



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**CUAUTITLAN**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS**  
**SUPERIORES-CUAUTITLAN**



**SECCION DE EXAMENES**  
**PROFESIONALES Y DE GRADO**

**"ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS"**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**P R E S E N T A:**

**MA. TERESA CARRILLO GUTIERREZ**

**México, D. F.**

**1982**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

INTRODUCCION	3
CAPITULO No. 1	
GENERALIDADES SOBRE LA FUNCION FINANCIERA	
1.1 Antecedentes	5
1.2 Evolución	5
1.3 Elementos básicos de la administración	7
CAPITULO No. 2	
FUNCION FINANCIERA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	
2.1 La función financiera, su alcance e importancia	14
2.2 Funciones y responsabilidades del administrador financiero	17
2.3 Búsqueda de una administración financiera efi- ciente	22
CAPITULO No. 3	
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA	
3.1 Conceptos, objetivos e importancia	25
3.2 Como elemento para la obtención de recursos financieros	51
3.3 Caso práctico	53

**CAPITULO NO. 4**

**FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

<b>4.1 Financiamiento a corto, mediano y largo plazo, sus características y aplicaciones</b>	<b>74</b>
--	-----------

**CAPITULO NO. 5**

**LOS PRESUPUESTOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION  
FINANCIERA**

<b>5.1 Conceptos</b>	<b>104</b>
<b>5.2 Objetivo y finalidad</b>	<b>104</b>
<b>5.3 Tipos de presupuestos y su clasificación</b>	<b>105</b>
<b>5.4 Importancia de los presupuestos para la organización</b>	<b>107</b>

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>114</b>
---------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>116</b>
---------------------	------------

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

El objeto que me motivó a realizar el tema de "Administración Financiera de Empresas" fue el de conocer las actividades del Licenciado en Administración de Empresas y el deseo de conocer en forma más o menos detallada los antecedentes, la organización y la participación del Licenciado en Administración de Empresas en la obtención de fondos y la asignación de tales fondos.

En el Primer Capítulo se habla de las generalidades de la función financiera, la evolución que ha seguido en la búsqueda de métodos y técnicas que permitan una mejor planeación de las utilidades y la fijación de objetivos de importancia. También se habla de los elementos básicos de la administración, las causas que originan una administración ineficiente así como la importancia que tiene el tomar decisiones en una empresa.

El Segundo Capítulo está dedicado a la función financiera, las labores y responsabilidades a las que debe hacer frente el administrador financiero.

En el Tercer Capítulo se habla del análisis e interpretación de estados financieros. Un análisis adecuado de estos estados proporciona una valiosa introspección de la condición financiera y operaciones de una empresa. Por lo tanto, tal análisis es importante para todos aquellos que tienen interés en el funcionamiento de un negocio determinado.

El Capítulo Cuarto toca el tema de las fuentes de financiamiento, el problema del cómo determinar la captación de fondos más convenientes para la empresa, así como la selección de los mismos logrando que éstos representen el menor riesgo y desde luego la mayor utilidad.

En el Quinto Capítulo se habla del papel tan importante que desempeñan los presupuestos dentro de la administración financiera, considerándolos como instrumentos de planeación que determinen los resultados que se desean obtener.

## CAPITULO No. 1

### GENERALIDADES SOBRE LA FUNCION FINANCIERA.

#### 1.1 Antecedentes.

La administración financiera tuvo su origen en la teoría económica; porque el fundamento del marco teórico financiero pertenece a la microeconomía, es decir, a la economía de la empresa. La actividad empresarial a principios del siglo consistía en pequeños negocios familiares, gracias a la evolución económica se convirtieron en grandes empresas con recursos de varias personas en las cuales la dirección está a cargo de profesionales y no de los dueños como anteriormente se acostumbraba. Este fenómeno de crecimiento en las empresas se debió principalmente al deseo de los empresarios de controlar los mercados internos y externos, esto condujo a juntar sus capitales y formar grandes empresas que pudieran abarcar esos mercados y de esta forma obtener más ganancias. Una vez operando estas nuevas empresas se necesitaron mayores cantidades de recursos para asegurar la operación y desarrollo. En vista de esta necesidad se buscó al pequeño inversionista que ingresa a la empresa y en conjunto aporta grandes cantidades de dinero; posteriormente se recurre a los bancos para conseguir recursos en calidad de préstamo. A este proceso de captación de recursos por parte de las empresas se le conoce con el nombre de financiamiento.

#### 1.2 Evolución.

Debido al crecimiento registrado en diferentes entidades económicas y a la unión de capitales que han permitido la formación de -

grandes empresas, los teóricos y prácticos en materia financiera se han visto en la necesidad de elaborar estudios más analíticos de los factores que influyen en las decisiones financieras. Esta importancia creciente que ha adquirido la función financiera, se debe a la reconocida influencia que ejercen este tipo de decisiones en el éxito y supervivencia de una empresa, prueba de esto es la atención que en las últimas dos décadas se ha dado a esta rama de la administración.

Muchos acontecimientos externos han influido en el notable cambio registrado en la esencia de las finanzas comerciales entre las que se pueden mencionar el surgimiento de nuevas industrias, provocando una mejor planeación en la estructura de capital, debido al financiamiento en gran escala, el cambio tecnológico que ha reducido el ciclo vital de productividad, las depresiones económicas experimentadas en varios países y la gran adquisición de pasivos por parte de las empresas durante esas épocas han tenido como consecuencia una mayor atención a los problemas de la estructura financiera; una expansión cada vez mayor contrapuesta a la estabilidad, así como una mayor atención a los acontecimientos futuros en contra de los presentes y una mayor rentabilidad contrapuesta a la liquidez han provocado la búsqueda de métodos y técnicas que permitan una mejor planeación de las utilidades, fijando objetivos más importantes que no se concentren exclusivamente en las ventas, adquiriendo gran trascendencia conceptos como el costo de capital que fija un obstáculo a la inversión permitiendo una guía a los directores empresariales.



### 1.3 Elementos básicos de la administración.

#### ¿ Qué es Administración?

Agustín Reyes Ponce nos dice que " Administración es el conjunto de reglas sistemáticas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social"

Fernández Arena nos dice que " es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

Perterson dice que " administración es una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano cualquiera, son determinados, clasificados y efectuados".

William Neuman nos dice que " es la guía, encausamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos, para lograr un fin común.

Por las definiciones anteriores podemos deducir que la administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control para determinar y lograr los objetivos por medio del uso de gente y recursos.

Para que una empresa sea conducida con éxito la administración debe definir sus objetivos, hacer planes, organizar un sistema de procedimientos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación y evaluar los resultados.

El propósito fundamental de la dirección en una empresa es -  
ver que las funciones se verifiquen eficientemente. Esta tarea consta de -  
tres elementos básicos a saber:

Planeación

Organización y

Dirección.

Planeación.- Se hace formulando un sistema de procedimientos y políticas que reflejan los objetivos y metas básicas de la administración. Un sistema bien planeado y aplicado contribuirá a obtener los - resultados requeridos en la mejor forma y con el menor tiempo y esfuerzo. Las políticas ya establecidas encausan hacia los objetivos estipulados, — definen el patrón a observar y reducen la necesidad de que la alta dirección tome decisiones rutinariamente.

Organización.- Es el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos y de coordinar sus es - fuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos.

Dirección.- Consiste en el mando, la coordinación y - el control.

Mandar.- Es el acto de emitir órdenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones y reglamentos de acuerdo a los cuales se lleva - rán a cabo los trabajos.

Coordinar.- Es proyectar la estructura mediante la —

cual unidades diversas pueden laborar juntas para lograr los mejores intereses de la empresa.

Controlar.- Es una actividad muy necesaria para cerciorar de que los planes y objetivos se estén o no realizando.

Importancia del mando, la coordinación y el control.

Para que no existan dificultades en orientar la conducta de los empleados, las órdenes, instrucciones, reglas y estipulaciones deben ser claras y precisas. Si no existe un método preciso para la realización de las actividades de tipo rutinario, el empleado puede confundirse y actuar de acuerdo a su criterio, sin que exista consistencia alguna. El resultado será una falta de coordinación y labor de conjunto. Por lo anterior la coordinación es muy importante en todo tipo de empresas.

Controlar es una tarea de comprobación, para estar seguros de que todo se encuentra en orden. Parte de esta comprobación se realiza por supervisores y otros responsables, ellos rendirán los informes necesarios y emprenderán la acción correspondiente para corregir las situaciones indebidas.

Las siguientes pueden ser algunas deficiencias administrativas:

- Defectos de organización
- Estructura económica desequilibrada.

- Equipo inadecuado o una mala distribución del mismo.
- Defectuosa planeación de la producción.
- Métodos, sistemas y procedimientos inadecuados.
- Escaso o ningún control interno.
- Equipo inadecuado o una mala distribución del mismo.
- Defectuosa planeación de la producción.
- Métodos, sistemas y procedimientos inadecuados.
- Escaso o ningún control interno.

Las pérdidas sufridas en los negocios se deben en muchos casos a sistemas deficientes o no completos de control interno y a falta de métodos de auditoría apropiados. Cualquiera que sea la empresa, los procedimientos y funciones deberán ser revisados constantemente.

Un sistema puede funcionar perfectamente al momento de ser creado y puesto en práctica, pero con los cambios de importancia al paso del tiempo será necesario una modificación en el mismo.

Un control adecuado y revisado periódicamente dismurrá los problemas que por lo común existen en toda administración.

Causas comunes de una administración débil e ineficiente:

- Ineptitud en las decisiones.
- Tiempo y trabajo insuficientes dedicado a la coordinación de actividades.
- Temor a delegar autoridad y responsabilidad.
- Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.

- Negligencia en considerar, reconocer y analizar problemas -  
de importancia.

Para algunos ejecutivos es difícil tomar decisiones por las -  
consecuencias que pueda traer consigo el haber tomado mal esa decisión.

En algunas ocasiones el ejecutivo no dedica el tiempo y es-  
fuerzo necesario a la coordinación de actividades y a las funciones de --  
las cuales es responsable. El no considerar, analizar, reconocer y solu -  
cionar los problemas por falta de decisión conducen a una situación seria.

Para que una empresa funcione bien es necesario que se esta -  
blezcan líneas bien definidas de autoridad y responsabilidad en cada uno de  
los niveles administrativos.

El fracaso en el manejo de personal es un punto débil en nume-  
rosas empresas. La incapacidad para mantener a los empleados mejor califica-  
dos se manifiesta en las renuncias frecuentes que ocurren, principalmente --  
porque los ejecutivos importantes no procuran mantenerse al corriente de los  
métodos modernos, de los nuevos conceptos, de los nuevos perfeccionamientos-  
y de las mejores técnicas en las relaciones humanas.

Es fácil descubrir fallas en la dirección en las áreas de pro-  
nósticos, motivación de varios niveles del personal, evaluación (medición del  
desempeño comparado con los objetivos), cooperación y comunicación, por no -  
dedicar el tiempo y atención necesarios a los cambios y mejoramientos en los  
planes y objetivos, exploración y técnicas más avanzadas.

Toda empresa tiene un objetivo, debe pues elaborar un programa de acción y revisarse de acuerdo a un tiempo determinado para poder alcanzar el objetivo a un costo mínimo, en un tiempo adecuado y con los menores costos posibles. Los objetivos deberán ser realistas, claros y bien planeados tomando en cuenta el crecimiento, las aportaciones económicas, las obligaciones sociales, los beneficios y la supervivencia.

#### Consecución de los objetivos deseados.

La experiencia ha demostrado que los individuos pueden trabajar conjuntamente en forma más eficaz y armoniosa si tienen a su disposición una pauta sobre la cual basar sus esfuerzos individuales, ésta no consiste en reglas detalladas y restrictivas, sino en principios generales y otros reglamentos que capaciten a las personas para juzgar por si mismas sus acciones. Esta pauta da a las actividades del individuo un sentido programado.

Teniendo el individuo un programa de actividades para guiarlo, habrá menos necesidad de consultar a terceros sobre cuál es su tarea y la manera de llevarla a cabo, ya que podrá actuar en forma rápida y con decisión al aplicar los principios y normas establecidas.

Un director de empresa aspira al éxito en su labor y para lograrlo deberá conocer sobre planeación, control, adelantos tecnológicos, coordinación de funciones, elaboración de programas a largo plazo basados en un cuidadoso análisis del desempeño anterior y en pronósticos realistas, mer-

cadotécnica, formulación de una buena estrategia de ventas, mantenimiento -- de la flexibilidad operativa y evaluación de la eficiencia de cada uno de - los programas importantes de la negociación. Con conocimientos de esta in dole estará mejor preparado para llevar a cabo su labor.

## CAPITULO No. 2

### FUNCION FINANCIERA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

En la práctica el campo de acción de la función financiera no está claramente definido. Dependiendo de las formas de estructura organizacional será como se manejen sus funciones.

El papel que desempeña el ejecutivo de finanzas y su participación en la organización tendrán que variar de acuerdo a la función o política involucradas al tamaño de la compañía, su capacidad y la de los demás funcionarios y directores.

#### 2.1 La Función Financiera, su alcance e importancia.

Según la revista "Mundo Ejecutivo" volumen Dos de junio de -- 1980, finanzas se refiere a los aspectos monetarios de una empresa. Su definición incluye no sólo la adquisición, erogación, ahorro, préstamos e inversiones de los fondos monetarios, sino también la adquisición y utilización de capital, créditos y fondos de toda clase empleados en las operaciones normales de una empresa.

Como ya dijimos anteriormente que la administración puede definirse como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos, podemos decir que la administración financiera es la técnica por medio de la cual se provee a la empresa de efectivo necesario y a tiempo para que esté en posibilidades de hacer frente a sus necesidades, así como de mantener la producción necesaria y las ventas máximas-



con el fin de tener una proporción adecuada entre liquidez y productividad y por consecuencia lograr una estructura óptima de su patrimonio.

La función financiera por su esencia podemos considerarla -- como el esfuerzo que se realiza para proporcionar los fondos necesarios -- a la empresa; su función primordial es lograr que la empresa obtenga los -- fondos suficientes para el pago de sus deudas corrientes consiguiendo di -- chos fondos en las mejores condiciones posibles como son tiempo, tasa de -- interés, gastos financieros, etc.

La función financiera además de proporcionar a la compañía -- los fondos necesarios para cubrir sus deudas corrientes y los programas -- en que se encuentra comprometida, tiene que determinar la mejor forma de -- utilizar dichos fondos en las operaciones de la empresa.

Por lo mencionado anteriormente, la función financiera inclu- ye en su campo de acción todas las operaciones que conforman el cuerpo de -- la empresa, siendo éstas: producción, ventas, finanzas y administración, ya que todas estas funciones repercuten financieramente en la empresa. Las fi- nanzas y demás funciones empresariales deben establecerse y determinarse -- cuidadosamente, con base en una planeación, asegurando hasta donde sea posi- ble la vida y desarrollo de la empresa.

Las decisiones en el campo de las finanzas en relación a las -- necesidades de fondos de la empresa, deberán considerarse los problemas que involucran la obtención de dichos fondos, así como su evolución correspon -- diente a los beneficios y ventajas que se puedan lograr a través del dinero obtenido.

La falta de planeación puede provocar fácilmente la insolvencia y con ello impedir el crecimiento de la empresa y causar pérdidas muy notables, además de carecer de bases para llegar a conocer si el éxito obtenido por la empresa en cuestión, hubiera podido ser de mayores beneficios. En cambio si la planeación es adecuada se puede determinar si el éxito alcanzado es razonablemente bueno y todavía se puede lograr un éxito aún mayor.

La función financiera abarcará también el mantenimiento de una situación económica sin problemas, que ofrezca el crédito y la solvencia de la propia empresa.

Los problemas de las operaciones se consideran cada vez más desde un punto de vista ventajoso de la administración financiera. La existencia de nuevas técnicas cuantitativas y la utilización de computadoras, son parcialmente responsables de esta tendencia, por ejemplo han facilitado el proceso de la formulación de los presupuestos financieros, han proporcionado los medios para probar la asignación de los fondos y han hecho que las actividades financieras desempeñen una función principal en la administración general de una empresa. Las actividades financieras más importantes que se ejecutan para desempeñar estas modernas funciones son:

- Participación en la planeación a largo plazo.
- Formulación de los presupuestos de caja a largo plazo.
- Determinación de los gastos para activos de capital.
- Formulación de programas para adquisiciones de capital.
- Manejo de crédito y cobranzas.
- Supervisión de las adquisiciones de capital.

## 2.2 Funciones y Responsabilidades del Administrador Financiero.

El Administrador Financiero es el individuo que planea, gestiona y obtiene los fondos necesarios para un negocio y los coloca en uso efectivo. El papel del Administrador Financiero es de vital importancia, debido a que éste distribuye los recursos dentro de una compañía, los métodos y políticas a seguir, puesto que mientras más eficiente sea su actuación, más dinámica será nuestra economía, ya que las tareas del Administrador Financiero típicamente son amplias y variadas concentremos nuestra atención en los principios básicos que tienen como objetivo la obtención de utilidades.

El Administrador Financiero ejecuta dos funciones distintas, por un lado asume la responsabilidad de las finanzas, que se entiende como el hecho de proveer los medios para los pagos. En este sentido las finanzas cubren la planeación financiera, la estimación de los ingresos y egresos de caja, la producción de fondos, el control del uso y distribución de estos fondos.

Por otra parte el Administrador Financiero debe buscar la obtención de utilidades comprometiendo el efectivo en inversiones que prometan un valor neto actual atractivo.

Por lo tanto podemos decir que el doble objetivo de la administración financiera es elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procu-

rando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a su tiempo y ayudar a la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran en la empresa.

En cierto sentido estos objetivos similares de la administración financiera resultan contradictorios.

Idealmente el Administrador Financiero debiera balancear los -- ingresos y egresos en efectivo, en tal forma que no se presentarán sal -- dos de efectivo que no arrojarán ninguna utilidad para la compañía, cada -- divisa monetaria debería invertirse y operar en cuentas por cobrar, inven -- tarios, planta y equipo o alguna otra partida diferente al efectivo, los -- ingresos y egresos de efectivo no son precisamente predecibles y rara -- vez se neutralizan unos a otros, con objeto de protegerse también contra las variaciones en la proporción de ingresos y egresos de efectivo el -- Administrador Financiero deberá mantener a la mano un saldo en efectivo, para estar en posibilidades de pagar sus cuentas a tiempo. Mientras más -- proteja a la empresa contra los riesgos asociados con la imposibilidad de pagar las cuentas a tiempo, disminuirá en mayor grado las cantidades de -- efectivo que podrían haberse aplicado en inversiones alternas del dinero --- inactivo.

Si el Administrador Financiero dañara la reputación crediti --- cia de la empresa, al no cumplir sus compromisos a tiempo, no estará cum -- pliendo con una de sus principales responsabilidades, sin embargo si sobre-

estima sus necesidades de efectivo, no estará ayudando al logro de las utilidades a largo plazo.

**Funciones:**

El administrador financiero se ve envuelto en tres funciones principales que son:

- a) Planeación y control financiero
- b) Consecución de fondos
- c) Inversión de fondos.

**Planeación y control financiero.**

La planeación y control financiero consiste en establecer un programa coordinado de actividades que empiezan con la determinación de los objetivos fundamentales de la compañía y concluye creando dispositivos que permitan medir la marcha de los planes y su capacidad para llevar a la empresa a obtener sus objetivos.

La planeación y control financiero es una de las funciones más sobresalientes e interesantes entre todas las funciones del administrador financiero, debido a que frecuentemente participa en el establecimiento del concurso a largo plazo en los negocios. Lo que primeramente le interesa son los planes a largo plazo para expansiones de la planta. El ad -

ministrador financiero deberá estimar también los flujos de efectivo dentro y fuera del negocio para un futuro -- próximo basándose en el conocimiento y la experiencia y sobre planes y estimaciones de ventas.

Al elaborar estos planes o presupuestos el administrador financiero deberá considerar los siguientes principios:

- Principio de la precisión.
- Principio de la costeabilidad
- Principio de la flexibilidad

**Principio de la precisión.**

Los planes deberán ser expresados con la mayor precisión - posible, no se deben fijar ni metas inalcanzables, ni - objetivos tan fáciles de cumplir, ni muy optimistas ni demasiado conservadores, simplemente que se encuentren dentro de las técnicas de predicción y pronósticos.

**Principio de la costeabilidad.**

Las ventajas que se obtengan y su repercusión en las utilidades crecientes, han de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.

**Principio de la flexibilidad.**

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, se le deberá dar la suficiente flexibilidad para prever todos los acontecimientos imprevistos tales como nuevos avances tecnológicos relacionados con maquinaria que se tendría -- que adquirir o la compra de equipo nuevo para que la empresa no pierda importancia y posición o una posible huelga - que traería como consecuencia fuertes pérdidas en las uti-

lidades.

#### Consecución de fondos

Si los egresos de efectivo planeados exceden a los ingresos de efectivo y si su saldo en este renglón es insuficiente para absorber las deficiencias, el administrador financiero encontrará necesario obtener fondos de fuentes externas al negocio. El problema para el administrador financiero es lograr la combinación apropiada que más cercanamente llene las necesidades anticipadas del negocio.

#### Inversión de fondos.

Una función final del administrador financiero es aquella que involucra la valorización de un negocio, sus títulos o cierta porción de sus activos. Consideremos una proporción para la combinación de dos firmas. Conjuntamente a los problemas legales de cómo se debe efectuar éste y a los problemas económicos para decidir si se debe llevar a cabo, se encuentran los problemas financieros, concernientes a la base sobre la cual los propietarios actuales deberán antes cambiar sus títulos por otros de la nueva firma.

Por otra parte si un negocio se ha llevado a cabo pobremente, el administrador se verá profundamente envuelto en el reajuste o reorganización de las finanzas de la compañía, para evitar las fallas eventuales.

### Responsabilidades.

Una vez que hemos hecho mención de la importancia del administrador financiero y de la función de finanzas, indicaremos algunas de sus responsabilidades.

- Reportar los informes al Consejo Directivo.
- La planeación financiera y preparación de programas a largo plazo.
- La supervisión de las operaciones de contabilidad
- El trabajo encaminado al manejo del capital, que incluye actividades tales como: operaciones de contabilidad, crédito y cobranzas y otras fuentes de fondos a corto plazo.
- La supervisión en actividades varias, en la que quedarían incluidos los Cajeros, Consejo en la Política de Dividendos y Manejo de Relaciones Públicas.

### 2.3 Búsqueda de una Administración Financiera Eficiente.

El número de compañías que buscan la forma de mejorar su planificación a largo plazo y corto plazo va en aumento.

En el manejo de cualquier organización existe una búsqueda constante para mejorar los métodos y el desempeño, disminuir los costos, -- conseguir una mayor eficiencia y lograr mejores resultados.

Algunos ejecutivos han visto lo que otros hacen y han optado por escoger e implantar en su propia organización métodos y técnicas semejantes. El resultado puede o no haber sido bueno, porque un sistema que es



eficaz en una organización puede no servir para otra.

En la mayoría de las empresas la investigación se extiende a las áreas de costos, contándose tal vez en ella los gastos generales, trabajo de ingeniería, distribución y servicio y trabajo de oficina. Es evidente que en la actualidad existe más personal trabajando en estas áreas que gente desempeñando un trabajo directo con la producción.

En la actualidad las organizaciones profesionales como los fabricantes de equipo a través de programas educativos están tratando de ayudar a quienes ocupan puestos ejecutivos a que manejen sus asuntos en forma más eficiente y económica.

Son muchos los administradores financieros que están familiarizándose con las ventajas y empleo de los nuevos sistemas de procesamiento integrado de datos.

Valiéndose de computadoras hay empresas que han logrado progresar con mayor rapidez que otras en los campos de la automatización y procesamiento electrónico de datos. Pero también no han dejado de haber organizaciones que debido a una precipitada adaptación de los procedimientos automáticos han sufrido un exagerado recargo en sus costos, debido esto a la falta de estudios suficientes, a errores al seleccionar el equipo, planeación deficiente y programación inadecuada.

Cabe aclarar que la computadora ha representado un gran beneficio en la solución de problemas científicos y matemáticos, análisis estadísticos, investigación de operaciones y es una ayuda valiosa en la toma de

decisiones, además de que tiene un gran valor potencial en el renglón de - presupuestos.

Los altos ejecutivos de numerosas organizaciones van en bus - ca de métodos más eficientes para recopilar y presentar información que mida todo desempeño contable de acuerdo con planes y normas específicas.

Lo que más se necesita en algunos casos para lograr una efi - ciente planeación y llevar a la práctica las decisiones, así como para me - dir el resultado final, es una mayor confiabilidad de presupuestos y normas y mejores sistemas de información.

CAPITULO No. 3

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS  
EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

3.1 Conceptos, Objetivos e Importancia.

El análisis financiero es el estudio de las relaciones que existen en los estados financieros a una misma fecha y las tendencias que siguen esos mismos estados financieros pero en fechas diferentes con el propósito fundamental de servir como base en la toma de decisiones.

El análisis de los estados financieros puede hacerse de manera interna o externa.

Interna.

Lo realiza algún funcionario o empleado de la empresa con fines administrativos y para realizarlos cuenta con los estados financieros, con los registros contables y cualquier dato adicional que necesite.

Externa.

Lo realiza una persona ajena a la empresa con fines de crédito, de inversión o para cotizar las acciones de la compañía en la bolsa de valores y para realizarlo solamente cuenta con la información proporcionada por los estados financieros, la información de otras compañías similares y su experiencia personal.

Los estados financieros son cuadros informativos eminentemente -- numéricos que muestran los recursos con que ha contado, los que tiene y necesita la empresa para la realización de sus objetivos, juzgando la eficiencia administrativa de la misma.

El análisis de los estados financieros tienen como objetivo auxiliar a las diversas partes interesadas en una empresa en el conocimiento correcto de la situación o desempeño y desenvolvimiento de un elemento, además proporciona información adecuada a los administradores para que éstos a su vez actúen con eficiencia en sus labores. Igualmente son muy importantes -- para las solicitudes de crédito, ya que los banqueros necesitan conocer a la compañía a través de la información que obtengan de los estados financieros analizados. Los inversionistas necesitan conocer el negocio en el que tienen la intención de invertir.

#### Presentación de los resultados.

El analizador de los estados financieros deberá procurar hacer -- una adecuada presentación de los resultados que obtengan de su investigación de tal manera que el lector entienda su interpretación y no se preste a confusiones.

La presentación adecuada de los resultados del análisis requiere que el informe sea:

#### 1.- Completo

Presentación tanto de datos favorables como desfavorables.

Esto es con el fin de que las conclusiones y decisiones a to-

mar sean más acertadas

2.- Su desarrollo lógico

Cada etapa debe de estar perfectamente definida y seguida en forma lógica. El problema y la base vienen primero, - las conclusiones después.

3.- Claro y preciso.

Eliminar conceptos superfluos, asentar los hechos concisamente, conclusiones y recomendaciones accesibles y justas.

4.- Concreto.

Referirse a casos determinados y específicos del negocio

5.- Oportuno.

La información deberá entregarse oportunamente de acuerdo -- a la política establecida en cada empresa, por ejemplo diez- o quince días después del cierre del ejercicio. Esto es pa- evitar tomar decisiones fuera de tiempo.

#### Métodos de Análisis

Los métodos de análisis son un medio y no un fin, tienen como -- propósitos fundamentales la simplificación de las cifras financieras para - lograr la fácil interpretación de su significado y el de sus relaciones y - determinar las deficiencias más comunes en las empresas a saber

Deficiencias de situación financiera:

- a) Exceso de inversión en clientes
- b) Exceso de inversión en inventarios

- c) Exceso de inversión en activo fijo
- d) Capital insuficiente

Elementos desfavorables de operación.

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

La comparación en la simplificación de las cifras y sus relaciones son de dos clases:

1.- Comparaciones verticales:

Se realiza entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a un mismo período. Es por ello que se caracterizan como métodos estáticos.

2.- Comparaciones horizontales:

Se realiza entre los estados financieros pertenecientes a varios períodos y se caracterizan por ser métodos dinámicos.

Los Métodos de Análisis son:

1.- Métodos de análisis vertical:

- a) Método de reducción de los estados financieros a porcentajes.
- b) Método de razones simples
- c) Método de razones estandar.

2.- Método de análisis horizontal.

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

3.- Método de análisis marginal.

- a) Punto de equilibrio económico

1.- Métodos de análisis vertical.

- a) Método de reducción de los estados financieros a por -  
cientos.

Este método consiste en reducir las cifras de los estados financieros a porcentos. Para convertir las cifras de los estados financieros a porcentos tomaremos las siguientes bases:

- I.- En el estado de situación financiera, la suma total del activo se considerará como el 100%; las sumas del pasivo total más el capital contable se considerará - como el 100%.
- II.- En el estado de resultados se considera como el 100% a las ventas totales.
- III.- Otros estados financieros . Se tomará siempre como base del 100% la cifra más representativa, por ejemplo, en el estado de costos de producción será precisamente - el dato del "Costo de Producción" en el estado de variaciones en el capital contable será el total del---

mismo.

Una vez teniendo las bases para calcular los por cientos se podrán utilizar los siguientes métodos:

Por regla de tres simple.

Utilizamos la cifra base del 100% y la cifra que queremos convertir a su por ciento proporcional.

Ejemplo: Suponiendo que el activo total suma 1000 y deseamos saber cuál es la relación proporcional que existe con el activo circulante el cual suma 200.

Solución:            1000 . . . . . 100% suma total del activo  
                                200 . . . . . X Suma del activo circulante.

$$\frac{200 \times 100}{1000} = 20$$

Esto quiere decir que el activo circulante representa un 20% en proporción al activo total.

Por determinación de un factor común, el cual se obtiene dividiendo el 100% entre el importe de la cifra base y el cociente se multiplica por cada una de las cantidades que forma la cifra base.

Ejemplo:             $\frac{100\%}{1000} = 0.1$  factor

Activo circulante = 200	200 x 0.1 = 20%
Activo fijo = 700	700 x 0.1 = 70%
Activo diferido = 100	100 x 0.1 = 10%

Comparaciones Equívocas.

No deben compararse los por cientos obtenidos en cada año ya que éstos son producto de la aplicación del método de análisis vertical.

El método de reducción de los estados financieros a por cientos permite leer más fácilmente las cifras que conforman los estados financieros y hace resaltar en números relativos los renglones más importantes, por lo que podemos concluir que este método se utiliza para precisar la magnitud proporcional de cada una de las partes de un todo con relación al mismo y permite además la lectura y comprensión rápida de los estados financieros.



b) Método de razones simples.

El método de razones simples es el segundo de los métodos de análisis vertical que estudia las relaciones existentes entre los estados financieros a una misma fecha o período.

Este método consiste en obtener los cocientes que representan las diferentes relaciones de dependencia que existan entre los elementos que integran los estados financieros de una empresa determinada.

Para determinar correctamente las razones es necesario que las cifras que están sujetas a comparación tengan un alto grado de dependencia entre sí, pues de lo contrario se obtendrían razones numéricas pero no significativas.

Dado que los estados financieros son el punto de partida para aplicar este método, podemos decir que las razones simples son de naturaleza:

a) Dinámica:

Es aquella en la que se comparan cifras de estados financieros correspondientes a un período determinado.

b) Estáticos:

Quando se comparan cifras solamente del estado de situau

ción financiera, que es a una fecha determinada.

c) Estáticos Dinámicos:

Se comparan cifras del estado de situación financiera (estáticos), con cifras de estados financieros dinámicos.

Existen dos clases de razones:

1.- Razones aritméticas.

Es la relación numérica que se establece entre dos cantidades ya sea sumando o restando.

Ejemplo:

Activo Circulante	100
+ Activo Fijo	200
+ Activo Diferido	50
	<hr/>
Activo Total	<u>350</u>
	<hr/>
Activo Circulante	200
- Pasivo Circulante	100
	<hr/>
Capital de trabajo	<u>100</u>

2.- Razones Geométricas.

Son las relaciones numéricas que se determinan por simple división.

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{200}{100} = 2$$

Al resultado de la división se le denomina INDICE y con el cual se harán las comparaciones.

A continuación se listan algunas de las razones-  
más conocidas por su utilidad, esto no significa  
que sean las únicas que pueden emplearse en la -  
práctica.

Los fines indican a cuántas y cuáles deba recu-  
rrirse.

Activo circulante a pasivo circulante.

Activo disponible a pasivo circulante.

Capital contable a pasivo total.

Capital contable a pasivo circulante.

Capital contable a pasivo fijo.

Capital contable a activo fijo.

Valor contable del capital a capital social.

Ventas netas a capital contable.

Ventas netas a capital de trabajo.

Ventas netas a activo fijo.

Utilidad neta a capital contable.

Utilidad neta a ventas netas.

Utilidad neta a capital social.

Importancia y finalidad del método de razones simples.

Los métodos de análisis vertical, que como ya vimos, es-  
tudian las relaciones que guardan las cifras de los es -  
tados financieros a una misma fecha, nos ayudan a deter-  
minar las situaciones y hechos aislados que no se preci-  
san en la información financiera.

Por lo anterior, el método de razones simples es un auxiliar en el estudio de las relaciones que tienen las cifras y sus funciones se limitan a encontrar los índices representativos de las relaciones de dependencia existentes — entre los elementos de los estados financieros. Estos índices nos muestran las probabilidades y puntos débiles — que son de interés para los usuarios.

c) Método de razones estandar.

Este método de análisis pertenece al grupo de los procedimientos de análisis vertical.

Las razones estandar son los objetivos predeterminados en base a los cuales se hacen comparaciones de eficiencia, — sirviendo además como un medio de control, su finalidad — es la disminución de desperdicios para lograr el objetivo de la empresa, el cual es la obtención de mayores utilidades.

Las razones estandar son la medida de eficiencia, resultado de la experiencia adquirida, que constituida en elementos de comparación permite calificar los resultados obtenidos. Como medida de eficiencia sólo puede ser establecida mediante el máximo aprovechamiento de los elementos — internos y/o externos de la empresa, sobre los que se — aplicará no sólo el momento actual, sino también el futuro.

La determinación y aplicación de los estándares dentro de la contabilidad, permite a los dirigentes de la empresa, - el concentrar su atención a las diferencias resultantes - de la comparación de distintos elementos o patrones establecidos con los estándares determinados, ya que representarán las anomalías que deben ser corregidas en la -- administración.

Las razones estandar como medidas ideales deberán representar las relaciones entre los distintos renglones que - integran los estados financieros de una entidad.

Aún cuando no se ha podido demostrar que las razones estandar sean consideradas como una medida ideal o normal, muchas empresas llegan a considerarlas como razonablemente - ciertas.

Las razones estandar se calculan dividiendo los elementos que se desean comparar en la misma forma que las razones simples, con la diferencia de que siendo las razones estandar una medida básica de comparación, debe tomarse en cuenta para su cálculo el promedio de las cifras que tengan los elementos, por el tiempo que se juzgue satisfactorio.

Las razones estandar deben compararse con las razones simples del período y las diferencias que resulten indicarán las deficiencias de que adolece la entidad de que se trata.

Sólo deben ser calculadas razones estandar significativas y en el menor número posible, para facilitar la lectura del informe.

La bondad de las razones estandar depende del número de cifras que se promedien para hacer su cálculo, y tomando en consideración el conocimiento que se tenga sobre los diversos aspectos o características del negocio.

Clasificación de las razones estandar.

Se dividen en dos grupos:

1.- Razones estandar internas.

2.- Razones estandar externas.

1.-Las razones estandar internas se determinan con los datos acumulados durante varios ejercicios, y sirven a la administración como un instrumento de control regulando la eficiencia financiera y de operación de la empresa, es decir, las razones estandar son el resultado de ponderar las razones simples de períodos anteriores de tal manera que representen el desarrollo de la empresa desde el punto de vista de la actuación directiva y del control presupuestal.

2.- Las razones estandar externas se forman con datos acumulados en tiempos iguales, por experiencias de empresas similares. Estas razones se utilizan como medidas básicas de comparación, y son más útiles cuanto mayor

sea su aproximación a la medida de eficiencia más representativa.

Las razones estandar externas permiten conocer el desarrollo de otras empresas del mismo ramo y características similares, que junto con el conocimiento de la propia empresa establecen juicios mejor fundamentados para conducir a la empresa al logro de sus objetivos.

Las razones estandar externas son de carácter subjetivo ya que su determinación se lleva a cabo, como decíamos, con informes de otras empresas, los cuales han sido formulados con diferentes sistemas contables, en forma distinta y con la intervención del juicio personal de quienes los elaboraran.

Son requisitos para construir las razones estandar.

- a) Que las empresas que se agrupen sean similares.
- b) Que exista uniformidad en las condiciones geoeconómicas, de métodos contables, de procedimientos de producción, que vendan artículos similares y coincidan en algunas otras características generales del negocio.

Aplicaciones de las razones estandar.

En la práctica las razones estandar se aplican en:

- 1.- Los costos de producción y distribución.
- 2.- En el control presupuestal.

- 3.- Como medidas de control en la dirección de em —  
presas filiales y sucursales.
- 4.- Como medida de supervisión de distribuidores y re —  
presentantes.
- 5.- En la auditoría interna, la cual se encarga de re —  
visar la información financiera.
- 6.- Por las instituciones de crédito, para la conce —  
sión y vigilancia de créditos.
- 7.- Por los inversionistas en materia de rendimiento.
- 8.- Por los profesionales ( licenciados en administra —  
ción, en contaduría y en economía) para que pue —  
dan informar a sus clientes del lugar que guarda —  
su negocio dentro de la actividad económica.
- 9.- Por el estado, para estudios económicos y fisca —  
les.

**Limitaciones de las razones estandar.**

- a) La principal radica en que el período a que corres —  
pondan los datos de las razones simples muchas —  
veces no son normales o no tienen las mismas ca —  
racterísticas de los períodos con que se constru —  
yeron las razones estandar y esto puede ocasionar  
conclusiones equivocadas.
- b) Se formulan con cifras de períodos similares y em —  
presas similares . Difícil es calificar a empre —  
sas como tales, por su diferencia de magnitud, de



estructura financiera y de políticas de operación.

- c) Los estados financieros son la combinación de hechos registrados, de convencionalismos contables y de juicios personales. Las razones estándar resultan ser el promedio de múltiples combinaciones
- d) Son el resultado de promediar cifras de estados financieros de empresas cuyos ejercicios muchas veces terminan en fechas diferentes. Los cambios de un ejercicio anual a otro en la economía del país y en especial a una actividad económica, no afectan por igual a todos los negocios similares.

## 2.- Métodos de análisis horizontal.

Este método estudia las tendencias que siguen las cifras de los estados financieros a fechas diferentes.

### a) Método de aumentos y disminuciones

En este método se comparan cifras homogéneas de estados financieros de diferentes períodos, tales comparaciones se conocen con el nombre de "Estados Financieros Comparativos" y en ellos mismos se presentan los cambios sufridos en las cifras.

Este método se aplica al estudio de los siguientes estados financieros.

Balance comparativo.

Estado de resultados comparativo.

Estado de cambio de situación financiera.

Balance Comparativo.

Este estado muestra los cambios ocurridos de un período a otro en la situación financiera (activo, pasivo y capital) de la empresa.

Para realizar un eficiente análisis de este estado es necesario allegarse de la información interna que fundamente el motivo de los cambios observados, pues el no realizarlo ocasionaría que las apreciaciones realizadas sean engañosas.

En el caso de los analistas externos es obvio decir que no disponen de toda la información necesaria para realizar un juicio más profundo y mejor fundamentado.

La información interna debe investigarse desde el punto de vista monetario, de las políticas, controles y procedimientos establecidos, así como la capacidad y experiencia de los funcionarios de la empresa, ya que todo esto da origen a los cambios.

Estado de resultados comparativo.

El propósito fundamental del estado de resultados es el de mostrar la utilidad o pérdida sufrida en un período deter-

minado.

La comparación de dos estados de resultados, uno del último período y otro del período anterior, nos muestra los aumentos y disminuciones en las diversas cuentas de productos y de costos incurridos, tales cambios nos ayudarán a formular las normas de política financiera y de operación que seguiremos en el futuro.

Para obtener una debida interpretación de los cambios ocurridos en el estado de resultados será necesaria la investigación del cuánto, el cómo y el por qué de la influencia de los factores ocurridos.

Los cambios en las utilidades pueden deberse a las variaciones en los precios y al volumen de unidades vendidas.

Por tanto se deberá estudiar y analizar la influencia de estos factores y su repercusión en las utilidades. Al estudiar y analizar el renglón de la utilidad bruta será necesario tomar en consideración que las variaciones en las ventas pueden deberse a:

- 1.- Cambios en el volumen de unidades vendidas.
- 2.- Cambios en los precios de venta.

Igualmente las variaciones en el importe del costo de ventas pueden deberse a lo anteriormente expresado o sea:

Cambios en el volumen de unidades vendidas y Cambios en el costo de venta.

Estado de cambio de situación financiera.

Este estado nos muestra las partidas que entre dos fechas modificaron la situación financiera de una empresa, obteniéndose origen de recursos y aplicación de los mismos. Es por esto que al estado de cambios de situación financiera también se le ha llamado "Estado de origen y aplicación de recursos".

El estado de cambios de situación financiera nos muestra los cambios que hubo tanto en los recursos ajenos como en los propios de la empresa y la aplicación que se hizo de ellos.

Además este estado nos da una respuesta clara a las siguientes preguntas:

¿Qué ha sido de los recursos obtenidos de las utilidades netas?

¿Qué ha sido de los recursos obtenidos de pasivo?

Un ejemplo podría ser de una empresa que en su estado de pérdidas y ganancias nos indica haber obtenido utilidades suficientes pero cada vez más se le dificulta pagar sus cuentas porque su numerario es cada vez menor.

Esto nos hace pensar: ¿Realmente se obtuvieron dichas utilidades?

¿ Donde se encuentran?

El estado de cambios de situación financiera será de gran utilidad para indicárnoslo.

Orígen de recursos.

En cualquier empresa los recursos provienen de cuatro fuentes:

- 1.- De la utilidad neta.
- 2.- Por disminuciones de activo.
- 3.- Por aumentos de capital.
- 4.- Por aumentos de pasivo.

Las tres primeras fuentes proporcionan recursos propios, la última fuente indica los recursos obtenidos de personas ajenas a la empresa.

Aplicación de recursos.

Los recursos obtenidos de las fuentes mencionadas pueden ser aplicados en los siguientes renglones:

- 1.- A absorber la pérdida neta.
- 2.- A un aumento en el activo.
- 4.- A una disminución de pasivo.

Formas de presentación en el estado.

La forma de presentación de este estado es variable, ya que va de -- acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Para la elaboración de este estado es necesario disponer de un balance comparativo y de un estado de pérdidas y ganancias que abarque el período comprendido en el balance comparativo, además de información complementaria de las operaciones extraordinarias que hayan modificado la situación financiera de la empresa.

El contenido del estado de cambios de situación financiera se divide en dos partes, en la primera se agrupan los elementos que constituyen origen de recursos clasificados en:

- 1.- Recursos propios.
- 2.- Recursos ajenos.

Y en la segunda parte los elementos que constituyen aplicaciones de recursos clasificados en:

- 1.- Aumentos de activo.
- 2.- Disminuciones de pasivo.

b) Método de tendencias.

Este método tiene su base en la historia de la empresa o en empresas similares, ya que la dirección que muestran las tendencias en el pasado pueden manifestarse en el presente y proyectarse a futuro.

Las tendencias determinadas para que tengan significado e importancia, deben compararse con otras tendencias siempre y cuando exista dependencia entre ellas.

El método de tendencias consiste en elegir un período base y a las cifras de ese período considerarlas como el 100%, posteriormente se calculan los por cientos de cada uno de los otros períodos en función del período base.

Este método puede examinarse desde el punto de vista interno con los datos propios del negocio, y desde el punto de vista externo con los datos de empresas similares, considerando además las fluctuaciones en los niveles de precios y demás fenómenos económicos.

Debe procurarse no abarcar demasiados períodos en la comparación, pues como ya hemos visto las cifras que muestran los estados financieros tienen algunas limitaciones y de manera histórica les afectan los fenómenos económicos de la época en que se formularon. Así pues entre más razonable sea el número de períodos que se comparen más confiables serán las tendencias determinadas.

c) Método de control del presupuesto.

Los presupuestos son una herramienta de trabajo para los directivos de la empresa, ya que les proporciona elementos de juicio suficientes para normar su criterio.

A continuación definiremos lo que es la técnica del control-presupuestal.

El C.P. Héctor Salas González nos dice que la mejor forma de encontrar dicha definición es analizando el significado de cada uno de los términos que la expresan.

Empezaremos por definir lo que es técnica: Técnica es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.

Control: La palabra control significa comprobar que se esté cumpliendo con las normas establecidas.

Presupuesto: Según el Diccionario Enciclopédico Quillet es el cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto público o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir.

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

Los presupuestos se sitúan dentro de las etapas administrativas, es por ello que el control presupuestal resulta ser un auxiliar en la ciencia de la administración.

En el caso de la planeación, vemos que los presupuestos son planes de operación traducidos a pesos, y también vemos que los presupuestos representan el control por excelencia de los negocios, al proporcionarnos normas o estándares para medir la marcha real de lo acontecido.

La preparación de los presupuestos es una función de todo el grupo directivo de una empresa, esto es, todos los que tengan hombres o máquinas a su cargo. A cada uno de los funcionarios les toca definir los objetivos de su propio departamento y los objetivos fundamentales de la empresa, diferenciándolos de los objetivos administrativos.

El control presupuestal permite que las actividades de la empresa se relacionen con la tendencia de los negocios en general y facilita el tomar decisiones oportunas. Incrementa la productividad de la función financiera, puesto que dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por las vías de mayor beneficio.

El establecer controles para cada operación permite reducir el desperdicio y corregir las deficiencias.

El poder darse cuenta de cuándo y cuánto dinero se necesitará permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y con anticipación.



Además de las múltiples ventajas que tiene el establecimiento del control presupuestal, una de las principales es la coordinación de todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común dentro de un programa ubicado.

### 3.- Método de análisis marginal.

El método de análisis marginal nos permite conocer la productividad de una empresa en cada uno de los períodos que se analicen, por esta razón se consideran como métodos dinámicos.

Se le denomina método marginal porque surge de la teoría del costeo directo, misma que se fundamenta en la separación de -- costos fijos y costos variables ( ventas netas - costos variables = contribución marginal - costos fijos = utilidad neta).

Punto de equilibrio económico.

El punto de equilibrio económico está representado por una -- gráfica y se localiza en la intersección de la línea de las -- ventas con la línea de los costos, en la cual los ingresos producidos por las ventas representan a una cantidad igual a los costos totales de éstos, en este punto la empresa no obtiene ni utilidad ni pérdida. Las ganancias se obtienen a medida que las ventas aumentan y los costos disminuyen.

Si el punto que representa a las ventas se encuentra abajo -- del punto de equilibrio económico, indica que la empresa es -- tá obteniendo pérdida en operación. Pero si por el contrario --

el punto que representa a las ventas se encuentra por arriba - del de equilibrio económico significa que existe utilidad en - operación, la cual aumenta a medida que el punto de las ventas se aleje del punto de equilibrio económico.

El punto de equilibrio económico es útil para representar y fa-  
cilitar el estudio de las diversas alternativas que debe plan-  
tear la administración de una empresa antes de hacer modifica--  
ción alguna a las condiciones operante con objeto de seleccio-  
nar la alternativa más conveniente para el negocio y decidir-  
por qué y cómo debe ejecutarse "Roberto Macías Pineda".

La obtención del punto de equilibrio económico tiene como fina-  
lidad:

- a) La planeación de las operaciones futuras.
- b) La obtención de mayores conocimientos de las utilida-  
des obtenidas.
- c) Conocer el mínimo de producción necesaria para recu-  
perar sus costos.
- d) El establecimiento de políticas de ventas y precios-  
de los productos.

Clasificación:

Para determinar el punto de equilibrio económico es necesario-  
clasificar los costos en:

- a) Costos fijos
- b) Costos variables.

a) Costos fijos:

Son aquellos que van en función del tiempo y permanecen constantes ante cualquier cambio en el volumen - ventas o producción, como los sueldos, la depreciación, la amortización, la renta, la luz, el teléfono, etc.

b) Costos variables.

Son aquellos que fluctúan en razón directa al volumen de producción o ventas, por ejemplo las comisiones sobre ventas, los impuestos, la materia prima, la mano de obra directa, etc.

Fórmulas Básicas del punto de equilibrio económico:

I.- En términos de valores de ventas.

$$P.E. = \frac{C.F.}{\frac{1 - C.V.}{V.}}$$

II.- En términos de unidades.

$$P.E. = \frac{C.F.}{P.V. - C.V.}$$

$$P.E. = \frac{C.F.}{C.M.}$$

Donde:

P.E. = Punto de equilibrio.

C.F. = Costos fijos.

V. = Ventas

P.V. = Precio de ventas

C.M. = Contribución marginal

%C.M. = Por ciento de contribución marginal..

#### Determinación Gráfica.

Para construir la gráfica del punto de equilibrio económico deberá observarse lo siguiente:

- a) La línea de las coordenadas representará los valores monetarios.
- b) La línea de las abscisas representa las unidades.
- c) La línea de ventas se traza desde el origen hasta el punto en que se unen el importe de las ventas con las unidades correspondientes.
- d) Se traza una línea paralela al eje de las abscisas - a la altura del importe de los costos fijos.
- e) A partir de la línea anterior se suman los costos variables para trazar la diagonal de los costos totales hasta el volumen de unidades vendidas.
- f) El punto donde se cruzan la línea de ventas con la línea de costos es el punto de equilibrio.

### 3.2 Como Elemento para la obtención de Recursos Financieros.

Las personas que están directamente interesadas en los diversos instrumentos de análisis, que los usan más y que están al tanto de su necesidad e importancia, son los ejecutivos de empresa, los banqueros e inversionistas y gerentes de crédito.

Indudablemente los más interesados son los gerentes de empresa, especialmente los ejecutivos responsables de las finanzas y de la administración financiera.

Las complejidades de la administración comercial de hoy en día con su producción en grande escala y particularmente con la distribución han hecho que sea imposible para el ejecutivo de empresa conservarse en íntimo contacto personal con cada una de las actividades del negocio. Debe depender cada vez más de los controles y resúmenes contables; de ahí la importancia para él de los estados financieros. Por medio de estos estados, complementados con otros datos detallados de operación y estadísticos el ejecutivo de empresa puede:

- 1.- Medir la efectividad de sus propias políticas y decisiones.
- 2.- Determinar la decisión de adoptar nuevas políticas y procedimientos .
- 3.- Participar a los propietarios de los resultados de sus esfuerzos administrativos.

Los banqueros y los hombres de crédito de las casas comerciales individuales, han venido a depender fuertemente de los estados financieros para la información que necesitan para establecer riesgos de crédito.

Hoy en día la evaluación de crédito no es más ya un asunto de relaciones personales. Los estados financieros y más específicamente la interpretación que el otorgante de crédito dá a los estados financieros, es ahora la principal determinante de las decisiones de crédito.

Los accionistas y los tenedores de bonos, tienen a sí mismo un interés principal en los estados financieros de las organizaciones mercantiles. Participan de un interés común en cuanto a la solvencia, poder de ganancia y perspectivas futuras de la empresa en la que han hecho compromisos de capital. El análisis de los estados financieros es un medio de revalidar sus criterios o de formar nuevos juicios respecto a la aconsejabilidad de mantener las inversiones de capital que han emprendido.

A continuación se presenta un caso práctico en el que se aplican los métodos de análisis antes mencionados.

COMPANIA NACIONAL DE MEXICO, S. A.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1981.

( Cifras en miles de pesos )

<u>ACTIVO</u>	<u>1980</u>	<u>%</u>	<u>1981</u>	<u>%</u>
<u>Circulante</u>				
Disponibilidades	893	2	996	2
Documentos por cobrar	5,712	16	6,000	13
Deudores Diversos	919	2	1,500	3
Inventarios	12,674	34	16,851	36
Suma Circulante	<u>20,198</u>	<u>54</u>	<u>25,347</u>	<u>54</u>
<u>Fijo</u>				
Planta y Equipo	20,981	57	25,919	55
Depreciación de activo	( 7,588 )	(20)	( 7,691 )	(16)
Inversiones en valores	2,783	8	2,783	6
Suma Fijo	<u>16,176</u>	<u>45</u>	<u>21,011</u>	<u>45</u>
<u>Diferido</u>				
Gastos pagados por ant.	369	1	598	1
Suma Diferido	<u>369</u>	<u>1</u>	<u>598</u>	<u>1</u>
<b>SUMA ACTIVO TOTAL</b>	<u><u>36,743</u></u>	<u><u>100</u></u>	<u><u>46,956</u></u>	<u><u>100</u></u>
<u>PASIVO</u>				
<u>Circulante</u>				
Acreedores Diversos	8,252	22	11,052	24
Documentos por pagar	7,250	20	9,212	20
Participación de Util.	229	00.5	700	1
Impuestos por pagar	95	00	204	00
Suma Circulante	<u>15,826</u>	<u>42.5</u>	<u>21,168</u>	<u>45</u>
<u>Fijo</u>				
Acreedor Hipotecario	1,400	4	- . -	- . -
Crédito Refaccionario	220	0.5	500	1
Suma Fijo	<u>1,620</u>	<u>4.5</u>	<u>500</u>	<u>1</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<u><u>17,446</u></u>	<u><u>47.0</u></u>	<u><u>21,668</u></u>	<u><u>46</u></u>

<u>CAPITAL CONTABLE</u>	<u>1980</u>	<u>%</u>	<u>1981</u>	<u>%</u>
Capital Social	14,886	41	15,989	34
Reserva Legal	698	2	998	2
Utilidad de Ejer. Ant.	1,930	5	1,800	4
Utilidad del Ejercicio	<u>1,783</u>	<u>5</u>	<u>6,501</u>	<u>14</u>
Total Capital	<u>19,297</u>	<u>53</u>	<u>25,288</u>	<u>54</u>
PASIVO + CAPITAL	<u>36,743</u>	<u>100</u>	<u>46,956</u>	<u>100</u>

COMPANÍA NACIONAL DE MEXICO, S. A.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1981

(Cifras en miles de pesos )

	<u>1980</u>	<u>%</u>	<u>1981</u>	<u>%</u>
Ventas	23,970	100	27,865	100
- Costo de Ventas	<u>19,537</u>	<u>82</u>	<u>18,295</u>	<u>66</u>
= Utilidad Bruta	4,433	18	9,570	34
- <u>Gastos de Operación</u>				
Gastos de Venta	514	2	520	2
Gastos de Administración	1,214	5	1,487	5
Gastos Financieros	<u>780</u>	<u>3</u>	<u>724</u>	<u>3</u>
= Utilidad en Operación	1,925	8	6,839	24
+ Otros Productos	<u>182</u>	<u>-</u>	<u>246</u>	<u>-</u>
= Utilidad antes de Ipto.	2,107	8	7,085	24
- Participación de Util.	229	1	380	1
- Impuesto sobre la renta	95	-	204	-
= Utilidad del Ejercicio	<u>1,783</u>	<u>7</u>	<u>6,501</u>	<u>23</u>



COMPAÑIA NACIONAL DE MEXICO S. A.  
 APLICACION DEL METODO DE RAZONES SIMPLES DE LOS PERIODOS  
 QUE TERMINAN EL 31 DE DICIEMBRE DE 1980 y 1981.

(cifras en miles de pesos)

<u>SOLVENCIA</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
<u>Activo circulante</u>	<u>20,198</u>	<u>25,347</u>
<u>Pasivo circulante</u>	<u>15,826</u> 1.28	<u>21,168</u> 1.20

Por cada peso de pasivo circulante tenemos \$1.28 - de activo circulante en el año de 1980 y en 1981 tenemos por cada peso de pasivo circulante \$1.20 - de activo circulante.

<u>Activo disponible</u>	<u>893</u>	<u>996</u>
<u>Pasivo circulante</u>	<u>15,826</u> 0.06	<u>21,168</u> 0.05

Por cada peso de pasivo circulante tenemos \$0.06 - de activo disponible en 1980 y \$0.05 de activo disponible por cada peso de pasivo circulante en 1981

ESTABILIDAD

a) En función del origen del capital.

<u>Capital contable</u>	<u>19,297</u>	<u>25,288</u>
<u>Pasivo total</u>	<u>14,446</u> 1.11	<u>21,668</u> 1.17

Por cada peso de pasivo total tenemos \$1.11 de capital contable en 1980, y en 1981 por cada peso de pasivo total tenemos \$1.19 de capital contable.

<u>Capital contable</u>	<u>19,297</u>	<u>25,288</u>
<u>Pasivo circulante</u>	<u>15,826</u> 1.22	<u>21,168</u> 1.19

En 1980 tenemos por cada peso de pasivo circulante \$1.22 de capital contable y en 1981 por cada peso de pasivo circulante tenemos \$1.19 de capital contable.

<u>Capital contable</u>	$\frac{19,297}{1,620}$	11.91	$\frac{25,288}{500}$	50.58
Pasivo fijo				

Por cada peso de pasivo fijo tenemos \$11.91 de capital contable en 1980, y en 1981 tenemos -- \$50.58 de capital contable por cada peso de pasivo fijo .

b) En función de la inversión del capital.

<u>Capital contable</u>	$\frac{19,297}{16,176}$	1.19	$\frac{25,288}{21,011}$	1.20
Activo fijo				

Por cada peso de activo fijo tenemos \$1.19 de capital contable en 1980, y en 1981 tenemos por cada peso de activo fijo \$1.20 de capital contable.

<u>Valor contable del capital</u>	$\frac{19,297}{14,886}$	1.30	$\frac{25,288}{15,989}$	1.58
Capital social				

Por cada peso de capital social tenemos en 1980 \$1.30 de capital contable , y en 1981 tenemos - \$1.58 de capital contable por cada peso de capital social.

#### PRODUCTIVIDAD

a) Estudio de las ventas.

<u>Ventas netas</u>	$\frac{23,970}{19,297}$	1.24	$\frac{27,865}{25,288}$	1.10
Capital contable				

Por cada peso de capital contable tenemos \$1.24 de ventas netas en 1980, y en 1981 tenemos por cada peso de capital contable 1.10 de ventas netas.

Ventas netas  
Capital de trabajo

$\frac{23,970}{4,372} = 5.48$

$\frac{27,865}{4,179} = 6.67$

Por cada peso de capital de trabajo tenemos \$ 5.48 de ventas netas en 1980, y 6.67 de ventas netas por cada peso de capital de -- trabajo en 1981.

Ventas netas  
Activo fijo

$\frac{23,970}{16,176} = 1.48$

$\frac{27,865}{21,011} = 1.33$

Por cada peso de activo fijo tenemos \$1.48 - de ventas netas en 1980 y en 1981 por cada peso de activo fijo tenemos 1.33 de ventas - netas.

b) Estudio de la utilidad neta.

Utilidad neta  
Pasivo + Capital

$\frac{1,783}{36,743} = 0.05$

$\frac{6,501}{46,956} = 0.14$

Por cada peso de pasivo más capital tenemos en 1980 \$ 0.05 de utilidad neta y en 1981 por cada peso de pasivo más capital tenemos \$ 0.14 de utilidad neta.

Utilidad neta  
Ventas netas

$\frac{1,783}{23,970} = 0.07$

$\frac{6,501}{27,865} = 0.23$

Por cada peso de ventas netas tenemos en 1980 \$ 0.07 de utilidad neta, y en 1981 tenemos por cada peso de ventas netas \$ 0.23 de utilidad neta.

Conclusión común de la empresa.

En términos generales considero que la empresa se encuentra en una mala situación financiera, ya que después de analizar los estados financieros encontré lo siguiente en cuanto a las facetas de mayor interés empresarial:

**Solvencia.**

Tomando en consideración que el índice de solvencia en la razón de activo circulante a pasivo circulante debe ser de 2 a 1, es decir dos pesos de activo circulante por cada peso de pasivo circulante, y tomando también en cuenta la razón de activo disponible a pasivo circulante cuyo índice debe ser de 1 a 1, podemos decir que la solvencia de la empresa es inadecuada, ya que no cuenta con los recursos necesarios en disponible para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

**Estabilidad.**

Para que esta razón nos dé un resultado de estabilidad el índice debe ser de 1 a 1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis podemos decir que la empresa no cuenta con la estabilidad apropiada, ya que en la razón de capital contable a pasivo fijo tenemos en 1980 \$ 11.91 de capital contable por cada peso de pasivo fijo, y en 1981 tenemos \$ 50.58 de capital contable por cada peso de pasivo fijo, lo cual quiere decir que

la empresa no está aprovechando sus créditos a largo plazo.

**Productividad.**

**a).- Estudio de las ventas.**

En cuanto a este punto de la productividad podemos decir que si existe, ya que el índice de estas razones debe ser mayor de 1.

**b).- Estudio de la utilidad.**

En lo que se refiere a este otro punto de la productividad y considerando el resultado de las razones de utilidad neta a capital contable, utilidad neta a pasivo más capital, utilidad neta a ventas netas; podemos decir que la empresa se encuentra en una situación crítica, pues los índices de rendimiento sobre la inversión se encuentran muy por debajo de las tasas de interés que ofrecen las instituciones de crédito. Sin embargo se nota un incremento en la productividad de 1981 con respecto a la de 1980.

No obstante lo anterior la empresa ha mostrado cierta mejora en el último ejercicio.

COMPANIA NACIONAL DE MEXICO, S.A.

RAZONES ESTANDAR INTERNAS.

La Compañía Nacional de México, S. A. desea determinar las razones estandar-internas de su solvencia y productividad de su capital contable por los ejercicios de 1978, 1979, 1980 y 1981.

<u>Cuentas</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
Activo circulante	17,839	15,975	20,198	25,347
Pasivo circulante	11,931	12,800	15,826	21,168
Utilidad neta	2,000	1,117	1,783	6,501

CUADRO DE SOLVENCIA

<u>Año</u>	<u>Activo Circulante</u>	<u>Pasivo Circulante</u>	<u>Importe</u>	<u>Indice</u>
1978	17,839	11,931	5,908	1.50
1979	15,975	12,800	3,175	1.25
1980	20,198	15,826	4,372	1.28
1981	25,347	21,168	4,179	1.20
				<u>5.23</u>

Cálculo de la razón estandar interna:

$$\frac{\text{Suma de razones simples}}{\text{No. Cifras}} = \frac{5.23}{4} = \underline{\underline{1.31}}$$

CUADRO DE PRODUCTIVIDAD.

<u>Año</u>	<u>Utilidad Neta</u>	<u>Capital Contable</u>	<u>Coefficiente</u>
1978	2,000	17,824	.11
1979	1,117	16,335	.07
1980	1,783	19,297	.09
1981	6,501	25,288	.26
			<u>.53</u>

Cálculo de la razón estandar interna.

$$\frac{\text{Suma de las razones simples}}{\text{No. de cifras}} = \frac{.53}{4} = .13$$

**COMPANIA NACIONAL DE MEXICO, S. A.**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS**  
**EL 31 DE DICIEMBRE DE 1980 Y 1981**  
**( Cifras en miles de pesos )**

<u>Activo</u>	1980	1981	Aumentos - Disminuciones	
<u>Circulante</u>				
Disponibilidades	893	996	103	
Documentos por cobras	5,712	6,000	288	
Deudores Diversos	919	1,500	581	
Inventarios	<u>12,674</u>	<u>16,851</u>	<u>4,177</u>	
Suma Circulante	<u>20,198</u>	<u>25,347</u>	<u>5,149</u>	
<u>Fijo</u>				
Planta y Equipo	20,981	25,919	4,938	
Depreciación de Activo	( 7,588 )	( 7,691 )		103
Inversiones en Valores	<u>2,783</u>	<u>2,763</u>	—	—
Suma Fijo	<u>16,176</u>	<u>21,011</u>	<u>4,938</u>	<u>103</u>
<u>Diferido</u>				
Gastos pagados por Ant.	<u>369</u>	<u>598</u>	<u>229</u>	
Suma Diferido	<u>369</u>	<u>598</u>	<u>229</u>	
<b>Total Activo</b>	<b><u>36,743</u></b>	<b><u>46,956</u></b>	<b><u>10,316</u></b>	<b><u>103</u></b>
<u>Pasivo</u>				
<u>Circulante</u>				
Acreedores Diversos	8,252	11,052		2,800
Documentos por Pagar	7,250	9,212		1,962
Participación de Util.	229	700		471
Impos. por Pagar	<u>95</u>	<u>204</u>		<u>109</u>
Suma Circulante	<u>15,826</u>	<u>21,168</u>		<u>5,342</u>

Fijo

Acreeedor Hipotecario	1,400	---	1,400	
Crédito Refaccionario	220	500		280
Suma Fijo	<u>1,620</u>	<u>500</u>	<u>1,400</u>	<u>280</u>
Suma Pasivo	<u>17,446</u>	<u>21,668</u>	<u>1,400</u>	<u>5,622</u>

Capital Contable

Capital Social	14,886	15,989		1,103
Reserva Legal	698	998		300
Util.de Ejercicios Ant.	1,930	1,800	130	
Util.del Ejercicio	1,783	6,501		4,718
Suma Capital Contable	<u>19,297</u>	<u>25,288</u>	<u>130</u>	<u>6,121</u>
Total Pasivo + Capital	<u>36,743</u>	<u>46,956</u>	<u>11,846</u>	<u>11,846</u>

ESTADO COMPARATIVO DE RESULTADOS POR LOS  
PERIODOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1980 Y 1981

CUENTAS

Ventas	23,970	27,865	3,895	
- Costo de Ventas	<u>19,537</u>	<u>18,295</u>		<u>1,242</u>
= Utilidad Bruta	4,433	9,570	3,895	1,242
- <u>Gastos de Operación</u>				
Gastos de Venta	514	520	6	
Gastos de Admción.	1,214	1,487	273	
Gastos financieros	<u>780</u>	<u>724</u>		<u>56</u>
= Utilidad en Operación	1,925	6,839	3,616	1,186
+ Otros Productos	182	246	64	
= Utilidad antes de Impto.	<u>2,107</u>	<u>7,085</u>	<u>3,680</u>	<u>1,186</u>
- Participación de Util.	229	380	151	
- Impto.sobre la Renta	<u>324</u>	<u>584</u>	<u>260</u>	
= Utilidad del Ejercicio	<u>1,783</u>	<u>6,501</u>	<u>3,269</u>	<u>1,186</u>



COMPANIA NACIONAL DE MEXICO, S.A.

HOJA DE TRABAJO-ESTADO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA-PERIODOS TERMINADOS

EL 31 DE DICIEMBRE DE 1980 Y 1981

NOMBRE DE LA CUENTA	BALANCES GENERALES		VARIACIONES		ELIMINACIONES Y TRASPASOS		RECURSOS FINANCIEROS		CAPITAL DE TRABAJO	
	1980	1981	DEUDORAS	ACREEDORAS	D E B E	HABER	APLICACION	ORIGEN	AUMENTOS	DISMINUCION
<u>Activo Circulante</u>										
Disponibilidades	893	996	103				103		103	
Dctos. por Cobrar	5,712	6,000	288				288		288	
Deudores Diversos	919	1,500	581				581		581	
Inventarios	12,674	16,851	4,177				4,177		4,177	
Suma Circulante	20,198	25,347	5,149							
<u>Pasivo Circulante</u>										
Acreedores Diversos	8,252	11,052		2,800				2,800		2,800
Dctos. por Pagar	7,250	9,212		1,962				1,962		1,962
Participación de Utilidades	229	700		471				471		471
Imptos. por Pagar	95	204		109				109		109
Capital de Trabajo	4,372	4,179	193			193			193	
Suma Pasivo Circulante	20,198	25,347								
<u>Activo no Circulante</u>										
Capital de Trabajo	4,372	4,179		193		193				
Planta y Equipo	20,981	25,919	4,938				4,938			
Depreciación de Activo	(7,588)	(7,691)		103		103		103		
Inversiones en Valores	2,783	2,783								
Gtos. pagados por anticipado	369	598	229				229			
Suma Activo Circulante	20,917	25,788								
<u>Pasivo no Circulante y</u>										
<u>Capital Contable</u>										
Acreedor Hipotecario	1,400		1,400				1,400			
Crédito Refaccionario	220	500		280				280		
Capital Social	14,886	15,989		1,103		1,103		1,103		
Reserva Legal	698	998		300		300		300		
Utilidad de Ejercicios Ant.	1,930	1,800	130			130	130			
Utilidad del Ejercicio	1,783	6,501		4,718		4,718		4,718		
Totales . . .	20,917	25,788	12,039	12,039	1,829	1,829	11,846	11,846	5,342	5,342

COMPANIA NACIONAL DE MEXICO, S. A.

ESTADO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA POR EL PERIODO  
TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1981.

( Cifras en miles de pesos )

<u>ORIGEN DE LOS RECURSOS</u>		<u>APLICACION DE RECURSOS</u>	
Incremento a la Depreciación	103	Incremento en la cuenta de Disponibilidades	103
Aumento en la cuenta de Acreedores Diversos	2,800	Incremento en la Cuenta de Documentos por Cobrar	288
Aumento en la cuenta de Documentos por Pagar	1,962	Incremento en la cuenta de Deudores Diversos	581
Aumento en la cuenta de participación de Utilidades	471	Incremento en la cuenta de Inventarios	4,177
Aumento en la cuenta de Impuestos por Pagar	109	Incremento en la cuenta de Planta y Equipo	4,938
Aumento en la cuenta de Crédito Refaccionario	280	Incremento en la cuenta de Gastos Pagados por Anticipado.	229
Aumento en la cuenta de Capital Social	1,103	Disminución en la cuenta de Acreedor Hipotecario	1,400
Aumento en la cuenta de Reserva Legal	300	Disminución en la cuenta de Utilidad de Ejercicios Anteriores.	130
Aumento en la cuenta de Utilidad del Ejercicio	4,718		
	<u>11,846</u>		<u>11,846</u>

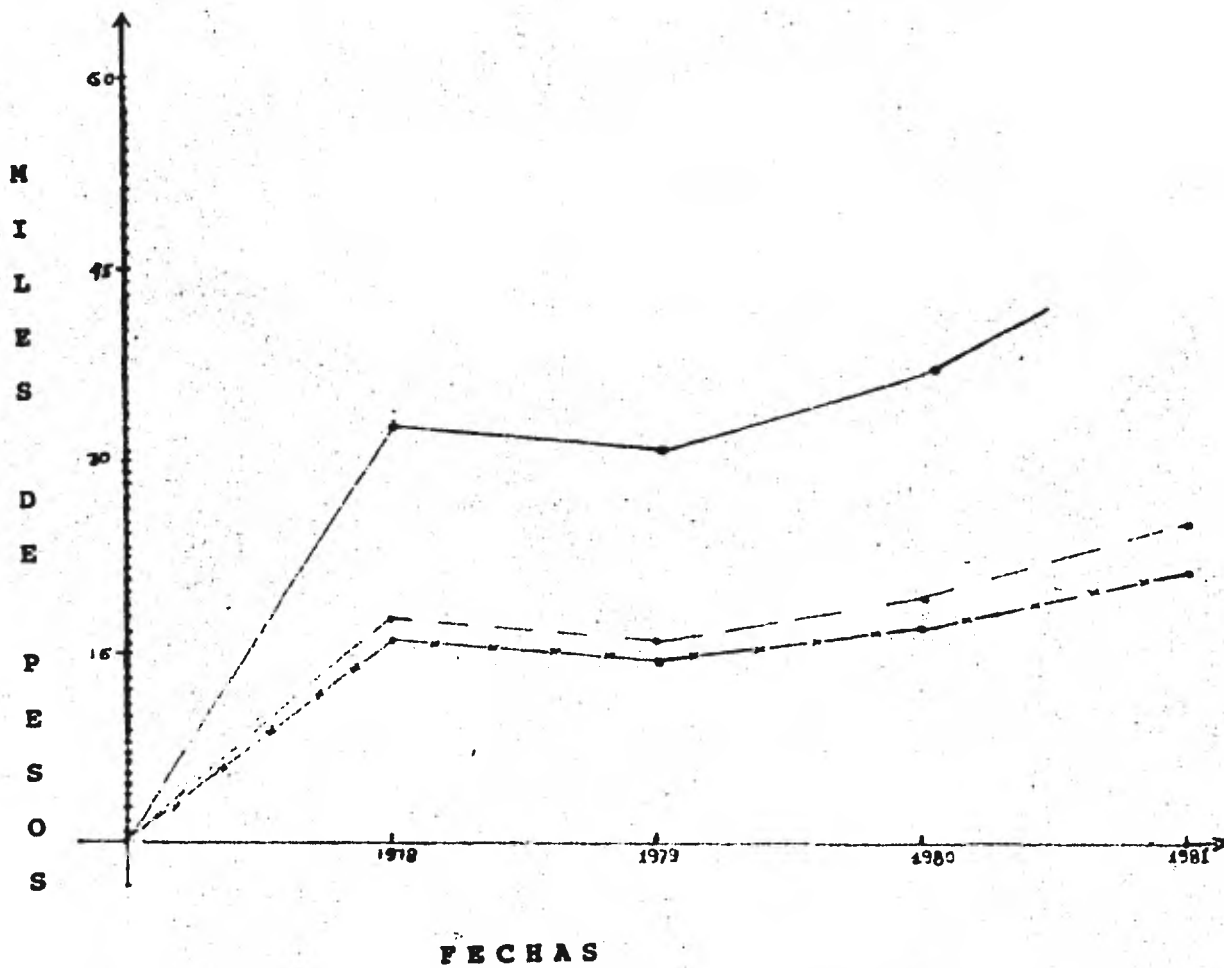
COMPANIA NACIONAL DE MEXICO, S. A.  
BALANCES COMPARATIVOS POR LOS PERIODOS QUE TERMINAN  
EL 31 DE DICIEMBRE DE 1980 Y 1981

<u>ACTIVO</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
<u>Circulante</u>				
Disponibilidades	545	635	893	996
Dctos. por Cobrar	5,200	6,000	5,712	6,000
Deudores Diversos	874	540	919	1,500
Inventarios	<u>11,220</u>	<u>8,800</u>	<u>12,674</u>	<u>16,851</u>
Suma Circulante	<u>17,839</u>	<u>15,975</u>	<u>20,198</u>	<u>25,347</u>
<u>Fijo</u>				
Planta y Equipo	18,911	18,911	20,981	25,919
Depreciación de Activo	(5,211)	(5,211)	(7,588)	(7,691)
Inversiones en Valores	<u>2,100</u>	<u>2,100</u>	<u>2,783</u>	<u>2,783</u>
Suma Fijo	<u>15,800</u>	<u>15,800</u>	<u>16,176</u>	<u>21,011</u>
<u>Diferido</u>				
Gtos.pagados por anticipado.	<u>196</u>	<u>380</u>	<u>369</u>	<u>598</u>
Suma Diferido	<u>196</u>	<u>380</u>	<u>369</u>	<u>598</u>
Total Activo	<u>33,835</u>	<u>32,155</u>	<u>36,743</u>	<u>46,956</u>
<u>PASIVO</u>				
<u>Circulante</u>				
Acreedores Diversos	5,762	6,200	8,252	11,052
Dctos. por Pagar	5,900	6,300	7,250	9,212
Participacion de Util.	199	211	229	700
Imptos. por Pagar	<u>70</u>	<u>89</u>	<u>95</u>	<u>204</u>
Suma Circulante	<u>11,931</u>	<u>12,800</u>	<u>15,826</u>	<u>21,168</u>
<u>Fijo</u>				
Acreedor Hipotecario	3,500	2,900	1,400	- - -
Crédito Refaccionario	<u>580</u>	<u>120</u>	<u>220</u>	<u>500</u>
Suma Fijo	<u>4,080</u>	<u>3,020</u>	<u>1,620</u>	<u>500</u>
Total Pasivo	<u>16,011</u>	<u>14,820</u>	<u>17,446</u>	<u>21,668</u>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>				
Capital Social	13,520	12,800	14,886	15,989
Reserva Legal	604	609	698	998
Util.de Ejer.Anteriores	1,700	1,809	1,930	1,800
Util.del Ejercicio	<u>2,000</u>	<u>1,117</u>	<u>1,783</u>	<u>6,501</u>
Suma Capital Contable	<u>17,824</u>	<u>16,335</u>	<u>19,297</u>	<u>25,288</u>
Total Pasivo+Capital	<u>33,835</u>	<u>32,155</u>	<u>36,743</u>	<u>46,956</u>

COMPANIA NACIONAL DE MEXICO, S.A.  
 APLICACION DEL METODO DE TENDENCIAS

NOMBRE DE LA CUENTA	1978		1979		VARIACION ( + - )	1980		VARIACION ( + - )	1981		VARIACION ( + - )
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%		ABSOLUTO	%		ABSOLUTO	%	
ACTIVO CIRCULANTE	17,839	100	15,975	90	- 10%	20,198	113	+ 13%	25,347	142	+ 42%
PASIVO CIRCULANTE	11,931	100	12,800	107	+ 7%	15,826	132	+ 32%	21,168	177	+ 77%
ACTIVO DISPONIBLE	545	100	635	116	+ 16%	893	163	+ 63%	996	182	+ 82%
PASIVO CIRCULANTE	11,931	100	12,800	107	+ 7%	15,826	132	+ 32%	21,168	177	+ 77%
CAPITAL DE TRABAJO	5,908	100	3,175	54	- 46%	4,372	74	- 26%	4,179	71	- 29%
PASIVO CIRCULANTE	11,931	100	12,800	107	+ 7%	15,826	132	+ 32%	21,168	177	+ 77%
CAPITAL CONTABLE	17,824	100	16,335	92	- 8%	19,257	108	+ 8%	25,288	142	+ 42%
PASIVO TOTAL	16,011	100	14,820	93	- 7%	17,446	109	+ 9%	21,668	135	+ 35%
ACTIVO FIJO	15,800	100	15,800	100	- . -	16,176	102	+ 2%	21,011	133	+ 33%
CAPITAL CONTABLE	17,824	100	16,335	92	- 8%	19,297	108	+ 8%	25,288	141	+ 41%
VENTAS	24,840	100	23,427	94	- 6%	23,970	97	- 3%	27,865	112	+ 12%
INVENTARIOS	11,220	100	8,800	78	- 12%	12,674	113	+ 13%	16,851	150	+ 50%
VENTAS	24,840	100	23,427	94	- 6%	23,970	97	- 3%	27,865	112	+ 12%
ACTIVO FIJO	15,800	100	15,800	100	- . -	16,176	102	+ 2%	21,011	133	+ 33%

GRAFICA DE TENDENCIAS DEL BALANCE GENERAL



Activo      \_\_\_\_\_  
Pasivo      - x - x - x -  
Capital     - - - - -

COMPANIA NACIONAL DE MEXICO, S. A.  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR LOS PERIODOS  
QUE TERMINAN EL 31 DE DICIEMBRE DE 1980 Y 1981

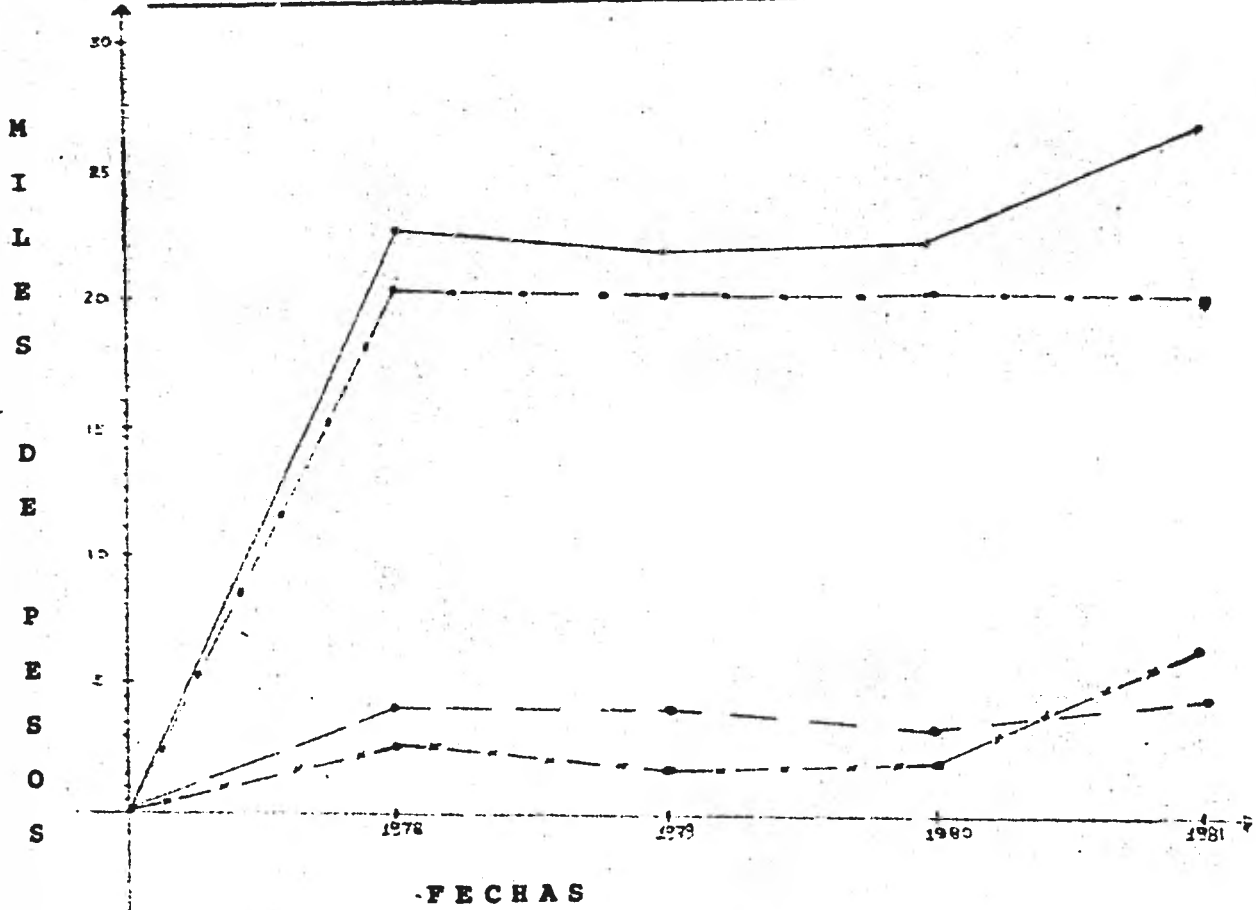
Nombre de la Cuenta	1978	1979	1980	1981
Ventas	24,840	23,427	23,970	27,865
- Costo de ventas	20,240	20,100	19,537	18,295
= Utilidad bruta	4,600	3,327	4,433	9,570
- <u>Gastos de operación</u>				
Gastos de venta	590	610	514	520
Gastos de administración	1,525	1,500	1,214	1,487
Gastos financieros	790	600	780	724
= Utilidad en operación	1,695	617	1,925	6,839
+ Otros productos	574	800	182	246
= Utilidad antes de impuesto	2,269	1,417	2,107	7,085
- Participación de utilidades	199	211	229	380
- Impuesto sobre la renta	70	89	95	204
= Utilidad del ejercicio	2,000	1,117	1,783	6,501

TENDENCIAS - AÑO BASE 1978

(Número relativo 100%)

1978	1979		1980		1981	
%	%	Variación	%	Variación	%	Variación
100 %	94	- 6%	97%	- 3%	112%	+ 12%
100 %	99	- 1	97	- 3	90	- 10
100	72	-28	96	- 4	208	+108
100	103	+ 3	87	-13	88	- 12
100	98	- 2	80	-20	98	- 2
100	76	-24	99	- 1	92	- 8
100	37	-63	114	+14	403	+303
100	139	+39	32	-68	43	- 57
100	63	-37	93	- 7	312	+212
100	106	+ 6	115	+15	191	+ 91
100	127	+27	136	+36	293	+193
100	56	-44	89	-11	325	+225

GRAFICA DE TENDENCIAS DEL ESTADO DE RESULTADOS



Ventas netas \_\_\_\_\_  
Costo de ventas \_\_\_\_\_  
Gastos de operación I.S.R. y P.T.U. \_\_\_\_\_  
Utilidad Neta \_\_\_\_\_

COMPANIA NACIONAL DE MEXICO, S.A.  
 BALANCE GENERAL COMPARATIVO QUE TERMINA EL 31 DE  
 DICIEMBRE DE 1981  
 (Cifras en miles de pesos)

<u>ACTIVO</u>	<u>REAL 1981</u>	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>VARIACIONES</u>
<u>Circulante</u>			+ -
Disponibilidades	996	1,100	104
Documentos por cobrar	6,000	5,900	100
Deudores diversos	1,500	1,881	381
Inventarios	<u>16,851</u>	<u>12,674</u>	4,176
SUMA CIRCULANTE	<u>25,347</u>	<u>21,555</u>	
<u>Fijo</u>			
Planta y equipo	25,919	25,901	18
Depreciación de activo	(7,691)	(7,688)	3
Inversiones en valores	<u>2,783</u>	<u>2,783</u>	
Suma Fijo	<u>21,011</u>	<u>20,996</u>	
Gastos pagados P/anticipa do.	<u>598</u>	<u>363</u>	231
Suma diferido	<u>598</u>	<u>363</u>	
Total activo	<u>46,956</u>	<u>42,918</u>	<u>4,038</u>
<u>PASIVO</u>			
<u>Circulante</u>			
Acreedores diversos	11,052	9,789	1,263
Documentos por pagar	9,212	6,450	2,762
Participación de utilida- des.	700	590	110
Impuestos por pagar	<u>204</u>	<u>195</u>	9
Suma circulante	21,168	17,024	
<u>FIJO</u>			
Crédito refaccionario	<u>500</u>	<u>534</u>	34
Suma fijo	<u>500</u>	<u>534</u>	
Total pasivo	<u>21,668</u>	<u>17,558</u>	
<u>CAPITAL CONTABLE</u>			
Capital social	15,989	16,500	511
Reserva legal	998	900	98
Util.de Ejercicios ant.	1,800	1,960	160
Util.del ejercicio	<u>6,501</u>	<u>6,000</u>	501
Suma capital contable	<u>25,288</u>	<u>24,660</u>	
TOTAL PASIVO+CAPITAL	<u>46,956</u>	<u>42,918</u>	<u>4,038</u>



COMPANIA NACIONAL DE MEXICO, S. A.  
 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO QUE TERMINA  
 EL 31 DE DICIEMBRE DE 1981

<u>Nombre de la cuenta</u>	<u>REAL 1981</u>	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>VARIACIONES</u>	
			+	-
Ventas	27,865	25,900	1,965	
-Costo de ventas	<u>18,295</u>	<u>17,537</u>	758	
= Utilidad bruta	9,570	8,363	1,207	
- <u>Gastos de operación</u>				
Gastos de venta	520	504	16	
Gastos de administración	1,487	1,100	387	
Gastos financieros	<u>724</u>	<u>620</u>	104	
= Utilidad en operación	6,839	6,139	700	
+ Otros productos	<u>246</u>	<u>646</u>		400
= Utilidad antes de impuesto	7,085	6,785		300
- Participación de utilidades	330	590		210
- <u>Impuesto sobre la renta</u>	<u>204</u>	<u>195</u>	9	
= Utilidad del ejercicio	6,501	6,000	501	

La Compañía Nacional de México, S.A. desea conocer su punto de equilibrio - económico, y para tal efecto nos proporciona los siguientes datos.

1.- Las ventas netas importaron \$ 27,865 correspondientes a 13,932 unidades.

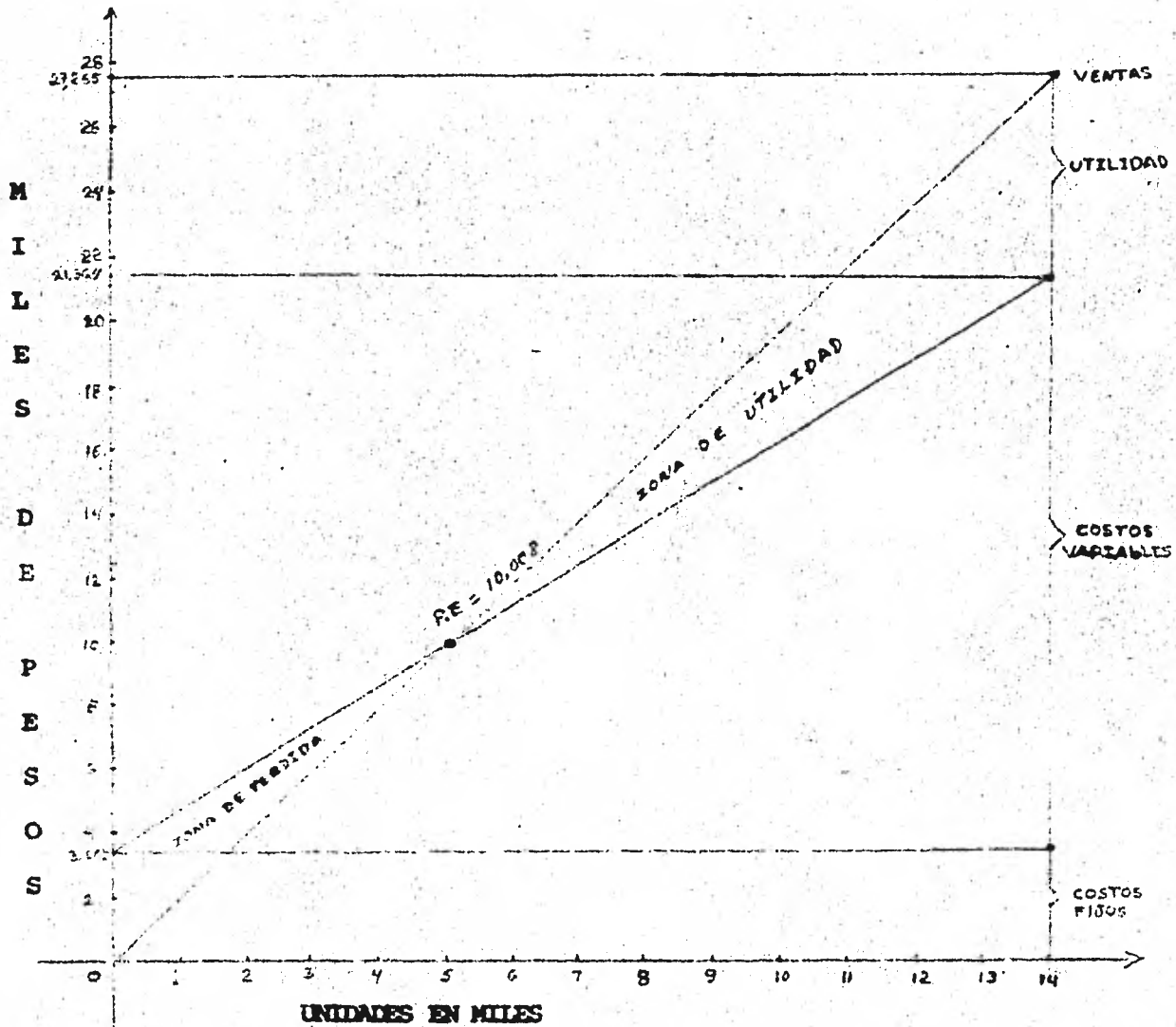
2.- <u>C o s t o s</u>	<u>Total</u>	<u>Clasificación</u>	
		<u>Fijos</u>	<u>Variables</u>
Materia prima directa	6,500		6,500
Mano de obra directa	6,588		6,588
Gastos de fabricación	6,269	2,600	3,669
Gtos. de administración	1,487	743	744
Gastos de venta	520	260	260
Sumas	<u>21,364</u>	<u>3,603</u>	<u>17,761</u>

Determinación del punto de equilibrio por medio de la fórmula:

$$P.E. = \frac{C.F.}{1 - \frac{C.V.}{V}} = \frac{3,603}{1 - \frac{17,761}{27,865}} = \frac{3,603}{1 - .64} = \frac{3,603}{.36} = \underline{\underline{10,008}}$$

### GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ECONOMICO

CORRESPONDIENTE AL PERIODO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1981.



**C.F = 3,603**  
**C.V. = 17,761**  
**V. = 27,865**  
**P.V. = \$ 2.00 X Unidad.**

CAPITULO No.4

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

4.1 Financiamiento a Corto, Mediano y Largo Plazo, sus características y aplicaciones.

Principales fuentes de financiamiento a corto plazo.

No existe una línea definida que clasifique los préstamos en corto, mediano y largo plazo, ya que éstos pueden cambiar según las circunstancias. El crédito a corto plazo se define como una deuda programada originalmente para pagarse en un año.

Financiamiento a través de proveedores.

Esta es una fuente de financiamiento que nace en el curso normal de las operaciones de una empresa al realizar sus compras a otras. Es por ello que comunmente se le llama Crédito Comercial y constituye la categoría más importante de crédito a corto plazo.

Este tipo de crédito se basa en la solicitud que se hace a los proveedores para que otorguen crédito en la compra de los productos que venden, reflejándose en cuentas por pagar y representa una de las fuentes de financiamiento a corto plazo más importante en el pasivo circulante de las empresas industriales y comerciales.

Debido a que es una forma ampliamente generalizada, ofrece ventajas ya que en condiciones normales cualquier empresa puede hacer uso de este tipo de financiamientos sin mayores complicaciones o sea, es simple de obtener sin incurrir en el costo por intereses que se originarían en caso de recurrir a otra fuente.

Una maximización de la función financiera en este aspecto, se obtiene efectuando un análisis adecuado de los proveedores en cuanto a la calidad de los productos que se requieren, la importancia de los volúmenes de compra y el plazo concedido para el pago. Existen diversas formas de crédito comercial a saber:

Cuenta Abierta:

Consiste en la manutención de un crédito por determinada cantidad con un proveedor. Por medio de un pedido se le solicita una mercancía, el proveedor enviará la mercancía sin que se le tenga que firmar ningún documento. Después el proveedor enviará la factura, la cual será pagada mediante contrarecibo. La característica principal es que no se firman documentos mercantiles.

Aceptación Comercial:

Consiste en que un proveedor envía una mercancía a crédito de la siguiente forma:

Al enviarla conserva la factura que muestra a la empresa de transportes que sólo entregará la mercancía mediante la presentación de un conocimiento de embarque, el cual se le entregará al proveedor, éste a su vez envía a un banco de la localidad el conocimiento de embarque y una letra de cambio. El cliente se presenta en el banco y recibe el conocimiento de embarque al firmar la letra de cambio, hecho esto, se presenta a la empresa de transportes y recibe la mercancía al mostrar el conocimiento de embarque. Así queda garantizada por un documento mercantil que el proveedor puede negociar la operación de crédito.

### Pagaré

Algunas empresas requieren que el cliente firme un pagaré por las operaciones de crédito, con el fin de garantizar la deuda.

En ocasiones al retrasarse los pagos en cuenta abierta, se solicita que se firme un pagaré por el resto del adeudo, permitiendo mayor margen al cliente para liquidar el compromiso.

### Condiciones de Crédito.

Son cuatro los factores que influyen principalmente en la extensión de las condiciones de crédito.

#### Naturaleza económica del producto.

Debido a la naturaleza propia del producto, existen artículos con alta rotación de ventas; por ejemplo, el crédito concedido para artículos enlatados sería diferente al crédito concedido para artículos de joyería.

#### Circunstancias del vendedor.

Un vendedor financieramente débil, procura que las condiciones de crédito sean cortas, y por el contrario un vendedor fuerte podría usar su posición para imponer condiciones de crédito. Sin embargo en la práctica sucede todo lo contrario, es decir, vendedores financieramente fuertes son proveedores de fondos para las empresas pequeñas.

#### Circunstancias del comprador.

Por lo general las empresas financieramente fuertes que venden a crédito, pueden a su vez recibir condiciones ligeramente más

largas. Algunas clases de empresas consideradas como vendedoras en áreas particularmente arriesgadas (como es el vestido) reciben ofertas de crédito muy liberales, pero se les ofrecen grandes descuentos si pagan pronto.

#### Descuentos en Efectivo.

Esta es una de las condiciones de crédito más importantes, un descuento en efectivo es una reducción del precio basada en el pago en período especificado. Los costos de no aprovechar los descuentos en efectivo, con frecuencia superan a la tasa de interés que paga el comprador. Por lo que es importante que una empresa sea prudente en el uso del crédito comercial como fuente de financiamiento. La duración del crédito es influida por el monto de los descuentos. Si se requiere optimizar nuestro costo financiero, es recomendable recurrir a otra fuente de financiamiento, con el fin de aprovechar el descuento por pronto pago. Lo mismo ocurre en sentido inverso, cuando se otorga descuento por pronto pago con el objeto de agilizar la obtención de fondos a través de cuentas por cobrar.

#### Costo del Crédito Comercial.

Este tipo de financiamiento puede ser de mucha significación inclusive en algunos casos nos podríamos llegar a preguntar si realmente tiene un costo y cuál es éste cuando no estamos en posibilidad de aprovecharlo. Esto que en términos generales puede ser un poco vago, lo podemos concretar desde el punto de vista de calcular el beneficio de los descuentos por pronto pago.

Ahora bien podemos externar la opinión de que este tipo de financiamiento no puede considerarse exclusivamente a corto plazo, aunque su clasificación contable lo sea así.

Es cierto que nuestros proveedores pueden tener fallas que nos impidan permanentemente usar dicho crédito, pueden inclusive hasta desaparecer del mercado sin embargo será habilidad de tipo financiero ir estableciendo dichos créditos en forma rotativa de tal manera que cuando alguno de los proveedores tenga problemas para cumplir su compromiso con nosotros siempre tengamos un nuevo proveedor que lo sustituya, tanto desde el punto de vista de abastecimiento de materiales o refacciones, como de financiamiento.

### Financiamiento a través de Bancos de Depósito.

Probablemente los bancos constituyen la fuente más importante de préstamos a corto plazo para la empresa y suelen ser de dos clases:

#### Con Garantía.

Antes de conceder el préstamo el banco exige una garantía que puede consistir en materiales o mercancías, realizándose mediante certificados de depósito en almacenes autorizados, documentos descontables, seguros de vida y otros valores. El banco queda autorizado a disponer de la garantía si fuere necesario para protegerse contra pérdidas.

#### Sin Garantía.

Este tipo de préstamo se otorga cuando el funcionario de crédito del banco juzga, basado en la experiencia pasada y en la reputación general, confianza y crédito del solicitante, que el préstamo y sus intereses serán pagados a su vencimiento. Normalmente el solicitante firma un pagaré a favor del banco.

En cualquiera de los dos casos, otorgar un préstamo no significa que el solicitante reciba el dinero en efectivo, sino que se le acredita en su cuenta de cheques, para que disponga de él según sus necesidades.

El establecimiento de buenas relaciones con las instituciones bancarias son importantes para la empresa, ya que permitirá de manera más fluida el acceso a los créditos que otorgan esas instituciones.

Una vez seleccionada la fuente de financiamiento, si ésta es una institución de crédito, el administrador financiero deberá determinar cuál es el o los bancos con los que operará teniendo en cuenta para este efecto,



entre otras características las siguientes:

- a) El monto y los tipos de líneas de crédito a solicitar.
- b) La importancia financiera del banco.
- c) La ubicación geográfica del mismo.
- d) La posibilidad de ayuda en transacciones internacionales.
- e) La capacidad para transferir fondos en el país o en el --  
extranjero.

Al determinar el número de instituciones bancarias con las que deberá operarse, es necesario considerar que la empresa al concentrar sus depósitos en un número reducido de bancos puede incrementar su importancia como cliente en alguno en particular, mientras más alto sea el promedio de saldos de la cuenta, mayor será el incentivo para que el banco otorgue líneas de crédito, asimismo con varias cuentas en operación en un mismo banco se simplifica el traspaso de fondos de una cuenta a otra y la empresa puede manejarlas como una sola.

Es de vital importancia cuidar que los pagos a instituciones de crédito se realicen en las fechas de vencimiento, ya que los retrasos ocasionan el deterioro de la imagen de la empresa y los intereses monetarios son siempre superiores a los establecidos en la operación normal.

#### Costo de Préstamos Directos.

La obtención de un préstamo directo está sujeta únicamente al -- establecimiento de una línea de crédito, que es un convenio formal o informal entre el banco y el prestatario, para fijar la cantidad máxima que el -- primero podrá otorgar como crédito.

Los préstamos directos de acuerdo con el Artículo 10, Fracción - 111 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organismos Auxiliares, se puede obtener de los bancos de depósito a un plazo que no exceda de 180 días, renovable una o varias veces hasta un máximo de 360 días, contando desde su fecha de otorgamiento.

Para disponer del crédito basta con firmar un pagaré y liquidar - la suma global a su vencimiento o a plazos intermedios durante la vigencia - del préstamo, consecuentemente el costo del préstamo directo puede variar de- pendiendo de las condiciones establecidas para su liquidación, mismas que - pueden ser:

- a.- La liquidación total de intereses en forma anticipada en la fecha de la operación.
- b.- Liquidación total de intereses al vencimiento.
- c.- Pactándose además de las formas anteriores, que el prestata- rio mantenga un saldo promedio mínimo en la cuenta de che - ques del 5% al 20% del préstamo original estos saldos conoci- dos como saldos de compensación o de reciprocidad no son otra cosa que un método para elevar la tasa de interés real, para que el banco puede absorber sus costos de operación y obtener ganancias.

#### Saldos Bancarios de Compensación.

Los saldos bancarios de compensación, o también conocidos como re- ciprocidad, son las cantidades que deben mantenerse fijas en las cuentas de - cheques de las instituciones bancarias con que opera y que le permite a la - empresa contribuir al sostenimiento de las buenas relaciones con dichas ins-

tituciones, a fin de conseguir con rapidez y en algunos casos sin costo, los servicios que estas proporcionan.

La posibilidad de obtener líneas de crédito en los bancos depende en muchos casos, de los promedios diarios de saldos que se mantengan en las cuentas de cheques, ya que éstos son los que les permiten disponer de recursos para el otorgamiento de los créditos y de esta manera cubrir sus costos de operación y obtener utilidades.

En algunos casos los saldos bancarios de compensación están sujetos a las propias políticas de las instituciones crediticias, como consecuencia de los préstamos.

Financiamiento a través de Cuentas por Cobrar.

No obstante que las cuentas por cobrar representan cantidades próximas a realizarse, en ocasiones las empresas se ven en la necesidad de agilizar su conversión y no pueden esperar a los vencimientos que se hayan pactado con los clientes. Para esto existen diversos métodos los cuales serán utilizados por las empresas dependiendo de la evolución que se haga de cada uno de ellos.

Descuentos de Documentos.

En virtud del establecimiento de una línea de crédito para descuento de documentos, se puede hacer uso de esta fuente de financiamiento, consistente en endosar en propiedad a la institución de crédito las letras de cambio o pagares girados por los clientes en pago de sus facturas liquidando al banco un interés por la disposición anticipada de los fondos, así como comisiones y situaciones en su caso. Conforme el Artículo 10, Fracción Tercera de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, las operaciones de descuento de documentos sólo podrán ser realizadas por las sociedades que disfrutan de concesión para el ejercicio de banca de depósito y por

drán efectuar descuentos a plazo no mayor de 180 días. En la actualidad este plazo se ha reducido a 90 días y eventualmente a 120 días, debido a la restricción crediticia.

El interés nominal que se paga por estas operaciones normalmente es a la tasa comercial que rige en el mercado.

En caso de no ser cubiertos los documentos por el girador a la fecha de su vencimiento, la institución de crédito los devuelve al endosante para su pago y este a su vez envía de regreso los citados documentos y ejercerá la acción para hacer efectivo el importe de los mismos más los intereses moratorios que previamente son establecidos.

Podríamos decir que hemos vendido las cuentas "con apelación" en términos de cualesquiera pérdidas por malos pagos o cualquier problema de cobro, las cuentas son nuestras, ya sea que las hayamos traspasado o vendido a nuestros acreedores; generalmente las cuentas son traspasadas, más bien que vendidas.

Entrega de documentos como garantía colateral.

Esta fuente de financiamiento es similar a la de un préstamo directo, pero con la diferencia de que con ésta, al deudor o quien recibe el préstamo entrega documentos ( pagarés, letras de cambio, facturas) en garantía para cubrir los montos obtenidos. En caso de que por alguna circunstancia el deudor no cumpliera con la obligación contraída los documentos serían cobrados por la institución otorgante del crédito y se aplicarían al pago del deudor.

Características de la operación.

- 1.- Generalmente se realiza a través de instituciones financieras o bancos comerciales.

- 2.- La entrega de documentos que garantizan en forma colateral el adeudo, deberá hacerse previo endoso a favor de instituciones otorgantes de crédito.
- 3.- La garantía colateral del adeudo deberá ser superior al monto otorgado en un porcentaje considerable.
- 4.- El deudor debe cubrir en las fechas previstas los pagos del préstamo y sólo en caso de incumplimiento la institución de crédito hará efectivos los documentos aplicándolos al adeudo. No obstante pueden combinarse ambas operaciones dependiendo de las fechas de vencimiento, tanto de los documentos como del adeudo. En todos los casos en que la institución de crédito haga efectivos los documentos se efectuarán las liquidaciones correspondientes con el deudor.

#### Factoring.

Es un método de financiamiento de reciente introducción en nuestro medio consistente en la venta de la cartera ( facturas, contrarecibos, documentos por cobrar en general), a una institución llamado "Factor" la cual se encargará de hacerla efectiva y asimilando toda responsabilidad en caso de que parte de ella fuera incobrable.

El factoring se constituye entre ambas partes a través de un contrato generalmente con duración de un año y que puede renovarse en períodos iguales.

#### Ventajas del factoring.

- 1.- La flexibilidad de esta fuente de financiamiento.

- 2.- El utilizar el método factoring proporciona los mismos servicios de un departamento de crédito y cobranzas.
- 3.- El factor interviene en forma directa en el otorgamiento del crédito.

#### Desventajas del factoring.

La comisión que se cubre al factor es alta en relación a otras fuentes de financiamiento, debido al riesgo que asume. En este aspecto habrá que determinar la repercusión que tendrá en las utilidades, comparando ingresos y costos marginales que de la utilización de este método pueda derivarse, en otras palabras habrá que considerar si los fondos recibidos incrementarían o no las ventas y consecuentemente las utilidades, así como la medida en que éstas resultarían modificadas por factores tales como el ahorro en los costos que producirá la eliminación del departamento de crédito y cobranzas; además se tendría que analizar el monto aproximado en que dejarían de resentirse pérdidas por cuentas incobrables, los costos del factoring y el impacto que ejercerían estos factores en el pago de los impuestos, con el objeto de determinar la ganancia o pérdida marginal que pudieran resultar de esta forma de financiamiento.

#### Financiamiento a plazo intermedio.

Podemos decir que el financiamiento a plazo intermedio consiste en la deuda que se tiene planeada para pagar a más de un año y menos de cinco. De ahí que toda deuda que se pacte a menos de un año sea un pasivo corriente o circulante y corresponde a la clase de crédito a corto plazo, mientras que las obligaciones que vencen en cinco años o más se consideran como deudas a largo plazo, como anteriormente dijimos que no existe una cla

sificación verdadera de las fuentes de financiamiento, ya que una deuda pactada a un año puede alargarse a dos o tres años, ya sea por la imposibilidad del deudor para liquidarla y por el contrario una deuda a plazo intermedio (de dos a cinco años), o una deuda a largo plazo ( de seis a diez años) podrían liquidarse antes del tiempo pactado.

#### Características del financiamiento a plazo intermedio.

El comportamiento de fondos prestables directamente a un prestatario por un período de varios años tiene implicaciones muy importantes para el prestamista, reconocer y comprender estas implicaciones ayudan mucho a comprender las características claves de la práctica de prestar a mediano plazo.

Un hecho básico que el prestamista tiene que encarar al considerar la concesión de un préstamo por un período de varios años, es la certeza de un cambio importante en la situación del prestatario y sus negocios, antes de que los fondos prestados sean devueltos o liquidados, podemos considerar que de dos a cinco años es un período suficientemente largo en nuestro ambiente de economía inflacionaria y por consecuencia, competitiva para que ocurran acontecimientos materiales en la dirección de cualquier empresa que tome dinero prestado.

Por supuesto, los prestamistas tienen que enfrentarse siempre a los cambios económicos, pero la extensión, rapidez e intensidad de los cambios en la economía de nuestros días, complica la tarea de elaborar arreglos de préstamos que se mantengan firmes durante años, bajo circunstancias rápidamente cambiantes.

Un punto suficientemente obvio es que el riesgo aumenta a medida que se extiende la duración del préstamo; la mayoría de los préstamos a plazo mediano son por cantidades de significación, el análisis crediticio de una solicitud de préstamo de esa clase es más amplio en su cobertura y más completo de lo que son los préstamos a corto plazo. Las industrias que tienen una historia de vulnerabilidad a los cambios cíclicos en la demanda, son evidentemente menos atractivas que aquellas que se han mantenido en pie suficientemente bien en situaciones de depresión.

El énfasis especial del análisis, se centraliza sobre las perspectivas de utilidades a largo plazo de la industria del prestatario. La devolución o liquidación del préstamo a largo plazo de un período de varios años, depende mucho de que las operaciones sean lucrativas. Aún la protección suministrada por una sólida posición del activo, puede ser barrida por sólo unos pocos años de pérdidas cuantiosas.

Las compañías con una línea de productos diversificada que han construido una muralla protectora contra la competencia especialmente fuerte, son miradas con ojos favorables. Esas protecciones incluyen características particularmente sólidas en sus productos, investigación efectiva en el desarrollo de nuevos artículos productores de ganancias, lealtad consistente de los consumidores a las marcas y calidad de la fábrica y requerimientos suficientemente grandes de bienes de capital para desalentar la entrada en su campo de nuevas empresas competidoras.

Se prefieren las líneas de artículos estables a los renglones de novedades o de última moda. No es sorprendente que las compañías que --



realizan sus negocios en las industrias químicas, petrolera y de servicios públicos, todos con necesidades de inversión de capital fuerte y consideradas con perspectivas favorables de utilidades a largo plazo hayan sido prestatarios a plazo intermedio especialmente importantes.

Los prestamistas a plazo intermedio hacen hincapié en la evolución de la efectividad competitiva de la gerencia del solicitante, indudablemente una gerencia alerta, capaz y agresiva es esencial, si hasta las compañías de mayor éxito en el pasado han de realizar las adaptaciones necesarias para mantener la delantera sobre la competencia en una economía dinámica, pero como son intangibles el carácter y la pericia de la gerencia no son fáciles de medir y proyectar hacia el futuro.

Una de las principales protecciones contra el riesgo que es parte misma de los préstamos a plazo mediano, es la estipulación típica que establece el pago en plazos comenzando poco después de que se conceda el préstamo. Desde el inicio de éste el prestatario se ve obligado a pensar en el pago y a planearlo como parte que integra sus finanzas. Casi todos los prestamistas prefieren establecer cuadros de pago, que no dejen pago global alguno hasta la fecha de su vencimiento final.

La ventaja para la mayoría de los prestatarios del crédito a plazo intermedio es la seguridad contractual de fondos para un período establecido de años, con la seguridad que da un crédito disponible bajo condiciones expuestas explícitamente por escrito el prestatario puede hacer planes y proyectos para un uso de los fondos que sea consistente con las condiciones de la operación crediticia. Por lo general éstos incluyen la inver

sión a largo plazo de los fondos tomados a préstamo en equipo, fábrica y - otros activos que sólo se pagarán a lo largo de un período de años. Sin embargo se desprende claramente que en los préstamos a plazo intermedio la - seguridad del crédito es incondicional dependiendo de que el prestatario - cumpla plenamente las condiciones del contrato de préstamo a través de la - vida del crédito.

La característica del vencimiento acelerado del contrato de - préstamo, puede ser un castigo severo por actos de incumplimiento de pago - por parte del prestatario.

En el caso de que el prestamista no aproveche sus derechos para insistir en el pago acelerado del préstamo, puede muy bien insistir en nue - vas condiciones y restricciones, que serían muy honerosas desde el punto de vista del prestatario.

En consecuencia el prestatario a plazo intermedio tiene que eva - luar las condiciones propuestas con cuidado y previsión. Si planea cuidado - samente y negocia con pericia, las restricciones a que llega pueden ser en - teramente razonables y representar un riesgo tolerable de asumir. Pero --- aunque se les juzgue aceptables, tiene que reconocerse que las restriccio - nes sí reducen la flexibilidad de la gerencia por lo menos en algún grado; sin embargo las mayores desventajas de la obtención del préstamo a plazo -- intermedio son las mismas de cualquier préstamo.

Los prestamistas esperan que las deudas sean saldadas, el casti - go por no pagar puede ser severo, además los fondos para préstamos no son - como el agua de un manantial que jamás se agota, cuanto más utiliza un pres - tatario su capacidad para obtener dinero prestado más bajo es el poder adi -

cional de obtener préstamos para las necesidades futuras.

Otras de las desventajas de la obtención de préstamos a medio - no plazo, son menos básicas pero de significación excepto en casos raros, los tipos de interés exigidos por los prestamistas a plazo intermedio son - más altos que sobre los préstamos a corto plazo.

El principal atractivo de crédito a plazo intermedio para mu - chas empresas de negocios, ha sido expuesto con anterioridad y sólo requiere una nueva exposición breve y enfática, es simplemente que los vencimien - tos intermedios del crédito a plazo intermedio se ajustan a la necesidad de fondos de muchos prestatarios potenciales dando por supuesto que el crédito sólo - mente está disponible durante todo el plazo si se cumplen las estipula - ciones del préstamo, al menos el pago y otras exigencias del prestamista -- son definidos y conocidos y son fijos mientras el prestatario puede cumplir sus obligaciones bajo el contrato; siendo definitivos pueden someterseles a un planteamiento.

#### Financiamiento a plazo intermedio a través de bancos comerciales

Hoy en día los bancos se muestran reacios a conceder préstamos con vencimiento inicial de más de un año. Estos mismos bancos están dispues - tos a extender letras a la vista o pagares de renovación a corto plazo por - varios años. A pesar de que el razonamiento para esta política es difícil - de explicar, otros bancos limitan sus préstamos a plazos, en relación con -- sus depósitos temporales o préstamos totales o están poco dispuestos a exten - der un crédito más allá de cinco años, por lo general los bancos en comunida -

des grandes conceden préstamos con más frecuencia que los bancos situados en comunidades pequeñas, debemos considerar que al solicitar un préstamo a plazo intermedio, el banco no esté dispuesto a conceder este tipo de crédito, ya sea porque no está dentro de sus políticas o porque está saturado en préstamos de este vencimiento. Esto sugiere que será necesario contar con un número mayor de bancos para encontrar el préstamo a plazos que llene nuestras necesidades.

Son dos las diferentes razones por las que los bancos proporcionan préstamos a plazo fijo. Primeramente extienden un préstamo a plazo fijo para inversiones en activo circulante y en activo fijo con la esperanza que se les pagará con los fondos generados de las operaciones. En segundo lugar extienden créditos a plazo intermedio para sacar a flote a la empresa, hasta que ésta pueda vender una emisión de bonos o de acciones. En este último caso se le pagará al banco con el producto de la venta de los valores.

El financiamiento a plazo intermedio es conveniente usarlo para financiar la etapa inicial de la expansión de las empresas, de acuerdo con el convenio usual, el deudor puede retirar los fondos necesarios que requiera el progreso de la construcción, después cerca del término de ésta, el préstamo se cubre con la venta de valores en el mercado de capital. A semejanza de un préstamo estacional, este arreglo economiza el uso de los fondos, ya que sólo se prestan y se pagan cuando son necesarios.

Los bancos buscan la garantía de los préstamos más frecuentemente cuando se trata de compañías más pequeñas. Casi todos los préstamos a plazos con vencimiento de más de cinco años están garantizados; esto es

comprendible si consideramos el riesgo inherente a la extensión de crédito a los negocios, que frecuentemente son menos estables y están menos protegidos contra la competencia de las grandes empresas.

Otra razón para que los bancos exijan garantía subsidiaria en préstamos a plazos a empresas pequeñas es la falta de profundidad de la administración característica de muchas compañías pequeñas que son dirigidas por una sola persona ( empresa familiar, que en nuestro medio son la mayoría ). Los bancos están dispuestos a embargar partidas del activo, equipo de transporte, inventarios, cuentas por cobrar, etc., hasta cierto grado el embargo se hace más por su efecto psicológico que por cualquier esperanza de que el activo gravado ofrezca una situación acentuada, y en realidad la voluntad de gravar un activo se observa como un indicativo de intento de pagar el préstamo. Cuando el banco tiene gravadas ciertas partidas del activo obviamente desea asegurarse de que permanecieran en el negocio o que su préstamo sea pagado. El activo que no ha sido gravado representa una garantía adicional en caso de que las partidas gravadas sean insuficientes. La posición de circulante y la del efectivo son muy importantes, ya que el banco va a recibir pagos a plazos. Como protección los bancos pueden hacer los siguientes requerimientos:

- 1.- Mantener un capital neto de trabajo mínimo y posiblemente una razón mínima de circulante.
- 2.- El retiro de demasiado dinero del negocio, limitando específicamente los retiros o dividendos.
- 3.- No permite el banco que el activo fijo sea vendido sin su autorización, lo mismo pasa con las cuentas por cobrar.

- 4.- Consultar al banco antes de hacer una inversión en activo fijo.

El banco no sólo está interesado en prevenir a la disipación del activo, sino que también se asegura de que ninguna fuerza exterior grave nuestro activo que obviamente reducirá la cantidad que pudiera obtener en cualquier liquidación.

El banco protege su posición mediante las siguientes condiciones:

- 1.- En el contrato aparece una cláusula que se denomina "negociación de gravamen" mediante la cual la empresa se compromete a no gravar su activo a nadie más.
- 2.- El requerimiento de que se mantenga un capital neto de trabajo mínimo restringe la posibilidad de que la empresa aumente su pasivo circulante,

Desde el momento en que el banco hace un trato a plazo intermedio ( dos a cinco años) se interesa en la continuación de la empresa y de los informes de las actividades, para lograr esto el banco le exige a la empresa:

- a.- Que tome seguros de vida de los funcionarios clave.
- b.- Exigir los estados financieros trimestrales, semestrales o anuales, estos últimos auditados.

Financiamiento a plazo intermedio a través de compañías de seguros.

Los préstamos a plazo intermedio no son muy fáciles de conseguir a través de compañías de seguros como de banco comerciales. Lo más común es-

que se unan tanto una compañía de seguros como un banco comercial para --- otorgar a una empresa un financiamiento a plazo intermedio.

Las compañías de seguros han hecho esfuerzos por estar en condiciones de competir con los bancos para conceder préstamos a empresas, pero- todo parece indicar que no pueden estar a la altura de un banco comercial,- por lo que a préstamos se refiere.

Por lo general no están lo suficientemente equipadas para manejar las detalladas, costosas y en algunos casos especiales investigaciones - necesarias para desarrollar préstamos. Además elevada proporción de empre - sas pequeñas recurre a los bancos comerciales a solicitar este tipo de prés - tamos, debido a que con los mismos tienen sus cuentas de cheques y por lo -- tanto tienen una relación mayor y más directa con el banquero.

Los términos bajo los cuales prestan las compañías de seguros ( en caso de que lleguen a otorgar algún crédito), son generalmente simila - res a los de los bancos comerciales. En muchas ocasiones las compañías de - seguros piden que el deudor tenga una línea de crédito con un banco comer - cial, ya que con esto están seguros de que alguien vigila activamente la po - sición actual del deudor.

#### Financiamiento a plazo intermedio a través de compañías finan - cieras.

La introducción de la computadora ha dado como resultado un cre - cimiento particularmente rápido del financiamiento a plazo intermedio por - parte de compañías financieras para la compra de equipo( habilitación o avío) El volumen de este tipo de financiamiento es pequeño, comparado con el finan - ciamiento sobre cuentas por cobrar.

Todas las compañías financieras están dedicadas a conceder --- créditos colaterales, autoliquidables; por medio de conocimientos especializados y técnicas, y la voluntad de tomar riesgos también descansa en una investigación completa y una supervisión detallada de las cuentas, y por el --- cargo de tasas de interés algo más altas para compensar los gastos indirectos que surgen de la multitud de transacciones, así a través de una buena --- organización y de la iniciativa para utilizar técnicas nuevas, estas compañías financieras pueden ser parte muy importante del sistema crediticio de --- nuestro país.

Los arreglos de una compañía financiera generalmente involucran la venta o asignación de cuentas por cobrar o la pignoración de inventarios o ambos. Generalmente no se requiere la liquidación periódica y los préstamos pendientes pueden continuarse regularmente durante varios períodos contra valores revolventes, hasta que el solicitante del préstamo ha constituido suficientemente sus fondos de capital por medio de las ganancias o de --- alguna otra forma.

La industria financiera comercial está marcada por una amplia --- variación en las características de las compañías que la componen especialmente en cuanto a tamaño, funciones y métodos de operación. Estas variaciones existen debido a que la industria es joven en comparación con los bancos comerciales y se han desarrollado esfuerzos en las nuevas técnicas de --- financiamiento.

Si la empresa que solicita un préstamo de una compañía financiera, demuestra que está bien administrada y tener buenas perspectivas de utilidades, las compañías financieras le darán a su solicitud una consideración seria.



Por supuesto debe tener suficiente valor neto, capital de trabajo y poder de ganancias para asegurar que puede permanecer en el negocio y operar con éxito. Las empresas que utilizan los servicios de compañías financieras a menudo caen en las siguientes categorías:

- 1.- Una empresa joven subcapitalizada que no tiene suficiente capital de trabajo en el momento de la solicitud, pero que espera aumentar tales fondos en un futuro próximo.
- 2.- Una empresa que está creciendo, cuyo volumen aumentado de ventas ha sobre-extendido temporalmente sus recursos de capital de trabajo.
- 3.- Una empresa cuyo capital de trabajo se ha agotado por condiciones comerciales.
- 4.- Una empresa a cuya administración le falta experiencia en su actual objetivo, pero que tiene un elevado carácter, capacidad y puede presentar buenos resultados para el financiamiento garantizado mientras mejora su administración.
- 5.- Una empresa de la industria textil con grandes altas de temporada, tales como trajes de baño, ropa interior de invierno, etc, e industrias de artículos deportivos.
- 6.- Una empresa que por otras razones no satisface los requisitos técnicos para un préstamo bancario y que su progreso se retarda por falta de capital de trabajo pero que posee cuentas por cobrar aceptables u otras garantías.

Estas son las clases de empresas que en determinado momento podrían solicitar los servicios de compañías financieras.

### Administración de los recursos a largo plazo.

La administración de los recursos a largo plazo puede tener una gran variedad si consideramos la gama de préstamos que existen en nuestro país. Sólo daré los diferentes tipos de operaciones que pueden establecerse tanto de bancos como financieras e hipotecarias.

#### Hipotecarios Industriales.

Este tipo de préstamo lo otorgan instituciones financieras y bancos de depósito e instituciones afiliadas, el plazo generalmente aceptado es de cinco a quince años, la tasa nominal estará de acuerdo a la que se establezca en el mercado, la forma de pago será de pagos trimestrales, semestrales o anualidades con plazos de gracia de uno a dos años. Los requisitos para otorgar este tipo de préstamo es la presentación de estados proforma, estudios económicos y de mercado, estudios de posibilidades financieras, datos relativos a la producción, avalúo de la unidad industrial y destino del crédito. La garantía que normalmente se pide consiste en la hipoteca de la unidad industrial o comercial. Por ley este tipo de préstamo no excederá del 50% del valor de la garantía.

#### Hipotecarios.

Este tipo de préstamo lo otorgan instituciones hipotecarias -- el plazo aceptado es hasta veinte años, la tasa nominal será como en el anterior la que rige en el mercado, la forma de pago es de anualidades, los requisitos que generalmente se piden son la presentación de los planes de construcción o de escrituras en caso de terrenos, generalmente la garantía está constituida por el bien inmueble objeto del préstamo.

Emisión de valores por parte de la empresa.

El mercado de valores.

El mercado de valores facilita la inversión de los ahorros — transformándolos en capitales que ayuden y faciliten la expansión de la actividad económica del país. El centro del mercado lo constituye la "Bolsa de Valores de México, S. A. de C.V." y aunque ella por si mismo no crea nuevos capitales, sí permite que éstos acudan al fomento y desarrollo de las industrias.

La Bolsa por ser el centro del mercado permite que los valores se negocien libremente otorgando acceso para que cualquier persona pueda adquirir los que desee. A la Bolsa acuden con sus ahorros inversionistas con diversa capacidad económica.

Los agentes de la Bolsa son los accionistas de la sociedad y sólo ellos pueden poseer las acciones de la misma.

El Director General representa la autoridad ejecutiva más elevada de la Bolsa y es el responsable ante el Consejo de Administración de la buena marcha de la sociedad. Un gerente y varios asesores financieros y legales auxilian al Director General en el desempeño de sus funciones y diversos jefes atienden los diferentes departamentos de la institución.

Los Valores.

Son títulos que tienen un valor representativo, pues permiten — la movilización de un derecho de propiedad, ya sea sobre bienes muebles o — inmuebles. Es decir que el derecho de propiedad sobre un algo se documenta — en un título y que éste es susceptible de ser transferido ya sea por endoso — o por simple entrega.

Características del Mercado de Valores.

Dentro de las características del Mercado de Valores destacan -- por su importancia las siguientes:

- Proporciona locales adecuados para que los agentes de bolsa puedan efectuar sus operaciones en forma regular, cómoda y permanente.
- Vela porque las operaciones que realicen sus socios, se efectúan dentro de las normas establecidas por las leyes y los reglamentos que regulan la actividad bursátil.
- Vigila que la conducta profesional de sus agentes se rija conforme a los más elevados principios de ética profesional.
- Cuida que los valores inscritos en sus registros satisfagan - todas las disposiciones legales correspondientes y ofrezcan un máximo de seguridad a los inversionistas.
- Divulga las características de los valores inscritos en sus - pizarras y las cualidades de las empresas emisoras.

La Bolsa tiene publicaciones con el fin de mantener a los inversionistas debidamente informados respecto a los precios y condiciones de -- los valores, así como de las características y resultados de las empresas - emisoras tales como:

- Boletín diario de precios y cotizaciones.
- Periódico mensual.
- Anuario estadístico.
- Información trimestral financiera y bursátil.

Hablemos ahora de las acciones y para empezar definiremos lo que es una acción. La Bolsa de Valores de México, S. A. de C.V., nos dice que es el título que representa una porción determinada del capital social que dá derecho a una participación proporcional en las ganancias y que participa en las pérdidas al sólo importe del valor que expresa. Por lo tanto su poseedor tiene un derecho patrimonial igual a la fracción de capital que representa participando de todos los derechos y deberes que le son inherentes.

En términos generales, los títulos-acción deben contener los siguientes datos:

- La denominación de la sociedad.
- El dato de si se trata de un título nominativo o al portador.

En el primer caso el nombre y domicilio del titular, el valor nominal de la acción y el monto del capital social. Además las condiciones e indicaciones esenciales del contrato social.

Toda acción debe ir firmada por las personas que de acuerdo con los estatutos están autorizados a suscribir estos títulos, de la fecha en que se constituye la sociedad a la fecha en que se entregan las acciones a sus titulares, suele transcurrir un lapso más o menos largo (nunca mayor de un año), por lo que es frecuente se entreguen a los socios certificados provisionales, a los cuales se les aplican en términos generales las disposiciones relativas a las acciones.

Los certificados provisionales son siempre nominativos y es igualmente posible su transmisión por endoso.

Existen acciones comunes y acciones preferentes:

**Acciones comunes.**

Son títulos y valores que representan una fracción del capital de una empresa. El propietario de una acción común es participante en el negocio en la parte proporcional que su acción representa; es decir es uno de los dueños de la compañía y por tanto tiene derecho a percibir los beneficios que el negocio produzca y la obligación de sufrir hasta por el importe de sus aportaciones las pérdidas que haya, pero además tiene derecho a intervenir en el nombramiento de los administradores y de ratificar la actuación de ellos y, en caso de liquidación de la empresa, a recibir la parte proporcional del capital que le correspondía.

Todas las acciones comunes de una sociedad son iguales; confieren a sus tenedores los mismos derechos y les imponen las mismas obligaciones.

Las acciones se imprimen en títulos de papel de seguridad en cuya redacción debe de ir consignado el nombre de la sociedad emisora, su domicilio social, su capital, el número de acciones y los principales artículos de la escritura constitutiva de la empresa. Normalmente las acciones llevan adheridos una serie de cupones fácilmente desprendibles, que se utilizan para el cobro de dividendos y el ejercicio de otros derechos.

Derechos Generales de los Accionistas Comunes.

Derechos Colectivos.

Ciertos derechos colectivos se conceden generalmente a los tenedores de acciones comunes.

Algunos de los más importantes son:

- Elegir a los directores de la empresa.
- Autorizar la venta de activos fijos.
- Participar en fusiones.
- Emitir acciones preferentes, obligaciones y otros valores.

Derechos Específicos.

Tienen derechos específicos tales como:

- Derecho de voto en la forma prescrita en la escritura constitutiva de la empresa.
- Vender sus certificados de acciones, sus pruebas de propiedad y de este modo transferir sus intereses de propiedad a otras personas.
- Derecho a inspeccionar los libros de la empresa (con limitaciones prácticas a este derecho) Una empresa no podría permitir que un competidor que adquiere sus acciones comunes examinara todos los archivos de la empresa.
- Derecho a participar en los activos residuales de la empresa al disolverse ésta, sin embargo los tenedores de acciones comunes son los últimos entre los reclamantes de los activos de la empresa.
- Derecho a participar en las utilidades.

### Acciones Preferentes.

Se llaman acciones preferentes aquellas a las que se garantiza un dividendo anual mínimo y que en caso de liquidación de la empresa emisora tienen preferencia sobre los otros tipos de acciones que haya en circulación. Las acciones preferentes adoptan diversas variedades pudiendo ser de dividendo acumulativo o no acumulativo, participantes o no participantes, convertibles o no convertibles.

### Acciones Preferentes con Dividendo Acumulativo.

Son aquellas para las cuales se ha pactado que independiente — mente del resultado de las operaciones de la empresa emisora, — tendrán derecho a un dividendo fijo anual y que en caso de que las utilidades del negocio en un ejercicio determinado no permitan cubrirles el dividendo a que tienen derecho, éste se les — acreditará y les será cubierto en el próximo o hasta que las — utilidades de la empresa lo permitan. Si una empresa no puede — cubrir a sus accionistas preferentes en varios ejercicios consecutivos el dividendo acumulativo a que tienen derecho los accionistas preferentes cobrarán antes de que la empresa emisora cubra a los accionistas ordinarios cualquier dividendo.

Como se comprenderá se llaman acciones no acumulativas aquellas — que su dividendo no se acumula y que transcurrido un ejercicio — en el que no hay utilidades a distribuir, no tienen más derecho — que exigir un dividendo del 5% que establece la ley.



**Acciones Preferentes Participantes.**

Son aquellas que tienen derecho a participar, además del dividendo fijo, en un dividendo extraordinario sobre el resto de las utilidades cuando éstas superen un porcentaje determinado.

Las acciones no participantes no poseen este derecho.

**Acciones Preferentes Convertibles.**

Son aquellas para las cuales se ha pactado que después de un período determinado, se transformarán en acciones ordinarias.

Estas acciones tienen derecho de prioridad sobre las acciones comunes pero siguen en ellos a las obligaciones. La preferencia puede ser un derecho de prioridad sobre las utilidades, puede asumir la forma de un derecho de prioridad sobre el activo en caso de liquidación, o puede consistir en una posición preferente con relación al activo. La naturaleza de las acciones preferentes es evidente cuando se trata de clasificarlas en relación con las obligaciones y las acciones comunes.

La característica de prioridad y el (generalmente) dividendo fijo, indican que las acciones preferentes son similares a las obligaciones.

## CAPITULO No.5

### LOS PRESUPUESTOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

Para que exista una administración adecuada es necesaria la presencia de una serie de instrumentos de control, que van desde la simple apreciación subjetiva basada en la experiencia de quien ejerce la función, hasta las técnicas más sofisticadas y precisas. Una de éstas es precisamente la técnica del control presupuestal o presupuestos.

Los presupuestos se consideran como instrumentos de planeación que determinan a la vez los resultados que se desean obtener generalmente en términos de utilidades, las etapas por vencer y los recursos por emplear.

Así pues, los presupuestos se convierten en un instrumento que proporciona una serie de previsiones en torno a las ventas que se esperan realizar y las erogaciones y los resultados por efectuar; todo dentro de un marco de tiempo establecido en base al cual evalúa su actuación.

#### 5.1 Concepto.

El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un período futuro. Establece un plan claramente definido mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la realización de las utilidades.

#### 5.2 Finalidad y Objetivo.

A través de la preparación de presupuestos el administrador financiero planea su compromiso entre el mantenimiento de una liquidez suficiente para llevar las necesidades de pagar cuenta y la conveniencia de llevar a

un máximo las utilidades a largo plazo sobre las inversiones de los socios. Entendiéndose entonces que el propósito del presupuesto es obtener un mejor control en la dirección de la empresa, en virtud de que establece los siguientes objetivos y finalidades:

- 1.- Establece una meta definida y formula el plan de ejecución que ha de llevarse a cabo en las futuras operaciones, la realización de este plan puede ser modificada o impedida por circunstancias imprevistas, asimismo proporciona los métodos que para ello han de seguirse.
- 2.- Coordina las actividades proponiendo la cooperación para que la política general de las empresas sea aceptada y se ejecuten los planes trazados.
- 3.- Determina los medios de control a través de las comparaciones que comprueban los resultados e indica cuándo, cómo y dónde deben hacerse cambios en las operaciones actuales para que los objetivos planeados puedan ser realizados.

### 5.3 Clasificación y Tipos de Presupuestos.

Los presupuestos se pueden clasificar de acuerdo con su rigidez como dispositivos de control, los dos tipos principales son:

- a) Presupuestos asignados
- b) Presupuestos flexibles.
  - a) Presupuestos Asignados.

Son más característicos de los cuerpos gubernamentales

y tienen la característica principal de que se establecen con una cantidad fija, presumiblemente en cierta relación con la dependencia de acuerdo a sus necesidades y los aumentos de gastos sobre la cantidad determinada, sólo puede hacerse bajo la autorización de asignaciones suplementarias.

En las firmas de negociaciones, donde se utiliza esta clase de presupuestos, suele aplicarse a la publicidad, investigación, desarrollo y gastos de capital; siendo más característicos para los tipos de gastos que deben hacerse por períodos mayores al período de presupuesto normal.

b) Presupuestos flexibles.

Son característicos de la mayor parte de las empresas de negocios que usan presupuestos, éstos prevén variaciones en el volumen de ventas estimado, incluyendo revisiones en las estimaciones de ingresos, gastos y flujos de fondos relacionados.

Dentro de los presupuestos que forman este grupo se pueden citar como principales los siguientes:

- 1.- Presupuesto de efectivo.
- 2.- Presupuesto de ventas.
- 3.- Presupuesto de producción.
- 4.- Presupuesto de inventarios.
- 5.- Presupuesto de compras.

El Presupuesto de efectivo es sólo un intento de predecir los flujos de entrada y salida al depósito de efectivo durante cierto período de tiempo futuro, considerándose por tal motivo como herramienta esencial para el administrador financiero en consecución de su objetivo de liquidez.

Por lo que respecta a los demás presupuestos, se consideran como el corazón de cualquier sistema de presupuesto - a partir de estos planes podemos derivar varios presupuestos suplementarios para gastos de fabricación, costos de distribución, gastos de administración u otros temas - asociados de gastos o ingresos como los gastos para investigación y desarrollo y para equipo.

#### 5.4 Importancia de los Presupuestos en la Organización.

El éxito en el control a través de la técnica del presupuesto es cosa que se logra con tiempo y paciencia, no puede negarse que al preparar los presupuestos se hace un estudio minucioso de las diferentes actividades de la empresa, estudio que muchas veces trae como resultado la sugerencia de cambios administrativos y como lo demuestran los errores encontrados en los presupuestos de las empresas que los han instalado, alguno de los cuales pueden consistir en mala organización, mal sistema de contabilidad o mala supervisión y administración, que son deficiencias del control administrativo.

Los presupuestos pueden emprenderse en cualquier circunstancia, aún cuando no existan informes relativos a la estadística, que tal es el caso de las empresas que implantan los presupuestos desde la iniciación de sus operaciones.

Al instalar el programa de presupuestos es conveniente señalar que debe de ponerse especial cuidado en la construcción de cada nuevo presupuesto y de incluir todos los incisos que posteriormente tendrán influencia en él.

Los errores ponen de relieve específicamente las condiciones -- que deben considerarse antes de hacer la instalación original y son:

- a.- Esperar demasiado del plan de presupuestos.
- b.- Instalarlo rápidamente.
- c.- Inadecuada supervisión y administración.
- d.- Mala organización.
- e.- Inadecuado sistema de contabilidad.
- f.- Inadecuadas características de ejercicios pasados.
- g.- Esperar buenos resultados demasiado pronto.

El encontrar dichos errores demuestra que en estos casos el presupuesto es un poderoso auxiliar del control administrativo, con este fin - debe considerarse:

- 1.- Prudencia al efectuar un cambio de producto, desarrollo o introducción de nuevos artículos.

La mayoría de los cambios frecuentemente originan fuertes - demandas en los costos de operación de equipo, de publici -

dad y de esfuerzo para las ventas.

- 2.- Al disminuir o aumentar la producción debe considerarse la situación económica del lugar en que se está operando, esto determina el desenvolvimiento o restricción de los negocios. Un programa de disminución requiere especial cuidado para evitar un suceso desfavorable, un programa de expansión lo requiere para aprovechar todas -- las ventajas que ofrezcan las oportunidades que se presentan.
- 3.- La modernización de equipo es muy importante cuando tal cosa afecta directamente a los presupuestos departamentales.
- 4.- Deben considerarse los salarios que haya en el período de presupuestos.

Se entiende por organización del presupuesto el orden que debe seguirse para establecer y aplicar un presupuesto, así como a la fijación de responsabilidades que haga efectiva su aplicación.

Técnicamente se puede decir que son cuatro los principales pasos a seguir para el establecimiento y aplicación del presupuesto.

- I.- El establecimiento de un plan general para un período futuro.
- II.- Exposición de ese plan a los jefes de departamento pidiéndoles que suministren el estimado de sus costos durante el período señalado, acompañando todos los informes pasados y presentes que puedan ayudar al jefe del departamento a ---

elaborar un presupuesto adecuado.

III.-La coordinación de los presupuestos departamentales en un presupuesto central ajustando las desviaciones de las normales y agregando márgenes y tolerancias.

IV.- Asegurarse de que se cumpla el presupuesto por medio de comprobaciones periódicas, sistemáticas y de la distribución de informes regulares entre los jefes de departamento, procurando la observación estrecha de los costos de manera que éstos sean mantenidos dentro de las cantidades asignadas.

Por lo que respecta a la coordinación de las actividades del sistema de presupuestos, es necesario establecer una comisión que se haga responsable de aplicarlo, dado que, como ya dijimos, implica actividades de todos los departamentos, por tal motivo no es conveniente delegar su ejecución en uno de los jefes del departamento. En realidad el Gerente General es el Director del presupuesto y la responsabilidad es suya, aunque los detalles deban ser llevados por sus representantes.

Otro inciso importante para la preparación de los presupuestos son los requisitos que deben ser preparados de acuerdo con la clasificación contable, de ahí que sea necesario ante todo que la contabilidad esté organizada de tal manera que la autoridad y responsabilidad esté perfectamente definida, logrando la habilitación de las cifras, las cuales deben ser comparables para confrontar lo real con lo estimado.

Es necesario también contar con registros adecuados de inventen



tarios de almacén ( materias primas, material en proceso y artículos terminados), una serie de informes regulares semanales o mensuales de los costos de cada uno de los departamentos y estados financieros.

Otro de los requisitos que debe ser satisfecho, es tener una política y un plan perfectamente definidos para la administración del presupuesto, después de haberse implantado este plan gira alrededor de tres funciones principales:

- 1.- Preparación de los estimados.
- 2.- Aprobación de los estimados.
- 3.- Comparar el plan de presupuestos.

Por lo que respecta al período por cubrir de los presupuestos posiblemente la mejor respuesta a la pregunta ¿ Qué tan largo debe ser el período que debe cubrir un presupuesto? ¿Es suficientemente largo?. Esto es, el presupuesto debe cubrir un período de tiempo lo suficientemente largo para hacer posible la planeación efectiva, como veremos que el período del presupuesto tiene variación de acuerdo a los planes por ejecutar y a los diferentes tipos de industrias, en conclusión diremos que los presupuestos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a.- A largo plazo, cuyo período de planeación es por un futuro de tres años a cinco o inclusive más.
- b.- A corto plazo, cuyo período de planeación es por un futuro de un año o inclusive menos.
- c.- En ambos casos el hacer estimaciones representa grandes riesgos, en virtud de lo anteriormente expuesto, sin embargo se puede establecer una forma de presupuesto en el

que se combinen ambos; dicha forma consiste en dividir el presupuesto anual en presupuestos de tres meses, para permitir una revisión trimestral.

Generalmente los datos del presupuesto por trimestre permitirán el refinamiento del siguiente trimestre en datos mensuales o semanales. Esto hace posible una de las ventajas a corto plazo, mientras que se mantiene un período de planeación mayor a un año.

Aún cuando se haya determinado la durabilidad de los presupuestos es importante anunciar los factores que intervienen en la determinación del período del presupuesto, dichos factores son los siguientes:

1.- Duración del período de rotación de inventarios.

Es necesario que la duración de los períodos del presupuesto y la rotación de inventarios sean iguales, de otro modo es difícil establecer relaciones entre ventas, compras y producción.

2.- Método de financiamiento empleado.

En algunos casos el plazo de las obligaciones contraídas expira en determinada época del año, durante la cual se hace más difícil obtener los fondos necesarios en un corto tiempo.

Si esta es la situación es conveniente hacer arreglos financieros adelantándose a los vencimientos de las obligaciones.

3.- Condiciones del mercado.

Cuando las condiciones del mercado son inciertas y varia-

bles es conveniente un período para el presupuesto tan corto como sea posible, permitiendo revisiones frecuentes de los estimados.

4.- Lo adecuado y completo de los datos de las operaciones del pasado. Es difícil estimar las futuras operaciones en una empresa nueva, o en una ya establecida donde los registros de ejercicios pasados son inadecuados, en tales circunstancias es preferible el período corto del presupuesto.

5.- Duración del período contable.

El presupuesto se preparará de acuerdo con los datos de contabilidad, por esta razón el período del presupuesto debe terminar el mismo día que termina el ejercicio contable, pero el presupuesto puede incluir dos o más ejercicios contables si se comienza y termina de acuerdo con ellos.

CONCLUSIONES:

- 1.- La administración financiera es importante dentro de la empresa en cuanto a que atiende a la obtención de los recursos y a su utilización óptima.
- 2.- Para planear una acción realizable a futuro se tienen que fijar primeramente los objetivos de la empresa para un período determinado, de esta manera se obliga a tomar ciertas acciones y medidas que traeran como consecuencia mejores resultados.
- 3.- El ejecutivo de finanzas además de ser un experto en contabilidad, control, planeación y teoría, deberá ser experto en producción y mercadotecnia, debe tener un conocimiento amplio de la organización de la empresa, sus productos, sus procesos de fabricación, el mercado, los canales de distribución, etc., mientras más amplio sea su conocimiento sobre la empresa y los factores ambientales que la rodean, mejor capacitado estará para evaluar correctamente la expresión numérica presentada en los estados financieros sobre los resultados de decisiones pasadas, o sobre las proyecciones referentes a planes de acción a desarrollar.
- 4.- Las empresas tendrán que poner una mayor atención a los aspectos de planeación financiera, como son los referentes a capital de trabajo, planeación del flujo de efectivo, que a fin de detectar oportunamente necesidades de recursos adicionales, fuentes de abastecimientos y buscar por lo tanto la optimización con la utilización del efectivo, integración y nivelación en cuentas por cobrar e inventarios y en general todos los renglones del activo circulante, ya que a través de una efi-

ciente administración de los activos de la empresa se pueden evitar desperdicios, ineficiencias en las incursiones, reducir el riesgo, y consecuentemente aumentar las utilidades.

- 5.- El apalancamiento del capital es conveniente para la empresa, aunque -- tiene sus limitaciones, en tanto que no agrava el riesgo financiero y no provoca mayores costos, y en cuanto a que no ponga una empresa en posición desventajosa respecto de sus posibles acreedores.
- 6.- El rendimiento sobre la inversión total sigue siendo uno de los estándares de eficiencia financiera más recomendables.