimados.

Por el grado de exactitud que se tenga de los datos que sirven de base para presupuestar, puede considerarse a los presupuestos como detallados, cuando se cuenta con información precisa para desarrollarlos o bien estimados cuando los datos considerados se basan en información muy general o con un grado de detalle poco preciso.

A Corto y Largo Plazo.

Dependiendo del período que abarque el presupuesto se puede hacer otra clasificación:

A corto plazo: A este término se le puede asignar un lapso de uno a tres años. Normalmente cuando se habla de un presupuesto se considera tradicionalmente al período de 12 meses, el cual a su vez podrá ser presentado en forma mensual, trimestral o semestral, según sea la política y naturaleza de la empresa. También se consideran dentro de esta clasificación los presupuestos hasta de tres años, sin tener que limitarlos en forma estricta a dicho término, ya que no existe patrón alguno en forma oficial que impida que los presupuestos de cuatro o cinco años también puedan ser considerados dentro de esta clasificación.

Dentro de los presupuestos flexibles y a corto plazo, es común encontrar el término de "Pronóstico", lo que es atribuido normalmente a un presupuesto anual, el cual incluye un período real. Es decir, cuando se habla de un "Pronóstico" 4+8, por ejemplo, se indica que es un presupuesto que incluye 4 meses reales y 8 meses presupuestados, así podrán considerarse pronósticos 2+10, 3+9, 7+5, 11+1, etc. La porción presupuestada podrá estar actualizada respecto a la información originalmente considerada en el presupuesto; esto último, como se indica líneas arriba, es propio de los presupuestos flexibles.

A largo plazo: Los presupuestos que consideran período-

dos de cinco años en adelante caen dentro de esta clasificación y se les da el nombre de "Proyecciones".

Prospectos Bancarios.

A los presupuestos, ya sea a corto o a largo plazo, que se someten a la consideración de una institución con el propósito de obtener un financiamiento se les llama "Prospecto Bancario" o "Presupuesto de Aplicación", términos que usaremos más adelante al tratar el vínculo existente entre el presupuesto y la obtención de un financiamiento.

Las clasificaciones descritas en líneas anteriores se pueden considerar como enunciativas más no limitativas, ya que según el enfoque y detalle que se le dé a dicha clasificación pueden hacerse a su vez muchas subclasificaciones adicionales.

c) INTEGRACION DE UN PRESUPUESTO

La utilidad que podamos obtener de un presupuesto depende del grado de exactitud que incluyan los datos que nos sirven de base para desarrollarlo; por ejemplo: dependiendo del grado de profundidad y profesionalismo que se haya empleado en la elaboración del estudio de mercado de los productos, se derivará lo acertado o no del presupuesto de ventas; del cuidado con que se planeen las compras, combinadas con la producción y las ventas, dependerá la razonabilidad de los inventarios; del esmero con que se estudien los planes de financiamiento a los clientes de la empresa, dependerá el éxi-

- Paridades cambiarias si hay operaciones en moneda extranjera.
- Tasas de interés si se contratarán créditos.
- Líneas de productos que manejará la empresa.
- Grado de penetración en el mercado.
- Volúmenes aproximados de venta.
- Políticas de precios.
- Políticas de cobranza y financiamiento a clientes.
- Capacidad de producción y planes de expansión de las líneas.
- Política de inventarios (rotación).
- Sistema de valuación de inventarios.
- Política de compras.
- Política de depreciación y amortización.
- Organigrama de la empresa.
- Política de remuneraciones y prestaciones al personal.
- Política de capacitación al personal.
- Política de caja y bancos.
- Política de financiamiento a corto y a largo plazo.
- Modificaciones al capital social.
- Política sobre resultados del ejercicio y anteriores.
- Planes de expansión.
- Políticas de revaluación de activos.
- Política fiscal.
- Cualquier otra información básica para la marcha de la empresa.

Presupuestos a desarrollar.-

El departamento de presupuestos tiene como función la de dar a conocer los lineamientos de la empresa; instruir a las diversas áreas en lo referente a cómo deben desarrollar y suministrar la información, a fin de que pueda ser consolidada en forma adecuada por dicho departamento; coordinar las diversas informaciones que generan las direcciones y departamentos, para integrarlas en un todo. Con lo anterior, se pretende dar a entender que quien elabora un presupuesto son las diversas áreas de la empresa, haciéndose responsables de esta manera de la información que generan, mientras que las funciones del departamento de presupuestos se refieren básicamente a la coordinación y consolidación de la información que reciben, presentándola en forma clara y oportuna a la dirección de la empresa.

Los diversos presupuestos que se preparen deberán de servir de soporte para elaborar, cuando menos, los siguientes estados financieros proforma: balance general, estado de resultados, flujo de efectivo y estado de origen y aplicación de recursos. Podrá desarrollarse información adicional, lo que se dejará a juicio de las necesidades de la empresa.

A fin de obtener los estados financieros por presupuestar, el departamento de presupuestos elaborará una relación de actividades a desarrollar por cada área, así como la fecha en que deberán ser enviados los datos requeridos al departamento antes citado, quien a su vez señalará las fechas

en que deberá ir consolidando la información recogida hasta hacer su presentación final a la dirección general de la empresa.

Los presupuestos necesarios que soportarán los estados de referencia serán los que se mencionan a continuación:

Presupuesto de Ventas: Este presupuesto adquiere una importancia vital en toda empresa privada, ya que es el que marca la dimensión de las operaciones de la entidad. Del volumen de ventas dependerá el volumen a producir, y de éste, el volumen de lo que se va a comprar, lo que a su vez, nos señalará el efectivo a requerir, y así sigue la cadena de información que se genera partiendo del presupuesto de ventas. Por lo anterior, de la profundidad del estudio de mercado -- que se haga, de la mayor cantidad de datos recabados en cuanto a volúmenes, precios, condiciones de venta, líneas de productos, etc., tanto de la propia empresa como de la competencia, dependerá lo acertado que resulte el presupuesto de ventas. En este presupuesto no sólo es importante lo referente a unidades, sino que también la política de precios juega un papel básico, por lo que deberán analizarse adecuadamente los volúmenes aunados a los precios que se implementarán en las fechas pronosticadas. Es recomendable que una vez desarrollado este presupuesto, se someta a la consideración de la dirección general a fin de partir, en la elaboración del presupuesto total, sobre una base sólida.

Presupuesto de Producción: Una vez obtenido el volumen de ventas presupuestado, se podrá determinar cuál será el volumen a producir, sin dejar de considerar los inventarios iniciales. Este presupuesto deberá evaluar posibles cambios técnicos, adaptaciones, ampliaciones, etc., en las líneas de producción, así como las fechas en que estos hechos ocurrirán, a fin de programar su producción en forma oportuna y abastecer el área de ventas con productos adecuados y suficientes para su venta.

Presupuesto de Materias Primas: Como se indica en líneas precedentes, de la producción que se pretenda obtener, dependerá el volumen de compras de materias primas que se presupuestará, también sin perder de vista los inventarios iniciales. Este presupuesto igualmente adquiere una importancia preponderante, ya que los paros que pudiere haber en las líneas de producción dependerán, en muchos de los casos, de la oportunidad con que se suministren los materiales considerados en dicho presupuesto. Los inventarios excedentes o faltantes dependerán en mucho de lo adecuado que se presupueste el abastecimiento de materias primas.

Presupuesto de Mano de Obra: Deberá presupuestarse la fuerza de trabajo necesaria en cada una de las áreas productivas de la empresa, a fin de que la eficiencia sea óptima, sin descuidar el aspecto, tanto sueldo como prestaciones, sin perder de vista el aspecto sindical, ya que predominantemente el personal obrero es sinónimo de personal sindi-

calizado en casi todas las empresas. Se hacen algunas otras recomendaciones aplicables a este presupuesto en el correspondiente a Gastos de Administración.

Presupuesto de Gastos de Fabricación: Con el fin de integrar debidamente el costo de producción presupuestado, además del presupuesto de materias primas y de mano de obra, deberán considerarse todos aquellos gastos que intervienen en forma directa en el proceso productivo.

Presupuesto de Gastos de Fabricación Indirectos: Este presupuesto deberá considerar todos aquellos gastos que, sin estar ligados al volumen de producción, inciden en el costo de éste, en forma indirecta, incluyendo tanto la mano de obra como otros gastos.

Presupuesto de Depreciación y Amortización: Deberán incluirse los cargos a resultados derivados de la disminución en el valor de los activos, sin perder de vista las altas o bajas que pudieran existir de activos en el período a presupuestar. Deberán tomarse en cuenta las ventajas que ofrece la legislación correspondiente, con el fin de aprovechar los posibles beneficios en cuanto a depreciación acelerada.

Presupuestos de Gastos de Venta: Como es fácil de suponer, la dimensión de este presupuesto dependerá del presupuesto de ventas, considerando cuánto ha de gastarse en publicidad y promociones, el tamaño y características del equipo de vendedores, programas de incentivos a éstos, etc., a -

fin de alcanzar el volumen de ventas y el grado de penetración deseado en el mercado.

Presupuesto de Gastos de Administración: Es preciso de terminar el punto adecuado para que haya una administración eficiente, a fin de que no exista una sobrecarga administrativa, ocasionando una duplicidad de funciones, o bien, que existan lagunas administrativas, ocasionando falta de control en las operaciones de la empresa, las cuales normalmente representan pérdidas económicas. Se debe trabajar con el personal necesario bajo un ambiente de trabajo satisfactorio, proporcionándole al empleado las condiciones favorables para que éste tenga una alta eficiencia. Esto se aplica igualmente tanto al personal administrativo como al obrero.

En lo referente a recursos humanos, deberá considerarse cuidadosamente el nivel salarial que guarda el personal no sindicalizado de la empresa respecto a la competencia, a fin de que no desaparezca la motivación en este renglón; en cuanto al personal sindicalizado, deberán tomarse en cuenta las características del sindicato, la central a la que pertenece, tendencia de los aumentos salariales, huelgas anteriores, índices inflacionarios, etc. Toda empresa es llevada a cabo por elemento humano, sin importar el giro, razón por la cual la importancia dada a este renglón es vital.

Presupuestos de Gastos y Productos Financieros: En este presupuesto deberán pronosticarse, en lo referente a gastos financieros, los intereses devengados derivados de finan

ciamientos, o ya contratados con anterioridad o a contratarse en el período que se va a presupuestar, sin perder de vista, en los créditos en moneda extranjera, el efecto que pueda tener la devaluación de la moneda, razón por la cual adquiere una importancia clave el pronóstico que se desarrolle en lo referente a los índices inflacionarios nacionales respecto a los índices del país con el que se vaya a comerciar, ya que del diferencial de éstos se derivará el factor devaluatorio. Más adelante se tratará en forma más detallada lo relativo al costo financiero, objeto de este trabajo.

En lo que se refiere a productos financieros, derivados entre otros de inversiones de sobrante de efectivo o bien financiamiento a clientes, deberá analizarse cuidadosamente el tipo de inversión y su rendimiento en lo relativo al primero, a fin de tener productividad máxima en dichos sobrantes sin poner en juego la disponibilidad de efectivo en la empresa. En cuanto a financiamiento a clientes, dependerá de los planes de venta delineados por el área de ventas, quienes deberán establecer el porcentaje de ventas a crédito que se obtendrá en función del gran total.

Presupuesto de Otros Gastos y Productos: Deberá considerarse en este presupuesto cualquier otro concepto de gasto o producto siempre y cuando esté debidamente soportado.

Presupuesto de Pérdida Cambiaria: Al igual que en lo mencionado en Gastos y Productos Financieros, en este renglón deberá ponerse especial atención en cuanto a índices in

flacionarios, tanto nacionales como extranjeros, y consecuentemente, factores de devaluación, ya que en la medida en que se pronostiquen adecuadamente estos factores, sabremos la -- pérdida adicional que acarreará la devaluación en financiamientos extranjeros, ya sea contratados o por contratar.

En cuanto a los financiamientos a contratar en el extranjero, del pronóstico relativo a los índices devaluatorios podrá depender el que se opte por escoger cierto tipo de financiamiento en el extranjero o bien decidirse por un financiamiento nacional que permita trabajar bajo condiciones más convenientes para la empresa. Como se podrá observar, en estos tiempos adquiere una preponderancia fundamental este presupuesto.

Presupuesto de Impuestos: Este presupuesto considera - todos los impuestos a que la empresa está sujeta, derivándose, por ejemplo, el impuesto sobre la renta y el reparto de utilidades a los trabajadores de la utilidad que arroje el - estado de resultados presupuesto, del presupuesto de ventas y compras, el impuesto al valor agregado y así en cada impuesto. El impacto de este renglón puede apreciarse en forma más clara en el Presupuesto de Efectivo.

Presupuesto de Activos Fijos: En este renglón deberá pronosticarse cualquier alta o baja de los diversos activos que integran este rubro. Dado el valor que representan los activos fijos en casi todos los giros, debe ponerse especial atención al presupuestar esta línea, ya que normalmente cual

quier inversión en el activo fijo significa necesidad de financiamiento. Deberá evaluarse la conveniencia de la inversión en lo referente a mantener a la empresa en óptimas condiciones productivas, en cuanto a lo oportuno que resulte una ampliación de la capacidad de la planta, aprovechar una buena oferta de equipo al conseguir un precio bastante atractivo, etc.

Presupuesto de Efectivo: Casi todas las operaciones de una empresa vienen a significar un ingreso o un egreso de efectivo, por lo que, mediante este presupuesto podemos tener una panorámica total en lo que se refiere a recursos económicos. Las ventas, las compras de materia prima, los sueldos y salarios, las prestaciones, los financiamientos, los gastos de venta y administración, impuestos, pago de dividendos a los accionistas, etc., todo viene a representar un "movimiento de efectivo" o "caja" como también se le conoce.

Es fundamental para cualquier empresa saber con cuánto efectivo podrá contar dentro de una semana, quince días, un mes, seis o doce, etc. Este estado nos permite conocer con anticipación, cuando es elaborado cuidadosamente el presupuesto, con cuántos recursos monetarios contará la empresa a una fecha determinada, por lo que, cuando dichos recursos son insuficientes para hacer frente a compromisos, podemos determinar en cuánto y cuándo será necesario financiarse la empresa, y de esta manera hacer los trámites con la oportunidad debida, a fin de allegarnos a tiempo de los recursos

requeridos. También, mediante el análisis del presupuesto de efectivo, se podrá determinar el tipo de financiamiento a solicitar, es decir: para compra de inventarios, de activos fijos, pago de pasivos, sueldos, etc.

Un Estado de Movimiento de Efectivo no es otra cosa más que el auxiliar de la cuenta de caja y bancos con el grado de sofisticación que se le quiera dar. Este Presupuesto de Efectivo contará con un saldo inicial, si la empresa está en marcha, al que habrá de agregarse en forma calendarizada todos los ingresos que la empresa tiene pronosticados, ingresos tales como: cobranza por ventas, aportaciones de capital, financiamientos, intereses cobrados, ingresos por venta de activos o desperdicio, etc. De la suma del saldo inicial más los ingresos tendrán que ser deducidos todos los egresos, entre los que destacan los pagos a proveedores, de mano de obra, gastos de venta y administración, compras de activos fijos, pago de impuestos, etc.

El remanente nos indicará, si es positivo, el sobrante de efectivo y si es negativo nos estará señalando el faltante que tendremos en el período de referencia, dejando a nuestro criterio el cubrir dicho faltante con recursos propios o ajenos, o bien, reducir los egresos.

Como se verá más adelante en forma más detallada, mediante el presupuesto de efectivo se podrá apreciar, cuando se pretende obtener un financiamiento, la forma en que se cubrirá nuestro compromiso, tanto en lo referente al principal

como a los intereses, por lo que este estado analítico es de gran utilidad tanto para la empresa como para la institución financiera.

El Estado de Movimiento de Efectivo o Flujo de Caja, como también se le conoce, entre otros nombres, es la herramienta número uno en toda área de tesorería, ya que mediante esta información nos permite conocer en forma anticipada los recursos monetarios de que dispone la empresa en un momento dado.

Desde el punto de vista de la institución financiera, el Presupuesto de Efectivo le permitirá apreciar en forma clara cuándo es necesario otorgar el financiamiento y detectar a qué lo dedicarán; al mismo tiempo podrá visualizar la forma en que recuperará su inversión.

Las ventajas que nos ofrece este tipo de presupuesto son muy considerables, por lo que, mayor utilidad se obtendrá de él en la medida en que sea elaborado con el máximo de cuidado.

Una vez desarrollados los subpresupuestos indicados en líneas anteriores, se estará en posibilidad de integrar los Estados Financieros Presupuestados o Proforma, como también se les conoce.

Estado de Resultados Presupuestado: Este estado se compone de una serie de subpresupuestos, como son el de ventas, producción, gastos de fabricación, depreciación y amortización,

de ventas, de administración, de gastos y productos financieros, otros gastos y productos, pérdida cambiaria e impuestos.

La integración de este presupuesto, en cuanto a metodología y rubros que lo integran, no debe diferir de un estado de resultados real mas que precisamente en eso, que uno contiene cifras reales mientras que el otro las considera presupuestadas o sea a futuro.

Debe cuidarse que exista consistencia en cuanto al estado real y al presupuesto, a fin de que su comparación sea homogénea, según se explicará con más detalle en el siguiente inciso de este capítulo.

Es bastante recomendable que el estado de resultados -- sea preparado por línea de producto, así, estaremos en posibilidad de evaluar la eficiencia o ineficiencia de cada producto, tomando las medidas correctivas adecuadas para subsanar dichas ineficiencias, ya sea mejorando su productividad o bien, dado el caso, deshacernos de una línea de ventas que nos ocasiona más perjuicio que beneficio.

Al desarrollarse estos estados financieros presupuestados por línea de producto deberemos poner especial atención en la distribución que se haga de los gastos indirectos de fabricación así como de los operativos, con el propósito de asignar adecuadamente a cada línea su porción de gastos y poder medir razonablemente su productividad.

El presupuesto, según las características y necesidades

de cada empresa, podrá subdividirse en meses, trimestres, se mestres, etc., aunque lo recomendable es que sea mensual, -- pues esto facilitará la preparación y control del mismo.

Balance General Presupuestado: Al igual que el estado de resultados presupuestado, está constituido por diversos subpresupuestos así como por el propio estado de resultados, ya que mediante éste, se presupuesta la utilidad o pérdida del ejercicio dentro del capital contable del cuerpo del balance; se cuenta entre los subpresupuestos al movimiento de efectivo, al de inventarios, al de activo fijo, etc.

La metodología para la integración del balance general presupuestado no debe variar del balance general real, si acaso en lo referente al detalle de las operaciones, en las que el presupuesto no es necesario que guarde una minuciosidad como la que incluye el real.

Obvio es decir que la periodicidad que guarda el estado de resultados debe coincidir con la mostrada en el balance, así, si se desarrolla el presupuesto mensual en el estado de resultados, debe mostrársele en igual forma en el balance, o bien en forma trimestral o semestral, pero siempre guardando consistencia.

Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado: Siendo este estado una derivación del estado de resultados y del balance general presupuestado, todas las indicaciones y comentarios son igualmente aplicables.

Aunque hay mucha similitud entre el Estado de Movimiento de Efectivo y el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, debe identificarse plenamente en lo que los diferencia, ya que mientras que el Movimiento de Efectivo, como su nombre lo indica, sólo considera orígenes y aplicaciones que se refieran a efectivo, el Estado de Origen y Aplicación de Recursos considera cualquier tipo de cambio, tanto en los orígenes como en la aplicación de recursos sin importar que involucren o no movimientos de efectivo, tal es el caso, dentro de estos últimos de las depreciaciones, amortizaciones, revaluaciones de activo, impuestos diferidos, entre otros, por ejemplo.

Por esta razón algunos autores llaman más adecuadamente Estado de Cambio de Situación Financiera al estado que nos ocupa en este inciso, ya que da una idea más amplia del objetivo de dicho estado según se desprende de la definición que de él hace el C.P. Roberto Macías Pineda, quien dice que "Estado de Cambio de Situación Financiera es aquél que indica las partidas que entre dos fechas modificaron la situación financiera de una empresa, clasificándolas desde el punto de vista del sentido en que modificaron dicha situación, es decir, en aumento y en disminución". (El Análisis de los Estados Financieros, Pag. 115, 9a. Edición)

d) CONTROL PRESUPUESTAL

Cuando el presupuesto de la empresa ha sido elaborado, se somete a la dirección general de la misma para su aproba-

ción, quien a su vez lo envía para el mismo fin al Consejo de Administración.

Ya contando con el visto bueno de dicho Consejo de Administración y una vez que se ha iniciado el período a que hace referencia el presupuesto, se implementa su control.

Como se ha establecido en líneas precedentes, un sistema presupuestal considera tanto la elaboración del presupuesto como su control. Perdería toda su razón de ser un presupuesto, el cual, una vez preparado no volviera a consultarse con el fin de medir qué tan lejos o tan cerca se encuentran las cifras reales de la meta predeterminada.

Al mismo tiempo que se elabora un presupuesto, debe irse estudiando la forma en que se le controlará, diseñando el sistema que se implantará en cada área, tipo de reporte que se emitirá, periodicidad, persona o personas responsables, forma en que se analizarán las variaciones e incluso formulando las posibles alternativas a aplicar en caso de ocurrir determinada desviación del objetivo preestablecido.

Reviste gran importancia la educación y concientización que se haga del personal de la empresa respecto a la bondad de la implementación de un sistema presupuestal, haciéndoles ver que el cuidado que pusieron al desarrollar su presupuesto, será igualmente necesario para controlar a éste. Para tal fin, en la misma forma en que se dieron charlas al personal, a diferentes niveles, respecto a la manera en que debían

preparar su presupuesto, deberán impartirse los cursos necesarios para dar a conocer el presupuesto aprobado por el Consejo de Administración de la empresa y la forma en que aquél será controlado, detallándose al responsable del área a medir, el tipo de reporte que se tendrá, periodicidad, etc.

Deberán estudiarse los reportes que se implantarán, para que éstos plasmen en una forma clara y oportuna la información real, al mismo tiempo que permitan hacer una comparación razonable contra las cifras presupuestadas.

Estos reportes deberán delimitar en forma clara y definida la responsabilidad del área, la cual deberá ser igualmente equiparable a la originalmente asignada en el presupuesto.

Mientras la periodicidad de los reportes sea más frecuente, el control que se tenga del presupuesto será más estrecho, lo cual permitirá implantar las medidas correctivas a las desviaciones ocurridas hasta ese momento de las cifras reales respecto a las presupuestadas, dando el tiempo necesario a la dirección de la empresa para apreciar si las medidas implantadas están dando los frutos esperados.

Cuando se habla de desviaciones se hace referencia a la variación existente entre el presupuesto y el real, las cuales, como es fácil asumir, unas veces serán favorables y otras desfavorables. Normalmente las variaciones se miden cuando menos por tres causas: variación por volumen, varia-

ción por precio y variación por otras causas diferentes a volumen y precio.

Las variaciones por volumen y precio son fácilmente -- identificables por la naturaleza de su origen, por lo que debe ponerse especial atención cuando una variación sea atribuible a otras causas, ya que dentro de éstas puede haber una gama extensísima de razones por las que ocurrió esa desviación presupuestal. No se insinúa con lo anterior que en las variaciones por volumen y precio, una vez que han sido identificadas como tales, es donde debe detenerse su análisis, - sino que a su vez debe ahondarse en cuáles fueron las causas que originaron que se aumentara o disminuyera el volumen en relación a lo presupuestado, así como cuales fueron las razones de que aumentaran los precios en fecha diferente o en un porcentaje distinto al considerado al presupuesto.

En el control presupuestal, además de reportes expresados en forma numérica, pueden implementarse los graficados, ya que éstos permiten una apreciación más objetiva de la desviación de que se trate. Toda clase de gráficas podrán ser usadas en el control presupuestal.

El departamento de presupuestos será el responsable de - establecer la manera en que será controlado el presupuesto, - es decir, será quien determine el tipo de reporte, periodicidad, etc., estando siempre abierto a cualquier sugerencia de parte de los departamentos controlados, quienes podrán ahondar tanto como ellos quieran en el control de sus respectivas

áreas, siempre y cuando cumplan con el mínimo de información requerida por el departamento de presupuestos.

Es altamente recomendable que se celebre cuando menos - una junta mensual de control presupuestal a la que asistan - el responsable del departamento de presupuestos, el director de finanzas, el director de la empresa y los principales responsables de las diversas áreas de la misma.

En esa junta mensual se haría la presentación de la variación, tanto del mes como acumulada anual, del real respecto del presupuesto aprobado por la empresa, definiéndose en forma clara y anticipada a la junta (por el departamento de presupuestos) la responsabilidad de cada área en cuanto a -- las diversas variaciones. Las áreas involucradas en la responsabilidad de dichas variaciones deberán presentarse a la junta mensual con sus explicaciones sobre la responsabilidad que ellos tienen sobre aquéllas, soportando ampliamente sus razonamientos en cuanto a las causas que originaron la desviación, al mismo tiempo, deberán indicar la forma en que corregirán dicha deficiencia.

En cada junta deberá dedicarse un espacio de tiempo adecuado para revisar si las acciones que se acordaron implementar en la junta anterior, para corregir las situaciones anómalas, fueron efectivamente llevadas a cabo y si la desviación ha sido debidamente enmendada.

En la medida en que las diversas áreas de la empresa --

vean que la dirección general tiene un alto interés en lo referente al sistema presupuestal pondrán ellos un interés similar en el cuidado de un presupuesto, ya que sabrán ellos - que el control presupuestal funcionará como un termómetro para medir su actuación al frente de una área.

No es necesario esperar a la junta mensual, en la que se cuenta con información real emanada del departamento de contabilidad, para hacer una evaluación del real contra el presupuesto, ya que mucha información diaria o semanal no necesariamente se tiene que esperar a que pase por contabilidad, permitiendo con esto tener un control presupuestal en ciertas áreas o funciones en forma más estrecha, información tal como volumen de unidades producidas, vendidas, mano de obra empleada, cobranza efectuada, etc.

En suma, el control presupuestal será tan efectivo en la medida en que la dirección de la empresa pretenda auxiliarse de él, a fin de lograr los objetivos previamente establecidos.

CAPITULO II

EL FINANCIAMIENTO

a) NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO

Toda empresa requiere para su operación de una serie de inversiones, ya sea para compra de maquinaria, equipo, instalaciones fabriles, inventarios, o bien para el pago de mano de obra, gastos de publicidad, gastos de administración, etc. Para hacer frente a todos estos desembolsos necesita de una cierta cantidad de dinero, la cual puede provenir de dos fuentes: de aportaciones que hagan los socios o bien, de recursos ajenos, es decir de financiamientos. La primera fuente de recursos constituye el "capital" de la empresa, mientras que la segunda es representada por el "pasivo" de la misma.

Una de las principales funciones que debe desempeñar la administración de una empresa consiste en determinar hasta qué punto es conveniente llevar a cabo la operación de ésta con recursos propios y hasta qué nivel es razonable hacerlo con recursos ajenos.

Los factores que determinarán el que optemos por una u otra forma de allegarnos los recursos requeridos será el costo del dinero y la facilidad con que podamos disponer de tales recursos.

El primer factor, es decir, el costo del dinero, involucra un minucioso análisis comparativo entre el rendimien-

to que se espera obtener con los recursos allegados y el costo que deba pagarse por tales recursos. Así mismo, el costo del dinero involucra, a su vez, el grado de riesgo que deba afrontar la empresa, ya que el contar con fuentes propias representa un riesgo menor que el que representa hacerlo con fuentes ajenas.

El segundo factor lo constituye, cómo se indica en líneas anteriores, la facilidad con que podamos allegarnos los recursos requeridos. Si consideramos hacerlo con recursos internos, estará sujeta a la disponibilidad de dinero con que cuentan los socios de la empresa, y si optamos por operar con los recursos de terceros, dependerá de la solidez que - guarde la misma empresa, a fin de garantizar la inversión - que aquéllos hagan, de las políticas crediticias existentes en ese momento por las instituciones financieras, por el nivel de disponibilidad de crédito que guarden dichas instituciones, etc.

En mayor o menor grado, todas las empresas tienen necesidad de allegarse recursos de terceros, es decir, de financiarse.

El financiamiento es una actividad tan antigua como el comercio mismo, ya que desde épocas remotas se ha visto la ventaja que representa, dadas las circunstancias apropiadas, obtener utilidades operando con dinero ajeno. En otras palabras, cuando el dueño de un negocio decide incrementar los ingresos en su flujo de efectivo pero no dispone de capital

suficiente, o bien el que tiene prefiere tenerlo invertido - en otra actividad más productiva, optará por llevar a cabo sus operaciones mediante un financiamiento, siempre y -- cuando el rendimiento que espera obtener sea mayor que los - intereses que deberá de pagar por dicho financiamiento.

La acción de financiarse siempre se ha considerado como una muy útil herramienta de la que puede servirse la adminis- tración de cualquier empresa o gobierno, pero, en la misma - forma en que tiene sus ventajas allegarnos recursos ajenos - y con éstos obtener utilidades, también tiene sus inconve-- nientes y consecuentemente sus riesgos.

Cuando la administración de una empresa pretenda solicitar un financiamiento, deberá considerar una serie de cues-- tionamientos antes de optar por tal recurso. Una vez evalua-- do cada uno de los factores que afectan a la acción de fi-- nanciarse, se decidirá si el financiamiento representa más - ventajas que desventajas o viceversa, y por lo tanto se decidirá o no por el financiamiento.

Los principales factores que hay que considerar cuando se pretenda solicitar un financiamiento son los siguientes:

- ¿Qué compromiso se pretende liquidar o qué inversión se quiere hacer, o dicho en otras palabras, a qué se preten de destinar el financiamiento?
- ¿A cuánto asciende el pretendido financiamiento?
- ¿En qué fecha o fechas requiero del crédito?
- ¿Qué tipo de institución financiera puede cubrir mis nece--

sidades?

- ¿Qué interés tendré que pagar por el servicio?
- ¿Qué rendimiento obtendré de esa inversión?
- ¿Cuándo y cómo tendré que pagar tanto el principal como los intereses?
- ¿Qué garantías requiere la institución financiera?
- ¿Qué riesgo representan para la empresa tales garantías?
- ¿Es posible cubrir esa necesidad de dinero con capital propio en forma total o parcial?
- ¿Es posible posponer el pago del compromiso o la inversión pretendida?
- ¿Qué otras alternativas posibles existen a fin de optimizar la operación o bien disminuir el impacto negativo que origina el hecho de buscar financiamiento?

Cada una de las anteriores preguntas deberá tener una respuesta lo más clara y objetiva posible, a fin de que la evaluación de la operación pueda hacerse adecuadamente y de esta forma tomar la decisión más acertada y conveniente para la empresa.

Todas las respuestas a dichos cuestionamientos son importantes e influirán en forma determinante en la decisión que se tome respecto a la conveniencia o no de solicitar un financiamiento, pero resaltarán sobre todas las respuestas las que se tengan en lo relativo al monto del interés que pretenda cobrarnos la institución financiera, es decir el costo financiero; también en lo referente a las garantías -

que tendrá que otorgar a la empresa y a cuándo y cómo se deberá pagar el financiamiento.

Es evidente que el costo financiero sea un factor decisivo a considerar, ya que en la medida en que el interés que debamos pagar sea inferior al rendimiento o servicio que nos proporcione el destino que le demos al financiamiento, hará que se haga o no atractiva esta opción. Los montos de los intereses varían de acuerdo al tipo de financiamiento, de ahí la importancia fundamental de conocer el tipo de crédito requerido, a fin de que el interés que deba pagarse sea el mínimo y el financiamiento sea el adecuado a las necesidades existentes.

Otro aspecto muy importante señalado en líneas arriba es el referente a las garantías que deba otorgar la empresa a la institución financiera, a fin de, como su nombre lo indica, garantizar el crédito. Las garantías deben ser las justas y necesarias, sin que éstas pongan en un alto riesgo el buen funcionamiento de la empresa, considerando obviamente el monto del crédito y las posibilidades de cumplir con el calendario de pagos tanto del capital como de los intereses.

Respecto a esto último, el calendario de pagos, es básico conocer con anticipación la forma en que se cubrirá el financiamiento, a fin de que no nos ocasione un nuevo problema de liquidez cuando ocurran los pagos, lo que pudiera ocasionar un perjuicio mayor que el que representaría dejar de solicitar el primer financiamiento.

Antes de optar o no por un financiamiento, la administración de la empresa deberá hacer una evaluación profunda de todos los elementos que intervienen en el proceso que implica la obtención de aquél, ya que, es cierto, éste tiene una serie de ventajas, las cuales bien aprovechadas traerán un beneficio considerable a la empresa, pero por otro lado e existen desventajas, las cuales implican riesgos, los que, si no son bien ponderados pueden poner en alto peligro a la negociación, riesgos que en muchos casos terminan con la quiebra de la empresa.

En resumen, el financiamiento es una herramienta que debe ser manejada por toda empresa, considerando a fondo las ventajas y riesgos que aquél representa.

b) FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Quando se ha decidido que los recursos requeridos deberán ser obtenidos mediante fuentes diferentes a las aportaciones que pudieran hacer los socios, entonces nos veremos en la necesidad de solicitar un financiamiento.

Básicamente existen dos fuentes de financiamiento: una es mediante financiamientos comerciales y la otra es a través de instituciones nacionales de crédito, o sea los bancos.

Toda empresa, pues considero difícil que haya alguna excepción, siempre, o en algún momento, ha requerido de financiamiento de sus proveedores, es decir, sus compras de materia prima, de equipo o de cualquier otra índole han sido al-

gunas veces financiadas por parte del vendedor, recurriendo a todas las formalidades que implica el establecimiento de una relación crediticia en tales condiciones; se firmarán letras, pagarés, con aval o sin él, se determinará un interés, se fijará una fecha de vencimiento, etc., incluso es común encontrar este tipo de financiamiento sin ninguna de estas formalidades, ya que la buena experiencia que se tenga entre financiado y financiador basta para establecer el financiamiento requerido. Esta fuente de crédito es la más usada dada la facilidad para su obtención.

Sin embargo, la fuente de financiamiento más importante, dada su diversidad de servicios, la constituyen las instituciones nacionales de crédito, o bancos, como se les denominará en adelante en el presente trabajo.

A raíz de la nacionalización de la banca mexicana, en septiembre de 1982, se transforman y agrupan los diferentes bancos, a fin de prestar un servicio más acorde con las necesidades nacionales, estando en posibilidad de dar el mismo servicio todos los bancos que el que sólo daba anteriormente la banca múltiple, ganando con esto uniformidad en el sistema bancario nacional.

Los bancos existen gracias a los financiamientos que otorgan, dentro de la amplia diversidad que hay de éstos, ya que las utilidades que aquéllos obtienen, provienen del diferencial existente entre el interés que cobran por otorgar financiamiento y el interés que pagan a los ahorradores o inver

sionistas, como se les llama a aquellos ahorradores que depositan a un plazo fijo.

Dado que los bancos tienen como servicio de venta el financiamiento a todo aquél que lo requiera, son quienes han desarrollado los debidos procedimientos y mecanismos para evaluar, aprobar, otorgar y cobrar los financiamientos solicitados, y es precisamente objeto de este estudio el determinar el vínculo que existe entre algunos procedimientos y mecanismos establecidos por los bancos con información desarrollada por la propia empresa.

Las instituciones nacionales de crédito o bancos, operan bajo la tutela y supervisión del Banco de México, quien tiene como principales funciones la de regular la emisión y circulación de moneda, constituir y manejar las reservas que se requieran, actuar como agente financiero del Gobierno Federal en las operaciones de crédito que éste realice, empréstitos públicos y servicio de tesorería del Gobierno, participar y operar con el Fondo Monetario Internacional y otros organismos internacionales, definir porcentajes máximos de inversión en ciertas actividades y mínimos en otras para desarrollarlas.

El Banco de México opera a su vez bajo la dependencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público quien es la máxima autoridad financiera del país para controlar el desarrollo y funcionamiento del Sistema Bancario Mexicano.

Las instituciones nacionales de crédito actúan realizan

do dos tipos de operaciones: las pasivas, que están representadas por la captación de recursos y las activas, que se refieren a la forma en que son canalizados o aplicados dichos recursos captados.

La captación de recursos u operaciones pasivas son logradas principalmente mediante:

- Depósitos a la vista.
- Depósitos a plazo.
- Depósitos de ahorro.
- Préstamos de empresas y particulares.
- Emisión de certificados financieros.
- Préstamos de bancos.
- Emisión de valores de renta fija y otros títulos-valores
 - a) Bonos financieros
 - b) Bonos hipotecarios
 - c) Títulos de capitalización

El banco tiene que pagar un interés a los depositantes e inversionistas sobre todas las operaciones antes expuestas, - excepto por los depósitos a la vista.

Las operaciones activas o canalización de recursos están representadas principalmente por:

- Inversiones en valores
- Descuentos
- Préstamos directos.
- Préstamos prendarios

- Créditos simples o en cuenta corriente
- Préstamos de habilitación o avío
- Préstamos refaccionarios
- Préstamos hipotecarios
- Créditos comerciales
- Préstamos personales
- Inversiones en muebles e inmuebles

Por todas estas operaciones, excepto la última, el banco cobrará un interés, el cual le servirá para cubrir todos sus gastos operativos y el remanente vendrá a representar su utilidad.

Como se podrá apreciar por lo anteriormente expuesto, existen básicamente dos fuentes de financiamiento, los acreedores comerciales y los bancos o instituciones nacionales de crédito, pero existe otra fuente de financiamiento que aunque se engloba dentro de los bancos, merece la atención hablar de ella en forma por separado. Esta fuente alterna de financiamiento la constituyen los Fondos de Fomento.

Estos Fondos de Fomento se les conoce también por: Banca de Segundo Piso, Banca de Fomento y Desarrollo e Incentivos Financieros.

Los Fondos de Fomento han sido instituídos por el Gobierno Federal con el propósito de que aquéllos actúen como un instrumento financiero oficial de promoción, auxilio y apoyo para contribuir al desarrollo económico del país así

como para destinar fondos a sectores o actividades en los que se tiene un interés especial de desarrollar y fomentar. Mediante estos fondos, la Banca Central pretende ejercer un control selectivo del crédito, canalizándolo hacia sectores preferenciales que más urgentemente lo requieran.

El establecimiento de estos fondos se ha orientado a favorecer principalmente la industrialización en forma general; el turismo, que con inversión per cápita, relativamente muy baja, permite dar trabajo a gran cantidad de personas; y a mejorar la balanza comercial, a fin de generar y/o ahorrar divisas.

La implantación de los Fondos de Fomento es considerable y cualquier empresario debería conocerlos ampliamente por las ventajas que representan, ya que son créditos preferenciales de muy bajo costo y por la diversidad existente de dichos fondos, bien pueden ser aplicables a casi cualquier empresa. Cabe destacar que los fondos son constituidos con nuestros impuestos, por lo que es un imperativo que la administración de la empresa se sirva de dichos fondos a fin de ahorrar un costo financiero considerable mediante el conocimiento y uso de éstos.

Todos ellos funcionan bajo la forma o marco jurídico de fideicomisos, constituidos por el Gobierno Federal vía la promulgación de una Ley para crear el Fondo de Fomento en las instituciones nacionales de crédito y en el Banco Central (fiduciarios), siendo el fideicomitente en todos los casos la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por la mecánica con que operan estos incentivos financieros adquieren la forma de "Banca de Segundo Piso", o sea, que los créditos preferenciales, en cuanto a tasas, plazos y objetivos del crédito, se canalizan y efectúan normalmente a través de las instituciones nacionales de crédito, es decir, los llamados bancos de primer piso, quienes reciben una comisión y redescuentan los créditos otorgados utilizando los -- fondos de los fideicomisos.

De acuerdo a los fines específicos para los que fue creado cada fondo, se pueden mencionar a los siguientes:

- De Fomento Económico:

- a) FOGAIN.- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.
- b) FONEP.- Fondo Nacional de Estudios y Proyectos.
- c) Fondos Mixtos Revolventes de Estudios de Preinversión Estatales.
- d) Sociedades Promotoras de Empresas.
- e) Comités Promotores de Desarrollo Socio-Económico de cada Estado.
- f) FONACOT.- Fondo Nacional de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores.

- De Ayuda Técnica:

- a) CONACYT.- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

- De Fomento Industrial:

- a) FOMIN.- Fondo Nacional de Fomento Industrial.
- b) FIDEIN.- Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales.
- c) FONEI.- Fondo Nacional de Equipamiento Industrial.

- De Fomento de Exportaciones:

- a) FIDEXPORT.- Fondo para la Identificación de Proyectos Específicos de Inversión para Fomento de las Exportaciones y Sustitución Eficiente de las Importaciones.
- b) FOMEX.- Fondo para el Fomento de Exportaciones de Productos Manufacturados.

- De Fomento Agropecuario:

- a) FIRA.- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura.

- De Fomento a la Vivienda:

- a) FOVI.- Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda.
- b) INFONAVIT.- Instituto de Fomento Nacional para la Vivienda de los Trabajadores.
- c) FOVISSSTE.- Fondo para la Vivienda de los Trabajadores al Servicio del Estado.

- De Fomento a las Artesanías:

- a) FONART.- Fondo para el Fomento de las Artesanías.

- De Fomento al Turismo:

a) FONATUR.- Fondo Nacional de Fomento al Turismo.

En fin, se pueden hablar de muchos fondos y fideicomisos más, destinados tanto a las actividades mencionadas como a otras relativas al comercio marítimo, a la agroindustria, a la minería, a la piscicultura, a la pesca, a la educación, etc., sin embargo, sólo se ha pretendido enunciar a los más importantes, dentro de cada actividad como fondos representativos.

A manera de ejemplo, se mencionarán los fines y forma de operar de los fondos más conocidos y requeridos, a fin de mostrar los alcances de las ventajas que éstos ofrecen:

FOGAIN

El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña tiene como finalidad principal la de contribuir por conducto del crédito, de la promoción, de la asistencia técnica, de programas especiales y de investigaciones, al fortalecimiento y modernización de la industria mediana y pequeña, siendo su apoyo principal el que presta mediante créditos -- concedidos a través de las instituciones nacionales de crédito.

Asimismo, este Fondo está orientado a fomentar la descentralización de la industria, el desarrollo regional y el aumento de la productividad.

Para poder llevar a cabo sus operaciones crediticias, - FOGAIN requiere, dada su calidad de "banco de segundo piso", de la intermediación de las instituciones bancarias nacionales; con esa participación, se apoya a las empresas medianas y pequeñas pertenecientes a la industria de transformación, otorgándoles crédito suficiente, oportuno, a tasas bajas de interés y en condiciones adecuadas de plazos de amortización, según las necesidades y características de los proyectos de inversión.

La Ley autoriza al FOGAIN el descuento de tres tipos diferentes de crédito, los cuales son: de habilitación o avío, refaccionario e hipotecario industrial.

FONEP

El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos es un fideicomiso de fomento económico constituido por el Gobierno Federal con el propósito de apoyar técnica y financieramente a los inversionistas y empresas de los sectores público, privado y social, en la fase de planeación y estudio de sus proyectos de inversión.

Sus recursos provienen fundamentalmente de aportaciones del Gobierno Federal, de diversos préstamos otorgados por el Banco Interamericano de Desarrollo, de las recuperaciones de los créditos que otorga y de los productos de tales operaciones.

El FONEP proporciona asistencia técnica y asesoría en -

cada una de las fases del ciclo del proyecto, financiando -- estudios y proyectos sectoriales y regionales, preliminares, de factibilidad técnica, económica y financiera; de ingeniería básica y de detalle, así como los estudios destinados al mejoramiento de la capacidad administrativa, operacional, - productiva o de mercado de las empresas.

El financiamiento de los estudios se realiza en condiciones preferenciales con el propósito de fomentar y permitir que las inversiones se basen en una información confiable y con un riesgo calculado.

FOMIN

El Fondo Nacional de Fomento Industrial es un fideicomiso que tiene como objetivo principal apoyar a los empresarios que pretendan fundar nuevas industrias o ampliar las ya existentes.

Este apoyo se canaliza mediante la aportación temporal de recursos en forma de capital a las empresas. FOMIN opera a través de la adquisición de acciones comunes o preferentes, o bien concediendo financiamientos sin garantía. La aportación máxima que puede efectuar este Fondo es de 49% en ambos casos, ya sea en función del capital social de la empresa, - si ésta es nueva, o bien del capital contable si la empresa ya está en operación. En otras palabras, FOMIN se convierte en socio minoritario del empresario.

Este Fondo no demanda privilegios administrativos ni de

ninguna otra índole y sí en cambio ofrece servicio de asistencia financiera técnica, administrativa y legal a través de NAFINSA.

La asociación de FOMIN es temporal, ya que cuando la empresa está funcionando normalmente, pone a la venta sus acciones.

Es vital para cualquier empresa conocer la existencia de este Fondo, ya que mediante su apoyo, es posible incrementar el capital de aquélla y, de esta forma, incrementar su capacidad de endeudamiento sin afectar negativamente su flujo de caja, logrando mantener el control de la compañía, con la certeza de que una vez normalizadas las operaciones de ésta, poder recuperar las acciones en poder del Fondo y de esta manera conservar la propiedad de la empresa.

Los objetivos del FOMIN consisten principalmente en la creación de empleos o bien ampliar las fuentes de trabajo ya existentes; impulsar la descentralización industrial; mejorar la balanza de pagos mediante la sustitución de importaciones y el fomento de las exportaciones; promover la tecnología nacional, etc. Todos estos objetivos son aplicables a cualquier tipo de empresa.

Para lograr las facilidades que otorga este Fondo sólo hay que presentar un estudio de factibilidad técnica, económica, financiera y de organización administrativa del proyecto.

FIDEIN

El Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales tiene como objetivo fundamental el estudiar y fomentar la creación de conjuntos, parques, ciudades industriales y centros comerciales, promoviendo su localización y desarrollo en colaboración con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.

Los principales programas que tiene establecidos este Fideicomiso consisten en la construcción y operación de parques industriales, financiamiento a la pequeña y mediana industria para la construcción de naves industriales e investigación y fomento de parques industriales.

El Programa Nacional de Parques Industriales opera mediante el programa de estudios y proyectos, que a su vez consiste en la elaboración de estudios de prefactibilidad y factibilidad, ingeniería básica y de detalle, así como estudios especiales. También existe el programa de asesoría a parques industriales en operación que incluye las áreas de administración, comercialización, promoción y jurídico.

El financiamiento que se otorga para la construcción de obras de infraestructura y urbanización de parques industriales opera mediante créditos hasta de 10 y 12 años con 3 años de gracia y a tasas de interés preferenciales.

FOMEX

El objetivo del Fondo para el Fomento de las Exportaciones

nes de Productos Manufacturados es propiciar el aumento del empleo, el incremento del ingreso y el fortalecimiento de la balanza de pagos, mediante el otorgamiento de créditos y/o garantías para la exportación de productos manufacturados y servicios, la sustitución de importaciones de bienes de capital y de servicios prestados por sus productores y la sustitución de importaciones de bienes de consumo y de servicios en las franjas fronterizas.

Para llevar a cabo su objetivo, en lo referente al apoyo a las exportaciones, el Fondo tiene implementados el programa de financiamiento a la pre-exportación, a la exportación y el de garantías de crédito a la exportación. En cuanto a la sustitución de importaciones, tiene implementados el programa de financiamiento de bienes de consumo, el de financiamiento a la compra-venta de automóviles populares, el de financiamiento de bienes de capital y servicios, el de garantía contra la falta de pago de créditos otorgados para la producción de bienes de capital y el de garantía al primer adquirente de bienes de capital contra pérdidas derivadas del mal funcionamiento de los mismos.

Este Fondo opera como banca de segundo piso, ofreciendo tasas de interés bajo y a plazos atractivos en relación a los ofrecidos por las instituciones nacionales de crédito.

FIRA

Con estas siglas se conoce a los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, de los cuales los princi

pales son El Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura, conocido como FOAGA y el cual otorga financiamientos para créditos de habilitación o avío; El Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios, conocido como FEFA y cuyos financiamientos son para créditos refaccionarios, y el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía - para Créditos Agropecuarios, conocido como FEGA y este fondo no otorga financiamientos, sino apoyos a la banca participante, para fomentar su intervención en el otorgamiento de créditos agropecuarios a productores de bajos ingresos.

Los principales objetivos del FIRA son:

- Impulsar y fomentar en forma integral el desarrollo de las diversas actividades agropecuarias del país, la industrialización de los productos primarios y la comercialización eficiente de su producción, todo ello mediante la canalización de recursos crediticios a través de la banca.

- Proporcionar, en forma paralela al crédito, servicios complementarios tales como: asistencia técnica, demostración de prácticas agropecuarias, organización de productores, garantías de recuperación de créditos y reembolso de costos de asistencia técnica.

- Y el objetivo fundamental, que es el de estimular una mayor participación de las instituciones nacionales de crédito en el financiamiento de las empresas agropecuarias, principalmente las de bajos ingresos.

FOVI-FOGA

El Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda (FOVI) tiene como funciones principales las siguientes:

- Promover la construcción o mejora de viviendas de interés social, orientando la inversión de las instituciones de crédito para que los programas vayan de acuerdo con las necesidades económicas y sociales de cada región.
- Evaluar y aprobar técnicamente los programas.
- Otorgar apoyo financiero a las instituciones de crédito para complementar los recursos que éstos destinan a la construcción, adquisición o mejora de viviendas.
- Supervisar la ejecución de las obras, en el caso de otorgamiento de apoyo financiero o a solicitud del promotor.
- Proporcionar asesoría técnica para la preparación y realización de los programas de vivienda, incluyéndose en esa asesoría la orientación a los promotores en la obtención del financiamiento de las instituciones de crédito para dicha realización.

También, y relacionado con el FOVI, se estableció otro fideicomiso llamado Fondo de Garantía y Apoyo a los Créditos para la Vivienda de Interés Social (FOGA) el cual tiene por objeto compensar a las instituciones de crédito por los costos de los créditos que otorgan para vivienda de interés social y darles una mayor garantía en la operación de dichos -

créditos para evitarles quebrantos.

FONATUR

Los objetivos del Fondo Nacional de Fomento al Turismo básicamente consisten en fomentar la inversión en instalaciones y actividades turísticas a través de financiamientos preferenciales así como el establecimiento de instrumentos de financiamiento acordes a la realidad económica del país y a las necesidades del Sector Turismo.

Los financiamientos estarán enfocados a la construcción, ampliación y/o remodelación de hoteles, condominios, instalaciones de tiempo compartido, establecimientos de alimentos y bebidas y cualquier otro proyecto relacionado con la actividad turística.

Los créditos que otorga este Fondo consisten en refaccionarios, de habilitación o avío, apertura de crédito simple con garantía de la unidad hotelera y cualquier otro tipo de crédito autorizado para la banca múltiple.

Los plazos, tasas de interés y límites de crédito están en función del destino del financiamiento. Habrá que tomar en consideración las ventajas que otorga el Fondo, ya que éstas rebasan en mucho las condiciones que ofrece normalmente cualquier institución bancaria.

c) TIPOS DE FINANCIAMIENTO, SUS REQUISITOS Y GARANTIAS

En el inciso anterior de este capítulo se mencionaron

las operaciones activas que realizan las instituciones de crédito, las cuales vienen a representar los diversos tipos de financiamiento a que puede recurrir cualquier persona, moral o física, a fin de cubrir sus necesidades crediticias.

A continuación se mencionarán los principales tipos de financiamiento así como los requisitos y garantías específicas que requiere cada uno de ellos.

Descuentos.-

El descuento es el cobro anticipado de un documento. Mediante esta operación el cliente de un banco puede allegarse recursos en forma anticipada, endosando al banco los documentos provenientes de la venta de sus mercancías, pagando intereses con base en la fecha en que se descuentan y el vencimiento de los documentos. Además del cobro de los intereses, el banco cobra una comisión por el control, manejo administrativo y la posterior cobranza de los documentos.

De acuerdo a la legislación bancaria, es necesario que los documentos sujetos a descuento provengan de una operación de compra-venta efectivamente realizada, con lo que se trata de evitar transacciones simuladas para efectos de crédito.

Cuando se aceptan documentos que no provengan de transacciones de compra-venta, el cedente, es decir el cliente, tendrá que cumplir con una serie de requisitos que la misma ley marca, a fin de que puedan ser aceptados por el banco.

Los documentos descontados podrán ser pagarés o letras - de cambio.

Este tipo de operaciones descansan, en mucho, en las relaciones que existan entre el banco y el cliente, ya que el grado de confianza, derivado de la buena experiencia que tenga el banco con dicho cliente, juega un papel muy importante en estas transacciones.

Generalmente para operar el descuento de documentos, el banco abre una línea de crédito al cliente, misma que tendrá que ser apoyada por la solvencia moral y económica del solicitante, su capacidad de pago, su arraigo en la localidad, - su experiencia en su negocio o actividad, antecedentes de -- crédito, etc.

El plazo establecido por la ley para este tipo de créditos es de noventa días, con una renovación máxima de otros - noventa días.

Préstamos Directos.-

En este tipo de crédito la operación se garantiza sólo con la firma del deudor en el documento que aquél le firme - al banco. Este préstamo es conocido también como quirografario.

Los préstamos directos se clasifican como créditos con garantía personal, ya que su otorgamiento y recuperación descansa preferentemente en la personalidad del deudor. Para - que el banco otorgue este tipo de crédito, es porque previa-

mente ha hecho un estudio de la solvencia y capacidad de pago del deudor, la cual se ve apoyada por la experiencia de pago satisfactoria, llegando de esta forma al convencimiento de que la firma del cliente es suficiente. A fin de garantizar estas operaciones, generalmente el banco solicita una segunda firma o aval.

Al igual que los descuentos, el plazo para estos créditos es de noventa días, con una renovación máxima de noventa días más.

Por estos préstamos el banco cobra intereses generalmente por anticipado, aunque también puede convenirse el pago de éstos en forma mensual o al vencimiento de la operación. No se aplica comisión en este caso.

El documento en que se realiza el préstamo directo es mediante pagaré.

Préstamos Prendarios.-

Estos créditos se clasifican como de garantías real, ya que como su nombre lo indica, una prenda respalda la operación.

Hay que tomar en consideración que aún cuando la garantía de la operación se basa en la prenda, no debe perderse de vista la capacidad de pago del acreditado, ya que hay que tener en cuenta que a ningún banco le resulta conveniente adjudicarse la prenda para recuperar su inversión por las dificultades que implica la realización de aquélla.

El préstamo es fijado con base en el 70% del valor de las garantías y a fin de agilizar la operación, comúnmente se opera a base de la negociación de Certificados de Depósito y Bonos de Prenda, quedando la custodia de la garantía bajo la responsabilidad de un Almacén General de Depósito o bien, la operación se realiza de acuerdo a las modalidades de la prenda en materia de comercio establecidas por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su Artículo 334, Fracción VI.

Este tipo de créditos se documentan mediante un pagaré en el cual se describirá la garantía.

Créditos Simples o en Cuenta Corriente.-

El crédito simple es respaldado por medio de un Contrato de Apertura de Crédito en el que se fija la cantidad que podrá disponer el acreditado, pudiendo hacer una o varias disposiciones hasta agotar la cifra estipulada en el contrato, haciendo hincapié en que no podrán hacerse nuevas disposiciones.

El crédito en cuenta corriente es respaldado igualmente por un contrato de apertura de crédito, mediante el cual el acreditado hace disposiciones en relación a sus necesidades de financiamiento, estableciéndose una cuenta corriente en la que existen remesas recíprocas de las partes, pudiendo disponerse del saldo dentro de la vigencia del contrato.

El crédito puede apoyarse con garantías personales, otorgadas por el deudor con su firma en el contrato y en los

documentos que suscribe al hacer las disposiciones; con garantía real constituída mediante depósito de determinados bienes o mercancías en un Almacén General de Depósito o con garantía colateral establecida a través del endoso de títulos de crédito suscritos a favor del deudor, que puede cobrar el banco y aplicar al crédito.

Además de la garantía que otorgue el deudor, la institución bancaria deberá considerar, al igual que en los préstamos anteriores, la solvencia moral y económica del acreditado así como su capacidad de pago y conveniencia para el banco.

El plazo de estos préstamos es igual al especificado en los directos y los intereses podrán liquidarse mensualmente o al vencimiento.

Préstamos de Habilitación o Avío,-

Estos créditos operan mediante la celebración de un contrato, y al igual que los simples o en cuenta corriente se manejan como aperturas de crédito.

La característica de este tipo de financiamiento es que tienen definido específicamente el destino que debe darse al préstamo, el cual debe ser invertido en la adquisición de materias primas y materiales y en el pago de jornales, salarios y gastos directos de explotación indispensables para los fines de la empresa.

Estos créditos quedan garantizados con las materias pri

mas y materiales adquiridos y con los frutos, productos o artefactos que se obtengan con el mismo crédito, aunque éstos sean futuros o pendientes.

Es importante hacer notar que la institución acreedora supervisará que el destino que se le haya dado al crédito -- sea el mismo que estipula el contrato.

Este tipo de créditos están enfocados para fomentar la industria, la agricultura y la ganadería, excluyendo la actividad comercial y a particulares y profesionistas, ya que como se ha visto en líneas anteriores, existen otra clase de créditos para dicha actividad y para tales personas físicas.

El plazo máximo para este financiamiento será de tres años.

Préstamos Refaccionarios.-

La forma en que opera este tipo de financiamiento es -- muy similar al de Habilitación o Avío, sólo que discrepa en el destino que debe darse al Refaccionario y en su plazo.

Estos préstamos, al igual que los mencionados en el inciso anterior, se operan mediante la elaboración de un contrato, en el cual debe estipularse el destino que debe darse al financiamiento así como las garantías reales sobre bienes muebles e inmuebles, además de los que constituyan la garantía propia de estos créditos, o sobre la unidad industrial, agrícola o ganadera.

Los créditos refaccionarios deberán invertirse en la ad

quisición de aperos, instrumentos, útiles de labranza, abonos o animales de cría; en la realización de plantaciones o cultivos cíclicos o permanentes; en la apertura de tierra para el cultivo, en la compra o instalación de maquinaria industrial, agrícola y ganadera y en la construcción o realización de obras necesarias para el fomento de la empresa del acreditado.

Como se podrá observar, estos financiamientos están destinados sólo a las actividades industriales, agrícolas y ganaderas como ocurre con los de habilitación o avío.

Los plazos máximos a que normalmente se otorgan los créditos refaccionarios son a quince años.

Créditos Comerciales.-

Mediante esta clase de créditos se llevan a cabo las compras de mercancías, materias primas, implementos, maquinaria u otros materiales, en plaza distinta a aquélla en la que operan, ya sea dentro del país o en el extranjero, y necesitan hacer el pago al proveedor en el lugar de su origen para que les sea enviado su pedido. Principalmente estos créditos son usados en las operaciones de importación de bienes.

La mecánica que se sigue es la siguiente: el comprador nacional propone a un banco establecido en nuestro país que, por su conducto, establezca un crédito en un banco en el extranjero a favor de su proveedor por determinada cantidad.

El importador fija al banco nacional las condiciones bajo -- las cuales el banco en el extranjero deberá hacer el pago al proveedor en el extranjero. Dichas condiciones pueden consistir en revisar la calidad, cantidad y especificaciones de las mercancías, expedición de facturas, contratación de seguros, pago de fletes, etc., y sólo que se cumplan las condiciones fijadas por el comprador, el banco del extranjero que interviene estará autorizado para hacer el pago.

El banco nacional cobrará una comisión por la apertura del crédito y, dependiendo de la solvencia del cliente y de la magnitud de la operación, se exigirá un depósito en garantía del cumplimiento de dicha operación.

El banco ubicado en el extranjero cobrará una comisión por la confirmación del crédito, así como una segunda que aplica de acuerdo con los pagos que hace.

Por último, el banco nacional cobrará al importador las sumas que haya pagado por su cuenta, o bien podrá establecer el otorgamiento de un crédito a determinado plazo mediante el cobro de los intereses correspondientes.

Préstamos Hipotecarios.-

Estos financiamientos tienen como característica el que la garantía la debe constituir un bien inmueble, no aceptando los terrenos, ni urbanos ni rústicos, como garantía; es decir, la garantía sólo puede constituir una casa, un edificio, un condominio e incluso una edificación de tipo indus

trial y comercial.

Los préstamos hipotecarios son créditos a largo plazo, - 10 ó 15 años y generalmente se cubren en pagos parciales que pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

La proporción entre el préstamo y la garantía difiere - según se trate de construcciones especializadas, de habita- ciones populares de precio medio o de interés social.

A grandes rasgos, estos son los principales tipos de fi nanciamiento, aunque hay que reconocer que existen otros ti- pos de crédito que por no ser los más comunes, o bien por no ser objeto de este trabajo, no serán mencionados.

CAPITULO III

UTILIZACION DEL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA COMO
ELEMENTO DE JUICIO EN LA OBTENCION DE FINANCIAMIENTO

a) INFORMACION SOLICITADA POR LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Como se ha visto en el inciso c) del capítulo anterior, cualquier institución financiera, antes de conceder un crédito, tendrá que analizar todos los ángulos de la operación, - así como las características del cliente, a fin de operar con un riesgo calculado, riesgo tal que le permita contar con el máximo de posibilidades de recuperar su inversión, así como obtener una utilidad razonable.

Con el propósito de analizar la operación y al solicitante del financiamiento, la institución crediticia requerirá el máximo de información sobre ambos aspectos, ya que en la medida en que conozca la solicitud de préstamo, mayor agilidad habrá en el proceso de otorgamiento del crédito.

Todas las instituciones financieras tienen sus respectivos formularios, los que a final de cuentas solicitan la misma información por parte del cliente, existiendo algunas variantes, más no en lo que se refiere a los datos de fondo.

Llegado el momento de solicitar un financiamiento, el empresario deberá tener disponible y completa la siguiente información, a fin de facilitar la labor de análisis de la institución financiera de quien pretenda obtener el crédito:

- Tipo de Financiamiento

Lo primero que deberá conocer el banco es el tipo de crédito que requiere el solicitante, ya sea un préstamo directo, un crédito comercial, un refaccionario, etc., en virtud de que cada clase de préstamo tiene sus características propias y la manera en que se formalizan difiere uno de otro.

- Monto del Financiamiento Solicitado

Es obvio que el monto del crédito solicitado influye en forma determinante en la complejidad de la operación, ya que la abundancia de datos a suministrar al banco para su análisis no será igual si se trata de una solicitud por \$50,000 - que una por \$50,000,000. A mayor cantidad solicitada, mayor y más profundo análisis por parte de la institución financiera.

- Aplicación del Crédito

Este inciso se relaciona íntimamente con el que se menciona como Tipo de Financiamiento, ya que en algunos casos - el destino que se le dé al crédito indicará la clase de préstamo que deberá solicitarse; así tendremos que si el financiamiento lo aplicaremos a la compra de maquinaria, solicitaremos entonces un crédito refaccionario; si se trata de pagos diversos a proveedores nacionales, requeriremos un crédito en cuenta corriente; si se trata de pagos a proveedores - en el extranjero, requeriremos de un crédito comercial, etc.

- Justificación de la Solicitud de Crédito

Deberemos exponer en forma clara y concisa las razones de nuestra solicitud, es decir, cuál es la causa que nos ha impulsado a buscar el apoyo económico de terceros para hacer frente a un egreso. En la medida en que suministremos mayor cantidad de información al banco, éste podrá servirnos más eficientemente. Deberemos mencionar, por ejemplo, que el financiamiento se ha solicitado como consecuencia de una expansión de la capacidad instalada para hacer frente a un incremento en la demanda; del ingreso de una nueva línea de productos en el mercado; de un aumento salarial que no estaba contemplado en el flujo de efectivo; de la compra de inventarios a precios sumamente bajos que es preciso aprovechar, -- etc..

- Datos Generales

Dentro de este inciso deberá mencionarse la información que servirá para identificar al solicitante con datos tales como: nombre de la persona (moral o física), dirección, teléfono, representante legal de la empresa, números de registro en Hacienda, cámaras, etc.

- Datos sobre El o Los Propietarios de la Empresa

Deberá consignarse la fecha de constitución de la sociedad, si es persona moral, así como el inicio de sus operaciones; quiénes son el o los dueños de la empresa y en qué proporción; qué empresas filiales tiene la negociación. Es im-

portante destacar que la antigüedad viene a significar la solidez de una empresa, ya que es de suponerse que a mayor tiempo de permanencia en el mercado, la empresa ha logrado consolidar sus operaciones en el mismo. Los nombres de los dueños o socios de la entidad solicitante pueden representar valiosos elementos de juicio a la institución financiera, ya que si aquéllos son conocidos dentro del medio bancario por su solvencia económica y moral al haber tenido buenas experiencias el banco con créditos otorgados con anterioridad, ya sea por financiamientos personales o en otras empresas en las que también son accionistas, el banco contará con factores que podrán influir favorablemente en el otorgamiento del crédito solicitado.

Es aplicable, igualmente, consignar las empresas filiales de la entidad solicitante, ya que las buenas experiencias bancarias con dichas empresas filiales ayudarán a obtener una decisión favorable del banco.

- Productos que Elabora y/o Comercializa

Es importante consignar en la solicitud de financiamiento el o los productos que vende la empresa, ya que esto ubicará al banco en cuanto al mercado en el que se desenvuelve el solicitante.

Dentro de la actividad económica cada mercado tiene sus propias características, problemas y necesidades y las instituciones financieras, la mayoría de las veces, tienen conoci

miento, ya sea general o en detalle, de la complejidad y problemática de cada mercado. Por ejemplo, el ramo textil, el de la construcción, el alimenticio, etc., se comportan de diversa manera y en determinado momento podrá influir en la institución financiera favorecer o no a un solicitante, dependiendo del mercado en el que se desenvuelve en función de los elementos que afecten favorable o desfavorablemente dicha rama de la economía.

- Materias Primas con las que Trabaja

Intimamente ligado con el inciso anterior es el que se refiere a las materias primas que intervienen en el proceso operativo del solicitante, ya que estos datos ayudarán a ubicar en forma más adecuada a la institución financiera. Por ejemplo, será un elemento de juicio valioso para el banco conocer si las materias primas con las que trabaja el solicitante son de importación o nacionales, ya que, en determinado momento representará mayor riesgo para el empresario y consecuentemente para la institución financiera si aquél depende de la importación de materias primas, por la problemática relativa a la disponibilidad de divisas, devaluación de la moneda, obtención de permisos de importación, etc.

La disponibilidad de materias primas influye en forma básica en la buena marcha de una empresa, de ahí la importancia para el banco de conocer con qué insumos opera el solicitante y la forma en que se allega de tales productos.

- Procesos de Producción y/o Comercialización

Es conveniente para el banco conocer los procesos de producción y/o comercialización en virtud de que mediante el análisis de éstos podrá evaluar el grado de complejidad de la operación.

El grado de modernización u obsolescencia en los procesos de producción y/o comercialización genera un impacto determinante en los costos y consecuentemente en los resultados obtenidos por una empresa, lo que podrá ser evaluado más adecuadamente al analizarse los estados financieros de la misma por el banco.

Dichos procesos vienen a representar el grado de tecnología empleada en la empresa, lo cual, en muchos casos, puede significar la agresividad de ésta en el mercado.

Al detallar tales procesos operativos será necesario hacerlo tanto literaria como gráficamente, describiendo tanto el proceso en sí como el tipo de maquinaria que interviene en éste.

Será igualmente aconsejable, para facilitar la labor de análisis del banco, hacer una evaluación comparativa de los procesos operativos en la empresa respecto a los de la competencia, a fin de que la institución financiera pueda apreciar el grado de tecnología que la entidad posee.

- Capacidad Instalada y Utilizada

Será un dato de relevante importancia para el banco conocer cual es la capacidad instalada de producción y cuánto de esa capacidad es utilizada por la empresa.

El banco querrá saber la capacidad instalada y la productividad de la empresa con el propósito de determinar la magnitud de la misma, lo cual podrá incidir en la proporción que guarde con el financiamiento requerido.

Mediante el conocimiento de la capacidad instalada y su productividad se podrá evaluar hasta qué grado la empresa podrá incrementar su producción sin necesidad de nuevas inversiones en la ampliación de sus instalaciones fabriles.

Es obvio mencionar que este inciso adquiere una importancia preponderante cuando la razón del financiamiento requerido se debe a un pretendido incremento de la capacidad instalada, lo cual deberá soportarse con un adecuado estudio de mercado, en el cual se justifique la necesidad de ampliación de las instalaciones existentes a ese momento.

También habrá que considerar que la capacidad instalada no aprovechada tendrá que afectar forzosamente en los costos en mayor o menor grado, dando un indicativo de la razonabilidad de dichos costos y lógicamente del impacto que éstos ocasionen en los resultados de la empresa.

- Estudio de Mercado y Volúmenes de Venta

La empresa solicitante deberá justificar los volúmenes

de venta que pretenda alcanzar mediante un estudio del mercado al que quiera tener acceso.

Es evidente que no basta señalar los volúmenes de venta que se tienen pronosticados, sino que ante la institución financiera habrán de soportarse los factores sobre los cuales se han fincado dichos pronósticos, factores tales como: di-mensión de la demanda total de la industria dentro de la cual se desempeña la empresa; porcentaje de la demanda que es cubierto, mediante la oferta, por los fabricantes de tal industria; penetración en el mercado, tanto de la empresa solici-tante del crédito como de sus competidores; precios de venta y calidad de sus productos respecto a los existentes en el mercado; razones por las cuales se pretende modificar el grado de penetración en la industria, tales como desaparición de algunos competidores, aumentos en la demanda por disminu-ción en los precios, ampliación de la capacidad instalada, nuevos productos en el mercado, cambios en los sistemas de comercialización, etc.

De la misma forma en que se proporcione información respecto a los pronósticos de venta basados en un estudio de mercado, debe suministrarse la información histórica y la forma en que se relaciona con los datos presupuestados.

La información histórica deberá contener, del mismo modo, datos en cuanto a la industria y a los competidores, así como las razones por las cuales se alcanzó determinado grado de penetración en el mercado.

Las causas por las cuales se modifiquen los volúmenes de venta, tanto de la industria como de la empresa solicitante - del crédito, en sus cifras pronosticadas respecto de las históricas, deberán justificarse en forma contundente.

El estudio de mercado proporcionará los elementos de juicio necesarios a la institución financiera para que ésta tenga la confianza suficiente en cuanto a las cifras de venta -- presupuestadas y de esta manera podrá asumir que los demás -- presupuestos están desarrollados sobre bases razonables (presupuesto de producción, compras, inventarios, etc.), ya que -- como se mencionó en el Capítulo I de este trabajo, el presupuesto de ventas sirve de base para elaborar los diversos presupuestos de la empresa.

- Número de Personal y Relaciones Laborales

Otro indicador a considerar por la institución financiera en cuanto a la dimensión de la empresa lo constituye el número de personas que laboran dentro de la misma, ya sea a nivel obrero, técnico o administrativo, así como cuánto de ese personal está sindicalizado y cuánto es de confianza.

Es sumamente importante para el banco conocer tanto la situación actual como la histórica de las relaciones de la empresa con el sindicato de la misma, ya que en determinado momento pudiera afectar el otorgamiento de un crédito la situación conflictiva entre ambas partes. Del mismo modo, sería un factor de confianza para la institución financiera saber que

no ha habido huelgas en la empresa y/o que las relaciones sin dicato-patronales son cordiales y que éstas no representan un riesgo mayor para quien pretenda otorgar el crédito.

- Modificaciones en la Empresa Derivadas del Crédito

Este inciso está íntimamente ligado con el referente a - "Aplicación del Crédito" y "Justificación de la Solicitud de Crédito", ya que en tales incisos se describe cual será el -- destino del crédito y se mencionan las causas por las que se justifica la solicitud.

En este inciso se describirá el impacto que tendrá la -- empresa como consecuencia del otorgamiento del financiamiento, ya sea en términos de unidades adicionales a vender, a producir, en número de personal a contratar, de ingresos por venta de maquinaria reemplazada por la nueva a adquirir con el crédito, unidades automotrices de distribución a comprar como -- consecuencia del incremento en las ventas, etc.

Hay ocasiones en que el otorgamiento de un financiamiento conlleva una serie de inversiones y/o gastos adicionales - que modifican en mayor o menor grado las condiciones sobre -- las cuales se venía desempeñando la empresa, por lo que será de utilidad para el banco saber hasta que grado impactará en su flujo de efectivo no sólo el crédito concedido, sino tam - bién todos aquellos egresos derivados de aquél.

- Experiencias Bancarias

Este aspecto reviste gran importancia para cualquier institución financiera, ya que le permitirá determinar la solvencia moral y económica del solicitante, derivada de la forma en que ha respondido a compromisos contraídos anteriormente, tanto con la misma institución como con sus similares.

Al hablar de experiencias bancarias se incluyen todas aquellas relaciones que han existido entre el solicitante del financiamiento y el o los bancos con los que ha tratado, como consecuencia de los diversos servicios que éstos ofrecen, así, se tomarán en cuenta la forma en que ha manejado sus cuentas de cheques, es decir, si el solicitante no ha incurrido en sobregiros; si sus cuentas de inversiones las ha manejado adecuadamente; y desde luego, la más importante, cual ha sido el comportamiento del solicitante ante los créditos que éste ha obtenido con las diversas instituciones financieras.

Es obvio que tendrá mucho a su favor, en cuanto al crédito que solicita, si en los financiamientos que le han concedido con anterioridad, ha cumplido con todos los requisitos y obligaciones a los que se comprometió, lo cual podrá influir en forma determinante en la decisión de la institución financiera en lo referente al crédito en cuestión.

Será necesario hacer referencia tanto de las cuentas de cheques, saldos, cuentas de inversión y montos, así como de los créditos concedidos, en los cuales se detallará la institución otorgante, número de crédito, monto, plazo y cuándo se terminó de liquidar dicho financiamiento. En cuanto a los cré

ditos que tenga vigentes, deberá señalar igualmente a la institución financiera, el monto y el saldo por pagar así como la forma en que éste será liquidado, mencionando los gravámenes y/o avales respectivos.

- Gravámenes Sobre la Empresa

Será de gran importancia para la institución financiera conocer los gravámenes existentes sobre los activos de la empresa derivados de los pasivos que ésta tenga a la fecha de la solicitud de crédito, a fin de conocer sobre qué otros activos podría constituirse una garantía.

Los gravámenes existentes deberán detallarse al máximo posible, a fin de facilitar la labor de análisis del banco, agilizando con esto el otorgamiento del crédito.

El solicitante tendrá especial cuidado en determinar el riesgo que le ocasiona otorgar una garantía sobre determinado activo, ya que esto le podría acarrear un perjuicio mayor en caso de un incumplimiento del contrato.

- Estados Financieros

La solicitud de crédito deberá acompañarse por los estados financieros de la empresa, tanto los históricos, que bien pueden cubrir los últimos 3 a 5 años, dependiendo de la magnitud del financiamiento requerido, como por los estados proforma, que pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Es requerido por el banco en la mayoría de los casos, --

que los estados financieros históricos vayan acompañados por el dictamen de un Contador Público independiente, a fin de -- que mediante la firma de éste, el banco tenga la certeza de - que la situación financiera que presenta la empresa está acor de con la realidad.

Los estados financieros y anexos solicitados por las ins tituciones financieras son el balance general, estado de re- sultados, estado de origen y aplicación de recursos, flujo de efectivo y estado de costo de producción.

Lo anterior es requerido en lo relativo tanto a los esta dos financieros históricos como a los proforma, pretendiendo ser más explícito en cuanto a los estados proforma en el inci so b) de este mismo capítulo.

Las razones o indicadores financieros que sirven para a- nalizar los estados financieros, ya sea por parte de las ins- tituciones de crédito como por la misma empresa, serán descri- tas, igualmente, dentro del siguiente inciso.

La información solicitada por las instituciones financie ras mencionada dentro de este inciso, es la considerada como indispensable para hacer una evaluación adecuada de una soli- citud de financiamiento, aunque hay que mencionar que depen - diendo del tipo de crédito, monto y características del mismo, el banco podrá requerir de datos adicionales, a fin de contar con elementos de juicio más amplios para tomar una decisión - debidamente fundamentada en cuanto al otorgamiento del finan- ciamiento solicitado.

b) LOS ESTADOS PROFORMA Y RAZONES FINANCIERAS

Como se ha mencionado en líneas precedentes, las instituciones financieras requieren de sus solicitantes de crédito - una serie de datos e informes relativos a su empresa y entre esta información tienen un papel preponderante los estados financieros.

Los estados financieros históricos mostrarán la manera - en que la empresa ha sido manejada, qué rentabilidad ha obtenido, qué problemas ha enfrentado, cuál ha sido su crecimiento, etc., y mediante esta información el banco podrá apreciar cuál ha sido el comportamiento histórico de dicha empresa, soportando su decisión, en buena medida, en los elementos de -- juicio que le proporcionen estos estados históricos.

Sin embargo, aún cuando es importante saber cuál ha sido el comportamiento de la empresa en el pasado, será no menos - determinante conocer cuál será la situación de ésta en el futuro, y aún más, en caso de otorgar el financiamiento, qué im pacto y de qué manera se reflejará en los estados financieros.

Los estados financieros que contienen cifras a futuro se les llama "Proforma", por lo que, cuando elaboramos un presupuesto, el cual viene a ser resumido en un estado de resultados, un balance general y un estado de origen y aplicación de recursos, estos estados presupuestados vendrán a tomar también el nombre de estados proforma.

Por medio de los estados financieros proforma, la insti-

tución crediticia podrá apreciar cuál y cómo será la aplicación del crédito a obtener por el solicitante, así como la forma en que liquidará tanto el principal como los intereses del mismo; del mismo modo, podrá evaluar la forma en que beneficiará dicho crédito a la empresa y la manera en que éste afectará a la situación financiera de la misma.

Para cualquier institución financiera será muy importante conocer tanto la manera en que se canalizará el crédito como la forma en que se generarán los recursos para liquidar el financiamiento, lo cual podrá mostrarse tanto en los estados financieros proforma como en todo el soporte que respalda a éstos.

Los estados financieros proforma deben contener los mismos rubros y conceptos que los estados históricos, difiriendo, si acaso, en el grado de detalle que pueden tener los primeros, ya que las operaciones presupuestadas no tendrán la minuciosidad que contienen las cifras reales que se preparan en el departamento de contabilidad de la empresa.

Es obvio que el sistema contable que se siga en el registro de las operaciones reales debe ser el mismo que se use al momento de elaborar las cifras presupuestadas, a fin de que la evolución de la empresa pueda ser evaluada sobre bases uniformes.

Desde el momento en que asumimos la existencia del principio de consistencia entre las cifras de los estados finan -

cieros históricos y las que contienen los estados proforma, - estamos en posibilidad de efectuar una serie de comparaciones entre los estados mencionados.

No obstante, como se menciona en líneas anteriores, que se conoce como estados financieros proforma al balance general, al estado de resultados y al de origen y aplicación de recursos, las instituciones financieras requieren por parte del solicitante, por lo general, además de dichos estados, el "Estado de Movimiento de Caja" o "Flujo de Efectivo", ya que mediante esta información es posible apreciar las fechas y monto en que se genera la necesidad de financiamiento, su aplicación y la forma en que se obtienen los ingresos, para ser usados, parte de ellos, en el pago del principal y los intereses, que a fin de cuentas es lo que mayormente le interesa al banco.

Por lo tanto, una vez que la institución financiera ha obtenido los estados financieros históricos y proforma del cliente, deberá efectuar un análisis de los mismos, a fin de determinar ciertos indicadores que le permitan evaluar si la empresa guarda y/o guardará una situación saludable o no y, por lo tanto, si es sujeta de crédito por parte de la institución.

Para hacer este análisis, tanto las instituciones financieras como las empresas usan una serie de métodos, a fin de obtener una interpretación de las cifras que se muestran en los estados financieros, ya que las cantidades evaluadas en -

forma independiente no dan a conocer en forma clara la posición financiera de la empresa.

Cabe hacer mención que cualquiera de los métodos de análisis aquí descritos no representan un fin, sino un medio para, de ahí, hacer análisis más profundos. Lo que se pretende hacer en el presente inciso, es describir los métodos de análisis más comunmente usados tanto por las empresas, en el transcurso normal de sus operaciones, como por los bancos al analizar una solicitud de crédito por parte de un cliente.

Los métodos de análisis se pueden agrupar en seis clases:

- De Reducción de Estados Financieros a Por Cientos
- De Razones Financieras Simples
- De Razones Financieras Estándar
- De Aumentos y Disminuciones
- De Tendencias
- De Control del Presupuesto

Los tres primeros métodos se agrupan en lo que se llama métodos de análisis vertical, en tanto que los tres últimos están bajo el grupo de métodos de análisis horizontal.

- De Reducción de Estados Financieros a Por Cientos

Por este método es posible apreciar la manera en que las partes que integran un todo se comportan respecto a éste, pudiendo evaluar las desviaciones, ya sea favorables o desfavorables, de un estado financiero respecto a otro.

La forma de determinar estos porcentajes consiste en dividir cada una de las partes que integran el todo entre el todo, multiplicando por cien el cociente.

A fin de ser más gráficos, se presenta el siguiente ejemplo:

Cía. X
Estado de Resultados Proforma por
el Ejercicio de 1984
(Millones de Pesos)

<u>Conceptos</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Porcentaje</u>
Ventas	\$ 2,190	100.0 %
Costo de Ventas	<u>1,726</u>	<u>78.8</u>
Utilidad Bruta	464	21.2
Gtos. Venta y Admon.	<u>145</u>	<u>6.6</u>
Utilidad de Operación	319	14.6
Gtos. Financieros	<u>83</u>	<u>3.8</u>
Utilidad Antes Impptos.	236	10.8
Impuestos	<u>118</u>	<u>5.4</u>
Utilidad Neta	<u>\$ 118</u>	<u>5.4 %</u>

Mediante este método, la línea que sirve como base de comparación es la de Ventas, así, todas las demás líneas del Estado de Resultados representarán una porción de dicha línea de Ventas. Es decir, mediante este análisis, se puede deducir que por cada \$100 de venta, se gastó \$6.6 en Gastos de Venta y Administración, o bien \$5.4 en Impuestos, por ejemplo, y así sucesivamente en el resto de las líneas.

En el Balance General las líneas que se toman como base de comparación serán el Activo, por una parte, y la suma del Pasivo y Capital por la otra. En otras palabras, las líneas que integran el Activo, deberán ser comparadas contra el total del mismo, y las que integran el Pasivo y Capital deberán obtenerse los porcentajes en función del total de esta última línea según se puede apreciar en el siguiente ejemplo:

Cía X
Balance General Proforma
al 31 de diciembre de 1984
(Millones de Pesos)

<u>Activo</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Porcentaje</u>
Circulante	3,021	26.8 %
Fijo	7,580	67.4
Diferido	<u>649</u>	<u>5.8</u>
Total Activo	<u>11,250</u>	<u>100.0 %</u>
 <u>Pasivo</u>		
A Corto Plazo	2,210	19.6 %
A Largo Plazo	<u>5,184</u>	<u>46.1</u>
Total Pasivo	7,394	65.7
 <u>Capital</u>		
Capital Contable	<u>3,856</u>	<u>34.3</u>
Total Pasivo y Capital	<u>11,250</u>	<u>100.0 %</u>

- De Razones Financieras Simples

Como se ha mencionado anteriormente, las cifras aisladas de los estados financieros, juzgadas de esta manera, no son -

representativas, sino las relaciones que existen entre los diversos rubros de dichos estados financieros es lo que nos permite establecer ciertos indicadores en cuanto a la posición financiera de la empresa.

Se pueden hacer una serie de combinaciones con los diversos conceptos que contienen los estados financieros, mas es altamente recomendable que antes de establecer la relación que existe entre una línea y otra, tengamos presente la finalidad que pretendemos al analizar tales estados financieros. Así tendremos que si es el inversionista quien evalúa dicha información, enfocará su atención sobre la productividad de la empresa; si es el acreedor a corto plazo, determinará antes de conceder un préstamo cuál es la solvencia de aquélla; si es el acreedor a largo plazo, evaluará la estabilidad del posible deudor, etc. Es decir, dependiendo de cuál sea el objeto de nuestro análisis, combinaremos conceptos del activo, pasivo, capital y resultados, a fin de que la evaluación de la posición financiera de la empresa sea adecuada y de esta forma la decisión que se tome en relación a aquélla se fundamente sobre bases razonables.

Este tipo de indicadores son los más usados, tanto por las empresas como por las instituciones bancarias y se mencionarán en forma enunciativa mas no limitativa las razones simples más requeridas, dependiendo del enfoque que se le pretenda dar al análisis en cuanto a Liquidez, Estabilidad y/o Rendimiento.

Liquidez:

$$\text{Prueba del Acido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} \times 100}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón representa la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, sin considerar los inventarios como parte de dicha capacidad. Si el porcentaje obtenido es superior a 100%, se considera -- como satisfactoria la solvencia de la negociación.

$$\text{Indice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante} \times 100}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Este indicador representa la capacidad de pago de la empresa para liquidar sus pasivos a corto plazo, incluyendo los inventarios dentro del activo circulante. En esta razón es común considerar la proporción de dos a uno como adecuada, es decir que la inversión de los dueños del negocio en el activo circulante es al menos igual a la que tienen los acreedores a corto plazo.

$$\text{Días Cartera} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

Esta proporción nos indicará el número de días venta que tenemos como saldo en cuentas por cobrar, lo cual nos indicará nuestra posición en cuanto a la política de ventas a crédito que tenga establecida la empresa.

$$\text{Días Inventario} = \frac{\text{Inventarios} \times 360 \text{ días}}{\text{Costo de Ventas}}$$

Los inventarios deberán guardar una proporción razonable en cuanto al costo de ventas, por lo que, el indicador obtenido nos señalará si tal proporción es adecuada en cuanto a la idealizada. Esta razón nos indica el número de días inventario que tenemos para hacer frente a las ventas a nivel costo.

Estabilidad

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

En términos generales se puede aceptar que un porcentaje del 100% es razonable, ya que de esta manera la inversión de los dueños en la empresa es igual a la de los acreedores, por lo que la inversión de estos últimos está garantizada. Sin embargo, el grado ideal de apalancamiento variará de acuerdo al giro y situación de la empresa, por lo que es un tanto --- arriesgado establecer un patrón en cuanto a este indicador.

$$\text{Porcentaje de Inversión de los Dueños del Negocio en los Activos Fijos} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}}$$

Es muy importante conocer la participación que tienen -- los propietarios de la empresa en los activos fijos de la misma, ya que es un criterio generalmente aceptado que los dueños de la negociación aporten los recursos económicos básicos para operar ésta.

Rendimiento:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Esta razón indica la productividad obtenida considerando los costos incurridos en relación a las ventas en el mismo -- lapso de tiempo.

$$\text{Rendimiento Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

El porcentaje obtenido indicará la productividad obtenida en relación al total de ventas alcanzadas por la empresa -- una vez considerados todos los costos y gastos de operación.

$$\text{Rendimiento del Capital Contable} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

Este porcentaje nos indicará el rendimiento que los dueños de la empresa han obtenido en función de su participación en la misma; comparando dicho rendimiento con otros de diversas empresas, o bien contra el ofrecido por las instituciones bancarias en inversiones a plazo fijo, podremos evaluar la -- productividad de la negociación.

$$\text{Rendimiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Fijo}} \times 100$$

Esta razón nos permitirá apreciar el rendimiento que produce la inversión que tengamos en activos fijos, la cual comúnmente es la más fuerte en las empresas, independientemente de que tal inversión en activos fijos haya sido hecha por los accionistas o por los acreedores de la empresa.

- De Razones Financieras Estándar

Las razones estándar se obtienen de la misma forma que las razones simples, sólo que las cifras que se consideren para obtener la razón estándar deberán ser el resultado de un promedio, es decir, para obtener la "prueba del ácido", por ejemplo, deberemos obtener los promedios de varios ejercicios del activo circulante, de inventarios y del pasivo circulante y hacer la misma operación aritmética indicada en líneas anteriores.

Este método es aplicable cuando las cifras individualmente no son representativas, razón por la cual es necesario usar cifras promediadas.

Estas razones pueden clasificarse como internas y externas. Son internas cuando las cifras usadas se derivan de información de la propia empresa por varios ejercicios; las externas, son el resultado de cifras promediadas y obtenidas de empresas similares al giro de la negociación analizada. Es necesario que al obtener estos indicadores externos, se consideren empresas afines lo más posible, tanto en tamaño como en problemática, ya que de no hacerlo de ese modo, las razones obtenidas, base de comparación, serían inadecuadas para ser consideradas como estándar.

Este método implica sus riesgos en cuanto a que los períodos considerados en la obtención del promedio pueden incluir situaciones anormales, así como la dificultad que representa identificar empresas similares a la analizada.

- De Aumentos y Disminuciones

Mediante este método se identifican, como su nombre lo indica, los aumentos y disminuciones habidos de un período a otro entre cifras homogéneas de los estados financieros, tales como el balance general, el estado de resultados y el estado de origen y aplicación de recursos. Por esta causa, a este tipo de comparación se le conoce como Estados Financieros Comparativos.

Esta identificación de variaciones da pie a un posterior análisis, más profundo, dependiendo de la magnitud de la variación.

- De Tendencias

Este tipo de análisis es muy importante para la empresa cuando pretende desarrollar su pronóstico, ya que la base sobre la cual presupuestará debe basarse en forma muy relevante en la experiencia habida en períodos anteriores.

Por medio de este análisis es posible apreciar la dirección que adquieren los diversos factores que afectan la marcha de una empresa, permitiéndonos orientar en una forma adecuada la política que ésta seguirá en un futuro.

El análisis bajo el método de tendencias no debe hacerse en forma aislada, ya que deberán combinarse diversos conceptos para que adquiera validez dicho método; es decir, por ejemplo, al analizar la tendencia de las ventas, deberá considerarse igualmente la tendencia que guarden las cuentas por cobrar de

clientes, a la tendencia de inventarios con la del costo de ventas, etc.

Para determinar la tendencia que guardan determinadas cifras nos serviremos del método de números relativos, mediante el cual ordenaremos cronológicamente dichas cifras, tomando como cifra base la más antigua dándole el valor del 100%, por lo que las cantidades de cada uno de los períodos subsecuentes representarán un porcentaje, obtenido en función del dato base. A fin de hacer más claro este análisis se recomienda graficar estos datos, para lograr, de esta manera, un mayor entendimiento por parte del lector.

En el método de tendencias, al igual que en el de razones estándares, pueden obtenerse internas y externas, permitiéndonos comparar el comportamiento de la empresa respecto al de la industria o de un grupo de empresas determinadas.

- De Control del Presupuesto

En relación al control presupuestal haremos referencia en el inciso d) de este mismo capítulo.

c) VALIDEZ E IMPORTANCIA DE LAS CIFRAS PRESUPUESTADAS

Ya se ha comentado en páginas anteriores del presente trabajo acerca de la importancia que le concede el banco a los datos históricos que le proporciona el solicitante, ya que la decisión de aquél en cuanto al otorgamiento del crédito descansa en muy buena parte en la experiencia que haya te-

nido con el cliente. Sin embargo, para el banco será de igual importancia conocer la forma en que el solicitante determinó sus necesidades de financiamiento, el monto al que éste asciende, el destino que le dará, la forma en que pagará tanto el capital como los intereses y los beneficios que dicho financiamiento acarreará a la empresa.

La institución financiera podrá hallar respuesta a todos estos cuestionamientos en el presupuesto que la empresa ha -- preparado.

Ahora bien, ¿qué tanta confianza le puede infundir dicho presupuesto al banco?, ¿cómo sabrá el banco que las cifras -- que contiene el presupuesto son razonables?, ¿podrá el banco fundamentar su decisión sobre tal presupuesto?

Es evidente que el solicitante del crédito deberá demostrarle a la institución financiera que las cifras que contienen los estados financieros proforma, que es donde finalmente se concentra el presupuesto de la empresa, son válidos y dignos de confianza, por lo que dicha institución puede basarse en dicha información para emitir su decisión en cuanto al o - torgamiento del financiamiento.

Si la institución pretende auxiliarse del presupuesto de la empresa, en realidad pretenderá auxiliarse del sistema presupuestal que ésta tiene implantado. En otras palabras, el banco no solo analizará el presupuesto que le presenta el solicitante, sino que también querrá conocer la forma en que se elaboraron y controlaron los presupuestos de años anteriores.

Es obvio que si el banco observa que la empresa elaboró sus presupuestos en años anteriores y que ésta no tuvo ningún control de los mismos, o bien que las cifras reales obtenidas se comportaron en forma muy diferente a como la empresa las había presupuestado, la institución financiera no tendrá muchos elementos para asumir que el presupuesto que ahora le presenta el cliente en prospecto contendrá las metas que realmente éste alcanzará.

El banco seguramente querrá conocer datos tales como los volúmenes de venta presupuestados en años anteriores tanto de la industria como de la empresa, las variaciones existentes entre real y presupuesto, el análisis de las mismas así como las medidas correctivas implantadas por la dirección de la empresa a fin de corregir las desviaciones que se presentaron en los ejercicios correspondientes; el banco querrá saber, por ejemplo, la forma en que se determinaron en presupuestos anteriores los precios de venta de los productos vendidos así como los de compra de las materias primas y los precios reales habidos en tales años tanto de venta como de compra, etc. Dicho en otras palabras, el banco querrá conocer que tan ciertos fueron los presupuestos de la empresa y, si no lo fueron, las medidas que ésta tomó para lograr que en años venideros dichos presupuestos fueran más adecuados.

Por lo anterior, una buena parte de la validez e importancia que el banco otorgue a nuestro presupuesto, reside en la forma en que hayamos manejado nuestros presupuestos en

años anteriores, por lo que, tendremos que estar preparados, al solicitar un financiamiento, para suministrar al banco la documentación necesaria de años anteriores en la cual mostremos los presupuestos, las cifras reales alcanzadas, el análisis de las variaciones entre real y presupuesto así como la forma en que se corrigieron las deficiencias en los siguientes ejercicios.

Ahora bien, sin dejar de reconocer la importancia que tiene el aspecto histórico del solicitante del financiamiento, es obvio que la institución financiera pondrá especial interés en toda la información presupuestada, ya que a fin de cuentas es a futuro cuando daría y recuperaría el financiamiento que en ese momento es solicitado.

A fin de determinar el banco si el presupuesto presentado por el cliente es razonable, efectuará una serie de análisis de acuerdo a los métodos descritos en el inciso anterior.

Un primer análisis se desarrollará comparando los estados financieros presupuestados o proforma contra los reales del año o años anteriores, a fin de determinar mediante el método de aumentos y disminuciones las variaciones más importantes en los diversos conceptos de los estados financieros.

Una vez detectadas las principales variaciones se harán análisis más profundos a fin de encontrar la respuesta a tales variaciones. Es importante destacar que la empresa, al desarrollar su presupuesto y presentarlo para su aprobación

al Consejo de Administración, debió de haber llevado a cabo todo ese tipo de comparaciones, análisis (descritos en el inciso anterior) y explicación de variaciones, por lo que, al someter el presupuesto de la empresa junto con la solicitud de crédito ante la institución bancaria, deberá tener aquélla todas o casi todas las respuestas a las preguntas que pudiera formularse el banco respecto a las variaciones existentes entre un ejercicio y otro(s) en los estados financieros.

Además de la evaluación que se haga de los estados financieros proforma o presupuestados, el solicitante deberá indicar los lineamientos usados en el desarrollo de su presupuesto y llegar finalmente a las cifras que muestran tales esta dos financieros.

Como primer paso, habrá que considerar cuáles son los es tados financieros de los que se parte para desarrollar un pre supuesto, es decir, ¿ son cifras reales y dictaminadas del pe ríodo anterior ?, ¿ se parte del presupuesto del año pasado ?, ¿ son cifras de un presupuesto actualizado, es decir, un pro nóstico ? Es importante hacerle ver al banco que las cifras de las que se parte en el ejercicio que es presupuestado son razonables.

Ya que lo que marca la dimensión de la empresa y conse - cuentemente su presupuesto son las ventas que se consideren - en este último, reviste singular importancia la forma en que se haya llegado a determinar el volumen de ventas presupuesta das, ya que como se indicó en el Capítulo I de este trabajo,

dicho presupuesto de ventas sirve como base para desarrollar los restantes presupuestos de la empresa, como son el de producción, compras, inventarios, mano de obra, gastos directos e indirectos de fabricación, etc.

Es evidente que las cifras de un presupuesto serán más confiables, no sólo para el empresario sino para el banco y terceros en general, si dichas cifras se basan en volúmenes de venta determinados mediante un estudio de mercado que si sólo tales volúmenes son determinados con datos históricos de la propia empresa. Si se ha estudiado el mercado existente en cuanto a la demanda y la oferta, los competidores que hay en el ramo, sus capacidades instaladas y aprovechadas, su agresividad en dicho mercado, sus problemas financieros, su grado de avance tecnológico, etc., es fácil asumir que las cifras presupuestadas tengan un soporte más adecuado que si sólo se considera el volumen real alcanzado el año anterior y se le ha aumentado un porcentaje de incremento en ventas en forma arbitraria. La confiabilidad de las cifras no puede ser la misma en uno u otro caso. Es evidente que si el empresario ha procedido de acuerdo a la primera forma enunciada, su presupuesto adquirirá una validez superior que si se procede de acuerdo a la segunda.

Otro factor que hará que el presupuesto adquiera validez e importancia ante una institución financiera al momento de solicitar un crédito, lo marca los índices inflacionarios y paridades cambiarias consideradas en la elaboración de dicho presupuesto.

Es de importancia básica este hecho, ya que las tasas de inflación inciden de una manera fundamental tanto en los precios de compra de los insumos y servicios que adquirimos como en la fijación de nuestros precios de venta. Si tenemos operaciones en el extranjero, importaciones o exportaciones, igualmente las paridades cambiarias repercutirán en forma preponderante en las operaciones que contenga el presupuesto.

Hay varias formas de allegarnos información adecuada en lo referente a tasas de inflación y paridades cambiarias, ya que hay muchas instituciones, organismos, asociaciones, etc. que emiten sus pronósticos en relación a estos datos, tales como los mismos bancos, mediante boletines económicos que publican, cámaras, universidades y centros de estudios profesionales. Los precios a los que vendamos y compremos marcarán los márgenes de utilidad con que operemos, precios que forzosamente deberán incluir las tasas mencionadas líneas arriba, por lo que, en la medida en que soportemos los índices y paridades consideradas en el presupuesto, mayor o menor será el grado de confianza que tenga la institución de crédito en las cifras presupuestadas que sometemos a su consideración como soporte de nuestra solicitud de financiamiento.

Uno de los estados que con más interés analizará la institución financiera a la que se acuda, será sin lugar a dudas el "Flujo de Efectivo" o "Movimiento de Caja", estado en el que se plasman, como su nombre lo indica, todas las transacciones que en dinero realiza la empresa.

Es precisamente en el Flujo de Efectivo en donde determinamos la necesidad de financiarnos, cuánto, cuándo y cómo deberemos obtener el financiamiento, al mismo tiempo que es en este mismo estado en el cual reflejamos la forma en que será liquidado el crédito a nuestro acreedor.

En el Flujo de Efectivo existen dos líneas sumamente importantes, una dentro de los Ingresos y otra dentro de los Egresos. En los Ingresos, la principal línea será la que contenga la cobranza sobre las ventas objeto del negocio, mientras que en los Egresos son los pagos a nuestros proveedores los desembolsos más importantes, razón por la cual deberá existir una coherencia absoluta entre las ventas, las compras de inventarios, los ingresos y egresos y la política de la empresa sobre estos renglones.

Igual cuidado deberá tenerse al presupuestar aumentos de capital, los cuales deben estar debidamente soportados por actas de asamblea de accionistas, si es que se ha acordado con cierta anticipación a la fecha en que se pague el capital incrementado.

Las compras de maquinaria y equipo debe corresponder a un incremento en la producción de la empresa, el cual a su vez debe reflejar un incremento en las ventas, las cuales contemplan el estudio de mercado llevado a cabo por la misma empresa.

En suma, las cantidades que muestre el Flujo de Efectivo deberán estar acorde con las diversas políticas de la empresa,

mismas cifras que tendrán que ser respaldadas por tantos documentos o papeles de trabajo como sea necesario.

Por lo anterior, se puede establecer que la validez e importancia que le otorgue la institución financiera a nuestro presupuesto, dependerá de la solidez de las bases sobre las -cuales dicho presupuesto se haya elaborado, del cuidado que -se haya puesto en cada línea así como del soporte que se tenga de cada una de ellas. En la medida en que contemos con un buen sistema presupuestal, mejores elementos de juicio le daremos al banco para emitir una decisión favorable sobre nuestra solicitud de financiamiento.

d) CONTROL DEL FINANCIAMIENTO EN FUNCION DEL CONTROL PRESU-
PUESTAL

Una vez que la solicitud de financiamiento ha sido apro-
bada y se han firmado los documentos que formalizan la opera-
ción, adquirimos el compromiso de cumplir con todos los acuer-
dos que se pactaron con el banco. Es decir, deberemos dispo-
ner del financiamiento destinándolo a la compra del bien pac-
tado o bien, pagaremos la obligación que se había especifica-
do en la solicitud; se entregará la documentación necesaria -
al banco a fin de garantizar el financiamiento (facturas, cer-
tificados de depósito, etc.) y se enviará periódicamente in-
formación real a dicho banco, si es que éste así lo requirió
al momento de conceder el préstamo solicitado.

En muchos casos el banco, a fin de vigilar que el finan-

ciamiento otorgado se esté manejando de acuerdo a lo estipulado en el contrato, solicita del cliente información cada de terminado tiempo para asegurarse que la recuperación del crédito no tendrá ninguna dificultad.

La información que dicho banco suele requerir, normalmente es la misma de tipo financiero que requirió a la empresa - al momento en que ésta presentó su solicitud de crédito, es decir, balance general, estado de resultados, origen y aplicación de recursos y flujo de efectivo principalmente.

El banco, mediante estos estados financieros, podrá percatarse si las operaciones reales se desarrollan razonablemente en comparación con los estados financieros proforma que se presentaron al solicitar el financiamiento.

En el inciso d) del Capítulo I de este trabajo hemos hablado de lo que significa la implantación de un sistema presupuestal. Que éste lo integran, tanto la elaboración del presupuesto como el control que de él se tenga. Igualmente, se ha hablado de las ventajas que el control presupuestal le reporta a la empresa, permitiéndole detectar las desviaciones habidas respecto a los objetivos preestablecidos. Si tal control le permite a la empresa dichos beneficios, se puede hacer partícipe a la institución financiera que nos otorgó el crédito de los mismos beneficios, facilitándoles su labor de análisis y cumpliendo, al mismo tiempo, con el requisito de enviar periódicamente información financiera.

Inclusive, aún cuando no fuere requerida por el banco es te tipo de información, se considera aconsejable, especialmente cuando el cliente no cuenta con un amplio historial en el banco, el envío de la información financiera comparativa presupuesto contra real, de tal manera que la institución financiera pueda apreciar la manera en que el cliente realiza sus operaciones, ganándose de esta forma la confianza de dicha -- institución, allanando, de paso, el camino para futuras solicitudes de crédito.

Mediante el control presupuestal estaremos en posibilidad de detectar las desviaciones respecto a las metas fijadas por la dirección de la empresa, desviaciones que, en algunos casos, podrían modificar las condiciones del financiamiento - pactadas originalmente. En otras palabras, habrá ocasiones - en que el crédito obtenido resulte insuficiente dadas las con - diciones tan cambiante de la economía, o bien, que se localizó a última hora un proveedor con un mejor precio, no siendo necesario disponer del 100% del financiamiento aprobado, por ejemplo. Por lo tanto, el control presupuestal nos permitirá hacer ajustes en la medida de lo necesario, tanto en el manejo interno de la empresa como en nuestras relaciones financie - ras con los bancos.

Por lo anterior, es altamente recomendable usar el con - trol presupuestal como medio informativo de la empresa al ban - co, a fin de que éste tenga la certeza de que su inversión se rá debidamente recuperada al mismo tiempo que nuestra formali

dad será debidamente apreciada en futuras solicitudes de fi -
nanciamiento.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

La empresa Juguetes, S.A. presenta su solicitud al banco, a fin de obtener un crédito refaccionario por la cantidad de \$ 3,250,000, el cual invertiría en la adquisición de una maquinaria, permitiéndole incrementar su producción y consecuentemente sus ventas.

Para obtener dicho financiamiento, Juguetes, S.A. proporciona al banco, además de la solicitud de crédito correspondiente, la siguiente información, a fin de facilitar la evaluación de dicha solicitud:

Tipo de Financiamiento Solicitado	Anexo I
Monto del Financiamiento	" I
Aplicación del Financiamiento	" I
Justificación de la Solicitud	" I
Datos Sobre los Propietarios de la Empresa	" II
Productos que Elabora	" III
Capacidad Instalada y Utilizada	" III
Estudio de Mercado y Volúmenes de Venta	" IV
Personal y Relaciones Laborables	" V
Modificaciones en la Empresa Derivadas del Financiamiento Solicitado	" VI
Gravámenes Sobre la Empresa	" VII

Estados Financieros Comparativos Real VS.

Presupuesto por 1983:

Balance General	Anexo VIII
Estado de Resultados	" IX
Razones Financieras del Real de 1983	" X

Estados Financieros Presupuestados por 1984:

Lineamientos	" XI
Balance General	" XII
Estado de Resultados	" XIII
Estado de Origen y Aplicación de Recursos	" XIV
Flujo de Efectivo	" XV
Razones Financieras	" XVI

Estados Financieros Comparativos, Presupuesto
1984 VS. Real 1983:

Balance General	" XVII
Estado de Resultados	" XVIII
Razones Financieras	" XIX

Variaciones en los Estados Financieros Presu-
puestados de 1984 al no Considerar el Financia-
miento Solicitado:

Balance General	" XX
Estado de Resultados	" XXI
Flujo de Efectivo	" XXII

Anexo I

Juguetes, S. A.

Tipo de Financiamiento Solicitado: Refaccionario

Monto del Financiamiento: \$ 3,250,000

Aplicación del Financiamiento: Se adquirirá una maquinaria productora de juguetes de plástico a un costo de - - - - \$ 3,000,000, empleándose los restantes \$ 250,000 en fletes de Monterrey a México, así como seguros y gastos de instalación en la planta de la empresa.

Justificación de la Solicitud: A la fecha, parte de la producción de Juguetes, S. A., 60%, es comprada a empresas que se dedican a la maquila de juguetes y artículos de plástico. La empresa solicitante del crédito tiene la posibilidad de incrementar sus ventas de un 15 a un 20% anualmente, viéndose impedida a hacerlo, ya que una de las compañías maquiladoras está operando al máximo de su capacidad instalada, por lo que las posibilidades de aumentar su producción son nulas.

En virtud de lo anterior, se ha considerado que Juguetes, S. A. produzca sus propios productos en esa línea, a fin de no depender de terceros, estando al mismo tiempo en posibilidad de ampliar su penetración en el mercado mediante la compra de la maquinaria que se menciona en el inciso anterior.

Anexo II

Juguetes, S.A.

Datos Sobre los Propietarios de la Empresa:

Capital Social constituido como sigue:

Juan Serrano	\$ 5,500,000	53.9 %
Agustín González	3,000,000	29.4
José Jiménez	1,000,000	9.8
Francisco Castillo	500,000	4.9
Carlos Serrano	<u>200,000</u>	<u>2.0</u>
Total	\$10,200,000	100.0 %

Juan Serrano.- 55 años, mexicano, ingeniero químico y con una experiencia de 25 años en el área de plásticos. Socio en otras empresas con las siguientes aportaciones:

Plásticos, S.A.	\$ 8,000,000
Mangueras, S.A.	\$ 3,800,000
Servicios Industriales, S.A.	\$ 2,500,000

Agustín González.- 48 años, mexicano, ingeniero industrial, con experiencia de 18 años en el área de plásticos. Socio en otras empresas con las siguientes aportaciones:

Troqueles y Dados, S.A.	\$ 5,500,000
Moldes, S.A.	\$ 3,500,000

José Jiménez.- 43 años, mexicano, licenciado en administración de empresas, con experiencia de 25 años en el área administrativa en diversas empresas industriales, ocupando actualmente el puesto de director general en Productos Lácteos, S.A.

Anexo III

Juguetes, S. A.

Productos que Elabora:

Esta empresa se dedica a la manufactura de juguetes de plástico, constituyendo sus principales líneas de productos las muñecas, los automóviles y las pelotas, produciendo también, aunque no en forma constante, juegos de té y aros.

El 100% de los materiales que se usan en la manufactura de los productos antes mencionados son de origen nacional.

Capacidad Instalada y Utilizada:

La maquinaria existente actualmente en la empresa tiene una capacidad de producción de 2,000,000 de piezas al año, mismo volumen que es manufacturado, por lo que la capacidad instalada es utilizada al 100%.

En caso de obtener el crédito solicitado, con la maquinaria que se compraría, se ampliaría la capacidad anual a 4,680,000 piezas anuales, disminuyendo nuestra producción adquirida a maquinadores en un 53% aproximadamente.

Anexo IV-a

Juguetes, S.A.

Estudio de Mercado y Volúmenes de Venta:

Dada la diversidad de fabricantes de productos similares a los que esta empresa manufactura y comercializa, así como por la extensa gama de juguetes de este tipo en el mercado, es muy difícil obtener datos confiables en cuanto a la industria, razón por la cual no se tiene información que permita determinar la penetración que se tiene en el mercado tanto de esta empresa como de los competidores.

Un estudio de mercado resultaría altamente costoso a la vez que sería muy dudosa la información que éste arrojará, razón por la cual el mercado que esta empresa está en posibilidad de alcanzar, se basa en los requerimientos que nos han formulado nuestros principales clientes, los cuales se mencionan a continuación:

	Miles de Piezas			
	<u>1983 Real</u> <u>Pedidos</u>	<u>Real</u> <u>Ventas</u>	<u>1984 Presupuesto</u> <u>Pedidos</u>	<u>Ventas</u>
Almacenes González, S. A.	2,000	1,800	2,400	2,100
Tuc, S. A.	1,650	1,650	2,000	1,800
Mundo Infantil, S. A.	850	780	1,000	900
La Cadena, S. A.	590	560	700	650
Otros	<u>210</u>	<u>210</u>	<u>400</u>	<u>270</u>
Total	<u>5,300</u>	<u>5,000</u>	<u>6,500</u>	<u>5,720</u>

Se considera prudente cubrir el 88% de las estimaciones de compra de nuestros clientes, dado que para alcanzar el vo

Anexo IV-b

lumen de 6,500,000 piezas tendría que adquirirse maquinaria - adicional, lo cual representaría una capacidad no utilizada - de 2,000,000 de piezas al año, al mismo tiempo que la capacidad de producción de los maquiladores está saturada.

El maquilador que se va a cancelar por la compra de la - maquinaria propia, en caso de ser aprobado el financiamiento solicitado, no cubre ya las normas de calidad de Juguetes, -- S. A., razón por la cual no puede usarse más su capacidad --- instalada.

Anexo IV-c

VOLUMENES DE VENTA.

PIEZAS VENDIDAS EN 1983 (Miles)

<u>L I N E A</u>	<u>PRODUCCION</u>		<u>TOTAL</u>
	<u>PROPIA</u>	<u>MAQUILA</u>	
Muñecas	800	1200	2000
Automóviles	700	1000	1700
Pelotas	350	500	850
Otros	<u>150</u>	<u>300</u>	<u>450</u>
T O T A L	2000	3000	5000

PIEZAS VENDIDAS SEGUN PRESUPUESTO DE 1984 SIN
CONSIDERAR EL FINANCIAMIENTO SOLICITADO (Miles)

<u>L I N E A</u>	<u>PRODUCCION</u>		<u>TOTAL</u>
	<u>PROPIA</u>	<u>MAQUILA</u>	
Muñecas	800	1300	2100
Automóviles	700	1100	1800
Pelotas	350	550	900
Otros	<u>150</u>	<u>300</u>	<u>450</u>
T O T A L	2000	3250	5250

PIEZAS VENDIDAS SEGUN PRESUPUESTO DE 1984 CON-
SIDERANDO EL FINANCIAMIENTO SOLICITADO (Miles)

<u>L I N E A</u>	<u>PRODUCCION</u>		<u>TOTAL</u>
	<u>PROPIA</u>	<u>MAQUILA</u>	
Muñecas	1328	963	2291
Automóviles	1147	811	1958
Pelotas	570	410	980
Otros	<u>268</u>	<u>223</u>	<u>491</u>
T O T A L	3313	2407	5720

PIEZAS VENDIDAS POR SEMESTRE SEGUN PRESUPUESTO DE 1984 (Miles)

Anexo IV-d

	CON PROD. PROPIA			CON MAQUILA			TOTAL		
	1er. SEM.	2do. SEM.	TOTAL	1er. SEM.	2do. SEM.	TOTAL	1er. SEM.	2do SEM.	TOTAL
Sin considerar Financiamiento Solicitado									
Muecas	480	392	800	663	637	1300	1071	1029	2100
Automóviles	357	343	700	561	539	1100	918	882	1800
Pelotas	180	170	350	280	270	550	460	440	900
Otros	75	75	150	153	147	300	228	222	450
TOTAL	<u>1020</u>	<u>980</u>	<u>2000</u>	<u>1657</u>	<u>1593</u>	<u>3250</u>	<u>2677</u>	<u>2573</u>	<u>5250</u>
Considerando el Financiamiento Solicitado									
Muecas	408	920	1328	663	300	963	1071	1220	2291
Automóviles	357	790	1147	561	250	811	918	1040	1958
Pelotas	180	390	570	280	130	410	460	520	980
Otros	75	193	268	153	70	223	228	263	491
TOTAL	<u>1020</u>	<u>2293</u>	<u>3313</u>	<u>1657</u>	<u>750</u>	<u>2407</u>	<u>2677</u>	<u>3043</u>	<u>5720</u>

En caso de ser otorgado el financiamiento para la compra de la maquinaria, ésta se haría durante el segundo trimestre de 1984, iniciándose la producción a partir de julio del mismo año, por lo que el incremento en producción y consecuentemente en ventas se registraría durante el segundo semestre, el cual representaría un 18% adicional comparado contra los volúmenes de venta que se alcanzarían durante ese lapso en caso de no obtener el financiamiento solicitado.

Anexo V

Juguetes, S. A.

Personal y Relaciones Laborales:

Al 31 de diciembre de 1983 la empresa contaba con el siguiente personal

Directivos	6
Personal Administrativo	12
Personal Técnico	4
Personal Obrero	<u>44</u>
Total	<u>66</u>

Todo el personal obrero está agremiado al Sindicato de Trabajadores de Productos Plásticos y Similares, siendo las relaciones obrero-patronales bastante cordiales, no habiéndose registrado ningún estallamiento de huelga en la historia de esta empresa.

Juguetes, S. A.

Modificaciones en la Empresa Derivadas del Financiamiento
Solicitado:

Edificio.-

No se requiere ninguna ampliación en el área de producción ni en almacenes de materia prima en virtud de disponer actualmente de áreas suficientes para tales propósitos.

Energía Eléctrica.-

Las instalaciones eléctricas actuales tienen la capacidad suficiente para abastecer el consumo adicional que requiere la maquinaria que se adquiriría con el financiamiento solicitado.

Personal Adicional.-

Se ha considerado la contratación de 6 obreros y 1 técnico para atender la producción que generaría la nueva maquinaria.

Anexo VII

Juguetes, S. A.

Gravámenes Sobre la Empresa:

Sobre Inventarios	\$ 8,000,000	Banco del País
Sobre Edificios	\$ 3,000,000	Bancomer
Sobre Maquinaria	\$ 5,000,000	Banamex

De los financiamientos tanto a corto como a largo plazo considerados al 31 de diciembre de 1983 se tienen gravámenes sobre la empresa por un total de \$ 16,000,000, habiendo quedado garantizados el resto de dichos financiamientos por el aval personal de los señores Juan Serrano \$ 4,000,000, Agustín González \$ 2,500,000 y José Jiménez \$ 1,000,000, todos ellos socios de esta empresa.

Anexo VIII

JUGUETES, S. A.
 BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983
 REAL VS. PRESUPUESTO
 (MILES DE PESOS)

ACTIVO	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION	
			\$	%
CIRCULANTE				
Caja y Bancos	970	1293	323	33.3
Cuentas por Cobrar	8100	8484	384	4.7
Inventarios	<u>18750</u>	<u>18372</u>	(378)	(2.0)
Total Circulante	27820	28149	329	1.2
FIJO				
Maquinaria, Eq. e Instalaciones	17600	17569	(31)	(0.2)
Depreciación Acumulada	(4700)	(4661)	39	0.8
Total Fijo	12900	12908	8	0.1
DIFERIDO	<u>2300</u>	<u>2050</u>	(250)	(10.9)
TOTAL ACTIVO	<u>43020</u> =====	<u>43107</u> =====	87 =====	0.2 =====
PASIVO				
CORTO PLAZO				
Financiamientos Bancarios	6200	6570	370	6.0
Proveedores	4724	4649	(75)	(1.6)
Impuestos por Pagar	<u>1153</u>	<u>874</u>	(279)	(24.2)
Total Corto Plazo	12077	12093	16	0.1
LARGO PLAZO				
Financiamientos Bancarios	<u>14300</u>	<u>14214</u>	(86)	(0.6)
Total Largo Plazo	<u>14300</u>	<u>14214</u>	(86)	(0.6)
TOTAL PASIVO	<u>26377</u>	<u>26307</u>	(70)	(0.3)
CAPITAL				
Capital Pagado	10200	10200	-	-
Utilidades de Ejercicios Anteriores	1431	1431	-	-
Utilidades del Ejercicio	<u>5012</u>	<u>5169</u>	157	3.1
TOTAL CAPITAL	<u>16643</u>	<u>16800</u>	157	0.9
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>43020</u> =====	<u>43107</u> =====	87 =====	0.2 =====

JUGUETES, S. A.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR EL AÑO DE 1983
REAL VS. PRESUPUESTO
(MILES DE PESOS)

Anexo IX

	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>R E A L</u>	VARIACION	
			FAV. / (DESFAV.)	
			REAL VS. PTO.	
			\$	%
VENTAS	97000	92690	(4310)	(4.4)
Costo de Ventas Variable	75300	70728	4572	6.1
Costo de Ventas Fijo	<u>3950</u>	<u>3798</u>	<u>152</u>	3.8
Total Costo de Ventas	<u>79250</u>	<u>74526</u>	<u>4724</u>	6.0
UTILIDAD BRUTA	17750	18164	414	2.3
GASTOS DE OPERACION				
Gastos de Venta y Administración	3850	3716	134	3.5
Regalías	<u>776</u>	<u>718</u>	<u>58</u>	7.5
TOTAL GASTOS DE OPERACION	<u>4626</u>	<u>4434</u>	<u>192</u>	4.2
UTILIDAD DE OPERACION	13124	13730	606	4.6
Gastos Financieros	<u>3100</u>	<u>3073</u>	<u>27</u>	0.9
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10024	10657	633	6.3
Impuestos	<u>5012</u>	<u>5488</u>	<u>(476)</u>	(9.5)
UTILIDAD NETA	<u>5012</u>	<u>5169</u>	<u>157</u>	3.1
	=====	=====	=====	=====

Anexo X-a

Juguetes, S. A.

Razones Financieras Derivadas de los Estados Financieros
con Datos Reales de 1983

1. Prueba del Acido: $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} \times 100$

$$\frac{28,149 - 18,372}{12,093} \times 100 = 80.8\%$$

Consideramos que el indicador de 80.8 es muy cercano al -- ideal de 100, por lo que se asume que dicho indicador es -- razonable, ya que la inversión de los acreedores está ga -- rantizada con activos de inmediata disponibilidad en un -- 80.8% sin incluir los inventarios.

2. Liquidez = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \times 100 = \frac{28,149}{12,093} \times 100 = 232.8\%$

Esta razón financiera nos indica que por cada \$ 100 de pa -- sivo circulante se tiene una inversión de \$ 232.8 en el ac -- tivo circulante, razón por la cual la liquidez es bastante adecuada si consideramos que lo ideal sería de \$200 en el activo circulante por cada \$ 100 en el pasivo similar.

3. Días Cartera: $\frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{8,484 \times 360}{92,690} = 33 \text{ días}$

La política establecida por la empresa indica 30 días cartera, ra -- zón por la cual puede considerarse aceptable el índice de 33 días.

Anexo X-1

4. Días Inventario: $\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}} \times 360 = \frac{18,372}{70,728} \times 360 = 94 \text{ días}$

La empresa considera 90 días inventario como nivel ideal, por lo que el índice de 94 días real puede considerarse como apegado a la política de la empresa.

5. Apalancamiento: $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital Contable}} \times 100 = \frac{26,307}{16,800} \times 100 = 156.6\%$

Si consideramos que un apalancamiento de 200 de pasivo por 100 de capital contable es razonable, tendremos que el 156.6 obtenido cumple debidamente con el objetivo fijado.

6. Porcentaje de Inversión de los Dueños del Negocio en los Activos Fijos:

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}} \times 100 = \frac{16,800}{12,908} \times 100 = 130.2\%$$

Los socios cubren más de lo que representan los activos fijos netos.

7. Margen de Utilidad Bruta:

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{18,164}{92,690} \times 100 = 19.6\%$$

8. Rendimiento Neto:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{5,169}{92,690} \times 100 = 5.6\%$$

9. Rendimiento de Capital Contable:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100 = \frac{5,169}{16,800} \times 100 = 30.8\%$$

Anexo X-c

10. Rendimiento del Activo Fijo:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Fijo}} \times 100 = \frac{5,169}{12,908} \times 100 = 40.0\%$$

Anexo XI-a

Juguetes, S. A.

Lineamientos Establecidos en la Elaboración
del Presupuesto 1984

1. Inflación.- Se ha considerado una inflación del 50% a diciembre de 1984 comparando los precios contra el mismo mes de 1983.
2. Paridades Cambiarias.- No se han considerado en virtud -- de no tener operaciones en moneda extranjera durante 1984.
3. Volúmenes de Venta.- Se contempla un 5% de incremento en las ventas del primer semestre de 1984, mientras que en el segundo semestre se consideró un 23.9%, derivado este último incremento de la ampliación de la capacidad de produc--ción mediante la maquinaria que se adquirirá con el finan--ciamiento solicitado.
4. Precios de Venta.- Se han incrementado los precios en forma trimestral de acuerdo a la inflación nacional anual.
5. Costos de Venta.- Se ha considerado una inflación trimes--tral de acuerdo a la nacional anual del 50%.
6. Gastos de Venta y Administración.- Sueldos y Salarios se han incrementado en un 25% a partir de julio. Otros gas--tos se han incrementado trimestralmente de acuerdo a los - índices nacionales anuales.

Anexo XI-b

7. Regalías.- Se ha calculado el 0.8% sobre el renglón de ventas.
8. Gastos Financieros.- Incluye los intereses devengados tanto por los financiamientos ya existentes como por el solicitado actualmente.
9. Cuentas por Cobrar.- Se tiene establecida una política de contar con un saldo equivalente a 30 días de venta.
10. Inventarios.- La política en este renglón considera inventarios equivalentes a 90 días.
- 11.- Activos Fijos.- El único incremento que se ha considerado para 1984 consiste en la maquinaria a adquirir mediante el financiamiento solicitado por \$ 3,250,000.
- 12.- Depreciación.- Se ha usado el método de línea recta.
- 13.- Financiamientos Bancarios a Corto y Largo Plazo.- Se han considerado los siguientes financiamientos en millones de pesos:

	<u>Saldos al</u> <u>31-XII-83</u>	<u>Saldos al</u> <u>31-XII-84</u>
Banco del País	9,710	7,230
Bancomer	4,350	3,345
Banamex	6,724	5,184
Banco (solicitado)	<u>-</u>	<u>3,060</u>
Total	\$20,784	\$18,819

Anexo XI-c

14. Proveedores.- Algunos proveedores son liquidados a los quince días mientras que otros a los 30 días, teniendo un promedio de 20 días como saldo sobre las compras hechas.
15. Utilidades de Ejercicios Anteriores.- No se ha considerado el pago de dividendos sobre utilidades acumuladas.

JUGUETES, S. A.
BALANCE GENERAL PROFORMA TRIMESTRAL POR 1984
(MILES DE PESOS)

	<u>MAR. 31</u>	<u>JUN. 30</u>	<u>SEPT. 30</u>	<u>DIC. 31</u>
A C T I V O				
CIRCULANTE				
Caja y Bancos	869	2178	2993	1335
Cuentas por Cobrar	10980	8645	9701	11405
Inventarios	<u>23520</u>	<u>19754</u>	<u>19608</u>	<u>24478</u>
Total Circulante	35369	30577	32302	37218
FIJO				
Maquinaria, Eq. e Instalaciones	17569	20819	20819	20819
Depreciación Acumulada	<u>(5101)</u>	<u>(5541)</u>	<u>(6046)</u>	<u>(6551)</u>
Total Fijo	12468	15278	14773	14268
DIFERIDO				
	<u>1977</u>	<u>1904</u>	<u>1831</u>	<u>1758</u>
TOTAL ACTIVO	<u>49814</u> =====	<u>47759</u> =====	<u>48906</u> =====	<u>53244</u> =====
P A S I V O				
CORTO PLAZO				
Financiamientos Bancarios	6363	8240	9048	8981
Proveedores	8875	4933	5732	6071
Impuestos por Pagar	<u>2582</u>	<u>933</u>	<u>1051</u>	<u>2881</u>
Total Corto Plazo	17820	14106	15831	17933
LARGO PLAZO				
Financiamientos Bancarios	<u>12714</u>	<u>13380</u>	<u>11880</u>	<u>9838</u>
Total Largo Plazo	12714	13380	11880	9838
TOTAL PASIVO	<u>30534</u>	<u>27486</u>	<u>27711</u>	<u>27771</u>
C A P I T A L				
Capital Pagado	10200	10200	10200	10200
Utilidades de Ejercicios Ant.	6600	6600	6600	6600
Utilidades del Ejercicio	<u>2480</u>	<u>3473</u>	<u>4395</u>	<u>8673</u>
Total Capital	<u>19280</u>	<u>20273</u>	<u>21195</u>	<u>25473</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>49814</u> =====	<u>47759</u> =====	<u>48906</u> =====	<u>53244</u> =====

JUGUETES, S. A.
 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA TRIMESTRAL POR 1984
 (MILES DE PESOS)

	<u>1er</u> <u>TRIM.</u>	<u>2do</u> <u>TRIM.</u>	<u>3er</u> <u>TRIM.</u>	<u>4to</u> <u>TRIM.</u>	<u>TOTAL</u>
VENTAS	33140	25445	26024	55125	139734
Costo de Ventas Variable	24358	19160	19778	41280	104576
Costo de Ventas Fijo	<u>1100</u>	<u>1105</u>	<u>1176</u>	<u>1208</u>	<u>4589</u>
Total Costo de Ventas	<u>25458</u>	<u>20265</u>	<u>20954</u>	<u>42488</u>	<u>109165</u>
UTILIDAD BRUTA	7682	5180	5070	12637	30569
GASTOS DE OPERACION					
Gastos de Venta y Admón.	1265	1284	1370	1556	5475
Regalías	<u>265</u>	<u>204</u>	<u>208</u>	<u>441</u>	<u>1118</u>
Total Gastos de Operación	<u>1530</u>	<u>1488</u>	<u>1578</u>	<u>1997</u>	<u>6593</u>
UTILIDAD DE OPERACION	6152	3692	3492	10640	23976
GASTOS FINANCIEROS	<u>1090</u>	<u>1533</u>	<u>1558</u>	<u>1606</u>	<u>5787</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5062	2159	1934	9034	18189
IMPUESTOS	<u>2582</u>	<u>1166</u>	<u>1012</u>	<u>4756</u>	<u>9516</u>
UTILIDAD NETA	<u>2480</u>	<u>993</u>	<u>922</u>	<u>4278</u>	<u>8673</u>
	=====	=====	=====	=====	=====

JUGUETES, S. A.
 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PROFORMA
 POR 1984
 (MILES DE PESOS)

	REAL	PRESUPUESTO 1984			
	DIC 31 1983	MAR 31	JUN 30	SEP 30	DIC 31
ORIGENES:					
Aportaciones de Socios	10200	-	-	-	-
Utilidades de Ejerc. Ant.	6600	-	-	-	-
Utilidad del Ejercicio	-	2480	993	922	4278
Financiamientos Bancarios	20784	(1707)	2543	(692)	(2109)
Proveedores	4649	4226	(3942)	799	339
Impuestos por Pagar	874	1708	(1649)	118	1830
Depreciación	4661	440	440	505	505
TOTAL ORIGENES	47768 =====	7147 =====	(1615) =====	1652 =====	4843 =====
APLICACIONES:					
Caja y Bancos	1293	(424)	1309	815	(1658)
Cuentas por Cobrar	8484	2496	(2335)	1056	1704
Inventarios	18372	5148	(3766)	(146)	4870
Maquinaria, Eq. e Instal.	17569	-	3250	-	-
Otros Activos	2050	(73)	(73)	(73)	(73)
TOTAL APLICACIONES	47768 =====	7147 =====	(1615) =====	1652 =====	4843 =====

Anexo XV

JUGUETES, S. A.
 FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO TRIMESTRAL POR 1984
 (MILES DE PESOS)

	<u>1er</u> <u>TRIM.</u>	<u>2do</u> <u>TRIM.</u>	<u>3er</u> <u>TRIM.</u>	<u>4to</u> <u>TRIM.</u>	<u>TOTAL</u>
SALDO INICIAL	1293	869	2178	2993	1293
INGRESOS:					
Cobranza sobre Ventas	30644	27780	24968	53421	136813
Financiamiento	-	3250	-	-	3250
TOTAL INGRESOS	30644	31030	24968	53421	140063
EGRESOS:					
Proveedores	25280	19336	18833	45811	109260
Gastos Fijos de Fabricación	587	592	598	630	2407
Gastos de Venta y Administración	1265	1284	1370	1556	5475
Regalías	265	204	208	441	1118
Financiamientos: Principal	1500	1500	1500	1500	6000
Intereses	1297	740	750	828	3615
Financiamiento Solicitado:					
Principal	-	-	-	542	542
Intereses	-	-	-	845	845
Impuestos	874	2815	894	2926	7509
Maquinaria	-	3250	-	-	3250
TOTAL EGRESOS	<u>31068</u>	<u>29721</u>	<u>24153</u>	<u>55079</u>	<u>140021</u>
SALDO FINAL	869	2178	2993	1335	1335
	=====	=====	=====	=====	=====

Juguetes, S. A.

Razones Financieras Derivadas de los Estados Financieros
 Proforma al 31 de diciembre de 1984

1. Prueba del Acido: $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} \times 100$

$$\frac{37,218 - 24,478}{17,933} \times 100 = 71.0\%$$

El indicador financiero de 71.0% se considera razonable al estar cubierto el pasivo circulante en ese porcentaje, ya que hay que tomar en cuenta que los inventarios están siendo excluidos en este cálculo.

2. Liquidez: $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \times 100 = \frac{37,218}{17,933} \times 100 = 207.5\%$

La inversión de los socios en el activo circulante es ligeramente superior a la de los acreedores por lo que el pasivo circulante está debidamente cubierto.

3. Días Cartera: $\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360 = \frac{11,405}{139,734} \times 360 = 29 \text{ días}$

Si la política establecida por la empresa es de 30 días cartera, puede considerarse que el indicador de 29 días obtenido se ajusta a tal política.

4. Días Inventario: $\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}} \times 360 = \frac{24,478}{104,576} \times 360 = 84 \text{ días}$

La empresa considera razonable tener inventarios equiva-

lentes a 90 días, por lo que el índice obtenido de 84 días satisface los requisitos de aquélla.

$$5. \text{ Apalancamiento: } \frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital Contable}} \times 100 = \frac{27,771}{25,473} \times 100 = 109.0\%$$

Las aportaciones de los socios casi igualan a la inversión que tienen los acreedores en la empresa, por lo que se considera más que adecuado este indicador.

$$6. \text{ Porcentaje de Inversión de los Dueños del Negocio en los Activos Fijos:}$$

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}} \times 100 = \frac{25,473}{14,268} \times 100 = 178.5\%$$

Los activos fijos están cubiertos completamente por las aportaciones de los socios.

$$7. \text{ Margen de Utilidad Bruta:}$$

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{30,569}{139,734} \times 100 = 21.9\%$$

$$8. \text{ Rendimiento Neto:}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{8,673}{139,734} \times 100 = 6.2\%$$

$$9. \text{ Rendimiento de Capital Contable:}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100 = \frac{8,673}{25,473} \times 100 = 34.0\%$$

$$10. \text{ Rendimiento del Activo Fijo:}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Fijo}} \times 100 = \frac{8,673}{14,268} \times 100 = 60.8\%$$

JUGUETES, S. A.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
PRESUPUESTO DE 1984 VS. REAL DE 1983
(MILES DE PESOS)

	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	
	1983	1984	\$	%
ACTIVO				
CIRCULANTE				
Caja y Bancos	1293	1335	42	3.2
Cuentas por Cobrar	8484	11405	2921	34.4
Inventarios	<u>18372</u>	<u>24478</u>	<u>6106</u>	33.2
Total Circulante	28149	37218	9069	32.2
FIJO				
Maquinaria, Eq. e Instal.	17569	20819	3250	18.5
Depreciación Acumulada	(4661)	(6551)	(1890)	(40.5)
Total Fijo	12908	14268	1360	10.5
DIFERIDO	<u>2050</u>	<u>1758</u>	(292)	(14.2)
TOTAL ACTIVO	43107	53244	10137	23.5
	=====	=====	=====	
PASIVO				
CORTO PLAZO				
Financiamientos Bancarios	6570	8981	2411	36.7
Proveedores	4649	6071	1422	30.6
Impuestos por Pagar	<u>874</u>	<u>2881</u>	<u>2007</u>	229.6
Total Corto Plazo	12093	17933	5840	48.3
LARGO PLAZO				
Financiamientos Bancarios	<u>14214</u>	<u>9838</u>	(4376)	(30.8)
Total Largo Plazo	<u>14214</u>	<u>9838</u>	(4376)	(30.8)
TOTAL PASIVO	26307	27771	1464	5.6
CAPITAL				
Capital Pagado	10200	10200	-	-
Utilidades de Ejerc. Ant.	1431	6600	5169	361.2
Utilidades del Ejercicio	<u>5169</u>	<u>8673</u>	<u>3504</u>	67.8
TOTAL CAPITAL	<u>16800</u>	<u>25473</u>	<u>8673</u>	51.6
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	43107	53244	10137	23.5
	=====	=====	=====	

Anexo XVIII

JUGUETES, S. A.
 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
 PRESUPUESTO 1984 VS. REAL 1983
 (MILES DE PESOS)

	R E A L 1983	PRESUPUESTO 1984	VARIACION FAV./ (DESAV.) 1984 VS. 1985	
			\$	%
VENTAS	92690	139734	47044	50.8
Costo de Ventas Variable	70728	104576	(33848)	(47.9)
Costo de Ventas Fijo	<u>3798</u>	<u>4589</u>	(791)	(20.8)
Total Costo de Ventas	<u>74526</u>	<u>109165</u>	<u>(34639)</u>	<u>(46.5)</u>
UTILIDAD BRUTA	18164	30569	12405	68.3
GASTOS DE OPERACION				
Gastos de Venta y Admon.	3716	5475	(1759)	(47.3)
Regalías	<u>718</u>	<u>1118</u>	(400)	(55.7)
Total Gastos de Operación	<u>4434</u>	<u>6593</u>	<u>(2159)</u>	<u>(48.7)</u>
UTILIDAD DE OPERACION	13730	23976	10246	74.6
GASTOS FINANCIEROS	<u>3073</u>	<u>5787</u>	<u>(2714)</u>	<u>(88.3)</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10657	18189	7532	70.7
IMPUESTOS	<u>5488</u>	<u>9516</u>	<u>(4028)</u>	<u>(73.4)</u>
UTILIDAD NETA	<u>5169</u> =====	<u>8673</u> =====	<u>3504</u> =====	67.8

Anexo XIX

Juguetes, S. A.
Razones Financieras Comparativas,
Presupuesto 1984 VS. Real 1983

	<u>Real 1983</u>	<u>Presupuesto 1984</u>
1. Prueba del Acido	80.8%	71.0%
2. Liquidez	232.8%	207.5%
3. Días Cartera	33	29
4. Días Inventario	94	84
5. Apalancamiento	156.6%	109.0%
6. Porcentaje de Inversión de los Dueños del Negocio en los Activos Fijos	130.2%	178.5%
7. Margen de Utilidad Bruta	19.6%	21.9%
8. Rendimiento Neto	5.6%	6.2%
9. Rendimiento del Capital Contable	30.8%	34.0%
10. Rendimiento del Activo Fijo	40.0%	60.8%

JUGUETES, S. A.
BALANCE GENERAL PROFORMA COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE
DE 1984 CONSIDERANDO Y SIN CONSIDERAR EL FINANCIAMIENTO SOLICITADO
(MILES DE PESOS)

	SIN FINANCIA MIENTO	CON FINANCIA MIENTO	VARIACION	
			\$	%
ACTIVO				
CIRCULANTE				
Caja y Bancos	1177	1335	158	13.4
Cuentas por Cobrar	10984	11405	421	3.8
Inventarios	<u>23757</u>	<u>24478</u>	<u>721</u>	3.0
Total Circulante	35918	37218	1300	3.6
FIJO				
Maquinaria, Eq. e Instal.	17569	20819	3250	18.5
Depreciación Acumulada	(6421)	(6551)	(130)	(2.0)
Total Fijo	11148	14268	3120	28.0
DIFERIDO				
	<u>1758</u>	<u>1758</u>	-	-
Total Activo	<u>48824</u> =====	<u>53244</u> =====	<u>4420</u> =====	<u>9.1</u> =====
PASIVO				
CORTO PLAZO				
Financiamientos Bancarios	7545	8981	1436	19.0
Proveedores	5897	6071	174	3.0
Impuestos por Pagar	<u>2478</u>	<u>2881</u>	<u>403</u>	16.3
Total Corto Plazo	15920	17933	2013	12.6
LARGO PLAZO				
Financiamientos Bancarios	<u>8214</u>	<u>9838</u>	<u>1624</u>	17.8
Total Largo Plazo	<u>8214</u>	<u>9838</u>	<u>1624</u>	17.8
TOTAL PASIVO	24134	27771	3637	15.1
CAPITAL				
Capital Pagado	10200	10200	-	-
Utilidades de Ejerc. Ant.	6600	6600	-	-
Utilidades del Ejercicio	7890	8673	783	9.9
Total Capital	<u>24690</u>	<u>25473</u>	<u>783</u>	3.2
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>48824</u> =====	<u>53244</u> =====	<u>4420</u> =====	<u>9.1</u> =====

JUGUETES, S. A.
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA COMPARATIVO POR 1984
CONSIDERANDO Y SIN CONSIDERAR EL FINANCIAMIENTO SOLICITADO
(MILES DE PESOS)

	SIN FINANCIA MIENTO	CON FINANCIA MIENTO	VARIACION FAV./ (DESFAV.) CON FIN. VS. SIN F.	
			\$	%
VENTAS	127355	139734	12379	9.7
Costo de Ventas Variable	95262	104576	(9314)	(9.8)
Costo de Ventas Fijo	<u>4459</u>	<u>4589</u>	(130)	(2.9)
Total Costo de Ventas	99721	109165	(9444)	(9.5)
UTILIDAD BRUTA	27634	30569	2935	10.6
GASTOS DE OPERACION				
Gastos de Venta y Admon	5475	5475	-	-
Regalías	<u>1019</u>	<u>1118</u>	(99)	(9.8)
Total Gastos de Operación	<u>6494</u>	<u>6593</u>	(99)	(1.5)
UTILIDAD DE OPERACION	21140	23976	2836	13.4
GASTOS FINANCIEROS	<u>4590</u>	<u>5787</u>	(1197)	(26.1)
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.	16550	18189	1639	9.9
IMPUESTOS	<u>8660</u>	<u>9516</u>	(856)	(9.9)
UTILIDAD NETA	<u>7890</u> =====	<u>8673</u> =====	783 =====	9.9

JUGUETES, S. A.

FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO COMPARATIVO POR 1984
 CONSIDERADO Y SIN CONSIDERAR EL FINANCIAMIENTO SOLICITADO
 (MILES DE PESOS)

	SIN FINANCIA MIENTO	CON FINANCIA MIENTO	VARIACION FAV./ (DESFAV.) CON FIN. VS. SIN F.	
			\$	%
SALDO INICIAL	1293	1293	-	-
INGRESOS:				
Cobranza sobre Ventas	124855	136813	11958	9.6
Financiamiento	-	3250	3250	-
TOTAL INGRESOS	124855	140063	15208	12.2
EGRESOS:				
Proveedores	99399	109260	(9861)	(9.9)
Gastos Fijos de Fabricación	2407	2407	-	-
Gastos de Venta y Admón.	5475	5475	-	-
Regalías	1019	1118	(99)	(9.7)
Financiamientos: Principal	6000	6000	-	-
Intereses	3615	3615	-	-
Financiamiento Solicitado:				
Principal	-	542	(542)	-
Intereses	-	845	(845)	-
Impuestos	7056	7509	(453)	(6.4)
Maquinaria	-	3250	(3250)	-
TOTAL EGRESOS	124971	140021	(15050)	(12.0)
SALDO FINAL	1177	1335	158	13.4
	=====	=====	=====	=====

C O N C L U S I O N E S

1. Toda empresa, sin considerar su dimensión o giro, debe -- contar con una administración acorde a sus necesidades, - a fin de operar con el máximo de eficiencia.
2. El establecimiento de un sistema de presupuestos le per-- mitirá a la administración de la empresa determinar la -- forma en que se alcanzarán las metas preestablecidas, al mismo tiempo que dará ocasión de conocer y corregir las desviaciones ocurridas respecto a dichas metas.
3. Debido a la necesidad ineludible que tienen todas las em-- presas de financiarse, deberá de mantenerse debidamente actualizada toda aquella información que normalmente re-- quiere el banco al momento en que se somete a la atención de éste una solicitud de crédito.
4. Cuando se presente la necesidad de obtener financiamien-- to, deberá estudiarse adecuadamente las características , de éste, a fin de tener acceso, en lo posible, a los fon-- dos de fomento instituídos por el Gobierno Federal, ya -- que dichos fondos ofrecen condiciones preferenciales, ... obteniendo la empresa un costo financiero menor.
5. En la medida en que se tenga un buen sistema de presupues-- tos, la institución financiera tendrá mayores y mejores - elementos para juzgar que la empresa solicitante del cré-

dito opera sobre bases administrativas adecuadas, contando con mejores posibilidades de obtener el financiamiento requerido.

6. Al someter la información requerida por la institución financiera, deberá hacerse en forma tal que se facilite la labor de análisis por parte de ésta, con lo cual se agilizará el proceso de obtención del crédito solicitado.

BIBLIOGRAFIA

- | | |
|--|--|
| CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS | Héctor Salas González
3a. Edición
Ediciones HESAGO |
| CONTRALORIA PRACTICA | Anderson Schmidt
1a. Edición
Editorial UTEHA |
| CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA | Harold Koontz y
Cyril O'Donnell
3a. Edición
Libros McGraw-Hill |
| EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS
EMPRESAS INDUSTRIALES | W. Rautenstrauch y
R. Villers
1a. Edición, 2a. Reimpresión
Fondo de Cultura Económica |
| TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO | Raúl Cervantes Ahumada
1a. Edición
Editorial Herrero |
| MANUAL DEL FUNCIONARIO BANCARIO | Jorge Saldaña Alvarez
XXI Edición
Ediciones J. Saldaña A. |

Folletos informativos de los siguientes
Fondos de Fomento:

- | | |
|---------|--|
| FONATUR | - Reglas de Operación de Crédito |
| FOMIN | - FOMIN Pone y Usted Dispone
Reglas de Operación |
| FIDEIN | - Programa Nacional de Apoyo a Parques Industriales |
| FIRA | - ¿Qué es FIRA? |
| FOMEX | - Nuevos Estímulos Financieros y de Garantías a la Exportación |
| FOGAIN | - Veinticinco años de FOGAIN |
| FONEI | - Reglas Generales de Operación del Fondo de Equipamiento Industrial |
| FOVI | - Viviendas de Interés Social |