

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



28/Na 200

BREVE ESTUDIO DE LA
PLANEACION FINANCIERA

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:

ROBERTO RODRIGUEZ RUIZ

Director del Seminario: Lic. Bernardo Salgado Rivera

1 9 8 2



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

	PÁGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- LA PLANEACION FINANCIERA	3
GENERALIDADES	3
DEFINICIONES DE PLANEACIÓN FINANCIERA	4
VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA	7
LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS NUEVAS	9
FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO	14
CAPITULO II.- EL PRESUPUESTO	21
EL PLAN PRESUPUESTAL	23
PRESUPUESTO DE EFECTIVO	29
PRESUPUESTO DE CAPITAL	34
PRESUPUESTO DE CONTINGENCIA	40
CONTROL PRESUPUESTAL	43

	PÁGINA
CAPITULO III.- EL FINANCIAMIENTO	46
CONCEPTO E IMPORTANCIA	46
CRITERIOS MÍNIMOS PARA LA FINANCIACIÓN	49
DONDE BUSCAR LA FINANCIACIÓN	52
QUE PUEDE HACER UN BUEN FINANCIAMIENTO	54
CAPITULO IV.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO	57
ESTRUCTURA FINANCIERA EN MÉXICO	57
EL CRÉDITO COMERCIAL Y LOS PASIVOS ACUMULADOS COMO FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO	61
FUENTES DE FONDOS A CORTO PLAZO	64
FUENTES DE FONDOS A MEDIANO PLAZO	71
CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFIA	80

I N T R O D U C C I O N

Si tomamos en consideración el acelerado y complejo conjunto de cambios que experimentan las empresas, salta a la vista la importancia que para éstas tiene, estar bien concebidas y preparadas para estar en condiciones de anticiparse y adaptarse a este mundo de necesidades rápidamente cambiantes.

Precisamente se ha descrito a la Planeación Financiera como un proceso que permite visualizar y prever las condiciones futuras en que habrá de desenvolverse la empresa, con el objeto de que trabaje en condiciones óptimas, económicamente hablando.

En consecuencia, a través de una adecuada y efectiva planeación y una correcta anticipación y dirección de estos cambios, se obtendrán grandes ventajas y beneficios.

Tal situación nos lleva a considerar que estos cambios crean oportunidades para aquellas empresas que están debi

damente preparadas para recibirlas y constituyen una verdadera amenaza para aquellas que no lo están; por consiguiente, se arriesgarán a ser destruidas por una serie de crisis continuas.

Por lo tanto, cuando no se planea, simplemente se posponen los problemas, los cuales se intensificarán y multiplicarán con el transcurso del tiempo. La empresa eficiente de nuestra época debe de emplear en gran parte, de técnicas y herramientas financieras para manejar sus innumerables problemas, tanto los de rutina como los más complejos y bien estructurados.

Se desprende de lo dicho, que es muy importante para el hombre de empresa, hacer conciencia de que, en un ambiente de cambios acelerados, la planeación financiera de los mismos, es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada en base a conocimientos especializados y no con sentido común simplemente.

En suma, para asegurar el éxito de una empresa, es fundamental contar con una adecuada planeación financiera.

C A P I T U L O I

LA PLANEACION FINANCIERA

GENERALIDADES

En México, durante las primeras etapas de desarrollo económico e industrial, no tenía mayor importancia para una empresa el realizar planes a futuro, debido a que los cambios eran lentos y de poca magnitud. Esto permitía resolver los problemas que se presentaban por reacciones rápidas e imaginativas, por consiguiente, no era necesario prever el futuro; por otra parte, eran pocas el número de empresas que operaban en esta etapa.

A partir de 1960, el desarrollo económico e industrial ha crecido aceleradamente y ha traído consigo fenómenos tales como: cambios tecnológicos, aparición de nuevas industrias, acelerados adelantos en la mecanización y automatización de los procesos productivos y el desarrollo de nuevos métodos de trabajo.

Ya no son los estancamientos ni los atrasos de las

primeras etapas de desarrollo, hoy en día, las constantes fluctuaciones económicas, el aumento continuo de los costos de materia prima y mano de obra, han propiciado un desordenado crecimiento económico, como consecuencia de un alto nivel inflacionario.

Porque no se puede negar que la inflación ha sido, sin duda, el problema inquietante en estos últimos 40 años, y tal parece que las empresas pueden hacer bien poco por controlar este fenómeno, excepto planear adecuadamente para enfrentarse a lo que parece ser un continuo e inevitable dolor de cabeza para la dirección empresarial.

Se puede decir que la necesidad de planear sistemática y estratégicamente, se deriva del hecho de que en la actualidad la administración financiera está sometida a muchos más cambios que en cualquier época pasada.

Analizado lo dicho anteriormente, me conduce a afirmar que en el presente y futuro próximo tendrán prioridad, por cuanto a las acciones que debe realizar la empresa, las funciones de planeación financiera para indicar en qué se debe invertir y cómo se va a financiar la inversión para lograr el máximo de utilidades deseadas.

DEFINICION DE LA PLANEACION FINANCIERA

Para iniciar este tema, considero que es necesario, antes que nada, definir qué es la planeación financiera,

con el objeto de que se comprenda cuáles son las funciones - - principales de ésta dentro de una empresa.

Clifton H. Kreps, Jr. y Richard F. Wacht, definen la planeación financiera "como una estimación a futuro de los aspectos financieros de un programa de actividades conducentes a las decisiones para manejar el negocio durante cierto tiempo. Comprende, tanto el plan de actividades comerciales, como su - interpretación, en términos de los fondos necesarios para llevar a cabo ese plan. Se relaciona con la adquisición de dichos fondos, el control de su aplicación y la estimación de -- los resultados que se obtengan de aplicarlo".¹

Para Joaquín Moreno Fernández, la planeación financiera "es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requie--ren para lograrlas".²

En forma más simple, Joaquín Moreno Fernández, la conceptúa "como un procedimiento para decidir qué acciones se

- 1.- CLIFTON H. KREPS, JR., RICHARD F. WACHT. Administración - Financiera de los Negocios. Editorial Banca y Comercio, - S.A. 1979. 1a. Edición. P. 73. 198 PP.
- 2.- JOAQUIN MORENO FERNANDEZ. Las Finanzas en la Empresa. -- Editorial Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. 1979. 2a. Edición. P. 251. 399 PP.

deben realizar en lo futuro para los objetivos trazados en - - tres fases: planear lo que se quiere hacer; llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo".²

H. Scaff la describe "como la apreciación de los planes y programas de una empresa a corto (mediano) o largo -- plazo y su traslación en términos de los fondos necesarios, pa-ra consumir dichos planes y programas, con la subsiguiente de-terminación de las maneras más deseables y económicas de adquirir tales fondos y la apreciación de los resultados obtenidos de tales desembolsos".³

Una definición precisa de lo que es la planeación financiera no existe, debido a que los diferentes autores y es-tudiosos de la materia la enfocan desde un punto de vista dife-rente.

En forma general, se puede decir, que la planea-ción financiera tiene como objeto desarrollar procesos, meca-nismos y actitudes que harán posible la toma de decisiones de aspectos financieros sobre compromisos, tanto a corto, como me-diano y largo plazo.

2.- JOAQUIN MORENO FERNANDEZ. Las Finanzas en la Empresa. Edi-torial Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C. 1979. 2a. Edición. P. 251. 399 pp.

3.- APUNTES DE FINANZAS. 8o. Semestre. 1979. Prof. José An-tonio Suárez. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM

Si se consideran los elementos de las anteriores definiciones, se puede formar la siguiente definición de la planeación financiera:

Es un proceso dirigido hacia la toma de decisiones de los aspectos financieros de una empresa, teniendo en consideración el futuro, con el objeto de reducir las alteraciones que se presenten para la empresa. Y tiene estrecha relación con la obtención oportuna y económica de fondos, con su correcta aplicación y adecuado control.

VENTAJAS DE LA PLANEACION FINANCIERA

Es importante señalar que a través de la Planeación Financiera se obtienen muchas ventajas potenciales para la operación interna de una empresa. A continuación se mencionan algunas de éstas:

Eleva la visión del ejecutivo que toma decisiones sobre compromisos financieros proporcionándole un mayor grado de percepción de los posibles cambios en el futuro de decisiones relativas a compromisos a corto, mediano y largo plazo.

Permite al ejecutivo percatarse de las áreas más afectadas por los cambios que se esperan, tanto dentro como fuera de la empresa.

Aumento en la velocidad y claridad del flujo de información relevante, en la toma de decisiones.

Permite evaluar las diferentes alternativas para la obtención de fondos, facilitando la adquisición de éstas bajo las condiciones más favorables según los requerimientos y necesidades de cada empresa.

Hace posible la toma de decisiones futuras en forma más rápida, más económica y con menos desajustes para el negocio en marcha.

Ayuda a conocer en forma clara y precisa la posición financiera presente y futura de la empresa.

Permite ejercer un control más adecuado de las operaciones de la empresa.

Permite una mayor rotación del capital, como base principal para lograr mejores resultados.

Define con toda precisión las responsabilidades financieras que puedan corresponder a cada jefe, señalando con toda exactitud sus límites respecto al monto de lo que pueden decidir y la naturaleza de las decisiones que pueden tomar.

Ofrece para la empresa la situación financiera más apropiada de acuerdo a sus necesidades, fijando políticas y normas respecto de amortizaciones, reinversiones, utilidades mínimas, etc.

Facilita el establecimiento y operación de registros financieros y contables, con la finalidad principal de

utilizarlos como medios de control, y para que sirvan a la vez como base de previsión para formular pronósticos.

Inspira confianza en la Gerencia de la empresa -- por parte de los prestamistas y otras fuentes de fondos.

Influye para utilizar al máximo el capital propio, o prever necesidades oportunamente.

LA PLANEACION FINANCIERA EN LAS EMPRESAS NUEVAS

Es indudable que para una empresa nueva, la planeación financiera representa los cimientos sobre los cuales - edificará su supervivencia y éxito económico, ya que una empresa bien concebida y planificada es capaz de hacer frente a los retos de los cambios diarios.

Lógicamente, cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, -- los medios que se coordinen serán lógicamente innecesarios, -- parcial o totalmente. Por lo tanto, es fundamental para todo negocio nuevo realizar un cálculo cuidadoso de los recursos -- que va a necesitar para operar en la forma más eficiente, de -- tal manera que obtenga los resultados deseados.

El camino adecuado para estimar esta necesidad es a través de un pronóstico financiero, con el propósito de anticiparse a las oportunidades y riesgos que puedan presentarse - en un futuro.

El pronóstico es importante porque obliga a ver - más allá de las operaciones normales, explorando y examinando el futuro para que, de manera general, se pueda identificar el clima económico, las condiciones sociales y los cambios en el mercado y otros elementos que puedan influir en la vida de la empresa. Buena parte de los problemas financieros suelen surgir por falta de planeación, probablemente la razón más importante para realizar esta función, es que obliga a formular cur sos concretos de acción que han de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de núme ros necesarios para su realización.

Las empresas nuevas tienen desventajas financie-- ras de importancia, porque al no tener como guía experiencias del pasado, en el cual basar suposiciones, resulta demasiado - difícil determinar cuáles serán sus necesidades.

Para la mayor parte de los negocios que inician - es sumamente complicado adelantar con tal precisión, informa-- ción de vital importancia, tal como: los pedidos de los clientes, las políticas de crédito y cobranzas, etc., es decir, que la posibilidad de cometer errores sustanciales en los pronósticos financieros es grande, añadiendo además que este tipo de - negocios se sienten invadidos de optimismo, lo cual motiva a - producir cifras sobreestimadas en sus programas de acción.

Cualquier negocio al inicio de operaciones se enfrentará a una serie de incertidumbres que dificultarán su formación, por lo tanto, es muy probable que se obtengan pérdidas en los primeros meses de actividades. Generalmente, una empresa que está comenzando su primer ciclo de operaciones, se enfrentará a los siguientes problemas:

1.- Inicialmente, existe el problema de predecir la demanda, el cual dará una estimación sobre la cantidad de productos que serán posiblemente solicitados por los clientes y sobre el monto en que se espera ocurra la demanda, para que de este modo se pueda planear el nivel de operaciones, transformando el pronóstico de la demanda en un programa de producción. La predicción de la demanda es difícil hasta en los negocios que tienen mucho tiempo de establecidos, por lo que se convierte en una tarea complicadísima para las nuevas.

2.- Llega el momento en que los clientes colocan sus pedidos dentro de un período de semanas en cantidades variadas y con distintas fechas de entrega. Es el momento de realizar las compras de materia prima, pero la pregunta es: ¿qué cantidad?, ¿qué clase y calidad?, un juicio equivocado en cualquier dirección puede significar que la inversión está innecesariamente inmovilizada en un inventario que no puede usarse. Y si las compras de materia prima se realizan demasiado tarde, puede significar que el inventario no sea obtenible a precios razonables, en consecuencia no podrán cubrirse las fechas de entrega, además queda la posibilidad de nuevos pedi-

dos de clientes. Como puede verse, el panorama para un negocio nuevo es muy difícil.

3.- Otro problema que no puede ignorarse, es la naturaleza aleatoria de la descompostura del equipo, ya que el tiempo improductivo de la máquina puede asociarse con costos importantes o pérdidas en ventas. Porque una interrupción en una fase del proceso productivo puede afectar bien a toda la operación. Es difícil garantizar el funcionamiento correcto de la maquinaria durante el tiempo que exija el tipo de producción.

4.- Una vez que las prendas han sido producidas finalmente y embarcados los pedidos, entonces viene un período adicional de espera que es el tiempo que cada cliente se toma para pagar sus facturas, lo cual representará de hecho otro gran problema, ya que no existen bases para conocer qué tan puntual será en sus pagos el cliente.

Cada día adicional que el cliente demore en sus pagos, significa otro día que priva al negocio de usar esos fondos para un nuevo ciclo de inversión en capital de trabajo. Es obvio que para un negocio que está tratando ansiosamente de levantarse, represente una barrera para alcanzar sus metas. Estas barreras son consecuencia, posiblemente, de una venta exageradamente entusiasta, por un control inadecuado de crédito o de una falta de capacidad para prever la necesidad de capital de trabajo.

5.- Otra desventaja de la novedad consiste en la problemática para la obtención de fondos, ya que generalmente no llenan los requisitos que piden las diversas fuentes de financiamiento. La guía principal para la concesión del crédito está representada también por el historial del pasado inmediato, es decir, de información tales como; los estados de operaciones, balances generales y otros requisitos de crédito que -- puedan dar algún grado de objetividad para formar un juicio sobre las perspectivas futuras del negocio. A falta de esta información de vital importancia es muy difícil que las fuentes de financiamiento asuman riesgos.

Solamente aquellos negocios que están firmemente establecidos son considerados como entes económicos y materialmente sólidos, en éstos existe un alto grado de seguridad en - que los créditos serán pagados, debido a que el proyecto está respaldado por objetivos bien fundamentados. Puede ser que alguna fuente de financiamiento este dispuesta a realizar un - - préstamo limitado a corto plazo, siempre y cuando este bien -- protegido por un colateral de alta calidad con un valor sustancialmente superior al importe del préstamo, situación que no - resolverá seguramente el problema del capital de trabajo de - una empresa nueva, que se encuentra en proceso de crecimiento.

Esto implica, que este tipo de empresas deberá depender más en el crédito de los proveedores y en el financia-miento proveniente del capital social. El crédito de proveedou

res tiene la categoría de una de las mayores fuentes de fondos a corto plazo en los negocios nuevos, primordialmente porque éstos desean conseguir nuevos clientes, es por tal situación que se muestran más flexibles con este tipo de negocios.

En pocas palabras, el problema fundamental de este tipo de empresas, es la falta de experiencias en el campo financiero, ya que probablemente las decisiones más importantes tienen sus implicaciones en el terreno financiero.

Por estos problemas que rodean a las empresas nuevas, es de gran importancia que éstas cuenten con una dirección experta, la cual tenga una historia de actuación satisfactoria en otras situaciones empresariales.

Lógicamente, esta dirección deberá tener los suficientes conocimientos y experiencia práctica, para realizar una adecuada y precisa planeación financiera, para que, en consecuencia, se puedan prever y anticipar las eventualidades y prepararse para las contingencias que se presenten, con el fin de proyectar las actividades ordenadamente para alcanzar los resultados deseados.

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

Debido al desarrollo económico que se presenta en nuestro país hace que las funciones empresariales se tornen más complejas, para ello, se necesita cada día de más administradores financieros competentes y actualizados que propicien

una saludable gestión financiera como requisito de supervivencia empresarial.

El papel que desempeña el administrador financiero es muy semejante en todos los negocios, existen problemas financieros en todas las empresas, cualquiera que sea su magnitud y naturaleza y cualquiera que sea su actividad industrial o su localización geográfica, los detalles de su funcionamiento pueden ser muy diferentes, pero sus características básicas e importantes son de naturaleza universal.

Por lo tanto, el administrador financiero debe poseer un buen conocimiento de las técnicas y herramientas financieras, debe saber manejar y analizar la información financiera, conocer las fuentes y posibilidades de financiamiento y tener un claro concepto de los fundamentos administrativos para implantar metas económicas.

El sitio que éste ocupa en las empresas de hoy es sumamente importante y se reconoce que el éxito de éstas y aún su sobrevivencia dependen en gran parte de sus políticas financieras, porque a través de éstas se obtienen los recursos económicos indispensables para estimular la eficiencia de las diversas áreas de trabajo.

En otras palabras, la posición que el administrador financiero ocupa es clave en la administración general de la empresa, ya que éste tiene el principal papel de planear y

medir las necesidades de fondos, obtenerlos y ponerlos a buen uso de ésta.

Debe estar preparado para decidir qué ajustes son necesarios, con el objeto de encontrar un equilibrio entre los costos de la empresa y sus ingresos, a fin de alcanzar la tasa de utilidades deseada, también debe estar en aptitud de asignar fondos para la adquisición de inventarios y activos fijos con anticipación a la época en que los actuales planes de desarrollo lo requieran, esto con el fin de aprovechar oportunidades imprevistas o bien como protección contra inesperados aumentos de precios.

Y naturalmente, no debe pasarse por alto la importancia de comprenderse del medio en que opera la empresa. Es elemental que el ejecutivo financiero esté consciente de las diversas influencias que la economía pueda tener sobre la empresa y la forma en que cada una de ellas pueda dejarse sentir.

Un amplio conocimiento y apreciación de la forma en que la empresa encaja en la operación del sistema económico es indispensable en la toma de decisiones de los aspectos financieros de la misma.

Se deduce que todo administrador financiero deberá dedicarse a planear, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras, con el propósito de fomentar y estimular los recursos existentes en una empresa.

Las funciones del administrador financiero, las podemos resumir en cuatro funciones básicas, que son las siguientes:

- 1.- Estimar las necesidades de fondos
- 2.- La obtención de fondos
- 3.- El empleo adecuado de fondos
- 4.- Control de la inversión.

ESTIMACION DE LOS FONDOS NECESARIOS

La función de estimar la necesidad de fondos es tan problemática como cualquiera de las actividades financieras. Puesto que el ejecutivo de finanzas está constantemente ocupado en la planeación del negocio a futuro, es necesario que tenga una amplia visión de sus operaciones.

Sus preocupaciones más importantes están relacionadas con los proyectos de expansión, reposición de maquinaria y equipo, así como otras actividades para las que, normalmente, se requieran cantidades considerables de dinero. Basándose en estos planes, así como estimaciones de producción, costos y ventas, el administrador financiero deberá hacer un cálculo del movimiento de fondos que habrá dentro de la empresa en el futuro inmediato, no sólo para continuar con las operaciones normales, sino también en vista de probables alternativas que la administración pueda considerar como inversión posible.

Cualquiera que sea la inversión propuesta, deberá ser evaluada debidamente, con el fin de aprobar las que resulten rentables.

OBTENCION DE FONDOS

Una vez que se elige el proyecto de inversión, es preciso obtener el capital necesario para financiar su ejecución. Específicamente, habrá que decidir de qué manera se obtendrán los fondos para hacer frente al proyecto de inversión considerado.

Estos fondos se podrán obtener en el mercado financiero (fuentes externas) o simplemente de las utilidades de la empresa (fuentes internas). Esto exige un análisis cuidadoso de las fuentes financieras para recurrir a la menos costosa.

Es definitivo que el administrador financiero deberá obtener los fondos necesarios que satisfagan los requerimientos y necesidades del proyecto elegido, bajo las condiciones que más favorezcan los objetivos de la empresa, teniendo en consideración los riesgos que el financiamiento representa para ésta.

EMPLEO DE FONDOS

El administrador financiero debe vigilar que los fondos generados en el curso normal de las operaciones, o bien, obtenidos de fuentes externas, sean empleados hábil y -

adecuadamente dentro de la empresa. El empleo adecuado de los fondos, surtirá un efecto importante en el crecimiento de una empresa.

Deberá vigilar constantemente los saldos en caja e invertir aún los fondos temporalmente ociosos; observar muy de cerca las cuentas por cobrar de lento movimiento y hacer -- más estrictas las normas de crédito y política de cobros y estar alerta, tanto en el crecimiento como decrecimiento excesivo del inventario, así como revisar la política de compras.

También deberá vigilar las estadísticas de producción, para cerciorarse de que los activos fijos se utilicen -- tan ventajosamente como sea posible, deberá considerarse el -- flujo de caja, el costo de los fondos, las oportunidades de inversión, así como las distintas opciones posibles, antes de hacer las recomendaciones acerca del tentativo camino a seguir.

CONTROL DE LA INVERSION

Ejercer un buen control de la inversión, también es una función básica del administrador financiero, ya que, es necesario llevar a cabo revisiones periódicas de lo que se está haciendo, con el objeto de detectar las desviaciones que -- probablemente se presenten en el curso normal de las operaciones.

De este modo, se tendrá una comparación de lo plneado y lo realizado, y se estará en posición de tomar las me-

didias necesarias para lograr los resultados deseados.

Realmente, estas cuatro funciones son elementales para mantener la solvencia de una empresa y es responsabilidad del administrador financiero, estar preparado para coordinarlos y evaluarlos con el fin de estar en situación de llevar a cabo un análisis crítico tan necesario para la prosperidad general de la empresa. O sea, que deberá visualizar a la empresa como un todo y ser capaz de integrar los esfuerzos de las diferentes áreas de trabajo.

En conclusión, el administrador financiero deberá tener en cuenta que en el futuro, la función financiera será requerida con mayor frecuencia, ya que las oportunidades de invertir aumentan sin cesar y los costos son cada vez más altos, la competencia más fuerte y el capital más escaso. Estos factores exigen del conocimiento de técnicas cada vez más complejas, capaces de señalar especialmente en cuáles proyectos se debe de invertir, considerando los más factibles, de modo que la empresa logre los objetivos que se eligieron en el período de planeación.

C A P I T U L O I I

EL PRESUPUESTO

Las preocupaciones de un gran número de empresas nacen de no saber como invertir el dinero que tienen. Es necesario comprender que si se quiere escapar de las deudas y las preocupaciones financieras simplemente se debe de contar con un plan para invertir el dinero y atenerse siempre a ese plan.

Los expertos en presupuestos dicen, que si se -- llevan y consignan por escrito la cuenta de cada peso que se gaste durante un mes por lo menos y todavía mejor durante doce meses, se tendrá la suficiente constancia de cómo está fun cionando el dinero.

Naturalmente, las necesidades de todas y cada -- una de las empresas son totalmente distintas, por lo tanto, - el presupuesto tiene que ser algo particular y hecho a la medida.

El presupuesto ha sido definido en términos muy - diversos se le ha concebido como: un plan por escrito redactado en términos de dinero; como una estimación de las futuras - actividades financieras de un negocio; como un instrumento de control financiero; como un elemento coordinador de las futu-- ras operaciones financieras de una empresa; como una expresión cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Sin embargo, es necesario concebir al presupuesto en forma suficientemente amplia para cubrir varios puntos de - vista y en consecuencia sugiero la siguiente definición expuesta por Cristóbal del Río González en su libro "TECNICA PRESU-- PUESTAL".⁴

"Un presupuesto es la estimación programada, en - forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado".

El presupuesto, en este caso, servirá para anticiparse a las operaciones financieras que se pretenden llevar a cabo, con la finalidad de proyectar los posibles resultados a futuro.

4.- CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ. Técnica Presupuestal. Ediciones Contables y Administrativas, S. A. 1978, Séptima Edición. P. 5. PP. 164.

Por lo tanto, se puede decir que el presupuesto es seguramente el elemento más importante de la Planeación Financiera, ya que, permite visualizar de una manera cuantitativa las necesidades de fondos de una empresa.

EL PLAN PRESUPUESTAL

El plan presupuestal consiste en el proceso de planeación, organización, preparación y control del presupuesto; en forma más simple, se puede decir que son las fases que incluye un presupuesto, desde su inicio, hasta su terminación.

El plan presupuestal considera información tal como: el tipo de presupuesto, el período de tiempo que deberá abarcar, sus funciones y el control final de éste.

En este caso, el plan presupuestal es un escrito que contiene expresado en forma cuantitativa los objetivos, políticas, planes y metas financieras de la empresa en general, así como para cada Departamento o área de la misma.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Generalmente, para elaborar el presupuesto de operación para toda la empresa, se solicita a los departamentos correspondientes la información necesaria acerca de los ingresos y gastos que se prevén durante cierto período de tiempo, para que, en consecuencia, se programen las actividades financieras en que habrá de incurrir la empresa.

CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

De acuerdo a sus características particulares el presupuesto se puede clasificar de la siguiente manera:

POR SU CONTENIDO

Presupuesto Principal; es aquel que abarca el programa financiero total de una empresa, es decir, cubre todo el campo de operación de una organización.

Es un informe clave, destinado a la administración de la empresa, ya que a través de su elaboración pueden apreciarse los principales elementos de los presupuestos de la empresa, no siendo necesario el examen minucioso de cada uno.

Presupuesto Auxiliar; es aquel que muestra detalladamente lo previsto o programado por cada una de las operaciones de la empresa. Se refiere exclusivamente a las previsiones departamentales o actividades individuales.

Obviamente, el conjunto de presupuestos auxiliares vienen a constituir el presupuesto principal. Y su importancia es enorme, ya que son la base del presupuesto principal, debiendo ser confeccionados con anticipación suficiente para ser incorporadas al programa general.

Naturalmente, en este tipo de presupuesto es necesario establecer el monto presupuestario para cada nivel de capacidad, para cada actividad de la empresa como producción, --

distribución, administración, etc., y si es necesario a niveles inferiores como departamentos, control de gastos, etc., para efectuar un buen análisis y por lo tanto, establecer buenas metas presupuestarias.

POR SU FORMA

Presupuesto Fijo: es aquel que se establece por un período previamente definido y no está sujeto a cambios o alteraciones durante el período presupuestal; significa que los datos presupuestados son para un nivel fijo. En este tipo de presupuestos el objetivo permanece constante considerándose que la previsión se hace con absoluta precisión.

En su formulación se prevén los acontecimientos con gran grado de exactitud, adoptándose cantidades fijas para los egresos e ingresos, previsiones que permanecen constantes durante el período presupuestal, haciendo caso omiso de variaciones ocasionadas por situaciones imprevistas.

Se elabora considerando que durante el período presupuestal no habrá variaciones de importancia al comparar las cantidades obtenidas con las presupuestadas, por lo que es necesario que se observe en todos sus puntos estrictamente. Resumiendo, se puede decir, que en este tipo de presupuestos el programa establecido es inalterable.

Presupuesto Flexible; es aquel que en un momento dado, permite hacer modificaciones o rectificaciones del presu

puesto, según se vayan presentando las variantes. Es adecuado específicamente, en el caso de empresas cuyos costos de operación varían en diferentes niveles de producción, y para aquellos negocios que tienen dificultades para calcular con exactitud la demanda de sus productos. Por ejemplo, las compañías que fabrican artículos muy especializados o que trabajan a base de órdenes especiales, pueden experimentar grandes fluctuaciones en sus ventas, en consecuencia, tendrán variaciones importantes en sus costos de operación.

El presupuesto flexible permite estas variantes de las estimaciones originales, por medio de constantes revisiones en los cálculos de ingresos, gastos y flujo de caja.

Considero que las empresas que adopten este tipo de presupuestos, podrán lograr un buen control de sus desembolsos y planear sus operaciones a corto plazo en forma satisfactoria.

POR EL TIPO DE EMPRESA

Presupuestos Públicos: son aquellos que elaboran las unidades gubernamentales, las cuales estiman primero sus gastos, y para poder cumplir con éstos, se estiman posteriormente los ingresos, es decir, primero se estiman las necesidades públicas y después determinan la forma como se van a cubrir estas necesidades, que puede ser por medio de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y empréstitos.

Presupuestos Privados: éstos los elaboran las -- empresas privadas, que primero tienen que estimar sus ingresos, para después predeterminar su aplicación.

EL PERIODO PRESUPUESTAL

El período presupuestal deberá abarcar un período de tiempo lo suficientemente amplio como para permitir una planeación eficaz, es decir, deberá ser adecuado a las necesida-- des de cada empresa. Pueden ser estos períodos a corto, media no o largo plazo.

El presupuesto a corto plazo, se elaborará sobre una base de tiempo anual, lógicamente algunas áreas de la em-- presa, requerirán planes trimestrales o semestrales, todo ello dependerá, como ya se dijo al principio, de las necesidades de cada empresa.

Este tipo de planeación, se realiza generalmente, para el financiamiento e inversión de las compras de materia - prima, para el pago de mano de obra, para los gastos de venta, los gastos de administración, etc., es decir, para afrontar -- las necesidades inmediatas, no mayores de un año.

Realizar estimaciones por un período mucho mayor de un año involucra grandes riesgos de error en dichas estima-- ciones, entre más largo sea el período, mayor es la probabili-- dad de que los planes se vean afectados por factores tales co-- mo cambios en las condiciones económicas, aparición de produc--

tos competitivos, cambios en los costos de la empresa y en los gustos de los clientes o consumidores.

Por consiguiente, la ventaja de este procedimiento es que se mantienen actualizados constantemente los planes o programas, de tal manera que, al formular el informe anual, simplemente se reúnen los datos actualizados correspondientes a cada área administrativa.

También existen desventajas de tener un presupuesto para un período demasiado corto, se corre el riesgo de no tomar en cuenta eventos importantes que puedan ocurrir poco después de concluido el período cubierto por el presupuesto. Por ejemplo, puede suceder que no se considere la liquidación de un préstamo bancario que venza al siguiente mes del período presupuestado, también puede darse el caso, de que no se considere la entrada de dinero, por concepto de un préstamo bancario.

Algunos presupuestos, por su propia naturaleza, se preparan a largo plazo, éstos se efectúan en los casos de inversiones de capital, los cuales incluyen: adiciones o renovaciones de planta, equipo, maquinaria y otras instalaciones permanentes. El período presupuestal a largo plazo se elabora sobre una base de tiempo comprendido entre cinco o más años.

El efectuar presupuestos a largo plazo es importante debido a tres razones:

En primer lugar, muchas decisiones requieren planeación y ejecución por más de un año. (construcción o renovación de la planta).

Segundo, el tamaño y alcance de los compromisos - tienen implicaciones que van más allá en el futuro (cambios en la situación económica e industrial).

Y finalmente, es probable que el futuro sea cada vez menos semejante al presente. (innovaciones).

Lo importante es recordar, en éste como en todos los otros aspectos del presupuesto, que el período presupuestal coincida con las necesidades del negocio de que se trate.

Sólo me resta decir, que todo negocio organizado, por muy pequeño que sea, deberá realizar como requisito indispensable, tanto de presupuestos a corto como a mediano y largo plazo, con el objeto de estar alerta de los futuros acontecimientos que pudieran afectar seriamente a su organización.

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El presupuesto de efectivo es en esencia un programa que relaciona las entradas de efectivo y los gastos también en efectivo en los que la empresa incurrirá durante el período de planeación. Es un plan de entradas y salidas de efectivo que tendrá una empresa durante el período presupuestado..

O sea que el presupuesto de efectivo intenta pre-

decir por un determinado período de tiempo tanto los cargos como los abonos de efectivo en la cuenta de caja.

Su principal objetivo es predecir cuándo y por qué cantidad los recursos financieros de la empresa resultarán insuficientes para cubrir los gastos durante el período resupuesto.

FINALIDAD DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

La finalidad principal del presupuesto de efectivo consiste en coordinar las fechas en que la empresa necesitará dinero en efectivo, señalando aquellas en que escaseará, -- con el fin de que se puedan tramitar préstamos con anticipación y sin presiones indebidas. El presupuesto de efectivo indicará con exactitud las necesidades excepcionalmente importantes de efectivo; por ejemplo, cuando se necesite dinero para compra de materia prima.

Señala igualmente, las fechas en que dispondrá de excedentes temporales, los cuales se podrán invertir en valores de corto plazo, obteniendo una utilidad adicional.

El presupuesto de efectivo también permite a la empresa planear con anticipación para tener efectivo suficiente a la mano y aprovechar los descuentos en sus cuentas por pagar, también permite programar el financiamiento de sus aumentos de capital y unificar el programa de producción durante el año para nivelar las costosas fluctuaciones de temporada.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El primer aspecto que debe considerarse para elaborar el presupuesto de efectivo consiste en decidir la duración del período de tiempo para el cual se quieren proyectar las entradas y salidas de efectivo. Posteriormente, se deberá considerar hasta que grado ha de subdividirse el período de tiempo en segmentos más pequeños.

Por ejemplo, podrían tomarse subperíodos, mensuales, bimestrales o trimestrales de un período de doce meses. Independientemente del período y subperíodos que se elijan, el cambio neto en el saldo de efectivo que se presupuesta al final de los doce meses será el mismo. La diferencia existente entre las diferentes formas de presupuestos, radica en la información que se proporciona sobre las fluctuaciones en el saldo de efectivo durante el período de tiempo cubierto por el presupuesto.

El presupuesto de efectivo por lo regular se prepara y elabora por períodos relativamente cortos. A continuación se muestra un formato del presupuesto de efectivo.

ENE. FEB. . . . NOV. DIC.

ENTRADAS DE EFECTIVO					
MENOS:					
DESEMBOLSO DE EFECTIVO	—	—	. . .	—	—
FLUJO NETO DE CAJA					
AGREGAR:					
SALDO INICIAL EN CAJA	—	—	. . .	—	—
SALDO FINAL EN CAJA					
AGREGAR:					
FINANCIAMIENTO REQUERIDO	—	—	. . .	—	—
SALDO FINAL EN CAJA	==	==	. . .	==	==

MODELO GENERAL DEL PRESUPUESTO DE CAJA.⁵

El presupuesto deberá determinar qué factores de operación deberán de generar efectivo en el período que abarca el presupuesto, asegurándose de no olvidar ninguna fuente y de no incluir aquellas que no se materializarán.

En síntesis, se puede decir que el presupuesto de efectivo permite que la empresa programe sus necesidades de efectivo a corto plazo. Normalmente se presta atención tanto a la planeación de excedentes de efectivo, como a la planea-

5.- LAWRENCE J. GITMAN. Fundamentos de Administración Financiera. Ed. Harla. 1978. P. 119. 761 PP.

ción para déficits también de éstos mismos. Una empresa que espera tener un excedente de caja puede programar inversiones a - corto plazo, en tanto que una empresa que espera déficits de caja, debe planear la forma de obtener el financiamiento adecuado, para cubrir las necesidades requeridas.

EL PRONOSTICO DE VENTAS

La base fundamental del presupuesto de efectivo es el pronóstico de ventas; normalmente este pronóstico lo suministra el Departamento de Ventas. Con base en este pronóstico se calculan los flujos de efectivo mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas y por las erogaciones rela--cionadas por producción o inventario. Así mismo, determina el monto del financiamiento, si es necesario, que se requiera para sostener el nivel del pronóstico de producción y ventas y si ésta puede obtenerse.

El pronóstico de ventas puede basarse en un análi-sis de datos de pronósticos externos e internos:

Pronósticos Externos: un pronóstico externo se basa en la relación que pueda observarse entre las ventas de la - empresa y determinados indicadores económicos, tales como el -- producto nacional bruto y el ingreso privado disponible. Nor--malmente los pronósticos de estos indicadores son fácil de con--seguir y por medio de ellos la empresa puede estimar su nivel - futuro de ventas. La explicación de este enfoque es que, como las ventas de la empresa están a menudo, íntimamente relacionadas

con algún aspecto de actividad económica, el pronóstico de la actividad económica debe dar una idea acerca de las ventas futuras de la empresa.

Pronósticos Internos: los pronósticos de generación interna se basan en una estructuración de los pronósticos de ventas por medio de los canales de distribución de la empresa. Normalmente se les solicita a los vendedores de campo que preparen un estimado de número de unidades de cada tipo de producto que esperen vender el año siguiente.

Estos pronósticos los recoge el administrador de ventas distrital, quien puede ajustar las cifras utilizando su propio conocimiento de mercados específicos o la habilidad de los vendedores para pronosticar. Finalmente, pueden hacerse ajustes relacionados con los factores internos adicionales, tales como la capacidad total de producción.

Generalmente las empresas utilizan datos tanto internos como externos para preparar su pronóstico de ventas final. Los datos internos de pronósticos dan idea de las expectativas de ventas, en tanto los datos externos de pronósticos ofrecen la manera de ajustar estas expectativas teniendo en cuenta los factores económicos generales.

EL PRESUPUESTO DE CAPITAL

El presupuesto de capital se refiere al proceso total de generar, evaluar, seleccionar y examinar continuamen

te las alternativas de inversión de capital (es decir, inversiones en terreno, planta, equipo, etc.), esperando produzca beneficios en un período de tiempo mayor de un año.

Para explicarlo de una manera más sencilla, una inversión de capital significa sacrificar una satisfacción inmediata a cambio de una satisfacción futura. Por ejemplo, -- una empresa tiene que escoger entre dar un mayor dividendo a sus accionistas (satisfacción inmediata), o construir una -- nueva planta, (satisfacción futura).

Las inversiones en terreno, planta y equipo, generalmente producen servicios por un largo período de tiempo.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que en la mayor parte de los casos estas inversiones son irreversibles, ya que una vez que se ha tomado la decisión de realizar una inversión de capital, el que invierte queda comprometido en esto por un largo período de tiempo y no hay manera de dar -- marcha atrás al proyecto, aún en el caso de que no deje tantas ganancias como se esperaba.

HAROLD BIERMAN, JR. y SEYMOUR SMIDT, describen al presupuesto de capital "como una actividad de múltiples facetas, que incluye la búsqueda de nuevas y más provechosas -- propuestas de inversión, la investigación de nuevas formas de fabricación y el estudio teórico del mercado, a fin de predecir las consecuencias derivadas de la inversión elegida, así .

como los análisis económicos que permitan determinar el beneficio potencial de cada una de las ofertas de inversión disponibles".⁶

Si se examina tal descripción, se puede advertir, que para elegir una propuesta de inversión, es necesario concebir concienzudamente todos los factores y elementos que puedan repercutir en ella directamente, para que, en consecuencia, el proyecto elegido dé como resultado el mejoramiento de las utilidades de la empresa en general.

Además, se debe tener en cuenta, que las inversiones de capital no sólo son frecuentemente a largo plazo e irreversibles sino que además, suelen comprometer grandemente los recursos de la empresa.

FINALIDAD DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

La finalidad del presupuesto de capital, consiste en recopilar una lista de proyectos potencialmente rentables en términos de los objetivos de la empresa. Esta lista se combina con un programa de ejecución para determinar las fechas y la inversión que se requiera. Todo esto se coordina

6.- HAROLD BIERMAN, JR. y SEYMOUR SMIDT. El Presupuesto del Capital, 2da. Edición, Pág. 16 y 17, Ed. Sagitario, 1965 253 Págs.

con los presupuestos de efectivo y de operación, de manera que el proyecto quede sincronizado con el resto de las operaciones.

Por ejemplo, el presupuesto de ventas se coordina con el presupuesto de capital, para determinar qué áreas de la producción requieren capacidad adicional, y los presupuestos de operación se coordinan para ver si vale la pena ampliar dicha área, desde el punto de vista rentable.

El análisis del presupuesto de capital se lleva a cabo para determinar si un proyecto de expansión en esa área está entre los más atractivos que la empresa puede financiar. De ser así, se estudia la ubicación y el financiamiento del proyecto.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

Para elaborar un presupuesto de capital, se deben de considerar labores relacionadas con la generación de las propuestas de inversión, la estimación, tanto del costo total del proyecto como de los flujos de caja, así como también la estimación de las fechas de inicio y terminación, para que en consecuencia, se valúen y seleccionen los mejores proyectos.

Las propuestas de inversión pueden tener su origen en una gran variedad de fuentes, dependiendo de las necesidades específicas de cada empresa en particular. Estas fuentes pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- Inversiones en terrenos
- Reemplazo de equipo
- Inversiones en construcciones
- Ampliaciones de la planta
- Desarrollo de nuevos productos

De la habilidad que ponga en juego la administración para concebir, analizar y elegir las oportunidades de inversión más rentables, dependerá el éxito de una empresa. (En la hoja siguiente se muestra un formato del Presupuesto de Capital).

PRESUPUESTO DE CAPITAL
PERÍODO 1978-1982

PROYECTO

--

OBJETIVO

--

DATOS DEL PROYECTO

COSTO ESTIMADO	
FECHA ESTIMADA INICIACION	
FECHA ESTIMADA TERMINACION	

DATOS DEL FINANCIAMIENTO

MONTO	FUENTE EXTERNA	
	FUENTE INTERNA	
	TOTAL	
DEPRECIACION	Interés %	
	Período (años)	
	PRIMERA	
	ULTIMA	

BENEFICIOS

--

DESEMBOLSOS ESTIMADOS

1978	
1979	
1980	
1981	
1982	
TOTAL	

OBSERVACIONES

--

PRESUPUESTO DE CONTINGENCIA

El presupuesto de contingencia consiste en formular planes, presupuestos y programas opcionales, a los cuales pueda acudir la empresa en el caso de que las estimaciones originales se aparten de la realidad.⁷

Es obvio que al hacer un presupuesto, ya sea de efectivo, de capital o de cualquier otro exista la posibilidad de que las estimaciones originales resulten incorrectas: por lo tanto, es necesario estar preparados para afrontar las consecuencias que se derivan de éstas.

Precisamente, el uso de los presupuestos de contingencia prepara al ejecutivo financiero para que reaccione rápida y correctamente ante los cambios que ocurran en el presupuesto original.

Esto me conduce a pensar que nadie puede predecir el futuro con precisión, por consiguiente, es posible que se cometan errores cuando se trabaje con las estimaciones del presupuesto.

7.- STEVEN E BOLTEN. Administración Financiera. Primera edición, página 118, Editorial Limusa, 895 páginas.

El clima comercial y el medio en que opera la empresa pueden cambiar de manera impredecible, en consecuencia, se debe estar preparado con cursos de acción opcionales para afrontar lo imprevisto. La empresa que reacciona con rapidez y en la forma más organizada y efectiva, por lo general tiene su recompensa.

Cuando se cometen errores se debe contar con un refugio planeado para evitar las complicaciones. Los presupuestos de contingencia allanarán los obstáculos, aclararán las perspectivas, darán flexibilidad y ahorrarán dinero y tiempo valioso amortiguando el efecto del error cometido.

Un método de presentación sencillo y directo es el presupuesto de tres columnas, uno basado en los pronósticos pesimistas, otro en pronósticos optimistas y un tercero basado en los pronósticos más probables. (modelo 2.1)

PRESUPUESTO DE CONTINGENCIA

C A J A

	E N E R O			F E B R E R O		
	BAJO	ESPERADO	ALTO	BAJO	ESPERADO	ALTO
ENTRADAS DE EFECTIVO						
MENOS						
DESEMBOLSOS DE EFECTIVO						
FLUJO NETO DE CAJA						
AGREGAR						
SALDO INICIAL EN CAJA						
SALDO FINAL EN CAJA						
AGREGAR						
FINANCIAMIENTO REQUERIDO						
SALDO FINAL EN CAJA						
DISPONIBLE \$	=====	=====	=====	=====	=====	=====

(MODELO 2.1) STEVEN E. BOLTEN. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, ED. LIMUSA, PRIMERA EDICIÓN 1981, PÁG. 118. 895 PP.

De esta manera el ejecutivo financiero tendrá una idea de las medidas correctivas que habrá de adoptar en el supuesto caso de que las estimaciones originales sufran alteraciones o desviaciones.

En conclusión se puede decir, que el presupuesto de contingencia indica donde se debe de introducir un cambio y cuanto se debe de aumentar o disminuir.

EL CONTROL PRESUPUESTAL

El control presupuestal es un instrumento utilizado por las empresas para realizar una comparación sistemática entre el conjunto de operaciones previstos por cada uno de los departamentos, con los resultados arrojados por éstos mismos, con el propósito de percatarse si se ha obtenido lo deseado. En pocas palabras se puede decir que el control presupuestal tiene como objeto realizar una comparación entre los resultados reales con los resultados presupuestados.

Esto significa, que una vez que los presupuestos maestros han sido aprobados, se principia el período presupuestal siendo necesario que la administración comience a ejercer un vigoroso esfuerzo por alcanzar las metas propuestas y a considerar estos esfuerzos a medida que el tiempo transcurre.

Joaquín Moreno Fernández dice que el control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de

cómo se hizo y se está informando a los responsables del logro de objetivos, de su avance y del grado de cumplimiento de los mismos, calificando sus deficiencias o eficiencias obtenidas - en comparación con el presupuesto.

Punto de vista que viene a confirmar que el control presupuestal tiene como funciones principales: observar, vigilar y comparar el ejercicio del presupuesto.

La finalidad de controlar el desarrollo del presupuesto es localizar las fallas o deficiencias que puedan aparecer dentro del período presupuestal del mismo, para que en consecuencia, se efectúe una revisión periódica ya sea trimestral o semestral, lo cual dependerá de las necesidades específicas de cada empresa en particular.

De esta manera, la empresa tendrá dos instrumentos de medición para comparar sus resultados, o sea el presupuesto original y el presupuesto revisado, que estará calculado con base en una combinación de resultados reales y resultados estimados.

Una vez que han sido detectadas las variaciones o diferencias es necesario analizarlas y localizar sus causas, - con el fin de decidir cuáles serán las medidas que habrán de adoptarse para eliminar la deficiencia.

Lógicamente, cuando se obtengan variaciones en el presupuesto, habrá que modificar las áreas afectadas, con lo -

cual se deduce que es muy difícil que existan presupuesto en -
los cuales no haya cambios o alteraciones.

En suma, se puede decir que el control del presu-
puesto se hace, básicamente partiendo del sistema presupuesta-
do registrando lo realizado y por comparación determinar las -
variaciones, mismas que se estudian y analizan para dar lugar
a acciones correctivas, y así proceder a la modificación del -
presupuesto original.

C A P I T U L O I I I

EL FINANCIAMIENTO

CONCEPTO E IMPORTANCIA

Cuando queremos entender adecuadamente el significado de una palabra o naturaleza de una cosa, el medio principal es su definición. La palabra financiamiento ha sido descrita en términos muy diversos.

Según Antonio Manero "es el cálculo y adquisición de fondos o créditos necesarios para poner en marcha a la empresa en operación".⁸

Para J.W. Bauniville "consiste en allegar, reunir y manejar todo el dinero, capital o fondos de cualquier clase que hayan de emplearse en relación con el negocio".⁹

8 y 9.- APUNTES DE FINANZAS. 8o. Semestre. 1979. Prof. José Antonio Suárez. Facultad de Contaduría y Admón. U.N.A.M.

Pearson Hun dice que "es sencillamente el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más favorables condiciones a la luz de los objetivos del negocio".¹⁰

Si se analizan las anteriores definiciones, se puede deducir que el financiamiento se concentra básicamente en la obtención de recursos financieros para poner en marcha los proyectos elegidos o propuestos por la empresa.

Las definiciones de financiamiento son casi tan numerosas como los autores que han considerado el tema, sin embargo, se puede detectar fácilmente que éstas en su contenido tienen un fondo común.

La utilización que pueda darse a los fondos obtenidos variará según las necesidades de cada empresa; puede ser para el mantenimiento o reemplazo de equipo, para la expansión de la planta, para introducir nuevos productos, etc.

IMPORTANCIA

La función del financiamiento juega un papel importante en el desarrollo de las empresas, ya que no se limita

10.- PEARSON HUN, CHARLES M. WILLIAMS, GORDON DONALDSON. Financiación Básica de los Negocios. Tomo I p.5, 1977. Ed. UTEHA.

simplemente a la obtención de recursos financieros, sino que ahora también abarca la correcta aplicación de estos fondos -- así como el adecuado control de los mismos, con el objeto de obtener los mayores beneficios con el mínimo costo posible.

La función del financiamiento se ha desarrollado hasta el punto de convertirse en coordinadora de todas las actividades financieras de una empresa, bastan los siguientes -- hechos para demostrar su importancia; se necesita dinero para equipar una empresa con la maquinaria requerida, se le necesita también para el pago de sueldos y salarios, para la compra de materia prima, para el pago de deudas inmediatas, para expansiones de la planta, para el desarrollo de nuevos productos, etc.

Las empresas de hoy en día no pueden considerar al financiamiento como una función episódica de importancia secundaria a la que solamente se recurra de vez en cuando, para que se encargue de negociar los trámites para la obtención de fondos, ante las diversas instituciones de crédito.

Es preciso que se tome en cuenta que la función del financiamiento se ha ampliado más allá de un simple proceso para la obtención de fondos, ahora abarca también su aplicación y control.

CRITERIOS MINIMOS PARA LA FINANCIACION

Tanto los banqueros como los prestamistas e inversionistas estarán completamente de acuerdo con dos principios básicos mínimos: los proyectos que financien deben tener una preparación completa y deben ser técnica, económica y financieramente correctos, ya que, seguramente a nadie se le ocurriría asociarse con un posible fracaso.

Es necesario, pues, ofrecer la evidencia de que la posibilidad de un fracaso es extremadamente remota. Deben presentarse todos los elementos que contribuyan a la solvencia de un proyecto, para demostrar que hay un amplio margen de seguridad que puede eludir toda clase de problemas internos y externos, se debe probar al socio financiero en potencia que casi no existen riesgos, después se le debe de hacer ver que su dinero será empleado realmente en un proyecto concreto y solvente.

Sea cual sea la forma de financiación, préstamos o acciones, a los que proporcionan el dinero se les debe dar una perspectiva convincente acerca del rendimiento de su capital, que debe ser por lo menos tan buena como la que puedan obtener en otros proyectos de igual calidad. Aquellos que hagan esfuerzos por conseguir la financiación pueden ayudar a crear una buena impresión si aclaran plena y francamente todos los datos de posible interés para el inversionista, en especial, aquellos hechos que podrían considerarse como negativos.

Nada apartaría más a un posible inversionista y a su dinero, que la seguridad de que los promotores del proyecto no son sinceros en los negocios, por ejemplo, el que pidan más dinero del que necesitan o que alteren las estimaciones, para ajustarse a los deseos de un inversionista, esto se puede tomar como una evidencia de que no es digno de crédito.

Los prestamistas e inversionistas también se interesan extremadamente por la dirección, saben que muchas empresas están tan escasas de personal con experiencia de dirección, que es más probable que los proyectos fracasen por falta de dirección adecuada que por cualquier otra razón.

Por lo tanto, para conseguir un buen financiamiento, las empresas deben de satisfacer ciertos requisitos mínimos que lo hagan digno de crédito; debe contar con una experimentada dirección financiera: tener estabilidad económica; -- estar libre en lo mayor posible de deudas inmediatas; debe de existir además un clima de progreso y desarrollo, motivado por un conjunto de factores humanos: ambición, iniciativa, imaginación y creatividad, junto con una buena administración, la cual represente una base suficiente para el desarrollo, que de una imagen dinámica de lo que puede hacerse.

El trabajo cuidadoso de dar forma a un proyecto, investigar su mercado, hacerlo viable técnicamente y analizar sus perspectivas financieras, son una parte solamente de una cadena; la financiación constituye el eslabón entre el planteo

miento y la realidad, es la parte debil de la cadena para muchos proyectos, por no conocer las posibles fuentes de financiación y por no presentarlos con efectividad.

Los prestamistas e inversionistas se han ganado, en general, su reputación de calculadores y hasta duros de corazón; hay que convencerlos con hechos y con cifras. Es importante decirles todo lo que necesitan saber plena y francamente, sin enterrarlos² bajo paquetes de papel o de cuestiones no esenciales.

Para impresionar a los financieros, la sinceridad debe ser elemental, y todavía más, todo lo que se relacione con estimaciones o predicciones deberá ser razonable.

Cabe mencionar que las gentes de finanzas le dan gran importancia a una dirección cauta y buena, en especial, cuando estudian la inversión de una empresa que no conocen bien.

El medio por el que un proyecto se expone con éxito ante un presunto inversionista o prestamista es la presentación para su financiación. La presentación debe ser por lo tanto, una combinación equilibrada de persuasión y de pruebas, de esperanzas optimistas y de realidades evidentes.

Un proyecto puede fracasar si se basa en presunciones que el inversionista no puede aceptar como razonables, si se da la impresión de que la investigación ha sido superfi-

cial o si se deduce que los promotores son irresponsables o --
inexpertos.

DONDE BUSCAR LA FINANCIACION

Es frecuente, que buenos proyectos no pueden seguir adelante por falta de financiación o por haber iniciado con fondos insuficientes.

Es evidente, que uno de los mayores problemas para las empresas, es el de obtener dinero para poner en marcha los proyectos elegidos, ya sea, porque no conocen las fuentes de financiamiento o porque no saben cuáles son sus requisitos.

Si después de haber realizado un examen completo y concienzudo resulta que un proyecto es técnica, económica y financieramente correcto y de gran rentabilidad económica, es necesario encontrar los medios para financiarlo apropiadamente.

En realidad, se dispone de varias fuentes y tipos de financiación, pero lo importante es estar preparado para saber de dónde obtenerlo y de qué manera.

Las partes en donde se reflejan los fondos obtenidos para el negocio son en el pasivo y en el capital. El pasivo, por supuesto, representa la obligación contraída al obtener préstamos (bancos, proveedores, acreedores, etc.). El capital representa la inversión hecha originalmente por los dueños del negocio, más la subsecuente acumulación de riqueza ori

ginada en la retención de utilidades.

Aún cuando he mencionado las dos fuentes fundamentales de fondos, no abundaré en el tema, ya que en el Capítulo IV hago mención de las distintas clases y fuentes de financiamiento.

Una vez que se conozcan cuáles son las fuentes y tipos de financiación, deberá examinarse detenidamente la clase de fondos que necesita la empresa para garantizar que la fuente de financiación elegida para un fin determinado, sea congruente con las necesidades requeridas.

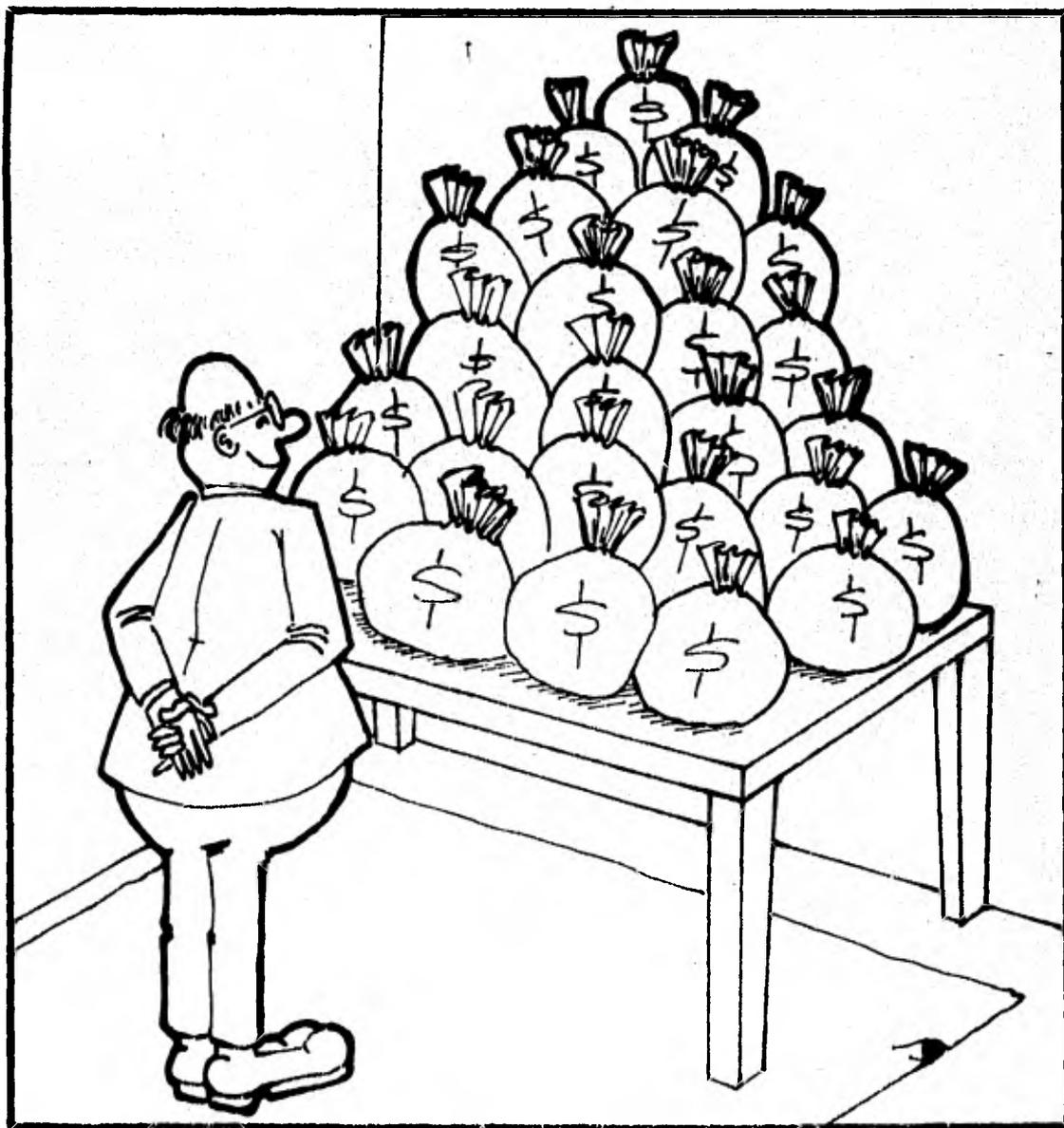
Un aspecto muy importante, que las empresas deben tomar en cuenta, es que tanto los banqueros como los prestamistas e inversionistas siempre se interesarán por las siguientes cuestiones:

- 1.- La cantidad de dinero que necesita
- 2.- La forma en que piensa emplearlo
- 3.- Saber si la empresa producirá más dinero
- 4.- Saber si recuperará su dinero
- 5.- Cuándo lo recuperará

Pero a mí me parece que además de estar preparado para contestar estas cuestiones, también se le debe hacer creer a éstos que aún sin su dinero se podría seguir adelante.

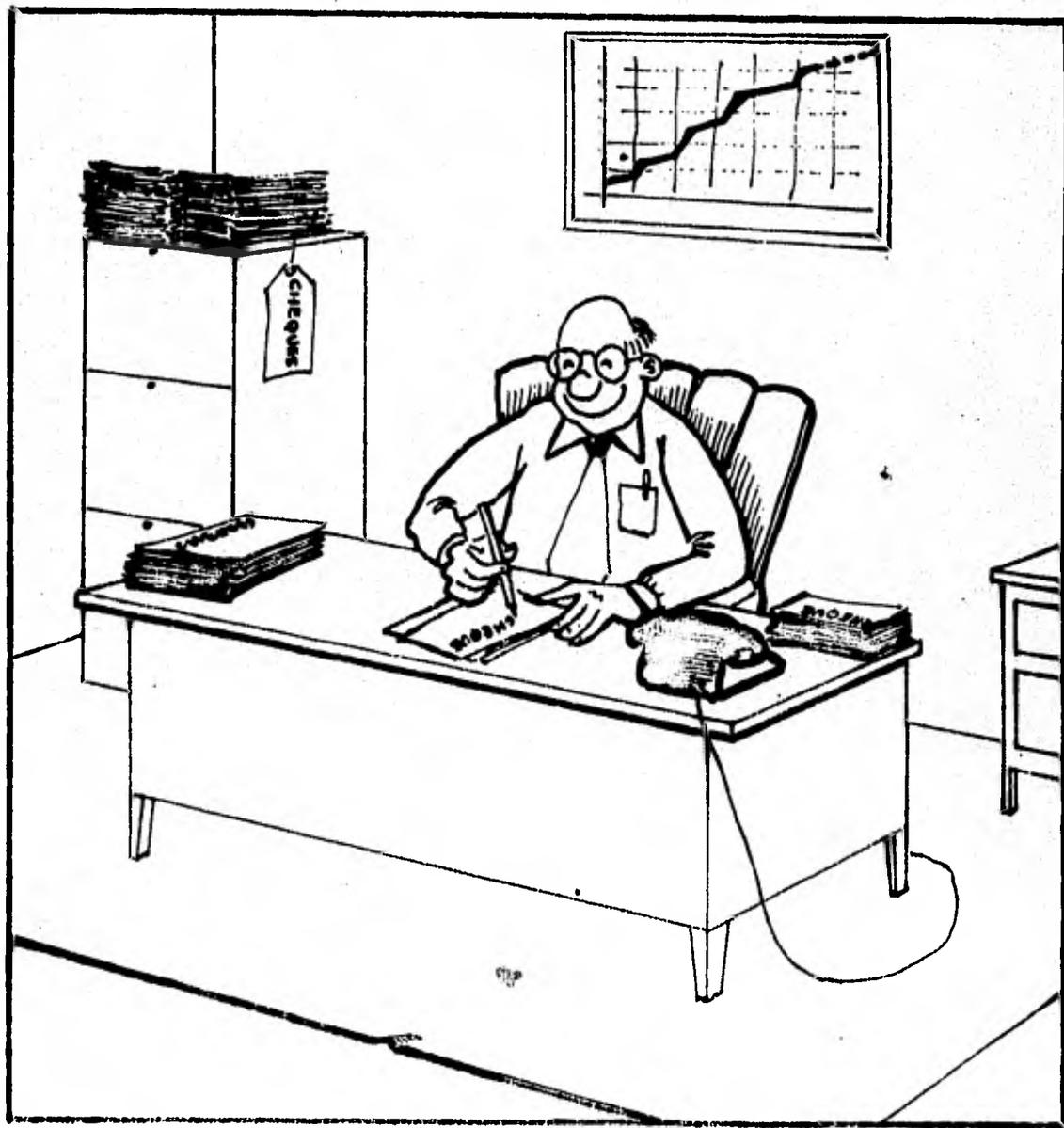
QUE PUEDE HACER UN BUEN FINANCIAMIENTO...

PROVEE LOS SUFICIENTES FONDOS PARA SU NEGOCIO



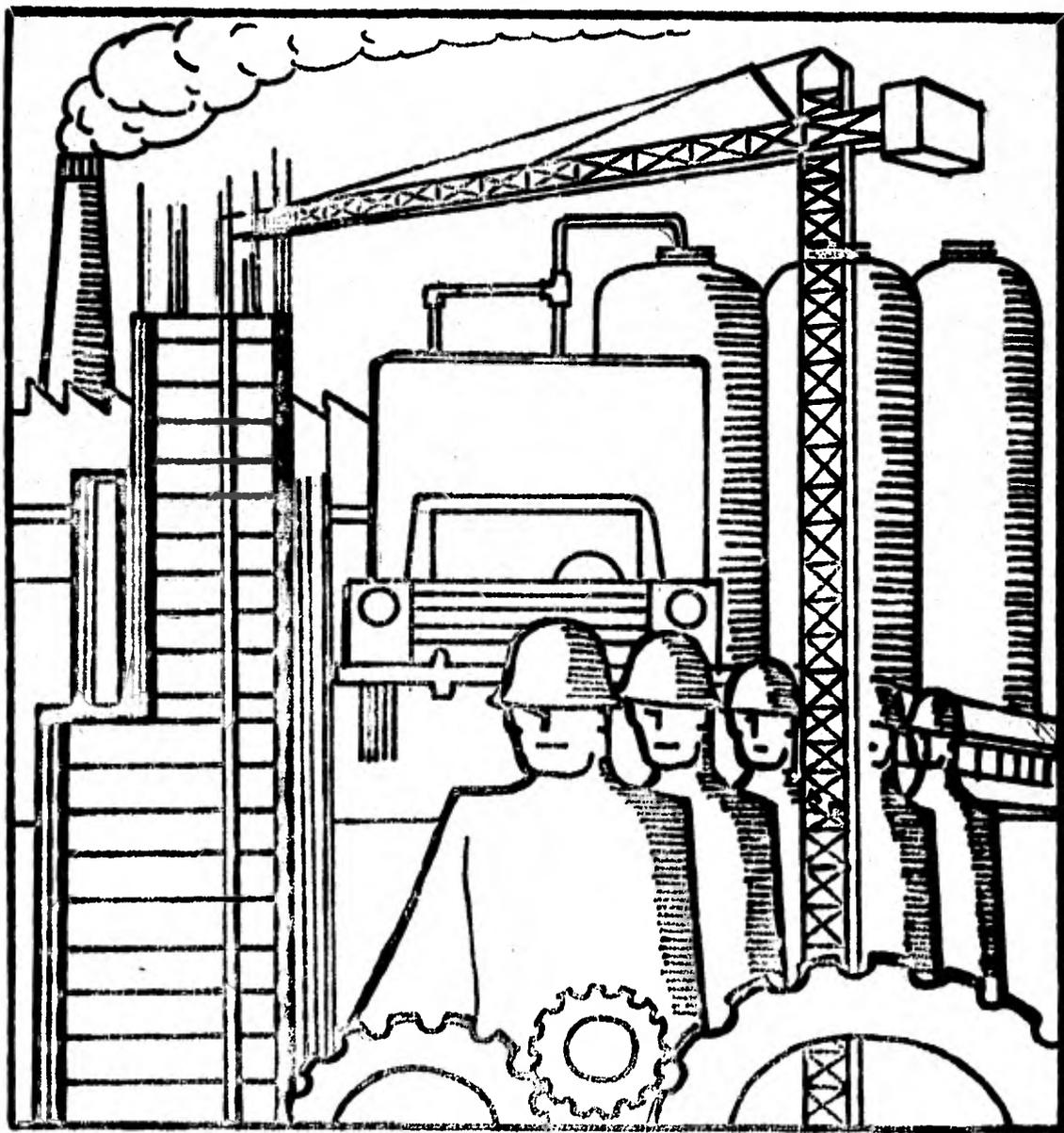
QUE PUEDE HACER UN BUEN FINANCIAMIENTO...

LIBERA A LA ADMINISTRACIÓN DE PREOCUPACIONES FINANCIERAS



QUE PUEDE HACER UN BUEN FINANCIAMIENTO...

PROVEE DE FONDOS PARA LA EXPANSIÓN DE LA PLANTA,
PARA LA COMPRA DE EQUIPO, INVENTARIO, PUBLICIDAD ETC.



C A P I T U L O I V

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

ESTRUCTURA FINANCIERA EN MEXICO

Eran las 12:45 horas del día 10. de septiembre - de 1982, y acababa de leer el Presidente de la República, Lic. José López Portillo, con voz grave y emocionada, las palabras esenciales de su sexto y último informe de gobierno.

"Tenemos que detener la injusticia del proceso - perverso fuga de capitales-devaluación-inflación que daña a - todos, especialmente al trabajador, al empleo y a las empre- sas que lo generan.

Estas son nuestras prioridades críticas.

Para responder a ellas he expedido, en consecuencia, dos decretos: uno que NACIONALIZA LOS BANCOS PRIVADOS y otro que establece el CONTROL GENERALIZADO DE CAMBIOS, no como una política superviniente del más vale tarde que nunca, -

sino porque hasta ahora se han dado las condiciones críticas - que lo requiere y justifica. Es ahora o nunca. Ya nos saquearon. México no se ha acabado. No nos volverán a saquear".¹¹

Efectivamente, en este día, se puso fin a las operaciones de la banca privada, la cual poseía casi la tercera parte de la industria, el comercio, la agricultura y el turismo; en pocas palabras, era el promotor principal de nuestra economía, pero ahora eso es historia. Hoy en día el Estado tendrá la responsabilidad directa de manejar eficientemente las operaciones bancarias.

Es preciso, establecer con la mayor claridad, que la nacionalización de la banca no afecta para nada ninguna de las operaciones bancarias. Los depósitos seguirán donde están; los ahorros serán pagados; los préstamos, obviamente también, el único cambio, es sencillo decirlo, ahora el Estado está a cargo de la intermediación financiera de la economía, en otras palabras, la Administración sólo ha revertido a las manos de quien lo concesionó: el Estado Mexicano.

En suma, se puede decir, que como consecuencia del desordenado crecimiento económico que ha afectado al país en

11.- VI INFORME DE GOBIERNO. Lic. José López Portillo. 10. - de septiembre de 1982. México, D. F.

la última década (1976-1986) fuga de capitales-devaluación-inflación el Estado decide nacionalizar la banca, es decir, la banca vuelve a ser de la Nación, pues no hay que olvidar que el servicio público de la banca y del crédito, venía operando por medio de concesiones temporales que el Ejecutivo Federal otorgaba a particulares (Artículo 2o. de la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares) y que por razones económicas, administrativas o sociales, el Estado no podía hacerse cargo directamente.

Por lo tanto, el término "Nacionalizar" no significa hacer nacional lo que es extranjero, sino regresar, revertir, reintegrar a la Nación (Estado), lo que originalmente es parte de sus funciones.

Por tal motivo, el decreto que establece la nacionalización de la banca privada (en base al párrafo 2o. del artículo 27 Constitucional y fracción VIII de la Ley Federal de Expropiación), expresa que:

"Por causas de utilidad pública se expropián a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas valores de su propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles en cuanto sea necesario, a juicio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, propiedad de las instituciones de crédito privadas a la que se haya otorgado --

concesión para la prestación del servicio público de banca y - crédito".¹²

Por tal motivo, según mi punto de vista, los que hayan sido afectados por la nacionalización de la banca privada, en este caso los dueños de los bancos, no podrán hacer nada por cambiar tan importante decisión.

NUEVO MARCO DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

Por decreto expedido el 10. de septiembre de 1982, por el Presidente, Lic. José López Portillo, el Sistema Bancario Mexicano se nacionaliza, es decir, se retiran las concesiones a los particulares que ejercían como banqueros.

Por lo tanto, ahora es el Estado quien asume la responsabilidad de controlar y manejar directamente las operaciones bancarias, convirtiéndose de tal forma, en el eje principal de nuestra economía, es decir, asume el cargo de la intermediación financiera.

Cabe aclarar que la estructura del Sistema Bancario Mexicano sigue siendo la misma, pero con un nuevo aspecto operativo.

12.- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. Decreto que establece la Nacionalización de la Banca Privada. 2 de septiembre de 1982. México, D. F.

EL CREDITO COMERCIAL Y LOS PASIVOS ACUMULADOS COMO FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Algunos de los documentos que evidencian la concepción del crédito bancario, como el pagaré con garantía colateral y el endoso del beneficiario en el descuento, carecen de importancia en el crédito comercial, en tanto que la cuenta abierta y la aceptación comercial, que son medios importantes en el crédito mercantil, se emplean muy poco en el crédito bancario.

Por otra parte los pasivos acumulados constituyen fuentes internas de financiación, es decir, que la propia empresa los genera, mientras el crédito bancario representa una fuente externa.

Bastan estas diferencias para justificar que se estudien por separado, el crédito comercial y los pasivos acumulados de los créditos bancarios.

CREDITO COMERCIAL

Es aquel crédito a corto plazo concedido por un proveedor a su cliente, relacionado con la compra de artículos o materia prima para su uso o reventa final.

En este tipo de créditos, el cliente no tiene que pagar los bienes contra entrega, ya que le está permitido realizar el pago durante un período de tiempo determinado, de

acuerdo al convenio estipulado.

Se deduce pues, que el crédito comercial lo conceden únicamente los proveedores (empresas mercantiles), a sus clientes (negociaciones) y tiene como característica esencial el hecho de que el valor obtenido por el cliente, a cambio de su promesa de pago, no es dinero sino una cantidad de mercancías.

El crédito comercial se fundamenta en la confianza que inspira el cliente al proveedor, lógicamente dicha confianza se desprende de la honorabilidad, solvencia y capacidad comercial del cliente.

En forma general, se puede decir que el crédito comercial, constituye la mayor fuente de financiamiento, tanto para la pequeña como mediana empresa, ya que no es necesario firmar documentos ni otorgar garantías.

El consorcio mexicano de información¹³ describe dos clases de crédito comercial, los cuales se describen a continuación:

13.- AGENDA MERCANTIL. Antonio Guzmán Lerma. Editada por --
Consortio Mexicano de Información, S. A. Pág. 21. 1965.

LA CUENTA ABIERTA

Esta clase de arreglo, es aquel en donde se incluyen todas las transacciones en las cuales se compra mercancía, pero no se firma un documento formal, para dejar constancia de la obligación del comprador con el vendedor. Es decir, que el comprador al aceptar la mercancía que se le despacha conviene en pagar al vendedor la suma requerida por las condiciones de venta del proveedor. Las condiciones de pago que se ofrecen - en tales transacciones, normalmente se establecen en el contrato del proveedor, que a menudo acompaña a las mercancías que se despachan.

ACEPTACIONES COMERCIALES

Una aceptación comercial es otro convenio por medio del cual el comprador reconoce formalmente su deuda. Bajo este arreglo, el vendedor libra un pagaré contra el comprador, ordenándole pagarla en una fecha futura (de acuerdo al conve-nio establecido). El vendedor no despachará los bienes, sino hasta que el comprador haya aceptado el tiempo estipulado en - el pagaré.

PASIVOS ACUMULADOS

Además del crédito comercial, una segunda fuente de financiamiento a corto plazo para la empresa, son los pasivos acumulados. Los renglones más comunes están representados por los impuestos, cuotas del seguro social, del INFONAVIT, la

prima vacacional y los salarios.

Por ejemplo, el pago de impuestos que realiza bimestralmente la empresa, constituye una fuente de financiación a corto plazo, debido a que en el curso del bimestre la empresa da lugar a un adeudo con el Fisco, como consecuencia de las operaciones comerciales que realiza (es decir, de sus ventas). En este caso, el financiamiento se obtiene en el momento que se crea la obligación con el Fisco, ya que, hasta ese momento, el ejecutivo financiero reconoce que adeuda el pago del impuesto, pero como no lo paga en ese momento, sino hasta que se cumple la fecha de pago, en consecuencia, puede utilizar el efectivo en otros fines de la empresa. • •

FUENTES DE FONDOS A CORTO PLAZO

Los créditos a corto plazo, como su nombre lo indica, están destinados a cubrir necesidades durante períodos menores de un año; su fuente principal está en los bancos y aunque ésta no sea la única fuente, si es la más usual, por lo tanto, este estudio se concentrará en el análisis de esta fuente.

LOS BANCOS COMO FUENTES DE FONDOS A CORTO PLAZO

Generalmente, las empresas obtienen la mayor parte de su financiamiento a corto plazo en los bancos, con los cuales han establecido relaciones funcionales. Casi en su totalidad, son bancos que manejan las cuentas de cheques de la

empresa y tienen la mayor capacidad de préstamo, en consecuencia, proporcionan la mayoría de los servicios que requiere la empresa.

ELECCION DEL BANCO

Para elegir un banco en particular, es bien importante considerar los siguientes aspectos:

Considerar de qué servicios requiere actualmente la empresa y cuáles va a necesitar en un futuro inmediato, para luego escoger un banco que pueda proporcionarlos a un costo razonable.

Estar seguro de que el banco puede satisfacer las necesidades requeridas, lo mismo como depositario de sus fondos, que en calidad de fuente de préstamos y otros servicios valiosos.

Tener en cuenta la extensión de servicios que preste el banco, así como los costos de estos mismos.

Evaluar la administración del banco, para estar bien seguros de que ésta se encuentra bien compenetrada en el medio que le interesa a la empresa. Es decir, si se pertenece a la industria textil se buscará un banco que conozca el medio de esa industria.

Y por último, tan importante como las cuestiones anteriores, es la buena disposición del banco a prestar a la

empresa y a ser flexibles en la atención de sus necesidades.

LA SOLICITUD

Cuando se solicita un préstamo habrá que presentarse ante la institución financiera con la siguiente información:

1.- Finalidad del préstamo, es elemental tener de modo preciso, para qué se va a destinar el crédito solicitado, por ejemplo, podría ser para la compra de maquinaria, para la adquisición de materia prima, para el pago de sueldos y salarios, etc.

2.- La cantidad que se requiere; cuando se solicite un préstamo, es importante asegurarse de pedir únicamente el dinero necesario para cubrir la necesidad planteada. En pocas palabras, no se debe pedir más dinero del que se necesita.

3.- Un plan de pagos definido; cuando se trate de estipular el tiempo en que habrá de devolverse el préstamo, se debe contar con un programa de pagos bien definido.

4.- Pruebas de la solvencia de la empresa; en este caso, es necesario presentar información tal como antecedentes de préstamos a corto plazo si los hubiesen, un buen récord de pago de cuentas, estados financieros recientes e información personal acerca de la reputación de los principales funcionarios que integran la planta administrativa.

5.- Un plan bien concebido y cuidadosamente trazado; que muestre cómo espera la empresa desenvolverse en el futuro y lograr una situación que le permita pagar el préstamo (presupuesto de efectivo para el siguiente año).

6.- Una lista de los avales y garantías colaterales que la empresa está dispuesta a ofrecer.

El ejecutivo financiero que se presente al banco con esta cartera de información, demostrará con sus acciones que no solamente es un buen negociante, sino que también sabe cómo hacer uso del dinero, por lo tanto, tendrá más posibilidades de obtener crédito.

Los diferentes arreglos que se pueden negociar -- con el banco en relación con los préstamos son los siguientes:

EL DESCUENTO

Esta operación consiste en obtener anticipadamente el valor de un título de crédito, a cargo de un tercero, mediante la transmisión del título por medio del endorso. El banco descuenta del valor nominal del título el precio de la operación, que es el que resulta de deducir del mismo la tasa del descuento, y a veces una comisión por gastos. (Generalmente se utilizan letras de cambio).

De esta manera, el comerciante o industrial, recibe de inmediato, en efectivo, el importe del documento, menos

una pequeña parte de su valor, en lugar de tener que esperar a su vencimiento para cobrarlo.

Por ejemplo, la empresa X, S. A., el 22 de octubre de 1982, solicita al banco X el descuento de una letra de cambio a cargo de uno de sus clientes, señor Samuel Hernández, con vencimiento mensual al 22 de noviembre de 1979 y por valor de \$ 20 000.00. El banco acepta la operación con intereses del 51% anual, cobrando además una comisión global de 1% sobre el importe del documento, abonando el neto de inmediato a la cuenta de cheques de dicha empresa.

PRESTAMOS DIRECTOS

El préstamo directo es una operación de crédito, que consiste en prestar cierta cantidad de dinero a una persona llamada prestatario, mediante su firma en un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida, más los intereses correspondientes. El vencimiento máximo, por lo general, es de ciento ochenta días, con renovación hasta de un año.

Con excepción de los casos en que el cliente es un sujeto idóneo de crédito, el banco exige firmas colaterales de garantía.

Ejemplo: el día 2 de agosto de 1982, se otorga un préstamo directo al Sr. Federico Enriquez cliente del banco, por la cantidad de \$ 100 000.00 a un plazo de seis meses y a

la tasa del 51% anual. Los intereses se cobrarán mensualmente con cargo a su cuenta de cheques. El importe del préstamo se abona a su cuenta.

ANTICIPO SOBRE MERCANCIAS Y TITULOS

Cuando un comerciante o un industrial tiene mercancías que no puede o no quiere vender en ese momento, puede lograr un préstamo bancario sobre las mismas, en cantidad inferior a su valor, con lo cual obtiene el dinero en efectivo que necesita para determinados fines.

La garantía queda constituida con las própias mercancías que se dan en prenda al banco, con la sola condición de que sean "muebles", es decir, que no sean bienes raíces. Y de que estén dentro del comercio. Por consiguiente, no solamente las mercancías propiamente dichas pueden ser objeto de la prenda, sino también los títulos representativos de valores.

Generalmente, el anticipo se hace sobre mercancías depositadas, ya sea en un almacén general de depósito o en otra parte. La operación se hace por lo regular negociando certificados de depósito y bonos de prenda expedidos por los almacenes generales de depósito.

Ejemplo: el Sr. Antonio Carreola solicita un préstamo prendario, presentando certificado de depósito de mercancías con valor de \$ 100 000.00; el importe del crédito será de \$ 60 000.00 con plazo de 120 días y tasa del 50%; los intereses

se cobran por anticipado y se cobran además, \$ 100.00 por cobranza, el neto se abona en cuenta y la operación se celebra el día primero de octubre de 1982 y es pagada a su vencimiento.

LA APERTURA DE CREDITO

Muchas veces, tanto los comerciantes como quienes no lo son, saben que van a necesitar dinero, pero no saben cuándo ni cuánto necesitarán. La obtención de un préstamo en estas condiciones es desventajosa para ellos, pues si se calcula con exceso, el prestatario estará obligado a abonar unos intereses que no tendrán justificación. Para eludir estos inconvenientes, las personas necesitadas de crédito acuden a los bancos como negociantes de crédito, y en vez de concertar un préstamo, conciertan una apertura de crédito, es decir, un contrato cuyo objeto no va a ser el dinero, sino el crédito mismo como bien económico.¹⁴

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito la define en su artículo 291, como sigue: En virtud de la apertura de crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de éste una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones con

venidas, quedando obligado el acreditado a restituir al acrediante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente -- por el importe de la obligación que contrajo y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.

La apertura de crédito se puede dar en dos modalidades que son: créditos simples y cuenta corriente.

Créditos Simples.- Es aquel que se respalda con un contrato de apertura de crédito, en el que se establece el importe del crédito y la forma en que el acreditado dispondrá de él durante el plazo estipulado.

Cuenta Corriente.- Es aquel que se respalda me-- diante contrato de apertura de crédito, en el que se establece la forma en la que el acreditado podrá utilizar el crédito, de acuerdo con sus necesidades y la forma en que enviará sus remesas; puede disponer de ellas por tratarse de una cuenta - - corriente, la que constantemente tendrá movimiento recíproco.

Las operaciones de crédito bancario antes mencionadas, son las más usuales para el financiamiento de los comerciantes e industriales.

FUENTES DE FONDOS A MEDIANO PLAZO

Los préstamos que tienen vencimientos finales entre uno y cinco años, son considerados como financiamientos a

mediano plazo, y son empleados para llenar necesidades más permanentes, tal como la adquisición de activos fijos.

Una característica que distingue a tales préstamos, es que generalmente, la empresa debe amortizar el capital durante la vigencia del préstamo, es decir, se paga a plazos. Esto significa que se harán pagos iguales periódicos, ya sea mensuales, bimestrales o anuales, que se aplicarán, tanto para el pago de intereses como para reducir el principal de la deuda insoluta, calculados de tal manera que el préstamo quede pagado en su totalidad al vencimiento.

Por ejemplo, para un préstamo de 8 200.00 pesos a cinco años de plazo, con una tasa de interés nominal del 7% sobre saldos insolutos, el programa de amortización mediante pagos iguales anuales resultaría como el de la siguiente tabla:

AÑO	PAGO ANUAL Inter.+Cap.	INTERES 7%	CAPITAL	SALDO INSOLUTO \$ 8 200.00
1	\$ 2 000.00	574	1 426.00	6 774.00
2	2 000.00	474	1 526.00	5 248.00
3	2 000.00	367	1 633.00	3 615.00
4	2 000.00	253	1 747.00	1 868.00
5	2 000.00	132	1 868.00	0 000.00
5	10 000.00	1 800.00	8 200.00	

Según la tabla, resulta que con un abono anual de \$ 2 000.00 durante 5 años, se paga el capital de \$ 8 200.00 y el interés de \$ 1 800.00.

ESTIPULACIONES DE GARANTIA

Algunas de las estipulaciones de garantía más importantes, que exigen las instituciones financieras para autorizar un préstamo a plazo medio, consiste en que la empresa:

- Mantenga un capital de trabajo suficiente.
- Tenga una administración honesta y eficiente.
- Cuento con un activo de valor que sirva como co lateral para garantizar el préstamo.
- Proporcione información financiera actualizada cuando sea requerida.
- No haga retiros de efectivo sin previo conocimiento de la institución.
- Asegure la vida de los principales funcionarios.

Por consiguiente, el ejecutivo financiero al negociar este tipo de préstamos, deberá tener cuidado de que estas estipulaciones no sean demasiado restrictivas y no interfieran con la capacidad de la empresa para operar.

FUENTE FINANCIERA MAS COMUN DE PRESTAMOS A PLAZO MEDIO

Cualquier persona particular puede otorgar esta clase de créditos, ya que se trata de una operación de crédito

no reservada exclusivamente a los bancos. Sin embargo, en la práctica quienes la celebran más frecuentemente son los bancos, dentro de las operaciones activas que les permite realizar - - nuestra Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Por lo tanto, la fuente financiera más importante se encuentra en los bancos.

TIPOS DE FINANCIAMIENTOS A PLAZO MEDIO

Estos tipos de crédito están representados por -- los préstamos refaccionarios y los de habilitación o avío para la industria, ganadería, la agricultura y la avicultura.

CREDITOS DE HABILITACION O AVIO

El contrato de crédito de habilitación o avío, es aquel por cuya virtud una persona (acreditante) se obliga a poner una suma de dinero a disposición de otra (acreditado) y ésta, a su vez, queda obligada a invertir el importe del crédito, precisamente, en la adquisición de materias primas o materia-: les, en el pago de jornales, salarios y gastos directos de explotación, indispensables para la firma de su empresa, así como a restituir las sumas de que dispuso y a pagar los intere-- ses y comisiones estipuladas.

GARANTIA

Los créditos de habilitación o avío están garanti- zados con las materias primas y materiales adquiridos, y con -

los frutos, productos y artefactos que se obtengan en el crédito, aunque éstos sean futuros o pendientes. (Art. 322 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito).

CREDITO REFACCIONARIO

En virtud del contrato de crédito refaccionario, el acreditado queda obligado a invertir el importe del crédito, precisamente en la adquisición de aperos, instrumentos, útiles de labranza, abonos, ganado o animales de cría, en la realización de plantaciones o cultivos cíclicos o permanentes, en la apertura de tierras para cultivo, en la compra o instalación de maquinarias y en la construcción o realización de obras materiales necesarias para el fomento de la empresa del acreditado.

También podrá pactarse en el contrato de crédito refaccionario, que parte del importe del crédito se destine a cubrir las responsabilidades fiscales que pesen sobre la empresa del acreditado o sobre los bienes que éste use con motivo de la misma, al tiempo de celebrarse el contrato, y que parte, así mismo, de ese importe, se aplique a pagar los adeudos en que hubiera incurrido el acreditado para gastos de explotación o por la compra de bienes muebles o inmuebles, o de la ejecución de las obras que antes se mencionan, siempre que los actos u operaciones de que procedan tales adeudos hayan tenido lugar dentro del año anterior a la fecha del contrato.

Tal es lo que dispone el artículo 323 de nuestra

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

GARANTIAS

Los créditos refaccionarios quedarán garantizados, simultánea o separadamente, con las fincas, construcciones, edificios, maquinarias, aperos, instrumentos, muebles y útiles y con los frutos o productos futuros, pendientes o ya obtenidos, de la empresa a cuyo fomento haya sido destinado el préstamo (Artículo 324 de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito).

CARACTERISTICAS GENERALES DE AMBOS CREDITOS

El acreditado podrá otorgar a la orden del acreditante, pagarés que representen las disposiciones que haga del crédito concedido, siempre que los vencimientos no sean posteriores al del crédito, que se haga constar en tales documentos su procedencia, de una manera que queden suficientemente identificados, que revelen las anotaciones de registro del crédito original. La transmisión de estos títulos implica, en todo caso, la responsabilidad del principal del crédito representada por el pagaré, con las garantías y demás derechos accesorios en la proporción que corresponda. (Artículo 325 de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito).

Se establecen mediante contrato privado, o en escritura pública, los créditos deberán invertirse necesariamente en los términos del contrato.

Con lo que respecta a los préstamos a largo plazo, los cuales tienen una duración mayor de cinco años, no serán objeto de estudio, debido a que no son asequibles para la pequeña y mediana empresa, ya que cuando se trata de este tipo de préstamos, el otorgante del crédito debe estar seguro de que el negocio habrá de subsistir durante la vigencia del préstamo. Esto significa que el negocio debe ser lo suficiente grande y estable, que garantice su permanencia, además también insistirá en una garantía con un valor igual o mayor que el del préstamo, tal como ocurre con los bienes raíces.

El capital a largo plazo adquiere usualmente, la forma de obligaciones e hipotecas, en consecuencia, las pequeñas y medianas, rara vez tienen la fortaleza y el tamaño como para emitir obligaciones; por lo tanto, las hipotecas constituyen la mayor parte de sus deudas a largo plazo.

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

A través del estudio que he realizado de la planeación financiera, me he percatado de la necesidad que tiene la pequeña y mediana empresa, de contar con los elementos sustanciales que conlleven su buen funcionamiento: tener una administración eficiente, contar con cursos concretos de acción, conocer las fuentes y posibilidades de financiamiento, efectuar pronósticos y metas financieras, evaluar y seleccionar las propuestas de inversión, conocer de manera precisa el mercado en que habrá de desenvolverse la empresa, son algunos de los elementos más importantes que considero que la pequeña y mediana empresa debe de aplicar para su óptimo rendimiento.

La planeación financiera representa, según mi punto, la base principal para que las empresas alcancen y desarrollen cada uno de los elementos antes mencionados, debido a que permite visualizar y prever las condiciones en que habrá de de-

se involucra la empresa, tanto a corto como a mediano y largo -
plazo.

Es posible que algunos de los elementos de la pl
neación financiera hayan pasado desapercibidos en este estudio;
sin embargo, he tratado de complementar y enriquecer hasta don-
de me ha sido posible, el tema en cuestión, y el cual espero -
pueda servir de alguna manera para orientar a las personas que
se interesen en esta rama de la administración, por lo que lo -
pongo a disposición de ellas.

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

PLANEACION A LARGO PLAZO. E. Kirby Warren. Ed. Diana. 3a. -
Impresión. México 1976. 141 Págs.

PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. Guillermo Gómez Ceja.
Ed. Edicol, S. A. Quinta Edición. México 1980. 375 Págs.

ADMINISTRACION FINANCIERA DE LOS NEGOCIOS. Clifton H. Kreps.
Richard F. Wacht. Ed. Banca y Comercio. Primera Edición. Mé-
xico 1979. 198 Págs.

ADMINISTRACION FINANCIERA. Robert W. Johnson. Ed. C.E.C.S.A.
Tercera Reimpresión. México 1979. 723 Págs.

FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS. Tomo I y II. Pearson --
Hunt. Charles M. Williams y Gordon Donaldson. Ed. UTEHA. --
Reimpresión 1977. 981 Págs.

TECNICA PRESUPUESTAL. Cristóbal del Río González. Ed. Conta-
bles y Administrativas, S. A. México 1978. 164 Págs.

ADMINISTRACION FINANCIERA. Esteven E. Bolten. Ed. Limusa. --
Primera Edición. México 1981. 895 Págs.

LAS FINANZAS EN LA EMPRESA. Joaquín Moreno Fernández. Ed. - Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Segunda Edición. México 1979. 399 Págs.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Lawrence J. Gilman. Ed. Harla. México 1978. 761 Págs.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. James C. Van Horne. Ed. Prentice/Hall Internacional 1979. 615 Págs.

ANALISIS FINANCIERO. Jerry A. Viscione. Ed. Limusa. Primera Edición. 1979. 320 Págs.

DESARROLLO INDUSTRIAL. Murray D. Brice. Ed. Mc. Graw-Hill. - México 1977. 294 Págs.

INICIACION, FINANCIAMIENTO Y ORGANIZACION DE SU PROPIA EMPRESA. Louis L. Allen. Ed. Azteca, S. A. Primera Edición. México 1968.

EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS. Franklyn J. Dickson. Ed. Diana. 4a. Impresión 1978. -- 375 Págs.

LEYES Y CODIGOS DE MEXICO. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Ed. Porrúa, S. A. Vigésimo-séptima Edición. México 1982.

LEYES Y CODIGOS DE MEXICO. Legislación Bancaria. Ed. Porrúa, S. A. Vigésimo-séptima Edición. México 1982.

OPERACIONES BANCARIAS. Mario Bauche Garcíadiego. Ed. Porrúa, S. A. Cuarta Edición. México 1981. 477 Págs.

DERECHO BANCARIO. Joaquín Rodríguez Rodríguez. Ed. Porrúa, S. A. Sexta Edición. México 1980. 541 Págs.

SINTESIS DE LA ESTRUCTURA BANCARIA Y DEL CREDITO. Fernando V. Pérez Santiago. Ed. Trillas. Segunda Reimpresión. México -- 1981. 477 Págs.

EL SISTEMA BANCARIO Y LA INFLACION EN MEXICO. Alvaro de Albornos. Ed. Galaxia, S. A. México 1980. 178 Págs.

AGENDA-MERCANTIL. Antonio Guzmán Lerma. Ed. Consorcio Mexicano de Información, S. A. México 1965. 309 Págs.

EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO. Apuntes de Finanzas II. Co--
lección Finanzas 1974. Fac. de Contaduría y Administración. -
U.N.A.M.

SEXTO INFORME DE GOBIERNO. Lic. José López Portillo. 1° de -
septiembre de 1982. México, D. F.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. Decreto que Establece la Na-
cionalización¹⁹ de la Banca Privada. 2 de septiembre de 1982. -
México, D. F.