

300608

7
29



UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
MA. DE JESUS MULEIRO DURAN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1987.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I INTRODUCCION A LA PLANEACION FINANCIERA

- 1.- La Planeación Financiera
- 2.- Objetivos de la Planeación Financiera
- 3.- Importancia de la Planeación Financiera para la mediana y pequeña empresa
- 4.- Elementos de la Planeación Financiera
- 5.- Estados financieros básicos

CAPITULO II PRINCIPALES ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS

- 1.- Aspectos microeconómicos que se deben contemplar
- 2.- La problemática económica en México y sus perspectivas a futuro
- 3.- La información financiera y su análisis
- 4.- Fuentes de financiamiento
- 5.- Efecto de contingencias en la Planeación Financiera

CAPITULO III EVALUACION Y SOLUCIONES A LA PROBLEMÁTICA QUE ACTUALMENTE AFRONTA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- 1.- Evaluación e interpretación de la información financiera a través del análisis financiero
- 2.- Importancia de la administración del efectivo
- 3.- Programa de administración de efectivo
- 4.- Administración de cuentas por cobrar
- 5.- Administración de inventarios
- 6.- Minimización de los costos, maximización de utilidades

CAPITULO IV LA PLANEACION FISCAL FINANCIERA

- 1.- En qué consiste la planeación fiscal financiera
- 2.- Operaciones frecuentes
- 3.- Importancia de los estímulos fiscales dentro de la planeación fiscal financiera
- 4.- Decreto que aprueba el Programa de Desarrollo Integral de la industria mediana y pequeña

5.- Programa para el Desarrollo Integral de la industria
mediana y pequeña

CAPITULO V CASO PRACTICO

Conclusiones al caso práctico

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

La situación económica que prevalece en el país ha ocasionado, desgraciadamente, que la pequeña y mediana empresa se vean en una situación económica y financiera tan delicada que puede conducir las a la quiebra; debido principalmente a la falta de conocimiento de modelos financieros que le permitan subsistir y crecer dentro de una economía tan competitiva como la nuestra.

El objetivo que persigo con mi trabajo es dar a conocer la existencia de elementos financieros fáciles de aplicar para la pequeña y mediana empresa que generalmente no cuenta con los suficientes medios económicos ni teóricos para poder prever riesgos y dar soluciones a la problemática financiera que afronta día a día.

La estructura de la presente obra permite al usuario de la misma conocer en un orden adecuado los conceptos básicos de la planeación financiera, los factores económicos que afectan a la pequeña y mediana empresa y la solución a sus problemas.

Debido a que la pequeña y mediana empresa se encuentran participando en varias ramas del comercio y la industria, las soluciones que propongo van a cordes a las ramas de zapatería y mueblería y no necesariamente, aún cuando existe cierta similitud, son aplicables a ciertas ramas del comercio y la industria.

Espero que mi humilde esfuerzo sea de gran utilidad para los pequeños y medianos empresarios que a su debido tiempo fueron un factor fundamental en el crecimiento de la economía y que actualmente no se les está dando el apoyo adecuado; craso error, que necesitan para seguir subsistiendo y creciendo de acuerdo a sus posibilidades.

CAPITULO I

INTRODUCCION A LA PLANEACION FINANCIERA

- 1.- La Planeación Financiera
- 2.- Objetivos de la Planeación Financiera
- 3.- Importancia de la Planeación Financiera para la mediana y pequeña empresa
- 4.- Elementos de la Planeación Financiera
- 5.- Estados financieros básicos

1.- LA PLANEACION FINANCIERA

En este subtítulo trataré el concepto de la Planeación Financiera y las técnicas de análisis financiero más adecuadas, que deberían ser aplicadas a las propuestas específicas de inversión y financiamiento que requiere la pequeña y mediana empresa. Antes de iniciar una discusión sobre los principios y las técnicas que existen para desarrollar la planeación financiera; nos es de mucha utilidad examinar las funciones de ésta dentro de un marco organizacional y descubrir los lazos que existen entre este tipo de empresas y los mercados financieros externos.

Es muy importante aclarar que la pequeña y mediana empresa no cuenta con los medios económicos ni con las necesidades de las grandes empresas que dentro de sus planes de crecimiento no hacen uso de su propia experiencia profesional sino a través de un administrador financiero quien, les desarrolla el esquema financiero para el crecimiento adecuado de su empresa. Por tal motivo las empresas pequeñas y medianas deben tener la capacidad necesaria para analizar, evaluar y tomar decisiones de índole financiero con objeto de que sus negocios no tiendan a desaparecer del mercado.

Dentro de mis perspectivas considero conveniente que los dueños o administradores de la pequeña y mediana empresa conozcan las herramientas que utiliza el administrador financiero para efectos de desarrollar la planeación financiera.

A manera de referencia dentro de mi seminario de investigación hablo del propietario del negocio como si se tratara del administrador financiero dentro de las grandes empresas.

El propietario y/o administrador del negocio, es responsable de planificar, desarrollar y supervisar las actividades de compra, venta y de una forma más extensa y comprensiva para el lector; comercializar los productos y/o servicios a los que se enfoca su negocio, pero también deberá encargarse de llevar a cabo un plan financiero acorde a las necesidades y requerimientos de in-

versión y financiamiento de su negocio con objeto de que éste tienda a crecer y a ser competitivo en el tipo de mercado en que participa.

La figura 1 nos muestra las actividades y funciones, de acuerdo a la prioridad que el propietario del negocio debe tomar en cuenta para administrarlo eficientemente.

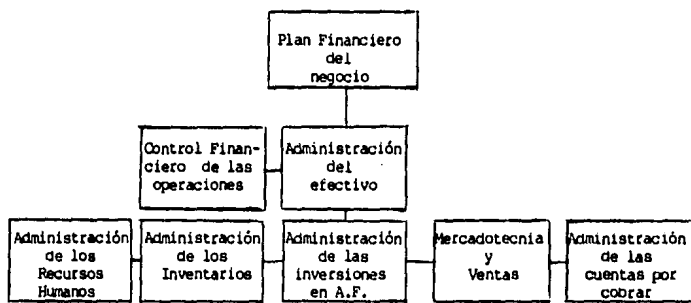


Fig. 1 Prioridad de funciones del propietario del negocio.

Como se podrá observar en la fig. 1 considero a la planeación financiera dentro de los negocios como una actividad de vital importancia y de la cual dependen en gran parte las demás actividades.

Las responsabilidades que el propietario o administrador del negocio debe tener en cuenta en la planeación financiera son entre otras: la planeación a largo plazo y la preparación de presupuestos a mediano y largo plazo que vinculan la distribución de sus inversiones de capital y los requerimientos de financiamiento con respecto a la planeación estratégica. Asimismo es necesario que para elaborar los planes que se mencionan en el párrafo anterior es indispensable que se cuente con información actual del manejo de las inversiones en el mercado financiero así como de financiamientos y condiciones que se requieren para la obtención de los mismos.

Las funciones que tiene a su cargo el administrador financiero son:

- Planeación
- Adquisición y aplicación de los fondos a fin de lograr la maximización y eficiencia de las operaciones.

Para lograr lo anterior el administrador financiero deberá conocer los mercados financieros que proveen los fondos; así como las estrategias que conducen a tomar las óptimas decisiones de inversión; y los cursos de acción que deben seguirse para estimular la consecución de las operaciones y alcanzar la eficiencia de las mismas.

Tras enunciar las funciones que debe desarrollar el administrador financiero es importante ahora detallar la manera en que ciertos objetivos de la mediana y pequeña empresa establecen la necesidad de la planeación financiera.

Existen dos formas principales sobre las que se conciben los objetivos de cualquier negocio. El punto de vista tradicional es que el objetivo de la dirección consista en maximizar las utilidades. Este objetivo de inmediato hace surgir la pregunta de cómo se mediran las utilidades?; con este fin, la

profesión contable ha desarrollado a través de un largo período una serie de convencionalismos para medir y elaborar los informes sobre utilidades, que se han convertido en la base de todo cuerpo legislativo en especial con la imposición tributaria y el pago de dividendos como resultado de los informes financieros, éstos se convierten en un aspecto importante de la función financiera de todos los negocios. Asimismo se considera la necesidad de supervisar los costos para asegurarse de que los objetivos de utilidades perseguidos por el negocio se cumplan y la única manera de evaluarlos es a través de dichos informes.

El otro punto de vista es el del concepto de "valor económico actual" por el que se manifiesta que el objetivo de la dirección del negocio consiste en maximizar el valor económico, esto es maximizar la riqueza de aquellos que han invertido recursos en la empresa. Y es así como se obtiene una adición a las actividades de la preparación de información financiera y del control financiero surge una tercera corriente de actividades dentro de la planeación financiera, que es la del análisis financiero. El propósito de éste, es el de determinar si las inversiones que llevará a cabo el propietario del negocio servirán para maximizar la riqueza de los mismos; otro de sus propósitos es el evaluar las repercusiones financieras de las decisiones específicas. El análisis financiero se ha convertido en una parte importante de la administración financiera ya que es una herramienta básica para medir la correcta administración del negocio.

La planeación financiera como hemos podido observar es básica para la obtención de los objetivos financieros de todo negocio y para informar de los resultados financieros a los acreedores, empleados o terceras personas; por tal motivo podemos llegar a la conclusión de que es una necesidad prioritaria para la existencia de todo negocio.

2.- OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA

Los objetivos de la planeación financiera no van en relación directa al tamaño de la empresa, sino que son la base en la que se funda ésta. Lo anterior nos indica que el responsable de llevar a cabo la planeación financiera debe conocer dichas bases, las cuales describo a continuación:

- I. La correcta administración del efectivo.
- II. Esquenatización de políticas de cobro acordes al tipo de negocio.
- III. Planeación de la inversión en insumos, bienes de capital y bienes muebles.
- IV. Adecuado desarrollo de políticas de pago.
- V. Administración de utilidades.
- VI. Administración de los recursos obtenidos a través de financiamiento.

- I. Correcta administración del efectivo.

Corresponde a la perspectiva que el administrador financiero debe visualizar y tomar en cuenta en la planeación financiera de su flujo de fondos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para determinar sus necesidades de efectivo y la mejor manera de invertir los excedentes de efectivo, el administrador debe conocer ampliamente todas las funciones del negocio y sus actuales políticas y procedimientos.

Lo anterior quiere decir que el administrador debe conocer los planes de producción, las necesidades de inversión en activos fijos, las políticas de crédito, de cobro a clientes y de pago, y en si, cualquier decisión que afecte su flujo de fondos.

- II. Esquenatización de políticas de cobro acordes al tipo de negocio.

Se refiere a la estructura de políticas de cobro basada en las necesidades de fondos del negocio.

III. Planeación de la inversión en insumos, bienes de capital y bienes muebles.

Se refiere a la fijación de técnicas para el adecuado aprovechamiento de insumos, bienes de capital y muebles, acordes a la demanda del mercado y a sus recursos financieros.

IV. Adecuado desarrollo de políticas de pago.

Se refiere a la planificación de los pagos por compra de bienes, insumos y servicios que guardarán una relación directa con las políticas de cobro.

V. Administración de las utilidades.

Corresponde a la maximización de las utilidades basada en la correcta administración de los recursos y obligaciones del negocio.

VI. Administración de los recursos obtenidos a través del financiamiento.

Se refiere al adecuado aprovechamiento de los recursos obtenidos a través del financiamiento, considerando el costo-beneficio que representan para el negocio.

El administrador del negocio deberá tener presente todos estos objetivos al momento de preparar la planeación financiera.

3.- IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Tras encaminar los objetivos que persigue la planeación financiera en el subtítulo anterior, analizaremos en el presente, la importancia de la planeación financiera en la pequeña y mediana empresa.

Como podemos deducir, los objetivos que persigue la planeación financiera no sólo son aplicables a las grandes empresas, sino a cualquier tipo de negocio independientemente de su tamaño, como ejemplo aplicaremos los objetivos de la planeación financiera a un negocio dedicado a la compra-venta de muebles al menudeo:

- Si en este establecimiento no se percibieran los ingresos y los egresos a través de una proyección del efectivo, el propietario del negocio tendría serias dificultades para estimar sus necesidades de efectivo para la adquisición de muebles y tomaría decisiones de financiamiento que le ocasionarían cargas financieras innecesarias que hubieran sido previsibles y manejables en las circunstancias a través de proyecciones de efectivo.

- Es indudable que para que un negocio subsista se debe establecer una política de cobro acorde a sus necesidades. En el negocio mueblero el propietario debe determinar la política de crédito en base a sus requerimientos de efectivo, la demanda del mercado y en general al medio económico donde se encuentra situado el negocio, etc.

- En este tipo de negocios el establecimiento de la política de pagos deberá de adecuarse a la política de cobros a clientes ya que sería ilógico que se estableciera arbitrariamente una política de pagos menor en días al cobro de clientes. El objetivo básico que debe perseguir el propietario del negocio es el de cobrar a los clientes lo más pronto posible y liquidar sus pasivos con la mayor lentitud.

- La administración de las utilidades deberá basarse en el crecimiento del negocio y en la competitividad en el mercado con el objeto de no descapitali-

zarlo innecesariamente.

Las decisiones de financiamiento de los comerciantes muebleros deberá condicionarse estrictamente a sus necesidades de efectivo basados en proyecciones y a sus planes de crecimiento y expansión en el mercado en el que compiten. Lo que significa que no deberán proveerse de financiamientos innecesarios sin que existan estos planes auxiliándose de estudios de mercado.

Como conclusión puedo decir que la planeación financiera permite a las empresas medianas y pequeñas tomar decisiones sobre las oportunidades de inversión así como los posibles riesgos que implicarían al tomarse esas decisiones.

4.- ELEMENTOS DE LA PLANEACION FINANCIERA

Los elementos que conforman la planeación financiera se encuentran comprendidos dentro de la metodología, el análisis y la interpretación de los estados financieros. Estos elementos son los siguientes:

I. El Análisis Financiero y sus Pronósticos.- El cuerpo de información que describe a la más pequeña empresa comprende las operaciones internas y las relaciones que tenga ésta con el exterior; para que esta información sea útil se debe organizar en un conjunto de datos limitados, de fácil comprensión para toda la organización. La forma de analizarla e interpretarla y entenderla es a través de comparaciones, a esta técnica se le conoce con el nombre de Análisis Financiero. El análisis de estados financieros puede ser muy útil en este aspecto ya que destaca los puntos fuertes y débiles del negocio. Los datos de los estados financieros pueden utilizarse para calcular razones financieras. Las razones suministran gran cantidad de información con respecto a la condición del negocio. El valor de una razón comparada con un rango de valores sirve como indicador significativo de la salud financiera del negocio, así como un medio de detectar áreas de eminentes problemas y riesgos.

Dentro del análisis financiero y sus propósitos podríamos subdividir la clasificación del mismo en:

- a) Análisis de estados financieros.
- b) Análisis de equilibrio y su medida de apalancamiento.
- c) Pronóstico financiero y su planificación.

a) Análisis de estados financieros.- Comprende el análisis comparativo de los estados financieros básicos por dos o más períodos siendo de gran utilidad para determinar situaciones importantes ocurridas en el pasado que pudieren afectar las condiciones actuales y futuras del negocio.

b) Análisis de equilibrio y su medida de apalancamiento.- Se refiere al examen de la relación existente entre la producción, utilidades y costos;

considerándose los cambios en la estructura de precios y costos que pudieren contribuir en un incremento en la rentabilidad.

c) Pronóstico financiero y su planificación.- Comprende la preparación de los estados financieros básicos y elaboración de algunos pronósticos a futuro con el objeto de preveer las necesidades financieras del negocio y de poder desarrollar las estrategias financieras adecuadas.

II. Administración del Capital de Trabajo.- La administración del capital de trabajo es manejar correctamente los activos y pasivos corrientes del negocio. Entendiéndose como éstos aquellos que generan una entrada o salida de efectivo dentro del ciclo normal de operaciones del negocio el cual es generalmente de un año. Dentro de la administración del capital de trabajo se engloba otra de las herramientas de la planificación financiera que son los financiamientos a corto plazo.

III. Fuentes de Capital a Largo Plazo.- Se refiere a la consecución de fondos de financiamiento a mediano y largo plazo que servirán al negocio para lograr la obtención de insumos, bienes de capital y servicios que requiere para la realización de su operación normal. La planeación de financiamientos a mediano y a largo plazo requiere de un análisis profundo y detallado y que de acuerdo a las características del negocio hayan que los costos financieros inherentes a los mismos hagan rentables la obtención de los préstamos, lo anterior quiere decir que se deberá de analizar la conveniencia de contratar préstamos a largo plazo en vez de préstamos consecutivos a corto plazo. También es necesario que se evalúe la conveniencia de obtener financiamientos de tipo privado o público en base a las características de cada uno de los dos.

De los elementos financieros que hemos mencionado en el presente subtítulo todos son aplicables a las pequeñas y medianas empresas tal como se muestra en el capítulo tres en el cual desarrollo ejemplos aplicables al negocio mueblera, zapatero y abarrotero.

5.- ESTADOS FINANCIEROS BASICOS

La contabilidad es un registro metódico de las operaciones de una empresa, la cual produce información indispensable para la administración y el desarrollo del sistema económico, es importante el destacar que si ésta es correcta, cumplirá con su principal objetivo que es el de informar objetiva y verazmente a los usuarios de la misma.

La técnica contable se resume en la elaboración de estados financieros que constituyen la base para opinar sobre el pasado y el presente de la empresa, así como para hacer pronósticos a futuro de la misma.

"Los estados financieros, son resúmenes numéricos que muestran la situación de una empresa y los resultados obtenidos como consecuencia de las transacciones mercantiles efectuadas en el negocio, que se formulan con datos que figuran en la contabilidad para suministrarle esta información a los interesados en la empresa."(1)

Clasificación

La existencia de una gran cantidad de opiniones con respecto a la clasificación de los estados financieros impide el establecimiento de una regla de carácter general, por lo que mostraré algunas de las clasificaciones más adecuadas y más explicativas sobre el tema que estoy tratando.

A. Desde el punto de vista de su importancia se clasifican como se indica a continuación:

I. Proforma.

II. Principales.

a) Estado de Cambios en la Situación Financiera.

(1) Manual de Contadores Públicos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 4a. Edición 1985 Instituto Mexicano de Contadores Públicos

- b) Estado de Resultados.
- c) Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a efectivo.

III. Secundarios

- a) Estado de Costo de Producción
- b) Estado de Costo de lo Vendido
- c) Estado de Variaciones en las Cuentas de Capital Contable

B. Desde el punto de vista de las fechas o períodos que abarcan se pueden clasificar en:

I. Estáticos

- a) Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- b) Estado de Cambios en la Situación Financiera Comparativos.

II. Dinámicos

- a) Estado de Resultados
- b) Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a efectivo.
- c) Estado de Costo de Producción
- d) Estado de Costo de lo Vendido
- e) Estado de variaciones en las Cuentas de Capital Contable.

De lo anterior puedo deducir que esta es la información financiera básica que se prepara en las empresas, más no que toda esta información financiera será de utilidad para este tipo de negocios, por lo que concluyó que la siguiente información es la básica para éstos:

- I. Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- II. Estado de Resultados.
- III. Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo.

A continuación muestro un ejemplo de los estados financieros mencionados anteriormente, y que se podrían aplicar a un negocio mueblero:

MUEBLERIA EL HOGAR,, S. A.

BALANCES GENERALES AL 31 DE ENERO DE 1985

| <u>A C T I V O</u> | <u>Importe</u> | <u>\$</u> | <u>P A S I V O</u> | <u>Importe</u> | <u>\$</u> |
|---|----------------|-----------|---|----------------|-----------|
| Caja | | | Préstamos directos. | | |
| Bancos | | | -Banamex | | |
| -Banamex cta. 0152638 | | | -Bancoer | | |
| -Bancoer cta. 5687909-0 | | | Proveedores | | |
| Inversiones | | | Acreedores | | |
| -Cetes | ----- | ----- | Impuesto sobre la renta por pagar | | |
| Total de disponibilidades | \$ | ----- | Participación de los trabajadores en las utilidades | | |
| Cientes | | | Otros impuestos por pagar | ----- | ----- |
| Otras cuentas por cobrar | | | | \$ | ----- |
| -Reserva para Ctas. de cobro dudoso | ----- | ----- | | | |
| Total de ctas. por cobrar | \$ | ----- | | | |
| Inventarios- | | | | | |
| Recámaras | | | | | |
| Salas | | | | | |
| Cocinas | | | | | |
| Aparatos elec. y electro. | | | | | |
| -Reserva para inventarios de lento mov. | ----- | ----- | | | |
| Total de inventarios | \$ | ----- | | | |
| Total del activo circulante | \$ | ----- | | | |
| Equipo- | | | | | |
| Eq. de transporte | | | INVERSION DE LOS ACCIONISTAS: | | |
| Mobiliario y eq. de ofna. | ----- | ----- | Capital social- | | |
| | \$ | ----- | -Alberto F. Rojas | | |
| Depreciación- | | | -Joaquín López T. | | |
| Eq. de transporte | | | Reserva legal | | |
| Eq. de ofna. | ----- | ----- | Utilidades de ejercicios anteriores | | |
| Eq. de transporte y ofna. neto | \$ | ----- | Resultado del ejercicio | ----- | ----- |
| Depósito en garantía | | | | \$ | ----- |
| Total de Activo | \$ | ----- | Total del pasivo y capital | \$ | ----- |

MUEBLERIA EL HOGAR, S. A.ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE ENERO DE 1985

| | <u>Importe</u> | <u>\$</u> |
|------------------------------------|----------------|-----------|
| Ventas- | | |
| Recámaras | | |
| Salas | | |
| Cocinas | | |
| Aparatos eléctricos y electrónicos | | |
| | ----- | |
| | \$ | |
| | ----- | |
| Costo de lo vendido- | | |
| Recámaras | | |
| Salas | | |
| Cocinas | | |
| Aparatos eléctricos y electrónicos | | |
| | ----- | |
| | \$ | |
| | ----- | |
| Utilidad Bruta- | | |
| Recámaras | | |
| Salas | | |
| Cocinas | | |
| Aparatos eléctricos y electrónicos | | |
| | ----- | |
| | \$ | |
| | ----- | |
| Gastos de Operación- | | |
| Sueldos | | |
| Renta | | |
| Luz y agua | | |
| Depreciación | | |
| Otros | | |
| | ----- | |
| | \$ | |
| | ----- | |
| Gastos de venta- | | |
| Sueldos | | |
| Publicidad | | |
| Fletes | | |
| Gastos de automóvil | | |
| Otros | | |
| | ----- | |
| | \$ | |
| | ----- | |

(Continúa)

| | <u>Importe</u> <u>\$</u> |
|---|--------------------------|
| Utilidad de operación | \$ _____ |
| Gastos (productos) financieros- | |
| Gastos- | |
| Intereses sobre préstamos | |
| Comisiones bancarias | |
| Otros | |
| | ----- \$ _____ |
| Productos- | |
| Intereses ganados en inversiones | |
| Intereses a clientes | |
| | ----- \$ _____ |
| Utilidad antes de ISR y PTU | \$ _____ |
| Provisiones: | |
| Impuesto sobre la renta | |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | |
| | ----- |
| Utilidad neta del período | \$ _____ |

MUEBLERIA EL HOGAR, S. A.ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVODEL 1o. DE ENERO AL 31 DE ENERO DE 1985

EFECTIVO-

| | |
|--------------------------------|----|
| I. Proveniente de la operación | |
| Utilidad neta del período | \$ |

| | |
|---|-------|
| Más- Cargos (créditos) a resultados que no requirieron de utilización de efectivo | |
| Depreciación | |
| Provisión para impuesto sobre la renta y participa- ción de los trabajadores en las utilidades | |
| | ----- |

| | |
|--|-------|
| Total de efectivo obtenido en la operación | \$ |
| | ----- |

FINANCIAMIENTO Y OTRAS FUENTES DE EFECTIVO-

| | |
|-----------------------------------|-------|
| Incremento en proveedores | |
| Obtención de préstamos bancarios | |
| Incremento en acreedores diversos | |
| Incremento en otros impuestos | |
| | ----- |

\$

| | |
|---------------------------|-------|
| Suman fuentes de efectivo | \$ |
| | ----- |

APLICACIONES DE EFECTIVO-

| | |
|--------------------------------|-------|
| Incremento en clientes | |
| Incremento en inventarios | |
| Compra de equipo de transporte | |
| | ----- |

AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS Y OTROS-

| | |
|--------------------|-------|
| Pago de préstamos | |
| Pago de intereses | |
| Pago de dividendos | |
| | ----- |

| | |
|-----------------------------------|-------|
| Total de aplicaciones de efectivo | \$ |
| | ----- |

| | |
|---|-------|
| ALUMENTO (DISMINUCION) EN CAJA Y BANCOS | \$ |
| | ----- |

CAPITULO I I

PRINCIPALES ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS

- 1.- Principales aspectos microeconómicos que se deben contemplar
- 2.- La problemática económica en México y sus perspectivas a futuro
- 3.- La información financiera y su análisis
- 4.- Fuentes de financiamiento
- 5.- Efecto de contingencias en la planeación financiera

1.- PRINCIPALES ASPECTOS MICROECONÓMICOS QUE SE DEBEN CONTEMPLAR

Dentro de los principales aspectos microeconómicos que se deben contemplar, por su importancia en la vida de la pequeña y mediana empresa tenemos los siguientes:

a) Inflación.- Aún cuando este fenómeno no es característico de un solo país, en México juega un papel trascendental, que se debe preveer como un indicador de riesgo dentro de la planeación financiera. La inflación no es otra cosa que el aumento sostenido en el tiempo del nivel general de precios en una economía, lo que significa una pérdida continua del poder de compra del dinero; o en otras palabras un crecimiento persistente del costo de la vida.

Estos conceptos pueden analizarse como sigue:

- La capacidad de compra de la población está en relación directa con sus medios adquisitivos; es decir que a menor capacidad de compra de la población, la demanda de los bienes en el mercado tiende a decrecer ocasionando que con ello los productos que no sean competitivos en calidad y en precio puedan desaparecer y/o reducir su demanda, factores que afectan de manera importante los ingresos esperados por los productores y comerciantes de estos productos.
- Cuando se incrementan los medios adquisitivos de la población se incrementa la demanda de los bienes y servicios, es decir, que el constante aumento en los salarios ocasiona que la demanda sea mayor a la oferta, este problema provoca que en una economía como la nuestra, el alza de los precios de bienes y servicios sea mayor al aumento de los sueldos y salarios de la clase trabajadora.
- A la suma del gasto de inversión y consumo de las familias, se le denomina demanda agregada.

- Si el aumento de la demanda agregada, excede al de la oferta de bienes y servicios, se genera la inflación en los precios.
- A partir de su aumento inicial se van registrando aumentos en el nivel general de precios, lo mismo que "curvas transitorias", así llamadas por sus reacciones y recaídas, hasta que se logre frenarla y aún suprimirla por períodos significativos.

Este fenómeno de trascendencia mundial es muy difícil de controlar, por lo tanto, las personas responsables de preparar y elaborar la planeación financiera, deberán presentar un importante factor de riesgo dentro de sus proyectos financieros.

b) Devaluación monetaria.- Uno de los efectos más importantes de la inflación sobre la economía de un país es la inestabilidad cambiaria. Como se sabe, el tipo de cambio o paridad cambiaria es un precio similar al de cualquier mercancía. Este precio, está determinado por las fuerzas del mercado; ésto es por la demanda y oferta de divisas.

Los residentes de un país "X" demandan divisas por comprar bienes y servicios del exterior. La oferta de divisas proviene de la venta de bienes y servicios al exterior, de la inversión extranjera directa y del ahorro de extranjeros.

Uno de los factores económicos más importantes, que influyen en la demanda y oferta de divisas es el comportamiento de los precios de un país "X" en relación con sus mercados. Si en un país "X" el aumento de los precios es superior al que se da en los países con los que comercia principalmente, el resultado será el encarecimiento relativo de los bienes y servicios respecto al de esos mercados, en tanto que sus productos se abaratan relativamente para el país "X". Lo anterior ocasiona que los ingresos en divisas sean menores a los egresos en el mismo, ocasionando con ellos la devaluación monetaria con efectos de igualar los precios de los bienes en el exterior haciendo más com-

petitivos los productos y provocando un mayor ingreso de divisas que estabilice la balanza de pagos del país.

Las devaluaciones monetarias tienen un impacto importante en la pequeña y mediana empresa dependiendo de los bienes y servicios que ofrezcan a terceros, por tal motivo es muy importante considerarlo como un punto de riesgo dentro de la planeación financiera.

Aún cuando existen otros factores microeconómicos que tienen impacto dentro de las finanzas de este tipo de empresas considero que los dos antes mencionados son los que mayor repercusión tienen dentro de la planeación financiera dentro de los mismos.

2.- LA PROBLEMÁTICA ECONÓMICA EN MÉXICO Y SUS PERSPECTIVAS A FUTURO

Dentro de la última década nuestro país ha padecido dos fenómenos económicos bastante serios que han impedido su crecimiento industrial y económico en general, y, que a la vez han mermado la capacidad de compra de la población provocando con ello que se acreciente la desigualdad de clases. Estos dos fenómenos son la inflación y las constantes devaluaciones de nuestra moneda frente al dólar; que juegan un importante papel dentro de la planeación financiera de cualquier tipo de negocio e industria.

La inflación y las devaluaciones de nuestra moneda se deben básicamente a la falta de un plan global de desarrollo acorde a las disponibilidades financieras del país. La falta de este plan ha provocado un exceso en el gasto público y por lo tanto un déficit en el sector público, difícil de cubrir, y un endeudamiento externo en divisas que ha desnivelado la balanza de pagos, y repercutido en un alza general de los precios difícil de controlar, dando lugar a los siguientes problemas:

- a) Alza en los costos de materias primas de importación y por consiguiente incrementos en los precios de los productos ocasionando con ello que aquellos productos que sean de exportación no sean competitivos en el extranjero por su elevado costo y poca calidad de fabricación.
- b) Reducción en las ventas de exportación debido a lo indicado en el inciso anterior que da lugar a un desnivel en la balanza de pagos y que origina las devaluaciones de nuestra moneda respecto al dólar con objeto de mostrar el valor real de la misma con intención de incrementar la exportación de bienes y servicios y nivelar la balanza de pagos.
- c) Hiperinflación, que es difícil de controlar debido a los déficits en el sector público y privado ocasionados por un endeudamiento externo mal planificado.

- d) Quiebras de empresas y cierre de las mismas que provocan con ello que la oferta de bienes y servicios disminuya.

Además de todo lo mencionado anteriormente, cabe señalar que nuestra mayor fuente de ingresos de divisas corresponde a las exportaciones de petróleo y de sus derivados, por lo que nuestra economía no puede ser independiente del ramo de los hidrocarburos ya que tiene a éstos como pilar, su crecimiento.

Cabe señalar que el cambio de política que pretende el gobierno al ingresar al GATT puede ocasionar un deterioro a nuestra economía interna a corto plazo pero a la vez un cambio trascendental en la misma, y a largo plazo pueda ser la medida más correcta para el desarrollo industrial y comercial del país que en la actualidad se encuentra sumido en un pozo sin salida.

Las nuevas pautas que marca nuestro gobierno en el plan económico son inciertas ya que dentro de su actual plan no encuadra adecuadamente la situación de la pequeña y mediana empresa dejándolas hasta cierto punto, a la deriva, por lo que es necesario que los mismos tomen conciencia de la gravedad del problema y adopten las políticas de ingreso y crecimiento basadas en un plan financiero acorde a las necesidades.

En conclusión puedo decir que la situación de crisis económica por la que atraviesa el país se puede agravar en los años venideros, ocasionando la quiebra y/o desaparición de aquellos negocios que basen su fuente de ingresos en métodos tradicionalistas y no en planes financieros debidamente desarrollados, que contemplen las posibles situaciones de riesgo a las que son susceptibles de encontrarse sujetos.

3.- LA INFORMACION FINANCIERA Y SU ANALISIS

Tal como se vió en el capítulo I, título V, referente a los estados financieros básicos que le pueden ser de utilidad a los responsables de la administración de este tipo de negocios; éstos se deben analizar aplicando las siguientes técnicas de análisis:

I. Estado de Cambios en la Situación Financiera.

- a) Estado comparativo del mes contra el mes anterior.- Nos sirve para determinar cuales fueron las transacciones que originaron cambios importantes en la posición financiera del negocio así como las medidas correctivas que se adoptarán en el mes siguiente. (Fig. 2)

A través del análisis podrá observar y determinar si sus proyecciones de efectivo planeadas están de acuerdo con las cifras reales obtenidas y podrá predecir por anticipado cuales serán las fuentes de ingresos a utilizar y los egresos a efectuar por el negocio.

- b) Estado comparativo contra el mismo mes del año anterior.- Nos permite medir y evaluar las decisiones tomadas con respecto a la posición financiera del negocio con objeto de efectuar cambios en las políticas cuando sean necesarios. (Fig. 3)

Esta información comparativa le servirá al administrador del negocio para detectar si existen otros tipos de egresos no esperados en el negocio y para evaluar cuales son las fuentes de efectivo que más les conviene utilizar para liquidar los gastos no previstos en sus proyecciones de efectivo.

II. Estado de Resultados.

- a) Estado comparativo del mes contra el mes anterior.- Este estado nos permite identificar si los cambios habidos en las cuentas de egresos, costos y gastos se deben a decisiones adecuadas que ayuden al negocio a lograr la utilidad esperada para fin de ejercicio. (Fig. 4)
- b) Estado comparativo del mes con respecto al mes del año anterior.- Este tipo de estado nos permite el análisis de las causas que originaron las variaciones en las diferentes cuentas que podrían afectar los resultados esperados. (Fig. 5)
- c) Estado comparativo del período contra el período anterior.- Este estado es complementario de los anteriores. (Fig. 6)

III. Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo.

- a) Estado comparativo del mes con respecto al mes anterior.- A través del análisis de este estado podremos determinar las razones que originaron los cambios en las cuentas de balance de un mes a otro. (Fig. 7)
- b) Estado comparativo del mes con respecto al mes del año anterior.- Nos permite conocer si los objetivos fijados, de un año con otro, se están cumpliendo correctamente y sino, poder tomar las medidas correctivas pertinentes en el caso. (Fig. 8)
- c) Estado comparativo del período con respecto al período anterior.- Este estado es complementario de los anteriores. (Fig. 9)

En conclusión, el análisis en conjunto de toda esta información es

necesario y básico para efectos de tomar acciones dentro del plan financiero del negocio.

DISTRIBUIDORA DE CALZADOSLAS ZAPATILLAS VERDES, S. A. DE C. V.BALANCES GENERALES COMPARATIVOS AL 30 DE JUNIO Y 31 DE MAYO DE 1985

(En miles de pesos)

| <u>A C T I V O</u> | | | | | <u>P A S I V O</u> | | | | |
|---|------------------|-----------------|--------------|-----------|--|------------------|-----------------|--------------|-----------|
| | 30 de Jun-85 | 31 de May-85 | Variación | % | | 30 de Jun-85 | 31 de May-85 | Variación | % |
| CIRCULANTE: | | | | | CIRCULANTE: | | | | |
| Efectivo en caja y bancos | \$ 201 | \$ 214 | (13) | (6) | Préstamos bancarios | \$ 500 | \$ 170 | 330 | 194 |
| Inversiones en valores realizables | 3,514 | 381 | 3,133 | 822 | Proveedores | 1,289 | 446 | 843 | 189 |
| Cuentas por cobrar- | | | | | Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados | 764 | 671 | 93 | 14 |
| Clientes | 328 | 247 | 81 | 33 | Dividendos por pagar | 9 | 3 | 6 | 2 |
| Empleados y otros deudores | 171 | 54 | 117 | 216 | Participación de utilidades a los empleados por pagar | 895 | 153 | 742 | 485 |
| Impuesto sobre la renta pagado en exceso | - | 75 | (75) | (100) | Total del pasivo circulante | 3,457 | 1,443 | 2,014 | 139 |
| Menos- Reserva para cobros dudosos | 499 | 376 | 123 | 32 | RESERVA PARA PRIMA DE ANTIGÜEDAD | 733 | 278 | 455 | 163 |
| | 4 | 3 | 1 | 33 | PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO | 584 | 167 | 417 | 249 |
| | 495 | 373 | 122 | 33 | | | | | |
| Inventarios | 2,139 | 1,956 | 183 | 9 | | | | | |
| Pagos anticipados | 32 | 4 | 28 | 700 | <u>CAPITAL CONTABLE</u> | | | | |
| Total del activo circulante | 6,381 | 2,928 | 3,453 | 118 | Capital social | 6,304 | 4,166 | 2,138 | 51 |
| INVERSIONES EN ACCIONES | 88 | 69 | 19 | 28 | Reserva legal | 81 | 60 | 21 | 35 |
| PROPIEDADES Y EQUIPO, neto | 7,804 | 5,560 | 2,244 | 40 | Utilidades por aplicar- De ejercicios anteriores | 700 | 700 | - | - |
| DEPOSITOS EN GARANTIA | 94 | 68 | 26 | 38 | Resultado del ejercicio | 2,508 | 1,811 | 697 | 38 |
| | | | | | | 3,208 | 2,511 | 697 | 27 |
| | | | | | | 9,593 | 6,737 | 2,856 | 42 |
| | <u>\$ 14,367</u> | <u>\$ 8,625</u> | <u>5,742</u> | <u>67</u> | | <u>\$ 14,367</u> | <u>\$ 8,625</u> | <u>5,742</u> | <u>67</u> |

Fig. 4

DISTRIBUIDORA DE CALZADO
LAS ZAPATILLAS VERDES, S. A. DE C. V.
ESTADOS COMPARATIVOS MENSUALES
POR LOS PERIODOS TERMINADOS EL 31 DE OCTUBRE Y EL
30 DE SEPTIEMBRE DE 1985
(En miles de pesos)

| | <u>Oct-85</u> | <u>%</u> | <u>Sep-85</u> | <u>%</u> | <u>Variación</u> | <u>%</u> |
|-----------------------------|---------------|----------|---------------|----------|------------------|----------|
| VENTAS NETAS- | | | | | | |
| Calzado infantil | \$ 500 | 100 | \$ 400 | 100 | 100 | 25 |
| Calzado adulto | 1,000 | | 1,200 | | (200) | (16) |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| | 1,500 | | 1,600 | | (100) | 6 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| COSTO DE VENTAS- | | | | | | |
| Calzado infantil | 300 | 60 | 600 | 150 | 100 | 5 |
| Calzado adulto | 500 | 50 | 550 | 46 | 50 | 9 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| | 800 | 53 | 750 | 47 | 150 | 6 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| Utilidad bruta- | | | | | | |
| Calzado infantil | 200 | 40 | 200 | 50 | - | - |
| Calzado adulto | 500 | 50 | 650 | 54 | (150) | (23) |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| | 700 | 46 | 850 | 53 | (150) | (18) |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| GASTOS DE OPERACION- | | | | | | |
| Luz | 10 | .6 | 10 | .6 | - | - |
| Renta | 40 | 2.6 | 40 | 2.5 | - | 25 |
| Sueldos | 200 | 13 | 200 | 2.5 | - | - |
| Gastos de transportes | 20 | 1.3 | 10 | .6 | 10 | 1 |
| Otros | 5 | .3 | 4 | .2 | 1 | 25 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| | 275 | 18 | 264 | 16.5 | 11 | 4 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |

| | <u>Oct-85</u> | <u>%</u> | <u>Sep-85</u> | <u>%</u> | <u>Variación</u> | <u>%</u> |
|--|---------------|-----------|---------------|-------------|------------------|-----------|
| Utilidad en operación | 425 | 28 | 586 | 37 | (161) | 27 |
| OTROS GASTOS (INGRESOS)- | | | | | | |
| Intereses pagados, neto | 100 | 7 | 90 | 5.6 | 10 | 11 |
| Otros | (300) | (20) | (100) | 6 | (200) | 2 |
| | <u>200</u> | <u>13</u> | <u>(10)</u> | <u>(.6)</u> | <u>(190)</u> | <u>19</u> |
| Utilidad antes de provi- siones | 625 | 42 | 596 | 37 | 29 | 5 |
| PROVISIONES- | | | | | | |
| Impuesto sobre la renta | 250 | 16 | 200 | 12.5 | 50 | 20 |
| Participación de los em- pleados en las utilida- des | 10 | .6 | 10 | .6 | - | - |
| | <u>260</u> | <u>17</u> | <u>210</u> | <u>13</u> | <u>50</u> | <u>.4</u> |
| Utilidad neta | <u>\$ 365</u> | <u>24</u> | <u>\$ 386</u> | <u>24</u> | <u>(21)</u> | <u>5</u> |

Fig. 5

DISTRIBUIDORA DE CALZADOLAS ZAPATILLAS VERDES, S. A. DE C. V.ESTADOS COMPARATIVOS MENSUALESPOR LOS PERIODOS COMPRENDIDOS DEL 1o. DE OCTUBRE DE 1984Y 1o. DE OCTUBRE DE 1985 AL 31 DE OCTUBRE DE 1984 Y 1985(En miles de pesos)

| | Oct-85 | % | Oct-84 | % | Variación | % |
|-----------------------------|--------|-----|--------|-----|-----------|-------|
| VENTAS NETAS- | | | | | | |
| Calzado infantil | \$ 500 | 100 | \$ 300 | 100 | 200 | 66 |
| Calzado adulto | 1,000 | | 800 | | 200 | 25 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| | 1,500 | | 1,100 | | 400 | 36 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| COSTO DE VENTAS- | | | | | | |
| Calzado infantil | 300 | 60 | 100 | 33 | 200 | 2 |
| Calzado adulto | 500 | 50 | 300 | 37 | 200 | 66 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| | 800 | 53 | 400 | 33 | 400 | 1 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| Utilidad bruta- | | | | | | |
| Calzado infantil | 200 | 40 | 200 | 66 | - | - |
| Calzado adulto | 500 | 50 | 600 | 75 | (100) | 16 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| | 700 | 46 | 800 | 72 | (100) | 12 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| GASTOS DE OPERACION- | | | | | | |
| Luz | 10 | .6 | 5 | .4 | 5 | 10 |
| Renta | 40 | 2.6 | 20 | 2 | 20 | 10 |
| Sueldos | 200 | 13 | 100 | 9 | 100 | 10 |
| Gastos de transportes | 20 | 1.3 | 10 | .9 | 10 | 10 |
| Otros | 5 | .3 | 10 | .9 | (5) | 50 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| | 275 | 18 | 145 | 13 | 130 | 90 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |

| | <u>Oct-85</u> | <u>%</u> | <u>Oct-84</u> | <u>%</u> | <u>Variación</u> | <u>%</u> |
|--|---------------|----------|---------------|-----------------|------------------|----------|
| Utilidad en operación | 425 | 28 | 655 | 59 | (230) | 35 |
| OTROS GASTOS (INGRESOS)- | | | | | | |
| Intereses pagados neto | 100 | 7 | 50 | 4 | 50 | 10 |
| Otros | (300) | 20 | (10) | .9 | (290) | (29) |
| | ----- | | ----- | | ----- | ---- |
| | (200) | 13 | 40 | .09 | (240) | 6 |
| Utilidad antes de provisiones | 625 | 42 | 615 | 56 | 10 | 1.6 |
| PROVISIONES- | | | | | | |
| Impuesto sobre la renta | 250 | 16 | 280 | 25 | (30) | 4 |
| Participación de los empleados en las utilidades | 10 | .6 | 50 | 4.5 | (40) | 80 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ---- |
| | 260 | 17 | 330 | 30 | (70) | 21 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ---- |
| Utilidad neta | \$ 365 | 24 | \$ 285 | 26 ¹ | 80 | 28 |
| | ===== | | ===== | | | |

Fig. 6

DISTRIBUIDORA DE CALZADO
LAS ZAPATILLAS VERDES, S. A. DE C. V.
ESTADOS COMPARATIVOS MENSUALES
POR LOS PERIODOS COMPRENDIDOS DEL 1o. DE OCTUBRE DE 1984 Y 1985
AL 31 DE OCTUBRE DE 1984 Y 1985
(En miles de pesos)

| | <u>Oct-85</u> | <u>%</u> | <u>Oct-84</u> | <u>%</u> | <u>Variación</u> | <u>%</u> |
|-----------------------------|---------------|----------|---------------|----------|------------------|----------|
| VENTAS NETAS- | | | | | | |
| Calzado infantil | \$ 5,500 | 100 | \$ 4,000 | 100 | 1,500 | 37 |
| Calzado adulto | 13,000 | | 10,000 | | 3,000 | 30 |
| | 18,500 | | 14,000 | | 4,500 | 32 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| COSTO DE VENTAS- | | | | | | |
| Calzado infantil | 3,400 | 97 | 2,000 | 50 | 1,400 | 70 |
| Calzado adulto | 5,200 | 40 | 3,500 | 35 | 1,700 | 48 |
| | 8,600 | 46 | 5,500 | 39 | 3,100 | 56 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| Utilidad bruta- | | | | | | |
| Calzado infantil | 2,100 | 60 | 2,000 | 50 | 100 | 5 |
| Calzado adulto | 7,800 | 60 | 6,500 | 65 | 1,300 | 20 |
| | 9,900 | 54 | 8,500 | 61 | 1,400 | 16 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |
| GASTOS DE OPERACION- | | | | | | |
| Luz | 100 | .59 | 90 | .64 | 20 | 22 |
| Renta | 500 | .3 | 400 | 3 | 100 | 25 |
| Sueldos | 1,800 | .10 | 1,200 | 9 | 600 | 5 |
| Gastos de transportes | 200 | .1 | 100 | .71 | 100 | 1 |
| Otros | 50 | .27 | 50 | .35 | - | - |
| | 2,660 | 14 | 1,840 | 13 | 820 | 44 |
| | ----- | | ----- | | ----- | ----- |

| | <u>Oct-85</u> | <u>%</u> | <u>Oct-84</u> | <u>%</u> | <u>Variación</u> | <u>%</u> |
|--|-----------------|-----------|-----------------|-----------|------------------|------------|
| Utilidad en operación | 7,240 | 39 | 6,660 | 48 | 580 | 8 |
| OTROS GASTOS (INGRESOS)- | | | | | | |
| Intereses pagados neto | 1,200 | 6 | 900 | 6 | 300 | 33 |
| Otros | (2,210) | (12) | (1,100) | (9) | 3,310 | (300) |
| | <u>1,010</u> | <u>5</u> | <u>(200)</u> | <u>1</u> | <u>810</u> | <u>405</u> |
| Utilidad antes de provi- siones | 8,250 | 45 | 6,860 | 49 | 1,390 | 20 |
| PROVISIONES- | | | | | | |
| Impuesto sobre la renta | 3,900 | 21 | 3,100 | 22 | 800 | 25 |
| Participación de los em- pleados en las utilida- des | 750 | 4 | 600 | 4 | 150 | 25 |
| | <u>4,650</u> | <u>25</u> | <u>3,700</u> | <u>26</u> | <u>950</u> | <u>25</u> |
| Utilidad neta | <u>\$ 3,600</u> | <u>19</u> | <u>\$ 3,160</u> | <u>33</u> | <u>440</u> | <u>13</u> |

Fig. 7

DISTRIBUIDORA DE CALZADO
LAS ZAPATILLAS VERDES, S. A. DE C. V.
ESTADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO
POR LOS MESES DE JULIO Y JUNIO DE 1985
(En miles de pesos)

| | <u>Julio 1985</u> | <u>Junio 1985</u> | <u>Variación</u> | |
|---|-------------------|-------------------|------------------|----------|
| | | | <u>Importe</u> | <u>%</u> |
| FUENTES DE EFECTIVO: | | | | |
| Flujo de efectivo generado por la operación: | | | | |
| Utilidad neta del período | \$ 1,300 | \$ 1,200 | \$ 100 | 8 |
| Más- Cargos (créditos) a resultados que no requirieron utilización de efectivo: | | | | |
| Depreciación | 100 | 90 | 10 | 11 |
| Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades | 350 | 260 | 90 | 34 |
| Provisión para prima de antigüedad | 50 | 40 | 10 | 25 |
| | ----- | ----- | ----- | |
| Efectivo generado por la operación | 1,800 | 1,590 | 210 | 13 |
| Financiamientos y otras fuentes de efectivo- | | | | |
| Incremento a cuentas por pagar a proveedores | 160 | 180 | (20) | 11 |
| Préstamos bancarios | 400 | 200 | 200 | 100 |
| Incremento en otras cuentas por pagar | 50 | 100 | (50) | 50 |
| Venta de equipo | 150 | 100 | 50 | 50 |
| | ----- | ----- | ----- | |
| | 760 | 580 | 180 | 31 |
| | ----- | ----- | ----- | |
| Suman fuentes de efectivo | 2,560 | 2,170 | 390 | 18 |

| | <u>Julio 1985</u> | <u>Junio 1985</u> | <u>Variación</u> | |
|---|-------------------|-------------------|------------------|----------|
| | | | <u>Importe</u> | <u>%</u> |
| APLICACIONES DE EFECTIVO: | | | | |
| Inversiones- | | | | |
| En equipo | 1,100 | 710 | 390 | 55 |
| En cuentas por cobrar a clientes | 300 | 160 | 140 | 88 |
| En inventarios | 200 | 250 | (50) | 20 |
| En pagos anticipados | 50 | 40 | 10 | 25 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Suman inversiones | 1,650 | 1,160 | 490 | 42 |
| AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS: | | | | |
| Préstamos bancarios | 200 | 150 | 50 | 33 |
| Pago de dividendos | 150 | - | 150 | - |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Suman amortizaciones | 350 | 150 | 200 | 133 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Suman aplicaciones de efectivo | 2,000 | 1,310 | 690 | 53 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Incremento en caja, bancos e inversiones en valores realizables | \$ 560 | \$ 860 | \$ (300) | 35% |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |

Fig. 8

DISTRIBUIDORA DE CALZADOLAS ZAPATILLAS VERDES, S. A. DE C. V.ESTADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVOPOR LOS MESES DE JULIO DE 1985 Y JULIO DE 1984(En miles de pesos)

| | <u>Julio 1985</u> | <u>Julio 1984</u> | <u>Variación</u> | |
|---|-------------------|-------------------|------------------|----------|
| | | | <u>Importe</u> | <u>%</u> |
| FUENTES DE EFECTIVO: | | | | |
| Flujo de efectivo generado por la operación: | | | | |
| Utilidad neta del período | \$ 1,300 | \$ 1,000 | \$ 300 | 30 |
| Más- Cargos (créditos) a resultados que no requirieron utilización de efectivo: | | | | |
| Depreciación | 100 | 90 | 10 | 11 |
| Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades | 350 | 210 | 140 | 66 |
| Provisión para prima de antigüedad | 50 | 20 | 30 | 150 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Efectivo generado por la operación | 1,800 | 1,320 | 480 | 36 |
| Financiamientos y otras fuentes de efectivo- | | | | |
| Incremento en cuentas por pagar a proveedores | 160 | 120 | 40 | 33 |
| Préstamos bancarios | 400 | 300 | 100 | 33 |
| Incremento en otras cuentas por pagar | 50 | 50 | - | - |
| Venta de equipo | 150 | 200 | (50) | 25 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | 760 | 670 | 100 | 15 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Suman fuentes de efectivo | 2,560 | 1,990 | 570 | 29 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |

| | <u>Julio 1985</u> | <u>Julio 1984</u> | <u>Variación</u> | |
|---|-------------------|-------------------|------------------|------------|
| | | | <u>Importe</u> | <u>\$</u> |
| APLICACIONES DE EFECTIVO: | | | | |
| Inversiones- | | | | |
| En equipo | 1,100 | 350 | 750 | 214 |
| En cuentas por cobrar a clientes | 300 | 400 | (100) | 25 |
| En inventarios | 200 | 310 | (110) | 35 |
| En pagos anticipados | 50 | 10 | 40 | 400 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Suman inversiones | 1,650 | 1,170 | 480 | 41 |
| AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS: | | | | |
| Préstamos bancarios | 200 | 350 | (150) | 43 |
| Pago de dividendos | 150 | 100 | 50 | 50 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Suman amortizaciones | 350 | 450 | (100) | 22 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Suman aplicaciones de efectivo | 2,000 | 1,620 | 380 | 23 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Incremento en caja, bancos e inversiones en valores | <u>\$ 560</u> | <u>\$ 370</u> | <u>\$ 190</u> | <u>514</u> |

Fig. 9

DISTRIBUIDORA DE CALZADO
LAS ZAPATILLAS VERDES, S. A. DE C. V.
ESTADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO
POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE
JULIO DE 1985 Y 1984
(En miles de pesos)

| | <u>Julio 1985</u> | <u>Julio 1984</u> | <u>Variación</u> | |
|---|-------------------|-------------------|------------------|----------|
| | | | <u>Importe</u> | <u>%</u> |
| FUENTES DE EFECTIVO: | | | | |
| Flujo de efectivo generado por la operación: | | | | |
| Utilidad neta del período | \$ 8,500 | \$ 6,100 | \$ 2,400 | 39 |
| Más- Cargos (créditos) a resultados que no requirieron utilización de efectivo: | | | | |
| Depreciación | 1,200 | 1,180 | 120 | 10 |
| Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades | 1,700 | 820 | 880 | 107 |
| Provisión para prima de antigüedad | 400 | 200 | 200 | 100 |
| | ----- | ----- | ----- | |
| Efectivo generado por la operación | 11,800 | 8,300 | 3,500 | 30 |
| Financiamientos y otras fuentes de efectivo- | | | | |
| Incremento en cuentas por pagar a proveedores | 1,000 | 600 | 400 | 66 |
| Préstamos bancarios | 1,100 | 500 | 600 | 120 |
| Incremento en otras cuentas por pagar | 2,210 | 1,100 | 1,110 | 100 |
| Venta de equipo | 300 | 200 | 100 | 16 |
| | ----- | ----- | ----- | |
| | 4,610 | 2,400 | 2,210 | 92 |
| | ----- | ----- | ----- | |
| Suman fuentes de efectivo | 16,410 | 10,700 | 5,710 | 53 |
| | ----- | ----- | ----- | |

| | <u>Julio 1985</u> | <u>Julio 1984</u> | <u>Variación</u> | |
|---|-------------------|-------------------|------------------|----------|
| | | | <u>Importe</u> | <u>%</u> |
| APLICACIONES DE EFECTIVO: | | | | |
| Inversiones- | | | | |
| En equipo | 6,500 | 4,150 | 2,350 | 56 |
| En cuentas por cobrar a clientes | 3,600 | 2,100 | 1,500 | 71 |
| En inventarios | 2,100 | 1,500 | 600 | 40 |
| En pagos anticipados | 90 | 50 | 40 | 80 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Suman inversiones | 12,290 | 7,800 | 4,490 | 57 |
| AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS: | | | | |
| Préstamos bancarios | 2,100 | 1,000 | 1,100 | 110 |
| Pago de dividendos | 400 | 100 | 300 | 300 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Suman amortizaciones | 2,500 | 1,100 | 1,400 | 127 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Suman aplicaciones de efectivo | 14,790 | 8,900 | 5,890 | 66 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Incremento en caja, bancos e inversiones en valores realizables | \$ 1,620 | \$ 1,800 | \$ (180) | 10% |
| | ===== | ===== | ===== | ===== |

4.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La mejor política de ingresos para todo negocio es que las utilidades se obtengan a través de la manipulación del dinero de terceras personas ajenas a la empresa o el negocio. Por tal motivo es importante que dentro de la planeación financiera se analicen las diferentes fuentes de financiamiento a efectos de seleccionar aquéllas que estén más acordes con las características propias del negocio, para poder crecer y obtener las utilidades esperadas por la misma sin la necesidad de arriesgar su patrimonio propio.

Existen en la actualidad diferentes fuentes de financiamiento que se pueden adecuar a las necesidades de cada negocio; a continuación menciono algunas de las formas de financiamiento y sus características, así como una opinión acerca de las mismas. Ante todo quiero señalar que las características de cada uno de los tipos de financiamiento no son aplicables a todos los casos sino que se deberán adoptar aquellos que permitan tener un desarrollo normal.

Tipos de financiamiento

- a) Arrendamiento financiero.- Este tipo de financiamiento permite al negocio adquirir bienes muebles o inmuebles por medio del pago del costo del bien e interés en "X" número de años, y al mismo tiempo deducir la inversión fiscalmente, independientemente de que no se haya hecho el pago total del mismo.

Este tipo de financiamiento conviene a aquellos negocios, que no cuentan con los recursos para adquirir a corto plazo aquellos bienes que son necesarios para el desarrollo de los mismos y a la vez les permite deducir la inversión como un gasto vía depreciación.

- b) Arrendamiento puro.- Este tipo de financiamiento beneficia a aquellos negocios que no tienen el efectivo necesario pero si la

necesidad de adquirir bienes muebles o inmuebles para el desarrollo de sus operaciones en un período determinado, y que al término del mismo este activo no les será de utilidad, por lo mismo les es conveniente arrendar los bienes sin pactar la opción de compra y utilizando el financiamiento como una medida para cubrir las deficiencias de su flujo de efectivo.

Este tipo de financiamiento no tiene efectos fiscales de suma importancia, ya que el pago de la renta es un gasto de deducir fiscalmente.

- c) Préstamos hipotecarios.- Este puede ser utilizado por aquellos negocios que requieren de grandes sumas de efectivo para el desarrollo de sus operaciones y que como garantía de pago dan un bien mueble o inmueble (de preferencia).

Es recomendable que cuando el negocio tienda a expandirse y requiera de grandes sumas de efectivo se financie a través de este tipo de financiamiento.

- d) Préstamos prendarios.- Esta clase de financiamientos es de utilidad para aquellos negocios que tienen la necesidad de adquirir bienes y/o efectivo para su operación y que como garantía de pago dan el mismo bien u otro propiedad del negocio en prenda. Actualmente este tipo de financiamiento no es utilizado como una herramienta, ya que existen otros tipos de financiamiento en los cuales las condiciones y restricciones favorecen ampliamente al negocio.
- e) Préstamos directos.- Son financiamientos a corto plazo que no requieren ninguna garantía y que son una herramienta dentro de la administración del capital de trabajo.
- f) Préstamos de habilitación o avío.- Este tipo de financiamientos únicamente se utiliza para la adquisición de insumos y no es aplica-

ble para la adquisición de cualquier otro bien.

- g) Préstamos refaccionarios.- Como el anterior este tipo de financiamiento únicamente se utiliza para la adquisición de maquinaria o refacciones para hacer posible la operación del negocio.

Basado en lo anteriormente expuesto considero que dentro de la planeación financiera del negocio se deben considerar aquellos tipos de financiamiento que requiera el mismo, y que se adecúen a sus necesidades de efectivo; y así mismo, que no afecten de manera importante los resultados del período ni su crecimiento, ya que el endeudamiento excesivo o innecesario puede ocasionar el fin de éste.

A continuación haré un breve análisis sobre los financiamientos que más le conviene utilizar a tres zapaterías que cuentan con una estructura financiera totalmente diferente y con ideas de desarrollo no compatibles entre sí; para tal efecto pondré como datos para el análisis los siguientes supuestos:

I. Características

Fig. 10

a) Posición financiera

(En miles de pesos)

| | <u>Activo Circulante</u> | <u>Activos Fijos</u> | <u>Otros Activos</u> | <u>Total Activo</u> | <u>Pasivo Circulante</u> | <u>Pasivo L.P.</u> | <u>Total Pasivo</u> | <u>Capital Contable</u> | <u>Suma Pasivo y Capital</u> |
|-------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Zapatería Ibería | 50,000 | 8,000 | 2,000 | 15,000 | 4,000 | 5,000 | 9,000 | 6,000 | 15,000 |
| Zapatería Ribera | 90,000 | 65,000 | 5,000 | 160,000 | 50,000 | 20,000 | 70,000 | 90,000 | 160,000 |
| Zapatería La Joya | 120,000 | 75,000 | 5,000 | 200,000 | 60,000 | 40,000 | 100,000 | 100,000 | 200,000 |

b) Datos generalesZapatería Iberia

Activo Fijo:

- Terreno y local adquiridos a través de un préstamo hipotecario en el cual el dueño del negocio dió sus propiedades como hipoteca.
- Propiedades: únicamente es el local donde se encuentra establecido el negocio y fue adquirido a través del préstamo anterior.

Ventas.- Tiene ventas aproximadas al año de \$10,000.

Propietarios.- Son dos los dueños del negocio
Ubicación.- El negocio se encuentra en la Ciudad de México en la Col. Casas Alemán, donde el nivel de ingresos promedio mensual de las familias de dicha zona es de \$50.

Zapatería Ribera

Activo Fijo:

- Terreno y local adquiridos al contado por los dueños del negocio.
- Propiedades, equipo de transporte mobiliario y equipo de oficina adquiridos a través de un contrato de arrendamiento.

Ventas.- Sus ventas anuales ascienden aproximadamente a \$150,000.

Propietarios.- Son tres los dueños y no son familiares entre sí.

Ubicación.- Este negocio cuenta con tres sucursales en esta ciudad las que se encuentran ubicadas en Plaza Galerías, San Cosme y en el centro, en las cuales el nivel de ingresos es variable.

Zapatería La Joya

Activo fijo:

- Terreno y local propiedad de los dueños del negocio y fue dado como aportación del capital.
- Propiedades el equipo de transporte y los muebles fueron adquiridos a través de un préstamo hipotecario el cual terminará de pagarse se en dos años.

Ventas.- Ascienden a \$300,000 anuales aproximadamente.

Propietarios.- Son cinco propietarios.

Ubicación.- Posee cuatro sucursales situadas en el centro, Plaza Galerías, Perisur y Plaza Satélite en las cuales el nivel de ingresos de las habitantes de dichas zonas es muy variable.

II. Inversiones a realizar

- La Ribera y La Joya necesitan adquirir tres camionetas Ford-150 cada una, por un importe total de \$18,000 aproximadamente.
- La Ribera quiere abrir una nueva sucursal en el Centro comercial de Perisur por lo que necesita invertir en mobiliario la suma de \$40,000.
- La Zapatería Iberia quiere ampliar su local por lo que necesita hacer una inversión en activos fijos y en remodelación por un importe de \$5,000.
- La Zapatería La Joya ampliará su local comercial ubicado en el centro comercial Perisur por lo que invertirá la suma de \$30,000 en mobiliario y remodelaciones.

III. Recomendaciones sobre el financiamiento

Zapatería Iberia.

De acuerdo a su capital de trabajo a este negocio le es imposible hacer esta inversión pagando al contado y de acuerdo a su estructura financiera le es conveniente financiar parte de su inversión a través de un préstamo directo para efectuar los gastos de remodelación y de un contrato de arrendamiento financiero para adquirir los activos fijos. La inversión en activo fijos financiados a través del contrato de arrendamiento financiero le permitirá al negocio reducir la inversión vía depreciación independientemente de que no haya efectuado el pago total y a la vez le representará un efectivo disponible vía depreciación.

Zapatería La Ribera.

De acuerdo a su capital de trabajo la Compañía puede pagar en efectivo parte de la instalación de su nueva sucursal y en lo que concierne a la adquisición del equipo de transporte lo podría realizar a través de un contrato de arrendamiento financiero dado que este tipo de financiamiento, fiscal y financieramente conviene a los negocios. Otro tipo de financiamiento que pudiera utilizar sería un préstamo prendario para la adquisición de sus activos fijos.

Zapatería La Joya.

De acuerdo a su estructura financiera y sus características que son semejantes a la Ribera le conviene pagar en efectivo su ampliación y a través de un contrato de arrendamiento financiero adquirir las camionetas.

5.- EFECTO DE CONTINGENCIAS EN LA PLANEACION FINANCIERA

Es indudable que la planeación financiera que se haya desarrollado para el negocio sea la más idónea, pero también es factible que el castillo construido se derrumbe, ésto motivado por contingencias nunca previstas o imposibles de prever y que hagan peligrar la existencia del negocio; por tal motivo es muy importante que todo plan financiero se prepare desde el punto de vista más conservador y que la dirección del negocio tenga la facilidad y agilidad para corregir ese plan modificándolo o anulándolo definitivamente. La adversidad en los negocios se puede materializar en muchas formas, cada una con sus propias repercusiones. Las contingencias más importantes a considerar dentro de nuestro sistema económico podrían ser las siguientes:

- a) Deterioro del negocio en relación a la actividad.- Nuestro plan debe prever que la actividad a la que se dedica el negocio generará las utilidades esperadas, y que no existirán circunstancias tales como; disminución en la demanda de los bienes, disminución en los precios de los mismos, aumentos excesivos en los costos y/o servicios, etc.; que hagan que el margen de utilidad disminuya o se origine la incosteabilidad del negocio.
- b) Declinación de la industria en relación con la economía.- Nuestro plan debe prever a un futuro inmediato, si nuestros proveedores de bienes y/o servicios que sean básicos para el desarrollo de la actividad de la empresa tienen entre sus planes medidas financieras tales como: la desaparición del mercado de ciertos productos o servicios, cambios de especificaciones en sus productos, cambios de domicilio, cierre de operaciones de la empresa, etc.; que afecten sustancialmente la actividad del negocio.
- c) Deterioro de la economía.- Aún cuando es muy difícil prever que tipo de cambios ocurrirán dentro de la economía y en que momento surtirán efecto, es muy importante que se identifiquen las repercusiones de dichos cambios dentro de la planeación financiera

del negocio. Estos cambios a los que me refiero son la inflación, la devaluación de la moneda y los cambios y modificaciones en las leyes fiscales.

- d) Otros tipos de contingencias.- Aún cuando parezca risible e ilógico es necesario que el administrador, responsable del plan financiero del negocio, tenga una mente imaginativa para poder preveer sucesos y acontecimientos que repercutan en la actividad del negocio. Estas contingencias pueden ser desde un cierre de las avenidas en donde se encuentra el negocio por obras públicas hasta cataclismos naturales que afecten o amenacen la existencia del negocio.

CAPITULO III

EVALUACION Y SOLUCIONES A LA PROBLEMÁTICA QUE ACTUALMENTE AFRONTA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- 1.- Evaluación e interpretación de la información financiera a través del análisis financiero
- 2.- Importancia de la administración del efectivo
- 3.- Programa de administración de efectivo
- 4.- Administración de cuentas por cobrar
- 5.- Administración de inventarios
- 6.- Minimización de los costos, maximización de utilidades

1.- EVALUACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA A TRAVES DEL ANALISIS FINANCIERO

La planeación es la clave del éxito del administrador. Los planes financieros pueden asumir muchas formas, pero un buen plan debe tomar en cuenta todos los puntos fuertes y débiles del negocio. Hay que conocer sus puntos fuertes para sacarles el mayor provecho posible e identificar los puntos débiles para poder adoptar medidas correctivas. Por ejemplo, ¿son adecuados los inventarios para satisfacer el nivel proyectado de ventas? ¿tiene el negocio una inversión excesiva en cuentas por cobrar? ¿refleja esta situación una deficiente política de crédito y cobranzas?. El administrador puede planear sus futuras necesidades financieras tomando como base los procedimientos de pronóstico y presupuesto que existan dentro de la gama de herramientas y técnicas de análisis que existen, pero su plan puede comenzar con el tipo de análisis financiero que expongo a continuación:

- a) Estados financieros básicos.- Dado que en el análisis financiero se utilizan datos financieros tomados del Balance General y del Estado de Resultados del negocio, comenzaré este subtítulo explicando la forma de analizar los estados financieros básicos. Para ilustrar la exposición con un ejemplo usaré datos supuestos de un negocio dedicado a la compra-venta de calzado en general, considerando que este negocio puede llegar a tener gran volumen de operaciones.

A manera de referencia tomaré los estados mencionados en el capítulo 2, subtítulo III.

DISTRIBUIDORA DE CALZADOSLAS ZAPATILLAS VERDES, S. A. DE C. V.BALANCES GENERALES COMPARATIVOS AL 30 DE JUNIO Y 31 DE MAYO DE 1985

(En miles de pesos)

| | <u>A C T I V O</u> | | | | <u>P A S I V O</u> | | | |
|--|--------------------|-------------|------------------|----------|---|-------------|------------------|----------|
| | <u>1985</u> | <u>1984</u> | <u>Variación</u> | <u>%</u> | <u>1985</u> | <u>1984</u> | <u>Variación</u> | <u>%</u> |
| CIRCULANTE: | | | | | CIRCULANTE: | | | |
| Efectivo en caja y bancos | \$ 201 | \$ 100 | 101 | 101 | Préstamos bancarios | \$ 200 | \$ 100 | 100 |
| Inversiones en valores realizables | 3,514 | 2,300 | 1,214 | 53 | Proveedores | 1,289 | 1,000 | 289 |
| Cuentas por cobrar- | | | | | Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados | 764 | 553 | 211 |
| Clientes | 328 | 400 | (72) | 18 | Dividendos por pagar | 9 | - | 9 |
| Empleados y otros deudores | 171 | 100 | 71 | 1 | Participación de utilidades a los empleados por pagar | 895 | 200 | 695 |
| Impuesto sobre la renta pagado en exceso | - | 50 | (50) | - | Total del pasivo circulante | 3,157 | 1,853 | 1,304 |
| Menos- Reserva para cobros dudosos | 499 | 550 | (51) | 9 | RESERVA PARA PRIMA DE ANTIGÜEDAD | 547 | 300 | 243 |
| | 4 | 4 | - | - | PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO | 284 | 284 | - |
| | 495 | 546 | (51) | .1 | | | | |
| Inventarios | 2,139 | 1,200 | 939 | 72 | <u>CAPITAL CONTABLE</u> | | | |
| Pagos anticipados | 32 | - | 32 | - | Capital social | 6,304 | 6,304 | - |
| Total del activo circulante | 6,381 | 4,146 | 2,235 | 54 | Utilidades por aplicar- | | | |
| INVERSIONES EN ACCIONES | 88 | 88 | - | - | Reserva legal | 81 | 81 | - |
| PROPIEDADES Y EQUIPO, neto | 7,804 | 6,000 | 1,804 | 30 | De ejercicios anteriores | 1,786 | 716 | 1,070 |
| DEPOSITOS EN GARANTIA | 94 | 94 | - | - | Utilidad neta del período | 2,208 | 790 | 1,418 |
| Total activo | \$ 14,367 | \$ 10,328 | 4,039 | 39 | | 3,994 | 1,506 | 2,488 |
| | | | | | Total pasivo y capital | \$ 14,367 | \$ 10,328 | 4,039 |

Este balance nos sirve para identificar cuales fueron las cuentas donde ocurrieron las variaciones más importantes de un mes a otro, con el objeto de analizar el motivo de dichas variaciones. Como se podrá observar en la Fig. 11 las variaciones más importantes fueron las siguientes:

- Inversiones en valores realizables
- Empleados y otros deudores
- Impuesto sobre la renta pagada en exceso
- Pagos anticipados
- Participación de los trabajadores en las utilidades
- Reserva para prima de antigüedad
- Capital social.

La identificación de las variaciones servirá al responsable de analizar el balance general como un punto de referencia para investigar el motivo que las originó con el objeto de detectar los posibles problemas financieros que tiene el negocio y las posibles medidas de corrección dentro del plan global financiero.

Si analizamos este balance general a fondo el resultado de dicho análisis sería el siguiente, en base a las variaciones más importantes mencionadas anteriormente.

- Inversiones en valores realizables.

Dada la importancia de la variación debemos verificar si el incremento en esta cuenta se debió a un excedente de efectivo inusual que se reinvertió en un período reducido de días. Y en caso de que ese excedente sea repetitivo debemos evaluar si es más importante invertirlo o la posible liquidación de los pasivos por préstamos bancarios basados en que la tasa de interés del préstamo fuera mayor a la ganada en inversiones, ya que si fuera así se estaría perdiendo.

- Empleados y otros deudores.

Un incremento en esta cuenta no es conveniente para el negocio debido al costo del dinero, el objetivo a perseguir en la investigación de la variación es el determinar la manera más efectiva y rápida de cobrar el deudo.

- Impuesto sobre la renta pagado en exceso.

En este punto no se requiere de comentarios ni de ninguna medida a tomar ya que de un mes a otro se recuperó el adeudo.

- Pagos anticipados.

Por lo regular los movimientos en estos tipos de cuentas no se deben a malas decisiones por lo que el objetivo a alcanzar es el explicar el motivo de la variación.

- Participación de los trabajadores en las utilidades.

Debido a que la determinación de este pasivo es en base a las utilidades no es necesario investigar el motivo que originó la variación.

- Reserva para prima de antigüedad.

La variación en esta cuenta es como un termómetro para la Compañía ya que se han dado situaciones en que éste llegue a ser el pasivo más importante del negocio. Las variaciones en esta cuenta no se derivan por lo regular de malas decisiones de la administración.

- Capital social.

Dado que la variación en esta cuenta como en las demás que conforman el capital contable se deben a decisiones tomadas por los dueños del negocio no es necesario explicar el motivo de la variación pero si profundizar sobre los beneficios o consecuencias que arrojan este tipo de decisiones.

DISTRIBUIDORA DE CALZADOSLAS ZAPATILLAS VERDES, S. A. DE C. V.BALANCES GENERALES COMPARATIVOS AL 30 DE JUNIO Y 31 DE MAYO DE 1985

(En miles de pesos)

| <u>A C T I V O</u> | | | | | <u>P A S I V O</u> | | | | |
|---|------------------|-----------------|--------------|------------|--|------------------|-----------------|--------------|------------|
| | 30 de Jun-85 | 31 de May-85 | Variación | % | | 30 de Jun-85 | 31 de May-85 | Variación | % |
| CIRCULANTE: | | | | | CIRCULANTE: | | | | |
| Efectivo en caja y bancos | \$ 201 | \$ 214 | (13) | 6 | Préstamos bancarios | \$ 500 | \$ 170 | 330 | 194 |
| Inversiones en valores realizables | 3,514 | 381 | 3,133 | 822 | Proveedores | 1,289 | 446 | 843 | 189 |
| Cuentas por cobrar- | | | | | Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados | 764 | 671 | 93 | 14 |
| Clientes | 328 | 247 | 81 | 33 | Dividendos por pagar | 9 | 3 | 6 | 2 |
| Empleados y otros deudores | 171 | 54 | 117 | 216 | Participación de utilidades a los empleados por pagar | 895 | 153 | 742 | 485 |
| Impuesto sobre la renta pagado en exceso | - | 75 | (75) | - | Total del pasivo circulante | 3,457 | 1,443 | 2,014 | 139 |
| | 499 | 376 | 123 | 32 | RESERVA PARA PRIMA DE ANTIGÜEDAD | 733 | 278 | 455 | 163 |
| Menos- Reserva para cobros dudosos | 4 | 3 | 1 | 33 | PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO | 584 | 167 | 417 | 249 |
| | 495 | 373 | 122 | 33 | | | | | |
| Inventarios | 2,139 | 1,956 | 183 | 9 | | | | | |
| Pagos anticipados | 32 | 4 | 28 | 700 | | | | | |
| Total del activo circulante | 6,381 | 2,928 | 3,453 | 118 | | | | | |
| INVERSIONES EN ACCIONES | 88 | 69 | 19 | 28 | | | | | |
| PROPIEDADES Y EQUIPO, neto | 7,804 | 5,560 | 2,244 | 40 | | | | | |
| DEPOSITOS EN GARANTIA | 94 | 68 | 26 | 38 | | | | | |
| Total activo | \$ 14,367 | \$ 8,625 | 5,742 | 67 | | | | | |
| | | | | | CAPITAL CONTABLE | | | | |
| | | | | | Capital social | 6,304 | 4,166 | 2,138 | 51 |
| | | | | | Reserva legal | 81 | 60 | 21 | 35 |
| | | | | | Utilidades por aplicar- | | | | |
| | | | | | De ejercicios anteriores | 700 | 700 | - | - |
| | | | | | Resultado del ejercicio | 2,508 | 1,811 | 697 | 38 |
| | | | | | | 3,208 | 2,511 | 697 | 27 |
| | | | | | | 9,593 | 6,737 | 2,856 | 42 |
| | | | | | Total pasivo y capital | \$ 14,367 | \$ 8,625 | 5,742 | 67 |

Este balance Fig. 12 sirve para determinar los cambios más importantes habidos de un año a otro en las cuentas principales con objeto de evaluar la posición financiera del negocio y tomar las medidas correctivas que eviten a la misma la no obtención de las utilidades esperadas.

Los beneficios y repercusiones que ocasionan las variaciones en esta cuenta se analizan utilizando la misma filosofía de investigación comentada en inciso B.

En lo que se refiere a los estados de resultados el análisis de las variaciones nos permite determinar los siguientes parámetros:

- a) Evaluar si se cumplió con el objetivo a alcanzar de las ventas de unidades de productos.
- b) Evaluar si los incrementos de los costos son proporcionales al incremento de las ventas, o si no se está reduciendo nuestro margen de utilidad en algunos productos, para tal efecto de tomar las medidas tales como: incremento en los precios sin dañar el volumen de ventas ni la competitividad del producto, dejar de vender el producto, intentar reducir los costos, etc.
- c) Identificar cuales son los costos de operación, más importantes, el motivo que los originó las variaciones en los mismos y los planes de reducción de dichos gastos.

En lo que respecta a los estados de cambios en la situación financiera en base a flujo de efectivo no son de gran utilidad para evaluar si las decisiones de la administración en el manejo del efectivo son correctas.

2.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

La administración del efectivo ha sido parte del comercio desde que los primeros hombres de negocios comenzaron a intercambiar y utilizar un medio para liquidar sus transacciones. La administración del efectivo se define, hoy en día, como un grupo de técnicas concebidas para mantener la liquidez de los negocios, así como también para optimizar la rentabilidad del excedente de efectivo.

Hay tres razones importantes por las cuales la administración del efectivo es vital para los negocios, en la actualidad, más que en ningún momento anterior. Tenemos el costo del dinero, las innovaciones en el ámbito bancario, y la mayor complejidad de las organizaciones empresariales.

La escasez de efectivo y su elevado costo son universales. La red bancaria mundial está más vinculada que en ningún momento anterior. Los principales bancos europeos están desarrollando rápidamente modernos sistemas de administración de efectivo.

El Costo del Dinero

Un fuerte mercado de consumo, la rápida innovación tecnológica y el rápido crecimiento industrial en países anteriormente orientados hacia la agricultura, son elementos que han contribuido a la demanda de efectivo. Las leyes de la oferta y la demanda establecen que, cuando la demanda es mayor el producto es relativamente escaso y tiende al alza de su precio.

El elevado costo del dinero ha tenido el mayor ímpetu sobre el desarrollo de las modernas técnicas de administración del efectivo.

Los administradores que deben recurrir a financiamientos a corto plazo con tasas del 72%, sienten enormes presiones para obtener beneficios lo suficientemente elevados como para poder liquidar los intereses y, aún así,

terminar con una utilidad. Todos los negocios están obligados a buscar mejores formas de utilizar el efectivo a su disposición.

Por otra parte, los intereses que pueden devengarse del superávit de efectivo, han llevado a los negocios a incrementar sus saldos en efectivo, mediante la activación de sus cobros y el retraso de sus pagos. Los saldos ociosos en el banco representan pérdidas potenciales de utilidades.

Con objeto de ofrecer un ejemplo del potencial de utilidades generadas por el efectivo, un fabricante internacional informó que, en 1984, obtuvo ganancias de 405 millones de pesos por concepto de intereses, sólo con retrasar sus pagos de efectivo.

Pero la administración del efectivo es más que una reacción temporal a las altas tasas de interés. El vicepresidente de finanzas Athole C. Stewart de Colgate Palmolive, S. A. de C. V. dice:

"La desaparición de las tasas de interés estáticas, ha hecho inevitable que la administración del efectivo adquiera una importancia central. La cuestión es: Si las tasas de interés fueran todavía del 12 al 20%, ¿seguiría interesándose usted en esa área?. Probablemente sí. La utilización eficaz del efectivo como recurso es una medida sensata. Las tasas de interés sólo han sido una buena justificación para ello".

El Ambito Bancario

Tanto los negocios como los bancos han reaccionado al elevado costo del dinero. Como agentes que manejan el dinero de los negocios de sus clientes, los bancos han desarrollado servicios y técnicas para lograr que el procedimiento sea más eficiente. Estos oscilan desde las cajas bancarias hasta las transferencias electrónica de fondos, a través de líneas directas, telefónicas y/o por terminales de cómputo instaladas en los mismos negocios.

Los bancos han visto disminuir los saldos de las cuentas que no devengan intereses, a medida que los administradores buscan mayor rentabilidad de sus excedentes de efectivo. Como resultado de ello se han creado nuevas estructuras de servicios bancarios.

"La era de la información actualmente está transformando el área de los servicios bancarios. Los cambios desde las actualizaciones diarias e incluso, por ahora de los saldos de las cuentas corrientes -están apareciendo por todas partes. Todos los servicios han ampliado las posibilidades de los negocios en el área de la administración del efectivo. En el futuro probablemente aparecerán servicios más modernos y económicos".
(2)

Estos cambios requieren que todos los negocios ponderen sobre sus enfoques para la administración del efectivo de cara a las nuevas posibilidades y a las nuevas estructuras de costos bancarios. Particularmente, requieren un examen cuidadoso y una revisión frecuente de las relaciones bancarias de la compañía.

Con los rápidos adelantos en los sistemas de comunicación y transporte, los negocios extranjeros y nacionales son más frecuentes. La canalización de los escasos recursos de efectivo desde y hacia las diversas dependencias del negocio, es una tarea muy importante de cualquier sistema de administración del efectivo.

Pero incluso el negocio con una sola planta enfrenta un ámbito comercial cada vez más complejo. Las tasas de interés son muy elevadas. Las condiciones del comercio pueden ser, o no, favorables. La inflación y el alto costo del dinero debido a la devaluación constante de nuestra moneda hace que los clientes retrasen el pago de sus facturas. Las tarjetas de crédito, y los sistemas de transferencias electrónicas de fondos están cambiando la forma en que los consumidores pagan sus cuentas. Todos estos factores colocan presiones

(2) *Heraldo*, Sección Panorama Bursatil del 4-Sep-85

adicionales sobre los administradores y forman probablemente, una parte importante de la administración del efectivo.

¿Que es la Administración del Efectivo?

El consultor Parkinson define a la administración del efectivo como: "la optimización del efectivo como un activo" (3) lo que ésto significa no es una pérdida del uso del dinero, sino el control de la posición del efectivo del negocio. El administrador es el director del flujo de caja del negocio, quien busca recurrir a los préstamos a un punto mínimo, optimizar los rendimientos de las inversiones y pagarle adecuadamente al personal, pero controlando así mismo su política de pagos. Las funciones operativas y de contabilidad intervienen también en estos asuntos. Incluso en negocios que son altamente lucrativos, los ingresos en efectivo no siempre igualan o exceden los egresos de caja.

La tarea del administrador consiste en manipular ambos factores en beneficio del negocio, así como también responsabilizarse de la inversión del efectivo en caso de existir un exceso de éste, y obtener financiamiento cuando hay que cubrir un déficit.

La moderna administración del efectivo tiene muy poco que ver con el control de costos, y sólo está indirectamente relacionada con la contabilidad. Y va mucho más allá de la simple presupuestación o pronosticación del efectivo así mismo, en la mayoría de los negocios, la administración del efectivo, no tiene nada que ver con el dinero o con el efectivo real. El término "efectivo" se refiere, más bien, a los saldos disponibles en el banco.

(3) Técnicas de Exito para la Administración del Efectivo
Modern Business Reports 1501 Broadway, New York
1a. Edición 1985 Alexander Hamilton Institute, Inc. Pag. 8

La Fig. 13 nos sirve para conceptualizar las tareas del administrador en relación a los ciclos operativos y financieros del negocio típico. Se apreciará que, pese a que el administrador es el individuo directamente responsable de los fondos de efectivo del negocio sus otras obligaciones son mucho más amplias.

Las metas de la administración del efectivo

Las metas de un sistema empresarial de administración del efectivo abarcan dos aspectos separados, pero conexos; la liquidez y las utilidades.

Liquidez.- La primera meta del responsable de administrar el efectivo consiste en mantener la liquidez del negocio y estar totalmente consciente del grado de liquidez disponible. No llegamos simplemente el lunes y descubrimos que no tenemos dinero.

La meta de liquidez puede dividirse en un número de tareas más discretas. Para cerciorarse de que los fondos estarán disponibles en el momento de necesitarlos, el administrador debe pronosticar el flujo de efectivo, hacer arreglos de financiamiento para compensar la escasez, y también crear fuentes de recursos a las que se pueda recurrir en casos de emergencia.

Para cerciorarse de que dispondrá de un crédito adecuado en el momento de necesitarlo, el administrador debe desarrollar y mantener buenas relaciones con los bancos, desarrollar sistemas que ofrezcan información oportuna y correcta sobre las cuentas bancarias, participar en la planificación a largo plazo de las inversiones de capital y producción, teniendo en cuenta los saldos de efectivo.

Utilidades.- La segunda meta del puesto del administrador es cerciorarse de que el negocio esté gastando la cantidad mínima necesaria para sus financiamientos, y que esté obteniendo la mayor rentabilidad posible de sus activos en efectivo.

Esto equivale a reducir los saldos que conllevan al pago de los intereses, reducir al punto mínimo los métodos de financiamiento costosos, esforzarse por obtener el cobro oportuno de las cuentas a fin de potenciar el capital de trabajo.

El administrador deberá cerciorarse, también de que los pagos a los proveedores se efectúan de un modo económico, así como también incrementar los instrumentos de inversión posibles para sus excedentes de efectivo: en una forma segura, pero que reditúe las mayores tasas posibles de interés, y dichos administradores tienen que mantener los gastos de sus propias funciones en el nivel más bajo posible, mediante la negociación de honorarios favorables con los bancos así como reducir al punto mínimo los costos administrativos de todas las áreas del negocio.

Adaptación expresa de la administración del efectivo

Ningún sistema de administración del efectivo es aplicable a todos los negocios. Las necesidades de administración del efectivo de un negocio dependen de una gran variedad de factores incluidos el tamaño del negocio, su estructura financiera, el ramo industrial al que pertenecen, el ámbito local del negocio, las relaciones, etc. Dependen también las variables tales como los tipos de interés, la inflación y la depresión o extensión de la economía local o nacional.

Así por ejemplo mientras que una tienda al detalle podría estar interesada principalmente en un rápido procesamiento de sus ingresos de efectivo y un pago a una amplia gama de proveedores, un fabricante de colchones podría concertar su atención en la programación de un número reducido, pero muy importante de pagos y cobros. Y un negocio de servicios podría dedicar su mayor interés a equilibrar su facturación con su nómina. Esto es algo que debemos recordar al buscar servicios de administración del efectivo.

Tratemos siempre de adoptar nuestro sistema de administración del efectivo a las necesidades del negocio, en lugar de adaptarle un sistema ya establecido por el banco.

Algunos negocios logran sobrevivir sin un programa formal de administración de efectivo. Los administradores de estos negocios podrían adoptar intuitivamente principios correctos de administración del efectivo, pero acaso períodos de prosperidad oculten deficiencias en la posición de efectivo.

El desarrollo de un sistema de administración del efectivo lleva tiempo. Habrá que realizar las relaciones con el banco. Tal vez sea necesario introducir cambios graduales en algunos procedimientos de operación. Y habrá que formalizar con el tiempo las políticas y procedimientos de la propia administración del efectivo. Ahora es el momento oportuno de comenzar a elaborar dicho programa para beneficio del negocio.

La figura No. 14 expone una lista de los síntomas que pueden indicar problemas potenciales de administración del efectivo, cabe señalar que algunos de estos puntos no son aplicables a los pequeños y medianos negocios dada la magnitud de sus operaciones del mercado tan reducido que abarcan en comparación con las grandes empresas.

CICLO OPERATIVO DE LA EMPRESA

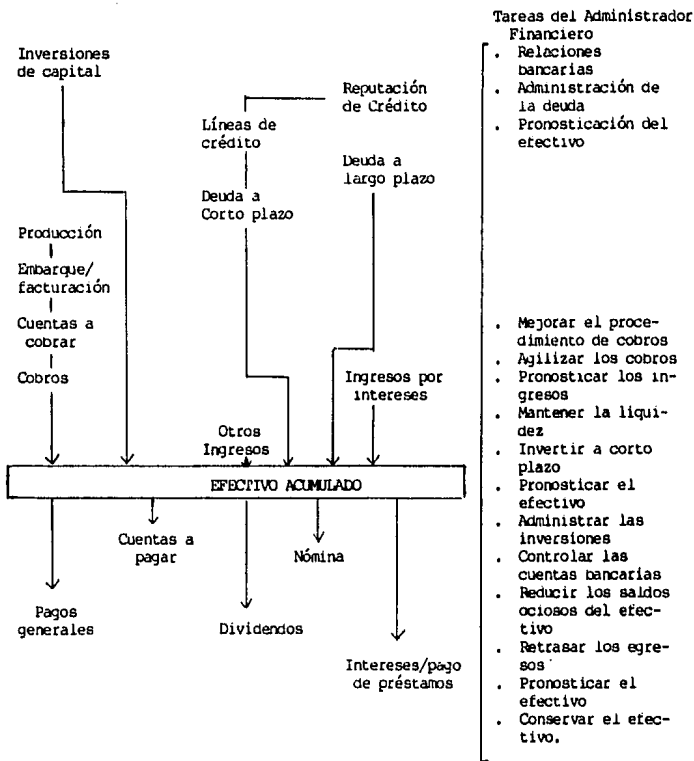


Fig. No. 13 Panorámica de las tareas del administrador.
 Técnicas de Exito para la Administración del Efectivo
 Modern Business Reports 1501 Broadway, New York
 1a. Edición 1985 Alexander Hamilton Institute, Inc. Pag. 10

SINTOMAS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION
DEL EFECTIVO POTENCIALMENTE INADECUADO

Si No

Ingresos.

1.- ¿Se identifican claramente todos los egresos de efectivo, y se fija una responsabilidad por control del flujo?

2.- ¿Se depositan inmediatamente los pagos de los clientes, o deben pasar por varias fases antes de su depósito?

3.- ¿Se hacen pronósticos de los cobros y se lleva un control de los mismos?

4.- ¿Se hacen los depósitos bancarios diariamente?

5.- ¿Utiliza la empresa o el negocio un sistema de banca regional o "area de concentración"?

6.- ¿Ha investigado su negocio la conveniencia de reunir todos los saldos bancarios en un número restringido de cuentas generales?

7.- ¿Evalúa su negocio el costo de las relaciones como depositante?

Fig. 14 Aspectos Potenciales Problemáticos en la Administración del efectivo. (4)

-
- (4) Técnicas de Exito para la Administración del Efectivo
Modern Business Reports 1501 Broadway, New York
1a. Edición 1985 Alexander Hamilton Institute, Inc. Pag. 14

Egresos.Si No

1.- ¿Se realizan egresos en muchos niveles organizacionales?

2.- ¿Existe algún programa preestablecido de egresos que indiquen las fechas específicas en las cuales se deberá liquidar las cuentas?

3.- ¿Se aprovechan los descuentos en efectivo? ¿Deberían aprovecharse?

4.- ¿Se utilizan las cuentas de saldo cero?

Relaciones Bancarias.

1.- ¿Se encuentra centralizada la autoridad para obtener préstamos, y está perfectamente controlada?

2.- ¿Si se requieren saldos de compensación, se encuentran bajo vigilancia, y se mantienen en el nivel más bajo posible?

3.- ¿Está exigido que los bancos sometan informes mensuales que reflejen los costos de sus servicios, las ganancias obtenidas en los depósitos y la rentabilidad de las relaciones con el mismo?

4.- ¿Informan los bancos los saldos diarios?

Si No

Pronósticos de efectivo.

1.- ¿Muestra el pronóstico las fuentes importantes y los usos de fondos, tomando en consideración los cambios en el capital de trabajo?

2.- ¿Muestra el pronóstico el flujo de caja de intervalos que son los suficientemente extensos como para revelar patrones cíclicos?

3.- ¿Está relacionado el pronóstico a largo plazo con el plan global de financiamiento/inversión?

4.- ¿Utiliza el negocio el pronóstico a corto plazo para determinar las necesidades diarias del efectivo?

5.- ¿Se hacen comparaciones del flujo de caja real con el pronóstico?

6.- ¿Existe algún mecanismo que explique las variaciones en comparación con los pronósticos?

Utilización de fondos ociosos.

1.- ¿Ha desarrollado el negocio directrices formales para la inversión de fondos?

2.- ¿Recibe el negocio informes de la gerencia u otros documentos similares -un cuadro- real del efectivo disponible para su inversión en cualquier momento dado?

- 3.- ¿Realiza su negocio algún análisis periódico acerca de la rentabilidad obtenida en los saldos disponibles de efectivo? Si No
- 4.- ¿Hace el negocio inversiones de la noche a la mañana y de fines de semana?
- 5.- ¿Se calculan diariamente los saldos disponibles en bancos?
- 6.- ¿Se mantienen excedentes de efectivo en cuentas debido a que los pronósticos no cubren períodos de menos de 30 días?
- 7.- ¿Se elabora diariamente un informe sobre la posición de efectivo?
- 8.- ¿Dispone el funcionario de inversiones de un presupuesto y meta de ganancias?

3.- PROGRAMA DE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

El manejo de la función de administración del efectivo varía de un negocio a otro, dependiendo de su tamaño, estructura y requisitos de servicios. Sin embargo hoy en día en muchos negocios hay un creciente reconocimiento de la importancia de la disciplina así como también de la tendencia a darle un mayor realce en la estructura empresarial.

Frecuentemente, esta preocupación por la administración del efectivo se refleja en la designación de un administrador.

Ya disponga el negocio de dicho programa o esté considerando las recomendaciones que se proponen en esta sección pueden servir de base para llevar a cabo un análisis y tomar decisiones en este ámbito de negocios.

Objetivos de la administración del efectivo

El primer paso para la estructura de un programa de administración del efectivo consiste en fijar objetivos específicos que el programa deberá alcanzar. Los objetivos claramente definidos logran tres cosas, a saber:

- 1) Enfocar las actividades del administrador y la de sus colaboradores, dirigiéndolos hacia las prioridades establecidas.
- 2) Establecen los criterios para evaluar el desempeño del administrador.
- 3) Permiten que los dueños de los negocios ajenos a esta función puedan comprender el papel que desempeña el administrador a fin de predisponerlos a colaborar con él.

Los objetivos deberán fijarse claramente y expresarse en términos cuantitativos, si ello fuera posible. Deberá desarrollarlos el administrador junto con el dueño del negocio, considerando las metas globales y el ámbito dentro del cual se desenvuelve.

A continuación presento una lista de las metas típicas que debe tener el administrador en sus dos principales áreas de responsabilidad.

Liquidez.

- Pronosticar adecuadamente las necesidades de efectivo, así como también el flujo de efectivo.
Tomar medidas para evitar la escasez de efectivo.
Planear la liquidez del negocio en relación a los pronósticos.
- Atender las relaciones bancarias:
Cerciorarse de que se dispone de los servicios adecuados de administración del efectivo.
Prever las necesidades de crédito a largo plazo.
- Asegurar el crédito a corto plazo y otras líneas de crédito para mantener la liquidez.
- Transferir fondos dentro del negocio.
Entrevistar los requisitos de fondos de las divisiones y unidades operativas, y asegurar una provisión adecuada del efectivo.
- Manejar los saldos bancarios en la forma estructuralmente más eficiente.
Eliminar cuentas ociosas e innecesarias.
- Preparar un programa adecuado de las fechas de vencimiento de las inversiones.
- Manipular las fechas de los ingresos y egresos de efectivo:
Evitar los préstamos innecesarios mediante el manejo del flujo, las demoras en los desembolsos, etc.

Ganancias.

- Reducir el tiempo del ciclo total de los pagos en las cuentas a cobrar.
- Reducir al punto mínimo el flujo de los cobros en los cheques depositados.
- Optimizar el flujo de los desembolsos, sin que perjudique las relaciones con el proveedor.
Analizar los descuentos comerciales, a fin de obtener el rendimiento máximo de los activos en efectivo.
- Agilizar la concentración del efectivo en una cuenta central de inversión:
Transferir los fondos mediante el sistema más eficiente posible.

4.- ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR

Dentro del plan financiero a desarrollar en los negocios uno de los objetivos básicos a obtener, es la implantación de una adecuada política de crédito y cobro de la cartera de clientes ya que si ésta no se adecúa a las necesidades de efectivo del negocio las demás actividades de producción, servicio y venta se verían seriamente afectadas hasta el extremo de que no se tengan mercancías para la venta y el negocio tienda a desaparecer del mercado.

Como se ve en la Fig. 15 se muestra el ciclo operativo del efectivo de todo negocio. Podemos llegar a la conclusión "que toda venta de mercancía y/o servicio no se realiza hasta que no se haya cobrado en su totalidad y con oportunidad el adeudo".

Por lo que es muy importante que se tomen en consideración los siguientes cuestionamientos al momento de determinar y establecer las políticas de crédito y cobro de la cartera de clientes:

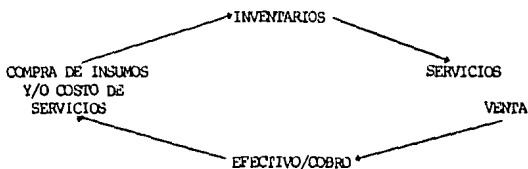


Fig. 15. Ciclo Operativo del Efectivo.

1.- ¿La actividad a la que se dedica el negocio es muy competitiva en la zona en el que se encuentra establecida?

2.- ¿La demanda de los bienes y servicios en la zona es suficiente para cubrir con los objetivos de ingresos del negocio y en caso de que exista demasiada competencia (oferta mayor a la demanda) los costos de los bienes y/o servicios permiten al negocio obtener los márgenes de utilidad?

3.- ¿Son competitivos y atractivos los precios y condiciones de crédito actuales del negocio con respecto a otros negocios que se dedican a la misma actividad dentro de la zona de comercio en los cuales ofrece sus bienes y/o servicios?

4.- ¿Cuáles son las condiciones de crédito y precios de sus competidores y existe la posibilidad que las que ofrece el negocio en la venta de bienes y/o servicios sean mejores?

5.- ¿Las condiciones de crédito y pago con los proveedores del negocio permiten establecer una política de crédito más flexible y atractiva a los clientes que permitan al negocio ser líder en el mercado en que se desenvuelven siempre y cuando se base en el principio de pagar lo más lento posible y cobrar lo más rápido que se pueda?

6.- ¿Es necesario establecer políticas de crédito en vez de vender al contado con objeto de incrementar sus ingresos sin necesidad de afectar su flujo de efectivo?

7.- ¿El nivel de ingresos de los clientes potenciales que existen en la zona de comercio del negocio, les permite comprar bienes y/o servicios al contado o crédito y bajo qué condiciones?

8.- ¿Son atractivos los bienes y/o servicios que ofrece el negocio a los clientes?

9.- ¿El negocio puede expandir su campo de comercio e ingresos a través de la implementación de políticas de crédito sin necesidad de sacrificar utilidades?

10.- El negocio cuenta con los recursos en efectivo, materiales y humanos para cambiar de una política de venta al contado por venta de crédito; o de un crédito en cobro de días menor a uno en cobro en días mucho mayor?

11.- ¿Es conveniente establecer descuentos por pronto pago y por volumen de venta?

12.- ¿Los actuales descuentos por pronto pago y por volumen de venta son bastante atractivos para tener una mayor rapidez en la cobrabilidad de los adeudos y en el incremento de los ingresos sin necesidad de sacrificar utilidades?

13.- ¿Se tiene definido cuales son las características y cualidades que deberán tener los clientes a los que se les otorgue crédito?

14.- ¿Se tiene definido cuales serán los límites de crédito a ofrecer a los clientes, las condiciones más favorables al negocio que permitan estimular un crecimiento en los ingresos?

15.- ¿Son demasiado elevados los costos que se incurrirían al implementar una política de crédito?

16.- ¿Basado en el punto anterior, es necesario modificar el actual sistema de cuentas por cobrar?

Basado en la obtención de estas respuestas a los cuestionamientos antes mencionados, el administrador del negocio podrá crear una política de crédito y cobro acorde con sus necesidades.

Es también importante hacer mención de que la efectividad en la contabilización y el cobro oportuno de la cartera de clientes dependerá en gran parte de la información que provea al sistema de cuentas por cobrar.

Con objeto de que se tenga adecuadamente controlada la cartera de clientes es necesario que el sistema de cuentas por cobrar provea como mínimo la siguiente información:

- Directorio de clientes
- Relación de saldos de clientes, numérico alfabético y por importes
- Relación de antigüedad de saldos
- Relación de cartera vencida
- Relación de clientes a cobro
- Estados de cuenta de clientes
- Relación de movimientos por clientes.

La frecuencia con que se emitan estos informes se basará en las necesidades del negocio y en su política de crédito.

Basado en todo lo que se ha descrito en este subtítulo es importante reafirmar que dentro del plan financiero a desarrollar en el negocio, los objetivos más importantes a cubrir en la administración de las cuentas por cobrar son la implementación de una adecuada política de crédito a clientes y de un correcto y oportuno sistema de información.

5.- ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

Administrar el nivel de inversión en inventarios es como mantener el nivel de agua en una bañera con el desagüe abierto. El agua fluye continuamente. Si el agua entra lentamente, la bañera estará rápidamente vacía, si el agua se deja entrar rápidamente la bañera rebosará. Así como el agua de la bañera, los elementos particulares en un inventario cambian constantemente pero el nivel podría permanecer igual. Los problemas financieros básicos son determinar el nivel propio de inversión en inventario y decidir cuanto inventario se debe adquirir durante cada período para mantener ese nivel.

Nuestra atención en este subtítulo se centra en controlar la inversión en inventarios, pero es importante aclarar que el enfoque está dirigido al control de los inventarios para la venta (productos terminados) que es el más común con que cuentan los negocios en pequeño y mediano.

Determinantes de la cantidad de inventarios

Aunque suele haber grandes variaciones, las razones de inventarios a ventas se concentran generalmente en el porcentaje del 12% al 20%, y las razones de inventarios a activo total se concentran en 16% al 30%.

Las principales determinantes de la inversión en inventarios son:

- Nivel de ventas.
- Duración y naturaleza técnica de los procesos de producción.
- Durabilidad frente a la naturaleza perecedera.

Con respecto a la durabilidad y a los factores de estilo, se encuentran grandes inventarios en los negocios de ferretería y metales preciosos porque la durabilidad es grande y el factor estilo es pequeño (son bajos en la panadería por el carácter perecedero producto del final). También lo son en los artes gráficas, porque la producción se hace sobre pedido.

Dentro de los límites impuestos por la economía es posible mejorar el control de los inventarios mediante el uso de microcomputadores e investigación de operaciones.

Aunque las técnicas son demasiadas, diversas y complicadas para su estudio completo, el administrador del negocio debe prepararse para hacer uso de las contribuciones de especialistas que han creado procedimientos que reducen al mínimo la inversión en inventarios.

Es responsabilidad del administrador de negocios implementar un sistema de control de inventarios que le permita determinar en cualquier momento sus necesidades de inventario y los niveles óptimos a mantener en los mismos. Este objetivo se puede obtener auxiliándose del uso de las microcomputadoras las cuales no tienen un costo muy elevado y pueden representar un gran beneficio para el negocio ya que a través de ellas se puede tener un control efectivo sobre los inventarios a través de diseñar un sistema que provea como mínimo la siguiente información:

- a) Integración del inventario por tipo de productos.
- b) Relación de movimientos en inventarios.
- c) Relación de inventarios vendidos y adquiridos.
- d) Relación de devoluciones en inventarios.
- e) Listado de valuación de inventarios.

Para efecto de determinar la inversión en inventarios es necesario que el administrador del negocio conozca a profundidad el estándar en venta de cada uno de los productos y las proyecciones en ventas a futuro. Es importante hacer mención que en las economías hiperinflacionarias como la nuestra, no es conveniente contar con inventarios excesivos, así mismo aclarar que el volumen físico en inventarios a mantener va en razón directa al tipo de negocio y a su volumen de operación.

Los siguientes cuestionamientos serán de utilidad al administrador del negocio para determinar la inversión a mantener en inventarios:

- Se tiene plenamente identificado a los proveedores de cada uno de los productos y la situación actual de sus negocios así como los costos de los productos.
- Se prevén oportunamente los incrementos en los costos de los productos.
- Se identifican oportunamente los productos de lento movimiento y se promueve su venta a través de ofertas atractivas a los consumidores.
- Se tienen identificados los costos de almacenamiento y se investiga la manera de reducirlos.
- En base al volumen de ventas se preparan proyecciones de compras periódicamente.
- Se aprovechan los estímulos fiscales en la contabilización de los costos de inventarios.
- Se cuenta con un sistema de control de inventarios acorde a las necesidades del negocio.

Los sistemas de información actuales proporcionan los datos necesarios para identificar oportunamente las necesidades de inventarios, excesos, incrementos en costos, costos de almacenamiento, etc.

Es importante aclarar que si el negocio no cuenta con un buen sistema de información, los intentos por determinar oportunamente la inversión a mantener en inventarios serán nulos y la planeación financiera no cumplirá su objetivo dado que los inventarios representan una parte fundamental dentro de dicho plan.

6.- MINIMIZACION DE LOS COSTOS Y MAXIMIZACION DE UTILIDADES

Dos de los objetivos básicos que se persiguen en la planeación financiera son la reducción de los costos y gastos del negocio y el incremento de las utilidades a través del aprovechamiento de las disposiciones fiscales vigentes y de lo mencionado anteriormente,.

Para efectos de reducir los costos y gastos del negocio es necesario que el administrador conozca a fondo los productos y/o servicios que venden, así como también los costos operativos y gastos que genera la venta y administración del negocio.

Con objeto de reducir los costos operativos es necesario que el administrador analice individualmente los elementos que conforman el costo de los productos vendidos que son la materia prima, mano de obra y los costos indirectos.

Existen varias formas de reducir el costo de las materias primas, entre ellas mencionaremos:

- a) Adquirir la materia prima con aquellos proveedores que vendan sus productos al menor costo posible, siempre y cuando la calidad del producto vendido no se altere.
- b) Sustituir las compras de materias primas de importación por compras nacionales con objeto de reducir los costos que representarían los riesgos cambiarios por devaluaciones en nuestra moneda.
- c) Disminuir de la mejor manera posible y sin alterar la calidad de los productos, la cantidad de la materia prima utilizada en el proceso de fabricación.
- d) Sustituir materias primas originalmente utilizadas en la fabricación por otras materias primas de menor costo siempre y cuando no alteren la calidad de los productos fabricados.

- e) Valuar los inventarios por el método de últimas entradas-primeras salidas con objeto de pagar menos impuestos.

Es importante aclarar que existen diferentes opciones para reducir los costos de las materias primas y sólo mediante un estudio de las diferentes opciones posibles se podrá elegir el que más le convenja al negocio.

La reducción en el costo de la mano de obra es posible llevarla a cabo analizando los siguientes parámetros:

- a) Es posible reducir el número de trabajadores.
- b) Se puede incrementar la productividad con el uso de la mano de obra.
- c) Es posible reducir el tiempo extra y los turnos de fabricación siempre y cuando se alcance el nivel óptimo de producción.

El estudio de tiempos y movimientos es una herramienta auxiliar para identificar la mejor manera posible de reducir el costo de la mano de obra.

La reducción de los costos indirectos y de los gastos de venta y de administración se puede realizar analizando individualmente el origen y características de cada uno de los costos y los gastos.

Algunas de las formas en que las industrias y comercios medianos y pequeños podrían reducir este tipo de erogaciones serían los siguientes:

- Renta.- Para reducir este gasto, es conveniente evaluar si conviene adquirir al contado o a través de arrendamiento financiero el bien inmueble y/o mueble.
- Energía eléctrica.- Es posible reducirlo a través de la racionalización en su uso.
- Remuneraciones y beneficios al personal.- Se puede reducir a través de la utilización del personal mínimo necesario para que el negocio opere eficientemente.

Cabe señalar que el administrador del negocio deberá realizar un análisis de cada uno de los costos y gastos con objeto de reducir y hasta eliminar aquéllos innecesarios para la operación del negocio.

Maximización de utilidades

Es obvio el suponer y afirmar que la mayoría de los negocios establecidos, se constituyeron con el fin de lograr y obtener las mayores ganancias posibles; por tal motivo el fin que debe perseguir el administrador del negocio es la maximización de utilidades. Esta maximización se puede lograr a través de la reducción de los costos y gastos y aprovechamiento de los estímulos fiscales que regulan la deducción de los costos y gastos así como la acumulación de ingresos.

En esta parte hablaremos exclusivamente de los puntos más importantes que debe contemplar el administrador del negocio en lo referente a las disposiciones fiscales vigentes con objeto de maximizar las utilidades.

- a) Depreciación acelerada.- Este estímulo permite deducir las inversiones en construcciones, maquinaria y equipo, mobiliario de oficina, de fabricación nacional y equipo de transporte a una tasa de depreciación del 25% (en 1986); por lo que la deducción por depreciación va a ser mucho mayor a lo establecido.
- b) Deducción adicional.- Es permitida cuando los activos financieros son mayores a los pasivos financieros.
- c) Dividendos pagados.- Este gasto es deducible hasta los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1986 por lo que es conveniente efectuar este pago antes de esa fecha.

De todo lo anteriormente mencionado puedo afirmar que es posible incrementar las utilidades a través de la reducción de costos y gastos así como el aprovechamiento de los estímulos fiscales en vigor.

CAPITULO IV

LA PLANEACION FISCAL FINANCIERA

- 1.- En qué consiste la planeación fiscal financiera
- 2.- Operaciones frecuentes
- 3.- Importancia de los estímulos fiscales dentro de la planeación fiscal financiera
- 4.- Decreto que aprueba el programa de desarrollo integral de la industria mediana y pequeña
- 5.- Programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña

1.- EN QUE CONSISTE LA PLANEACION FISCAL FINANCIERA

La planeación fiscal financiera como otras técnicas modernas de administración, ha tenido un extraordinario auge, aún siendo una disciplina que no se ha estudiado cabalmente.

Antes de adentrarnos a lo que es la planeación fiscal financiera debemos conocer lo que es ésta. Es "el derecho que tienen los contribuyentes a minimizar su carga tributaria, mediante la estricta aplicación de las disposiciones fiscales en vigencia".

Partiendo de lo anterior creo que la planeación fiscal financiera la podemos ubicar dentro de dos campos de acción definidos:

- a) La planeación fiscal financiera que forma parte de la planeación estratégica.
- b) La planeación fiscal financiera que nos permite seleccionar las mejores alternativas para cumplir adecuadamente con las obligaciones fiscales.

La planeación fiscal financiera que se encuadra en el área estratégica, la podemos considerar como un instrumento que ayuda a lograr los objetivos en los negocios. Por lo tanto, debemos comenzar por definir los objetivos de los negocios y aunque normalmente entendemos que es el generar utilidades, esta respuesta limita nuestro problema pero no lo soluciona. El objetivo de los negocios puede estar encaminado únicamente a la generación de utilidades aunque éste sea uno de los más importantes. Podemos imaginar que una sociedad anónima puede tener como objetivos la generación de utilidades, el incrementar su fuerza competitiva, o una estrategia ofensiva, o de un rendimiento a largo plazo, y si pudiéramos conocer el pensamiento de sus dueños quizás pudiéramos imaginar que los objetivos de los negocios están influidos por un deseo de creatividad de los dueños al deseo de seguridad, o de trascender, etc.

La planeación fiscal financiera estratégica debe atender a una serie de aspectos correlativos para poderla aplicar, es decir, no podemos realizarla sino atendemos a las demás áreas en que operan los negocios y que forman la gana total de elementos que influyen en la realización de sus objetivos. Resulta, por tanto importante considerar la estrategia administrativa que incluye al elemento humano, la estrategia del producto y del mercado y la estrategia financiera.

Los elementos necesarios para llevar a cabo la planeación financiera son:

- Experiencia profesional.- Se requiere una sólida preparación de carácter general a efecto de poderse dedicar a una especialización, como es la asesoría fiscal financiera.
- Imparcialidad y legalidad.- Esta se requiere para llevar a cabo el estudio de tal manera que no se cuiden los intereses de unas cuantas personas sino que se cumplan las disposiciones legales. Con respecto a la legalidad, la ley es una prescripción de la razón en orden al bien común promulgada por áquel que tiene cuidado de la comunidad.
- Conocimientos técnicos fiscales, jurídicos y financieros.- Son los referentes al amplio conocimiento de las leyes que regulan el impuesto, su determinación y su pago tales como: Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley Federal de Impuestos sobre Ingresos Mercantiles, etc. Así mismo se requerirá del conocimiento de las operaciones relacionadas con las ramas del derecho: civil, mercantil, constitucional, fiscal y administrativo. Y conocimientos financieros que permitirán la evaluación adecuada y viabilidad de sugerencias y alternativas.
- Conocimientos de la operación.- Es fundamental el conocimiento de éstos ya que será la base y la esencia de la planeación.

- Oportunidad.- Con frecuencia, se contemplan problemas fiscales importantes en las operaciones que realizan las empresas por la falta de una asesoría fiscal oportuna.
- Praxis de las sugerencias.- En caso de diferentes alternativas que se presenten en la planeación siempre será recomendable escoger la más sencilla y práctica.
- Imaginación.- Indispensable para la presentación de las sugerencias de planeación fiscal como para asesorar la solución de los problemas fiscales.

2.- OPERACIONES MAS FRECUENTES

Todas las operaciones que celebra un contribuyente, deben ser analizadas desde el punto de vista fiscal, puesto que generalmente producirán consecuencias económicas que inciden en la causación de impuestos.

Como ya se ha dicho en el título anterior el aspecto fiscal es verdaderamente importante, pues el costo de los impuestos modifica, radicalmente los resultados de su operación.

Debemos siempre pensar, en dar el adecuado cumplimiento a las disposiciones legales y jamás pensar en operación alguna que no pague los impuestos que le correspondan; sin embargo, las disposiciones fiscales, que normalmente no son flexibles, permiten celebrar las operaciones en diversas formas y en ocasiones tener importantes y legítimos ahorros.

Como también ya se ha dicho, la planeación fiscal no tiene como único fin el obtener los ahorros en el pago de impuestos, sino tener una seguridad fiscal y operacional, es decir, tener la certeza de que el resultado obtenido en la operación, es el que corresponde legítimamente y que, podrá seguirse operando en la forma elegida.

Así pues, cada operación amerita un análisis de las consecuencias fiscales que produce y por supuesto, la forma más adecuada es hacer este análisis antes de celebrar cada operación.

A continuación y para ilustrar las ideas anteriores expongo varios ejemplos prácticos:

- Arrendamiento de inmuebles

Por diversas razones, en un gran número de casos resulta conveniente que los inmuebles de un negocio no sean propiedad del mismo negocio, sino de una inmobiliaria o de personas físicas.

Por supuesto, no en todos los casos resulta conveniente lo anterior por los puntos que a continuación presento:

| <u>V e n t a j a s</u> | <u>D e s v e n t a j a s</u> |
|---|--|
| - Menor costo fiscal | - Dificultad de obtener créditos a la empresa operadora. |
| - No involucrar inmuebles en el riesgo del negocio | - Menor solidez financiera. |
| - Reconocimiento del valor actual a través de la renta. | - Mayor trabajo administrativo al tener un contribuyente más |
| - Mayor flexibilidad en caso de enajenación y menos costo fiscal. | |
| . Análisis del costo fiscal. | |
| Renta anual (12% valor avalúo) | \$1.5 millones |

. Costo arrendatario.

| | |
|-------------------------|----------|
| Renta | \$ 1,500 |
| Gastos de mantenimiento | 100 |
| | ----- |
| Gasto total deducible | \$ 1,600 |
| | ***** |

| | | |
|--------|-----|--------|
| I.S.R. | 42% | |
| P.T.U. | 10% | |
| | --- | |
| | 52% | \$ 832 |
| | | ***** |

. Arrendador

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Ingresos | \$ 1,500 |
| (No paga gastos de mantenimiento) | |
| Impuesto predial (1) | 219 |
| Impuesto sobre la renta estimado | 538 (2) |
| | ----- |
| | \$ 743 |
| | ***** |

(1) Si la operadora fuera propietaria, pagaría una cantidad similar.

(2) La inmobiliaria no tendrá trabajadores por lo que no tendrá que pagar el 10%.

No se considera el impuesto de dividendos, pues en cualquier caso se causará sobre las utilidades realmente distribuidas.

- Mejoras en locales arrendados

Anteriormente se acostumbraba, en empresas de un mismo grupo, que el arrendatario hiciera construcciones en el bien arrendado, y las mismas se depreciaran "aceleradamente". A la fecha esta política no resulta fiscalmente conveniente, pues han cambiado las disposiciones fiscales para evitar el abuso cometido por algunas empresas.

Debe tenerse particular cuidado con aquellas construcciones que pasen a beneficio del arrendador, y que ya han sido depreciadas, pues se le daría un ingreso fiscal al arrendador sin beneficios para el arrendatario.

- Ventas

La esencia principal de cualquier empresa o negocio, son los ingresos que obtiene, pues éstos son su razón misma. Prácticamente todos los ingresos están gravados por alguna ley fiscal, en forma independiente de los resultados que se obtengan.

La Ley del Impuesto sobre la renta, en términos generales, grava todos los ingresos que se obtengan. En algunos casos también existen impuestos especiales sobre algunos tipos de ingresos.

En primer lugar, es indispensable conocer los conceptos por los que se obtendrán ingresos y en consecuencia, el régimen fiscal de cada uno de éstos.

A continuación muestro un ejemplo de la diferencia circunstancial que pudiera presentarse por el gravamen de impuestos sobre ingresos.

Si comparamos la venta de un automóvil de lujo a un plazo de dos años, o el arrendamiento de dicho automóvil, por el mismo plazo, por distribuidor automotriz tenemos las siguientes cifras:

| | <u>Venta</u> | <u>Arrendamiento</u> |
|-------------------------|---------------|----------------------|
| Precio de venta | 200 | |
| Intereses | <u>50</u> | |
| | 250 | |
| Arrendamiento y opción | | <u>250</u> |
| Impuesto sobre la Renta | (1) 62 === | (2) 75 === |

- (1) 30% sobre el precio de venta y 4% de intereses.
 (2) 30% sobre ingresos.

En el caso particular del impuesto sobre la renta, como recomendación general, conviene repercutir el impuesto, lo que evita pagar el impuesto sobre el impuesto.

Si pensamos que una empresa obtiene ingresos por \$150 millones, al año y tiene un gasto por impuestos del 4%, es decir \$6 millones tendrá un ingreso neto de \$144 millones.

A este tipo de negocio o empresa le convendría si el mercado se lo permite repercutir el impuesto, para que sus clientes le siguieran pagando los \$150 millones, pero se obtendría un ingreso neto de \$144,250. Lo que representaría un aumento de ingresos de \$250,000.

La forma de celebrar las operaciones para la venta de productos también resulta importante desde el punto de vista fiscal. En ocasiones es aconsejable utilizar el contrato de comisión mercantil, lo que representa un ahorro en el impuesto, y un ahorro aún mayor tratándose de venta de exportación, ya que las comisiones que perciben en este caso son exentas.

- Compras

Las compras de bienes y servicios deben estar debidamente documentadas, para poder considerarlas como deducibles. Esta deducibilidad representa que entre impuestos sobre la renta y participación de utilidades, se absorbe el 52% del costo.

Si no se cuenta con la documentación comprobatoria adecuada, es necesario utilizar cualquier sistema de compra, para lograr la deducibilidad de las partidas, o bien tener una resolución particular de la SHCP para este fin.

- Flotación

Desde el 10. de septiembre de 1976, se han presentado un sinnúmero de problemas fiscales y financieros por la devaluación de la moneda.

En la mayoría de los casos se han sufrido pérdidas importantes que son deducibles en los términos señalados por las reglamentaciones que regulan actualmente las operaciones en moneda extranjera. Las pérdidas por diferencia cambiaria pueden ser deducidas en el ejercicio en el que fiscalmente se sufren, o bien diferir su deducción en 4 ejercicios.

En el momento de obtener el crédito en moneda extranjera, debe cuidarse, desde el punto de vista fiscal, la fecha de su pago, pues evidentemente será inconveniente que esta fecha sea comprendida dentro de un ejercicio fiscal, siempre y cuando en ese ejercicio fiscal se estime, obtendrá resultados positivos.

Las pérdidas en cambios, en muchos casos, son por montos importantes y muchos negocios han figurado y aprovechado las circunstancias para la ocurrencia de las pérdidas en cambios.

Seguramente la SHCP vigilará la procedencia de dichas deducciones por lo que será indispensable reunir todos los requisitos para que la partida sea deducible. Así mismo será importante determinar el cuando y en qué forma las utilidades en cambios serán gravadas fiscalmente.

- Arrendamiento financiero

mediante un contrato de arrendamiento financiero las empresas y negocios pueden adquirir bienes de capital que le permitan tener un desahogo en su flujo de efectivo y a la vez deducir fiscalmente parte de una inversión por la cual no se ha pagado el total de su costo.

- En el siguiente ejemplo se muestra el ahorro desde el punto de vista fiscal y financiero:

Suponemos que se obtiene un torno para la fabricación de tuercas y tornillos cuyo costo es de \$15 millones el cual se va a pagar en partes iguales mensuales en un plazo de 4 años, pagándose intereses sobre saldos insolutos a una tasa del 4%.

| <u>FISCALMENTE</u> | <u>1o. año</u> | <u>2o. año</u> |
|--|------------------|------------------|
| Depreciación (35% s/art. 44 y 48 ISR) | 2,415,000 | 2,415,000 |
| Intereses | 1,500,000 | 1,400,000 |
| Amortización | <u>168,750</u> | <u>168,750</u> |
| Total a deducir | <u>4,083,750</u> | <u>3,983,750</u> |

Datos:

| | |
|--|--------------|
| Costo | \$15,000,000 |
| Tasa de depreciación | 35% anual |
| Pagos mensuales sin intereses | \$ 312,500 |
| Interés anual prome- dio aproximado | \$ 1,500,000 |

| <u>EN FLUJO DE CAJA</u> | <u>1o. año</u> | <u>2o. año</u> |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) Ahorro (52%) | \$ 2,123,000 ===== | \$ 2,223,000 ===== |

(1) Al deducir la inversión fiscalmente vía depreciación al administrador le permite pagar las rentas mensuales del equipo incluyendo los intereses y tener un excedente de efectivo.

En todas las operaciones que anteriormente analizamos hemos observado que las empresas pueden obtener grandes ahorros en su carga impositiva y a la vez mejorar el flujo de caja en sus negocios.

3.- LA IMPORTANCIA DE LOS ESTIMULOS FISCALES DENTRO DE LA PLANEACION FISCAL FINANCIERA

El 21 de abril de 1977 mediante una fé de erratas en el Diario Oficial de la Federación del 28 de julio de 1977 se constituyó la Comisión Consultiva de estímulos fiscales cuyos objetivos son:

- El estudio y emisión de proyectos y criterios generales los cuales otorgan beneficios en la tasa global impositiva a los contribuyentes con objeto de que los mismos incrementen su productividad.
- El estudio e implementación de modificaciones o supresiones de los estímulos fiscales que no se adecúen a un plan global de desarrollo de cada una de las diferentes ramas de la industria, ganadería y agricultura, etc.

De lo anteriormente señalado se deriva la importancia que se le debe de dar al responsable de desarrollar la planeación fiscal en el negocio, y así mismo al estudio que debe hacer éste de los estímulos fiscales con objeto de reducir la carga impositiva que reflejará dentro del negocio un flujo de efectivo positivo.

A continuación muestro la clasificación de los estímulos fiscales actuales así como las fechas en que fueron publicados en el diario oficial de la federación (5):

- I Incentivos relacionados con la descentralización del desarrollo industrial.

(5) "Estímulos Fiscales Mexicanos"
1a. Edición Editorial Themis.

- 1.- Decreto que establece las zonas geográficas para la ejecución del programa de estímulos fiscales para la desconcentración territorial de las actividades industriales, previsto en el Plan Global de Desarrollo Urbano. (2-II-79)
- 2.- Decreto que establece los estímulos fiscales para el fomento del empleo y la inversión en actividades industriales. (6-III-79)
- 3.- Acuerdo por el que se establecen las actividades industriales prioritarias (9-III-79)
- 4.- Decreto que dispone la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo Industrial que establece las bases de concertación para su cumplimiento.
- 5.- Acuerdo 101-103 mediante el cual se fijan las Reglas de Aplicación del Decreto que establece los estímulos fiscales para el fomento del empleo y la inversión en las actividades industriales.
- 6.- Acuerdo por el que se señalan la maquinaria y equipo cuya adquisición dará lugar al estímulo propuesto en el art. 9o. del Decreto publicado el 6 de marzo de 1979. (28-VI-79)
- 7.- Acuerdo por el que se señala la segunda lista de maquinaria y equipo cuya adquisición dará lugar al estímulo previsto en el art. 9° del Decreto publicado el 6 de marzo de 1979. (16-XI-79)
- 8.- Resolución de carácter general que concede en las zonas y parques de los municipios de Guadalajara, Tlacuapacue y Zapopan, Jal. estímulos fiscales a las actividades industriales prioritarias. (22-II-80)

- 9.- Acuerdo por el que se señala la tercera lista de maquinaria y equipo cuya adquisición dará lugar al estímulo previsto en el art. 9° del Decreto publicado el 6 de marzo de 1979. (25-III-80)
- 10.- Acuerdo por el que se señala la cuarta lista de maquinaria y equipo cuya adquisición dará lugar al estímulo previsto en el art. 9° del Decreto publicado el 6 de marzo de 1979. (4-XI-80)
- 11.- Oficio circular en el que se giran las instrucciones relativas a certificados de promoción fiscal. (9-III-80)
- 12.- Acuerdo No. 101-118 relativo a la aplicación de estímulos fiscales en relación con la nueva Ley del Impuesto sobre la Renta.
- 13.- Acuerdo por el que se señala la quinta lista de maquinaria y equipo cuya adquisición dará lugar al estímulo previsto en el art. 9° del Decreto publicado el 6 de marzo de 1979. (25-VI-81)
- 14.- Acuerdo por el que se señala la primera lista de empresas que han revalidado su certificado como fabricantes de maquinaria y equipo cuya adquisición dará lugar al estímulo previsto en el art. 9° del Decreto publicado el 6 de marzo de 1979. (25-VI-81)
- 15.- Programa de Fomento para la industria de bienes de capital. (10-IX-81)
- 16.- Resolución de carácter general mediante la cual se libera del requisito de localización determinada para efectos de estímulos fiscales, excepto zona III, a la fabricación de elementos y productos químicos básicos a partir de minerales no metálicos y a la industrialización de minerales no metálicos no concesibles. (6-X-81)

- 17.- Listado de bienes de capital estratégicos (29-X-81)
- 18.- Acuerdo por el que se señala la sexta lista de maquinaria y equipo cuya adquisición dara lugar al estímulo previsto en el Art. 9° del Decreto publicado el 6 de marzo de 1979. (12-I-82)
- 19.- Segundo listado de bienes de capital estratégicos, formulado por la subcomisión para el fomento de la industria de bienes de capital. (20-VI-82)
- 20.- Decreto por el cual se autoriza la monetización de Certificados de Promoción fiscal a favor de sus titulares. (15-X-82)
- 21.- Tercer listado de bienes de capital estratégicos y supresión de diversos productos que se mencionan en el primer listado publicado el 29 de octubre de 1981. (22-X-82)
- 22.- Acuerdo por el que se señala la tercera lista de empresas que han revalidado su certificado como fabricantes de maquinaria y equipo cuya adquisición dará lugar al estímulo previsto en el art. 9° del Decreto publicado el 6 de marzo de 1979. (25-X-82)
- 23.- Decreto que promueve la reubicación industrial fuera de la zona III-A a que se refiere el diverso del 2 de febrero de 1979. (22-I-85)
- 24.- Acuerdo por el que se otorga subsidio a la importación de materias primas, partes y componentes cuya oferta nacional es insuficiente. (1°-IV-85)
- 25.- Programa para el desarrollo industrial de la industria pequeña y mediana. (6-V-85)

- 26.- Decreto que aprueba el programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña. (30-IV-85)

II Certificado de devolución de impuestos.

- 1.- Acuerdo que establece los procedimientos para la obtención de estímulos al comercio exterior. (22-VI-85)
- 2.- Decreto que establece la devolución de impuestos de importación a los exportadores. (24-IV-85)

III Incentivos relacionados con maquinaria y equipo.

- 1.- Acuerdo 101-784 por el que se otorga el subsidio para las importaciones de maquinaria y equipo destinadas a producir manufacturas de exportación. (2-I-80)
- 2.- Acuerdo por el que se otorgan diversos estímulos fiscales a la fabricación de bienes de capital. (8-I-81)

IV Incentivos para la depreciación acelerada.

- 1.- Bases para que la SHCP autorice a que se efectúe la depreciación acelerada. (30-XII-80)

V Incentivos a la actividad turística.

- 1.- Decreto por el que se otorgan estímulos fiscales para la ampliación y remodelación de establecimientos de hospedaje de bajo costo en zonas de interés turístico.

- 2.- Acuerdo por el que se determinan las localidades de interés turístico en las que se aplicará el decreto por el que se otorgan estímulos fiscales para la ampliación y remodelación de establecimientos de hospedaje de bajo costo en ellas ubicados.

VI Incentivos relacionados con la actividad minera.

- 1.- Decreto que establece estímulos fiscales para fomentar la inversión en la actividad minera (30-V-85)

VII Incentivos para la industria automotriz.

- 1.- Programa de Fomento para la industria nacional fabricante de autotransportes. (21-I-80)
- 2.- Resolución sobre la planeación concertada a la industria automotriz. (3-X-80)
- 3.- Decreto para la racionalización de la industria automotriz. (15-IX-83)
- 4.- Lista de componentes que deben ser considerados de fabricación nacional por la industria fabricante de tractores. (15-IX-83)
- 5.- Acuerdo por el que se da a conocer la lista de partes y componentes que deben ser considerados como equipos opcionales por la industria automotriz terminal y su red de distribuidores. (20-XII-83)
- 6.- Acuerdo que establece las reglas de aplicación del decreto para la racionalización de la industria automotriz. (28-VIII-84)

- 7.- Lista de componentes que deben ser considerados de fabricación nacional por la industria automotriz terminal. (30-X-84)
- 8.- Subsidios a la industria automotriz establecidos en el art. 13 de la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 1985. (31-XII-84)
- 9.- Acuerdo por el que se otorga el subsidio a las inversiones nuevas en favor de las empresas de la industria terminal automotriz. (30-X-84).

VIII Incentivos relacionados con el establecimiento de centros abastecedores.

- 1.- Decreto para el fomento industrial en las franjas fronterizas y zonas libres del país (20-X-78)
- 2.- Decreto por el cual se fomenta el abastecimiento de productos elaborados por la industria nacional a la franja fronterizas norte y zonas libres del país. (19-I-79)
- 3.- Acuerdo que fija las reglas de operación del Decreto para el fomento industrial en las franjas fronterizas y las zonas libres del país. (19-I-79)
- 4.- Declaratoria general sobre el otorgamiento de estímulos y facilidades para la construcción, ampliación, adaptación y operación de centros abastecedores en las franja fronteriza norte y zonas libres del país. (20-IV-79)
- 5.- Declaratoria general sobre el otorgamiento de estímulos y facilidades para el establecimiento, ampliación y operación de grandes y medianos centros comerciales en las ciudades de Ensenada, Tecate, etc. (20-IV-79)

- 6.- Declaratoria general, sobre el otorgamiento de estímulos y facilidades para el establecimiento, ampliación y operación de grandes y medianos centros comerciales en la ciudades de Mexicali, Tijuana, Cd. Juárez, Nvo. Laredo y Reynosa. (20-IV-79)
- 7.- Decreto que establece regímenes optativos de fomento industrial a las franjas fronterizas y zonas libres del país. (1°-II-80)
- 8.- Declaratoria general sobre el otorgamiento de estímulos y facilidades para la construcción, adaptación, ampliación y operación de centros abastecedores en la franja fronteriza norte y zonas libres del país. (2-XI-81)
- 9.- Decreto que establece estímulos fiscales y facilidades administrativas para la operación o modernización de centros comerciales en la franja fronteriza norte y en las zonas libres del país. (4-XI-83)
- 10.- Acuerdo que fija las reglas de operación del decreto que establece estímulos fiscales y facilidades administrativas para la operación o modernización de centros comerciales en la franja fronteriza norte y en las zonas libres del país. (8-VI-84)
- 11.- Declaratoria general que establece para todas las poblaciones las características mínimas que deberán tener los centros comerciales para obtener los beneficios que otorga el decreto que establece estímulos fiscales y facilidades administrativas para la operación o modernización de centros comerciales en la franja fronteriza norte y en las zonas libres del país publicado en el diario oficial de la federación del 4 de noviembre de 1983. (8-VI-84)
- 12.- Decreto que establece las bases para el otorgamiento de los estímulos fiscales en apoyo al Sistema Nacional de Abasto. (27-IX-84)

IX Incentivos a la industria editorial.

- 1.- Decreto por el que se crea un organismo consultivo que se denominará Comité para El Desarrollo de Industria Editorial y Comercio del Libro. (9-IV-75)
- 2.- Acuerdo por el que se otorgan estímulos fiscales a las editoras, impresoras y encuadernadoras de libros, fascículos y revistas así como a las librerías. (12-I-81)
- 3.- Decreto que establece estímulos fiscales para el fomento de la actividad y edición de libros. (6-VII-84)

X Incentivos a la elaboración de productos básicos.

- 1.- Acuerdo por el que se establece las bases para el otorgamiento de los estímulos fiscales para la producción primaria de leche previstos en el programa específico de producción, abasto y control de leche de vaca 1983-1988. (19-X-83)
- 2.- Acuerdo por el que se establece las bases para el otorgamiento de los estímulos fiscales para la pasteurización de leche, previstos en el programa específico de producción, abasto y control de leche de vaca 1983-1988. (19-X-83)
- 3.- Acuerdo por el que se señalan las mercancías de consumo duradero cuya importación a la zona libre del Edo. de Quintana Roo gozarán del subsidio del 75% del impuesto general de importación. (4-II-83)
- 4.- Acuerdo que establece estímulos fiscales en favor de los productores de aguas envasadas y refrescos de marcas nacionales (1'-IV-85)

- 5.- Acuerdo por el que se establece un subsidio en favor de los sujetos dedicados a la producción de flores. (1°-IV-85)

XI Incentivos a la actividad forestal.

- 1.- Decretos de estímulos fiscales para el desarrollo y fomento integral de la actividad forestal. (10-VII-85)

XII Incentivos a la actividad pesquera, y marina mercante.

- 1.- Acuerdo 101-664 por el que se otorga subsidio a las personas dedicadas a la actividad pesquera (24-I-79)
- 2.- Decreto por el que se otorgan estímulos fiscales en apoyo a la inversión en embarcaciones sardinero-anchoveteras y escameras de uso múltiple o de arrastre. (13-III-85)
- 3.- Decreto que establece estímulos fiscales para fomentar el desarrollo de la marina mercante mexicana. (13-III-85)

XIII Incentivos a la producción de cementos.

- 1.- Acuerdo 101-662 que dispone el otorgamiento de diversos estímulos a la empresas nacionales productoras de cemento. (24-VII-79)
- 2.- Programa de fomento para la industria del cemento. (1-VII-80)
- 3.- Acuerdo relativo a la modificación de precios del cemento. (28-IV-81)

A través de esta clasificación de los estímulos fiscales (de acuerdo al ramo de la industria) el responsable de la planeación fiscal financiera podrá darse cuenta de que tipo de estímulos goza la actividad a la que se dedica el negocio que administra.

4.- DECRETO QUE APRUEBA EL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA (6)

Considerando que uno de los propósitos esenciales del Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (1984-1988) es el incrementar el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña, por ser ésta la parte esencial en la recuperación y reordenación de la economía y tener amplia flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones regionales; es indispensable establecer normas y criterios que ocasionan el desarrollo propicio e integral de la industria mediana y pequeña.

En base a lo descrito en el párrafo anterior el 6 de mayo de 1985 se aprobó el decreto referente al Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana donde se establecen los siguientes criterios:

Por mediana y pequeña industria se entenderá aquellas empresas del sector manufacturero de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen hasta 250 personas y sus ventas netas alcancen un máximo de 1,100 millones de pesos al año.

El programa atenderá a aquellas actividades prioritarias para promover el desarrollo de la industria pequeña y mediana en razón a su actividad, localización, organización y clasificación.

Las industrias medianas y pequeñas para este decreto quedan clasificadas de la siguiente forma:

- Microindustrias, son las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales alcanzan hasta \$30 millones de pesos.

(6) "Estímulos Fiscales Mexicanos"
1a. Edición Editorial Themis.

- Industrias pequeñas son aquellas empresas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales alcanzan 400 millones de pesos.
- Industrias medianas son aquellas empresas que ocupan hasta 250 personas y sus ventas netas anuales alcanzan hasta 1,100 millones de pesos.

Las empresas deberán cumplir simultáneamente con los requisitos antes mencionados para poder clasificarse dentro de alguno de los estratos; en caso de disminuir o rebasar cualquiera de los factores, la empresa se clasificaría en el estrato que le corresponde tomando en cuenta que se incrementó o se disminuyó.

Para lograr los objetivos mencionados en el Decreto participarán las siguientes entidades de la administración pública federal; Pemex, Conasupo, Sidermex, ImSS, Comisión Federal de Electricidad, Fec. Nac. de México, Telmex, Isste; debiendo realizar las siguientes acciones:

- Promover la participación de proveedores medianos y pequeños en las compras que realicen las propias entidades.
- Identificar sus adquisiciones de productos que por sus características pueden ser abastecidos por la industria mediana y pequeña.
- Establecer procedimientos administrativos accesibles a este tipo de industrias en lo que se refiere a la tramitación de pedidos, recepción de mercancía y condiciones de pago.

Apoyo de la SHCP para la obtención de créditos

A petición de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial la SHCP canalizará en favor de la industria mediana y pequeña los recursos crediticios en condiciones apropiadas a su estructura y capacidad. Para lograr estos

fines se llevarán a cabo las siguientes acciones: simplificación de los requisitos y trámites para el otorgamiento de créditos, fortalecimiento de programas de crédito para el capital de riesgo, estudios y proyectos, sustitución de importaciones, etc.

La SHCP será la encargada de estudiar el posible otorgamiento de estímulos fiscales cuyo objetivo será apoyar la inversión de actividades productivas, regionales geográficas prioritarias.

Así mismo el decreto contempla el posible mejoramiento de la situación financiera de las industrias por medio de la consecución de las siguientes actividades;

- Creación de organizaciones colectivas para la adquisición en común de materias primas, maquinaria, equipo y refacciones; venta de productos.
- Organización de bolsas de residuos industriales para aprovechar la disponibilidad de insumos susceptibles de reciclaje.
- Consolidación de ofertas de productos elaborados por la industria mediana y pequeña para su comercialización en el mercado interno.

Programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña

Características generales:

Dentro de las características de la industria mediana y pequeña se encuentran las siguientes:

- Flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a nuevas tecnologías.

- Aprovecha materias primas locales y promueve el desarrollo de las zonas donde se encuentran ubicados.
- Capacita mano de obra de escaso nivel de calificación previa.
- General mayor ocupación por unidad de capital invertido.

Asimismo, la industria mediana y pequeña acumula gran cantidad de problemas que han venido limitando su desarrollo, siendo los principales los que a continuación se detallan:

- Inestable acopio de insumos ocasionado por la necesidad de acudir a detallistas en virtud de los escasos e irregulares volúmenes de demanda.
- Bajo nivel de desarrollo tecnológico.
- Carencia de personal técnico y administrativo suficientemente calificado.
- Estructura económica débil lo que ocasiona la dificultad en el acceso de recursos crediticios.
- Débil estructura promocional y publicitaria.

El Gobierno Federal ha puesto en marcha diversas medidas tendientes a fortalecer el desarrollo de la industria pequeña y mediana, las cuales no han actuado de manera eficaz debido a la crisis económica por la que actualmente está atravesando el país. Por otra parte los problemas que atraviesan estas empresas son muy variados y las acciones puestas en ejecución han sido financieras y fiscales, las cuales han repercutido escasamente en otros aspectos de la estructura de estas empresas como son alto desarrollo del nivel tecnológico, y fortalecimiento de la participación en los diversos mercados básicamente.

Por otra parte las medidas financieras y fiscales se han visto limitadas no sólo debido a la escases de recursos sino también al marco institucional caracterizado por la multiplicidad de organismos involucrados, a la escasa coordinación entre ellos y a la inconsistencia en los criterios aplicables.

Una de las causas principales por las que se ha limitado el desarrollo de la industria mediana y pequeña es la falta de articulación con otras empresas por lo que el Programa Nacional de Fomento a la Industria y al Comercio Exterior contempla la necesidad de una política que aprecie integralmente al subsector, identificándose ésta en dos grandes campos de acción:

- Las que afectan a la eficiencia económica y social de las operaciones,
- Los que limitan su acceso a los mercados.

Las acciones encaminadas para operar dentro del marco integral serán las siguientes:

Abastecimiento de bienes y prestación de servicios; apoyo tecnológico; asistencia técnica; desarrollo empresarial y capacitación de mano de obra; financiamientos; estímulos fiscales; adquisiciones del sector público; comercialización; fomento de exportaciones; infraestructura e instalaciones y sistemas de información de la industria pequeña y mediana.

CAPITULO V

- 1.- Caso práctico
- 2.- Conclusiones al Caso Práctico

5.- CASO PRACTICO

En este capítulo describo el plan financiero que debería implantar el administrador de un negocio mueblero, que existe en la realidad, y cuyas características descritas a continuación están acordes con la situación que actualmente guarda el mismo.

I Datos generales

- Denominación.- Mueblería El Paraíso, S. A.
- Ciudad.- México, D. F.
- Ubicación.- Calle 304 Col. Agrícola Industrial
- Antigüedad del negocio.- 20 años
- Dueño.- Dos dueños
- Artículos que ofrece.- Muebles de cocina, electrodomésticos, recámaras, estereos, piezas sueltas, equipo electrónico, etc.

II Características socioeconómicas de los habitantes de la zona donde se ubica el negocio

- El nivel de ingresos promedio mensual de los habitantes de la zona es de \$160,000 considerando que el promedio cada familia se compone de 6 elementos de los cuales por lo general 4 son jóvenes que estudian.
- El ingreso que perciben los habitantes no les permite por lo tanto hacer inversiones mayores a \$25,000 las cuales deban de pagar al contado.
- Este tipo de gente está acostumbrada a hacer inversiones más allá de lo que sus ingresos se lo permiten y en determinado momento a estar imposibilitados para pagar sus adeudos a tiempo.

- Por lo regular la gente de la zona acostumbra a adquirir los siguientes artículos que pueden encontrarse en un negocio mueblero: videocaseteras, televisores de color, tocacintas portátiles y otros; que por lo regular son de marcas extranjeras.
- Por lo que se puede observar esta gente no sabe administrar correctamente sus recursos.
- El dueño del negocio posee las habilidades necesarias de los buenos comerciantes pero administra el negocio empíricamente.

III Características del propietario principal del negocio

- El dueño del negocio es de nacionalidad extranjera y su actual edad es de 50 años.
- Es una persona conservadora para el manejo del negocio.
- El diseño y características de los artículos que ofrece no reúnen características funcionales y modernas.
- No tiene planes de expansión.
- Tiene relaciones con un solo banco.
- La fachada y el interior del local donde se encuentra establecido el negocio no tiene vistosidad ni atractivo alguno.

IV Características de operación

- No se cuenta con controles establecidos en ninguna de sus áreas.

- El excedente diario de efectivo nunca es invertido.
- No se elaboran flujos de caja.
- Su política de crédito fluctúa entre seis meses y un año y no se cobran intereses por el financiamiento a clientes.
- Se utilizan tarjetas individuales por cliente las cuales son llevadas a mano.
- Las compras se liquidan por lo regular antes de su vencimiento.
- No se cuenta con niveles máximos ni mínimos de inventarios.
- No se prepara información financiera.
- No se cuenta con programas de expansión ni remodelación del negocio.
- No se prepara ningún plan fiscal en cuanto a su operación.
- El negocio no cuenta con ninguna persona especializada en conocimientos fiscales, financieros o de implantación de sistemas y procedimientos, así mismo no cuenta con ninguna clase de asesoría al respecto.
- No se preparan presupuestos.
- El negocio abre todos los días a excepción jueves y días festivos.
- La rotación en cuanto a la clase de clientes es mínima.
- Paga fletes por la compra de artículos.

Es indudable que todo negocio que reditúa ganancias acordes a su tamaño, volumen de operaciones se fundamente en una buena administración, la cual debe establecer las políticas, procedimientos y controles de operación que le permitan saber la situación operativa y financiera en cualquier momento con el objeto de tomar decisiones que le servirán para salvaguardar sus activos y mantener sus ventas y utilidades en un nivel óptimo y a la vez permitir su expansión. Por tal motivo la primera parte del caso práctico se refiere a la identificación e implantación de políticas, procedimientos y controles que le permitan al negocio operar sanamente. Posteriormente describo los aspectos financieros que considero importantes para que el administrador financiero o dueño del negocio debe considerar así como un análisis financiero de su negocio, y por último describo aspectos de mercadotecnia que se deben tomar en cuenta para efecto de incrementar sus ventas y participación en el mercado.

- Identificación e implantación de políticas, procedimientos y controles

a) Efectivo y Valores Realizables

- Depositar en bancos diariamente la cobranza del cliente.
- No emitir por ningún motivo cheques al portador.
- Guardar las chequeras en una caja fuerte y únicamente sustraer las mismas al momento de que se requiera la emisión de un cheque.
- Solicitar diariamente al iniciar el día el saldo de las cuentas bancarias y aclarar posibles diferencias.
- Preparar diariamente flujos de ingresos y egresos en bancos identificando las operaciones realizadas en cada una de las cuentas bancarias.
- Llevar un control estricto de las inversiones en valores identificando tipo de inversión, institución financiera, plazo, tasa de interés a ganar y número de contrato.
- Llevar un expediente con los contratos debidamente firmados por cada inversión y/o préstamo.

- Utilizar chequeras con voucher que permita la contabilización del egreso al momento de preparar el cheque.
- Contabilizar diariamente los egresos.
- Efectuar la correcta contabilización en base a un manual y catálogo de cuentas.
- No emitir por ningún motivo cheques postfechados.
- Preparar mensualmente conciliaciones bancarias depurando y aclarando con los ejecutivos de cuenta las partidas no correspondidas por las instituciones bancarias.

b) Cuentas por cobrar

- Se otorgarán créditos a través del Fonacot y de acuerdo a lo convenido con esta institución.
El crédito no deberá exceder de 6 meses independientemente del monto de la venta.
Se cobrarán intereses a partir del tercer mes del crédito, la tasa de interés será fijada en base al CPP más 5 puntos.
- Se cobrará interés moratorio a todos aquellos clientes que tengan saldos vencidos siendo la tasa de interés aquella que las inversiones a tres meses señalan.
- No se concederá crédito a aquellos clientes de los cuales se tengan malos antecedentes en cuanto al pago oportuno de sus créditos.
- No se venderá a clientes que hagan compras por un importe menor a 10 veces el salario mínimo diario de la zona metropolitana.
- Se deberá tener un expediente consecutivo de las facturas a cobro de clientes.
- Por cada crédito concedido deberán expedirse dos tarjetas una para el cliente y otro para el cobrador.

Fig. 15

| RELACION DE CLIENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985 | | | | | | | |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------------|---------|------------|-------|
| No. | Nombre del cliente | Crédito Máximo | Fechas de pagos | Fecha próximo pago | Vencido | Por vencer | Total |
| | | | | | | | |

Fig. 16

| Cía. El Paraíso, S. A. | | | |
|--|--------|----------------|-------------------|
| Relación de clientes al cobro al 31 de diciembre de 1985 | | | |
| No. de Cliente | Nombre | Fecha de cobro | Importe del cobro |
| | | | |

Fig. 17

| Cía. El Paraiso, S. A. "Directorio de Clientes al 31 de Diciembre de 1985" | | | | | |
|---|--------|-----------|----------|-------------|--------|
| No. | Nombre | Dirección | Teléfono | Condiciones | Avales |
| | | | | | |

Fig. 18

| CIA. EL PARAISO, S. A. RELACION DE CLIENTES POR ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985 | | | | | | | |
|--|--------|---------|---------|---------|----------|-------|-------------------|
| No. | Nombre | 30-días | 60-días | 90-días | 120-días | Total | Límite de Crédito |
| | | | | | | | |

Estos reportes deberán emitirse mensualmente.

c) Inventarios

- Deberá tenerse una relación de las existencias por tipo de artículo la cual deberá llevarse a través de una micro-computadora la cual deberá ser actualizada diariamente, así mismo se llevará una relación de tarjetas de control para cada tipo de artículo.
 - Las existencias en inventarios no debeán exceder de 1 1/2 meses promedio de venta de cada artículo.
 - Las entradas y salidas de inventarios deberán estar amparadas por sus respectivas notas previamente numeradas conteniendo los siguientes datos:
 - . No. clave y descripción del artículo.
 - . Unidades, costo, y/o precio de venta.
 - . Fecha
 - . Responsable de la recepción y/o entrega.
- (Los cuales deberán ser costeados diariamente afectándose los registros contables respectivos).
- Bimestralmente deberán llevarse a cabo inventarios físicos y ajustarse las cifras en libros.
 - Los inventarios deberán estar asegurados a través de pólizas que permitan ajustar el monto asegurado dependiendo de la existencia de los mismos.
 - Deberá llevarse a cabo trimestralmente un examen de los costos unitarios con objeto de ajustarlos al valor de mercado.
 - Las compras de inventarios nacionales y extranjeras deberán

identificarse plenamente a través de la preparación de archivos consecutivos en los cuales se identifiquen todos los costos.

- Periódicamente deberá verificarse que mercancía no se está vendiendo regularmente con objeto de no adquirirla y las ya existentes en inventarios, rematarlas a un precio de venta menor que permita recuperar su costo.
- El método de valuación que deberá utilizarse es el de últimas entradas-primeras salidas "UEPS" con el objeto de reflejar en el costo de ventas un equilibrio entre los ingresos y el costo de los artículos vendidos.

d) Propiedades, planta y equipo

- Por todas las adquisiciones de activos fijos deberá llevarse un estricto control sobre todo lo que se tenga en existencia. Este control incluirá los siguientes datos:
 - . Fecha de adquisición.
 - . Número de factura que ampara la adquisición
 - . Cantidad y concepto de la adquisición
 - . Motivo de la adquisición
- Este control además deberá contener los comprobantes originales que amparan la propiedad del bien. Debiendo anexarle copia de los mismos al voucher del cheque donde se registró el egreso.
- Los activos fijos deberán depreciarse contablemente desde su fecha de adquisición por el método de línea recta.
- Los porcentajes para depreciar los activos fijos deberán ser determinados en base a la vida útil estimada de cada uno de los grupos de activos (vehículos, edificio, equipo y mobiliario).

- En caso de venta de activos fijos se deberá llevar un control el cual indique los siguientes datos:
 - . Fecha de venta.
 - . Número de facturas.
 - . Descripción del bien dado de baja.
 - . Importe de la venta.
 - . Fecha de adquisición
 - . Depreciación acumulada a la fecha de la venta.
 - . Motivo de la venta.

- Semestralmente deberá llevarse a cabo un inventario físico de todos los activos fijos.

e) Proveedores y acreedores

Deberán tenerse los siguientes controles:

- Deberá llevarse una lista de proveedores y acreedores la cual deberá contener la siguiente información:
 - . No. del proveedor
 - . Nombre del proveedor
 - . Dirección del proveedor incluyendo número telefónico
 - . Productos que ofrece
 - . Condiciones

- Deberá emitirse un reporte de los pasivos a proveedores y acreedores pendientes de pago, por orden alfabético, debiendo contener la siguiente información:
 - . No. de proveedor
 - . Nombre del proveedor

- . No. de facturas a pagar e importe de cada una de ellas
- . Fecha de vencimiento
- . Importe a pagar por proveedor
- . Importe del pasivo total a pagar a favor de proveedores y acreedores.

Este reporte deberá emitirse semanalmente siendo de gran ayuda al usuario para poder planificar sus egresos de efectivo.

- File consecutivo de facturas a pagar de acuerdo a su cumplimiento.
- No deberán emitirse pagos a proveedores sin su respectiva factura, debiendo efectuarse éstos a la fecha de su vencimiento.
- Todos los pagos a proveedores y acreedores deberán efectuarse un día específico de la semana, procurando que dichos pagos se efectúen después del cierre de las instituciones bancarias.

Análisis básico de estados financieros

La evaluación de los datos que contienen los estados financieros exigen que se esté familiarizado con los instrumentos básicos, del análisis de estos estados. Naturalmente el tipo de análisis financiero que se lleve a cabo dependerá del interés particular del analista (ya sea acreedor, accionista, inversionista, administrador, gobierno o sindicato) tenga en el negocio. Por ejemplo los acreedores a corto plazo se interesan fundamentalmente en la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones que vencen actualmente, mientras que los administradores de los negocios les preocupa necesariamente la composición de la estructura de capital y las variaciones, tendencias de las utilidades. Esta información financiera influye directamente en la estabilidad de los beneficios así como en el tipo de monto y costo del financiamiento externo que el negocio puede y/o deba obtener para operar sanamente.

En el análisis de los datos que contienen los estados financieros se emplean diversos artificios, con el fin de poner de manifiesto la significación comparativa y relativa de la información presentada. Esos artificios comprenden el análisis de razones, el análisis comparativo, el análisis de porcentajes y tendencias así como el examen de los datos relativos que llevamos a cabo de los estados financieros de Mueblería El Paraiso, S. A. en el presente caso práctico.

A continuación se muestra un estado de situación financiera comparativo y un estado de resultados también comparativo de mueblería El Paraiso, S. A., el cual analicé utilizando los diferentes artificios e instrumentos del análisis financiero del cual expongo los puntos de mayor importancia los cuales deben ser corregidos por la administración del negocio.

MUEBLERIA EL PARAISO, S. A.

ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985 Y 1984

(En miles de pesos)

| A C T I V O | PASIVO Y CAPITAL | | | | |
|---|------------------|-----------|---|------------|-----------|
| | 1985 | 1984 | | | |
| Bancos | \$ 4,900 | \$ 1,500 | Préstamos bancarios | \$ 30,000 | \$ 25,800 |
| Inversiones en valores | 1,200 | - | Cuentas por pagar- | | |
| | 6,100 | ,500 | Proveedores | 69,720 | 24,490 |
| Cuentas por cobrar- | | | Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados | 19,500 | 11,200 |
| Clientes | 89,100 | 45,200 | | 89,220 | 35,690 |
| Empleados | 5,300 | 2,100 | Impuesto sobre la renta | 7,600 | 6,200 |
| Otras | 3,700 | 1,300 | Participación de los trabajadores en las utilidades | 1,580 | 1,300 |
| Menos- Reserva para cuentas de cobro dudoso | 98,100 | 48,600 | Total del pasivo circulante | 128,400 | 69,000 |
| | 6,400 | 3,200 | | | |
| | 91,700 | 45,400 | | | |
| Inventarios- | | | | | |
| Cajoneras | 35,800 | 12,000 | | | |
| Sillas | 18,600 | 14,500 | | | |
| Camaedores | 10,200 | 10,300 | | | |
| Aparatos eléctricos y otros | 5,600 | 4,800 | | | |
| | 6,200 | 41,600 | | | |
| Menos- Reserva para inventarios obsoletos | 5,200 | 3,000 | | | |
| | 55,000 | 38,600 | | | |
| Total del activo circulante | 152,800 | 85,500 | | | |
| PROPIEDADES Y EQUIPO: | | | Capital contable- | | |
| Terreno | 300 | 300 | Capital social | 5,000 | 5,000 |
| Edificio | 1,500 | 1,500 | Reserva legal | 1,000 | 1,000 |
| Mobiliario y equipo de oficina | 500 | 500 | Utilidades retenidas | 18,400 | 10,500 |
| Equipo de transporte | 2,000 | 2,000 | | 24,400 | 16,500 |
| | 4,300 | 4,300 | | | |
| Menos- Depreciación acumulada | 4,300 | 4,300 | | | |
| | - | - | | | |
| Total activo | \$ 152,800 | \$ 85,500 | Total pasivo y capital | \$ 152,800 | \$ 85,500 |

Fig. 21

MUEBLERIA EL PARAISO, S. A.ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985 Y 1984

(En miles de pesos)

| | <u>1985</u> | <u>1984</u> | <u>Variación</u> | <u>85</u> | <u>84</u> |
|-----------------------------|-------------|-------------|------------------|-----------|-----------|
| VENTAS NETAS: | | | | | |
| Recámaras | \$ 86,200 | \$ 67,800 | \$ 18,400 | 27% | |
| Salas | 68,700 | 49,600 | 19,100 | 35% | |
| Comedores | 55,600 | 32,100 | 3,500 | 11% | |
| Aparatos eléctricos y otros | 25,100 | 20,300 | 4,800 | 24% | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | 215,600 | 169,800 | 45,800 | 27% | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| COSTO DE VENTAS | | | | | |
| Recámaras | 59,300 | 34,800 | 24,500 | 70% | |
| Salas | 36,800 | 30,500 | 6,300 | 21% | |
| Comedores | 25,800 | 26,600 | (800) | 2% | |
| Aparatos eléctricos y otros | 14,720 | 16,020 | (1,300) | 8% | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | 13,620 | 107,920 | 28,700 | 30% | 6.3% |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | | | | | 64% |
| UTILIDAD BRUTA: | | | | | |
| Recámaras | 26,900 | 33,000 | (6,100) | 18% | |
| Salas | 31,900 | 19,100 | 12,800 | 67% | |
| Comedores | 9,800 | 5,500 | 4,300 | 78% | |
| Aparatos eléctricos y otros | 10,380 | 4,280 | 6,100 | 142% | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | 78,980 | 61,880 | 17,100 | 28% | |
| GASTOS DE OPERACION: | | | | | |
| Administración | 28,300 | 22,200 | 6,100 | 27% | |
| Venta | 12,600 | 8,600 | 4,000 | 47% | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | 40,900 | 30,800 | 10,100 | 33% | 19% |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Utilidad de operación | 30,080 | 31,080 | 7,000 | 23% | |

| | <u>1985</u> | <u>1984</u> | <u>Variación</u> | <u>85</u> | <u>84</u> |
|--|-----------------|-----------------|------------------|------------|------------|
| GASTOS FINANCIEROS | 21,000 | 16,770 | 4,230 | 25% | 10% |
| Utilidad antes de provi- siones para impuesto so- bre la renta y partici- pación de los trabajado- res en las utilidades | 17,080 | 14,310 | 2,770 | 19% | |
| Provisiones para- Impuesto sobre la renta | 7,600 | 6,200 | 1,400 | 25% | 3% |
| Participación de los traba- jadores en las utilidades | 1,580 | 1,310 | 270 | 21% | .7% |
| Utilidad neta | <u>\$ 7,900</u> | <u>\$ 6,800</u> | <u>\$ 1,100</u> | <u>16%</u> | |

Razones de liquidez

Las siguientes razones nos muestran la capacidad de pago a corto plazo del negocio.

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Act. Circulante}}{\text{Pas. circulante}} = \frac{152,000}{128,400} = 1.19$$

Como se podrá observar el negocio dispone para liquidar su deuda \$1.19 por cada peso de pasivo a corto plazo. Lo bajo del factor indica que Mueblería El Paraíso, S. A. tiene bastantes problemas de liquidez los cuales se notarán en el resultado de la siguiente razón:

$$\begin{aligned} \text{Prueba del Acido} &= \frac{\text{Efectivo} + \text{Valores Realizables} + \text{Ctas. por cobrar}}{\text{Pasivo circulante}} \\ &= \frac{97,800}{128,400} = .76 \end{aligned}$$

Este factor nos indica que el negocio tiene para liquidar sus pasivos a corto plazo \$.76 pesos por cada \$1.00 que adeude, lo que nos demuestra las serias dificultades de liquidez que se tienen, debido a la sobreinversión que tiene, en sus inventarios (\$55,000) y que representa el 25% de sus ventas anuales. Las medidas que debe tomar la administración del negocio para mejorar su liquidez deberán estar tendientes a disminuir el monto de sus inventarios y a la abstención en la obtención de préstamos bancarios innecesarios.

Los factores más razonables que debe tener este tipo de negocio deben de ser de 1 a 2 para la razón del circulante y de 1 a 1 para prueba del ácido.

Razones de actividad

Estas razones nos muestran la efectividad con que el negocio está usando los activos empleados.

$$\text{Rotación de cuentas x cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de ctas. por cobrar}} = \frac{215,600}{\frac{(91,700 + 45,600)}{2}}$$

$$= 3.14 \text{ ó } 116 \text{ días}$$

El resultado anterior nos indica que se está cobrando a los clientes con un promedio de 116 días, siendo que la política de crédito del negocio es de 3 a 2 meses por lo que existe un atraso en el cobro de la cartera de 26 a 56 días debido a la falta de control de los vencimientos de la cartera de clientes. Lo anterior ocasiona que la Compañía no tenga una adecuada liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y además de que pierda financieramente debido a la elevada inflación en los precios de los bienes al no cobrar intereses sobre su cartera vencida.

La solución dentro del plan financiero de Mueblería El Paraíso, S. A. estará regida por el establecimiento de los reportes de clientes que ermitirán un control absoluto de la cartera y el cobro oportuno de la misma, así como también se recuperará la pérdida del poder adquisitivo del importe de la cartera vencida a través del cobro de intereses a clientes morosos.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Inventarios} &= \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios promedio}} \\ &= \frac{136,620}{\frac{(55,000 + 38,000)}{2}} = 2.99 \text{ ó } 122 \text{ días} \end{aligned}$$

Este factor nos indica la rapidez con que el inventario se vende en el negocio. De modo general, mientras mayor sea la rotación mejor estará funcionando el negocio. En el caso de Mueblería El Paraíso la rotación de sus inventarios es muy lenta ya que sus inventarios rotan cada 122 días, dándonos a entender que hay sobreinversión en los inventarios además de que existen problemas de lento movimiento en algunos de los artículos.

La solución a lo anterior es aumentar la rotación de los inventarios a través de un análisis de aquellos artículos cuya existencia es excesiva con objeto de no adquirirlos más; además de que será necesario fijar los límites de existencias. Así mismo por los inventarios de lento movimiento y cuyo margen de utilidad sea pequeño se disminuirá su compra y se deberán poner con ofertas atractivas al público con objeto de recuperar su inversión. Las anteriores medidas ocasionarán una mayor liquidez para el negocio y una disminución sustancial en las cuentas por pagar a proveedores.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ac. total Prom.}} = \frac{215,600}{(152,800 + 85,500)} = 1.81$$

2

Esta razón nos indica la eficiencia con que el negocio utiliza sus activos. Si la rotación es alta, implica que el negocio está usando eficientemente sus activos para generar ventas. En el caso de Mueblería El Paraíso, S. A. la eficiencia en el utilización de activos es buena, aún cuando el factor es alto, dado que sus propiedades y equipos están totalmente depreciados, además de que actualmente no se muestra el valor real de los mismos en el mercado. Es conveniente que los bienes sean revaluados y que se contabilice el efecto, así como se considere el valor real en caso de que se piensen sustituir.

Razones de rentabilidad

Estas razones nos indican como ha operado el negocio durante el año y nos sirven para cuestionarnos ¿si la utilidad fue adecuada durante el año?, ¿cuál es la tasa de utilidad de las actividades? ¿qué cantidad se pagó en dividendos?, y en una sola frase ¿qué tan rentable es el negocio?

$$\text{Margen de utilidad en ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{7,900}{215,600} = 3.66\%$$

El margen de utilidad que está dando el negocio se ha visto mermado básicamente por el alto costo de la deuda financiera cuyos intereses por financiamientos obtenidos en el presente ejercicio ascendieron a \$21,000 y no representan el 10% de las ventas netas.

Este alto endeudamiento, el cual al 31 de enero de 1985 asciende a \$30,000 se origina por la sobreinversión en inventarios que se adquirieron a través del financiamiento bancario.

Como medida conveniente es necesario que el negocio conforme vaya generando efectivo vaya liquidando la mayor parte de sus pasivos y adeudos financieros y financie sus inventarios a través de créditos con proveedores los cuales no originarían tantas cargas financieras.

El factor adecuado a este tipo de negocios debería oscilar entre el 15% y el 20% sobre sus ventas.

$$\begin{aligned} \text{Tasa de rendimiento de Ac.} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ac. total Prom.}} \\ &= \frac{7,900}{215,6000} \times \frac{215,600}{119,150} = 6.63\% \end{aligned}$$

El rendimiento generado es bueno, pero podría ser mucho mayor basado en el comentario que hago en el párrafo referente al margen de utilidad.

$$\begin{aligned} \text{Utilidad por acción} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{No. de acciones}} = \frac{7,900}{5,000} = 1.58 \end{aligned}$$

El rendimiento por acción es verdaderamente muy bajo y refleja una mala administración de los recursos con los que se cuenta. Este rendimiento es ocasionado por el endeudamiento excesivo e innecesario, las medidas correctivas serían las descritas anteriormente.

Razones de cobertura

$$\text{Razón pasivo a Activo total} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Ac. total}} = \frac{128,400}{152,800} = 84\%$$

Esta razón dá a los acreedores una idea de la capacidad del negocio para soportar pérdidas sin perjudicar los intereses de los acreedores. Mientras más baja sea esta razón mayor "colchón" habrá para los acreedores antes que el negocio quede insolvente. Desde el punto de vista del acreedor una razón baja entre pasivo y activo total es de desear.

En el caso de la Mueblería El Paraiso, S. A. es de preocupar el alto porcentaje de endeudamiento que tiene el negocio es de notar que la administración del negocio debe cambiar totalmente su política de adquisición de inventarios a través de financiamientos. Por lo que hemos podido observar los inventarios muestran una rotación muy baja ocasionando que no se liquiden adecuadamente por la escases de recursos monetarios.

$$\begin{aligned} \text{Veces de interés ganado} &= \frac{\text{Utilidad antes de imp. y cargos por int.}}{\text{Cargos por Intereses}} \\ &= \frac{38,080}{21,000} = 1.81 \text{ veces} \end{aligned}$$

Esta razón subraya la importancia que tiene que un negocio cubra todos sus cargos por intereses. Como podemos observar en el caso de este negocio la cobertura que existe sobre los intereses no es buena debido a que la carga financiera de los financiamientos obtenidos es muy alta.

$$\text{Valor contable de las Acc.} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{No. de acciones}} = \frac{24,400,000}{5,000} = \$4,880$$

Este valor nos sirve para analizar el valor de mercado que tiene la acción, y es un parámetro de medición que nos indica a que se deben las altas o bajas de valor en la cotización de las acciones en la Bolsa de Valores. Cualquier alza del valor contable de la acción comparada contra el valor de

mercado de la misma puede ser un indicio del incertidumbre del público inversionista motivado por un alza en los precios de los artículos y una baja en la demanda de los mismos, independientemente de que el negocio esté generando utilidades. En nuestro caso práctico las acciones del negocio que estamos evaluando no cotizan en la Bolsa por lo que no contamos con este parámetro de medición.

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital contable}} = \frac{128,400}{24,400} = \$5.26$$

Esta razón nos señala la participación de los acreedores en el negocio. En nuestro ejemplo los acreedores se están llevando un buen margen de la utilidad.

Análisis comparativo

En el análisis comparativo se presentan los mismos informes o datos correspondientes a dos o más fechas o períodos, de tal manera que éstos se puedan comparar.

El análisis de las razones proporciona una vista instantánea ya que se refiere a un momento o período único en el tiempo.

Es un análisis comparativo el analista puede identificar las variaciones más importantes habidas en las cuentas e identificar los motivos que originaron los cambios en las mismas, a través de este análisis se pueden determinar los cambios necesarios que se deban hacer la política de venta y de crédito a seguir.

En el caso del Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 1985 y 1984 de Mueblería El Paraíso, S. A. según se muestra en la Fig. 20 podemos observar los cambios más importantes, de los cuales a continuación hago comentarios al respecto:

Efectivo en bancos e inversiones en valores-

Como se podrá observar las disponibilidades de efectivo son bajas y ésto se debe a que actualmente en el negocio no se preparan estados de ingresos y egresos ni controles diarios de bancos que permitan dar a conocer al administrador del mismo sus necesidades de efectivo, lo anterior ocasiona que se opte por la obtención de financiamientos innecesarios.

Cuentas por cobrar-

El crecimiento en cartera de clientes en el presente ejercicio ha sido del 97% siendo que las ventas han tenido un crecimiento del 27%, ésto nos indica los graves problemas que tiene el negocio para la recuperación oportuna de su cartera. La solución a este problema ésta dada por los reportes de clientes que se sugieren al principio de este caso, con el objeto de ejercer una mayor presión sobre los clientes y poder disminuir los días de cobro que actualmente tiene el negocio.

Inventarios-

El incremento en inventarios es desproporcionado al incremento en las ventas debido a que la administración del negocio consideró conveniente incrementar los mismos por el alza en los costos de éstos, esta decisión es equívoca ya que los inventarios se obtuvieron a través de financiamientos ocasionando una carga financiera excesiva. Las decisiones de tener inversiones estáticas en una economía como la nuestra pueden ocasionar que los rendimientos de utilidad no sean los esperados por los dueños.

Préstamos bancarios-

El negocio adquirió inventarios a través de los préstamos bancarios esta decisión fue incorrecta de acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores.

Cuentas por pagar-

Estas han crecido sustancialmente debido a la falta de liquidez que tiene el negocio, este problema estará resuelto a través de la recuperación oportuna de la cartera y de la disminución en la inversión en inventarios.

Sobre el estado de resultados podemos comentar lo siguiente:

Ventas-

Como se podrá observar el incremento en cada uno de los renglones de ventas se debió básicamente al aumento en los precios de ventas de los artículos y no a un incremento en las unidades vendidas con respecto al año anterior. La situación que originó una falta de crecimiento en las unidades vendidas se debe a la falta de publicidad, poca vistosidad y antigüedad de los artículos puestos a la venta.

Costo de ventas-

El incremento más importante corresponde a la línea de recámaras, que se derivó de un aumento en los costos de las recámaras "Princes" que fueron las que más se vendieron (68%) en el presente ejercicio. Por lo que corresponde a las variaciones en las demás líneas de artículos es destacable la disminución del 8% en los costos de los aparatos eléctricos, que

corresponde a un incremento en la venta de tostadores, licuadoras y lavadoras cuyo margen de utilidad es mucho mayor al que dan los televisores y estereos cuya venta disminuyó parcialmente.

Es recomendable promocionar la venta de aquellos artículos cuyo margen de utilidad es mucho mayor a la tasa de inflación con objeto de compensar la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

Gastos de operación-

La variación en los gastos de venta se debe a un incremento en los gastos de transportación así como los sueldos pagados y en la remodelación parcial a la sala de ventas del negocio.

Gastos financieros-

El incremento en éstos se originó por un aumento en las tasas de interés bancaria de los préstamos.

Como se ha podido observar el administrador del negocio auxiliándose del análisis financiero podrá darse cuenta de los puntos financieros más débiles con objeto, de tomar decisiones que lo lleven a administrar más eficientemente el capital de trabajo y a no cometer errores tan costosos que pongan en peligro la existencia y redituabilidad del negocio. Así mismo es importante hacer hincapié que el análisis financiero es una herramienta importante dentro de la planeación financiera y en el caso práctico es complementaria a la implantación del control interno y de los cambios en las políticas y decisiones de venta, ya que los tres redondean un mejor y eficaz plan financiero.

Las conclusiones referentes al análisis financiero están contempladas al final del caso práctico.

Aspectos de mercadotecnia

Si los negocios quieren sobrevivir y prosperar en un mercado de compradores a largo plazo, no pueden seguir operando sobre la base de una filosofía de que el cliente existe para ellos. Tienen que reconocer que el cliente es el centro y que la empresa existe para servirlos, en otras palabras la empresa debe estar dirigida desde el punto de vista de la mercadotecnia y no de un concepto antiguo de ventas.

Entendiéndose como mercadotecnia, como la manera de administrar una empresa de manera que cada decisión de importancia (o sea las decisiones importantes que debe de tomar el personal de ingeniería, fabricación, finanzas, etc.) se haga con un pleno y previo conocimiento del impacto que dicha decisión tendrá sobre el cliente.

Razonando lo anterior y en base al análisis que estoy haciendo de Mueblería El Paraíso, S. A. podemos decir que el negocio está actualmente administrado desde un punto de vista antiguo de ventas, debido básicamente a que no existe una estructura de publicidad y atención al cliente que ayude al negocio a ser un fuerte competidor dentro de su mercado.

Dentro de los puntos más fuertes que este negocio debe cubrir se encuentran los siguientes:

- Una total modernización de sus aparadores de venta que hagan más atractivos los artículos que se venden.
- La incorporación de publicidad escrita en los aparadores en los que se exhiben los artículos donde se muestren las ventajas de uso y económicas que se obtienen al adquirirlos.
- Incorporación de artículos que estén acordes con la época y que satisfagan las exigencias de comodidad, uso y estética que los clientes requieren.
- El establecimiento de publicidad por radio y a través de volantes escritos que permitan a los habitantes de la zona en el que se en-

- cuentra ubicado el negocio conocer la existencia del mismo.
- El diseño de paquetes de crédito y descuento que hagan más atrayente la venta de los artículos.
 - Buscar una publicidad variable y constante basada en el conocimiento de los artículos en venta de tal manera que no permita a los clientes pensar en otras alternativas.
 - Un cambio total en la filosofía de ventas basado en que las características que debe reunir un experto en ventas que busca al cliente.
 - El experto debe saber impartir encanto a sus artículos.
 - El experto deberá ser sagaz y astuto; conocer los puntos buenos y malos de su producto y equilibrarlo, arreglarlo de tal modo que éste aparezca con su cara más positiva.
 - Da buen servicio a sus clientes y permanece con ellos enamórrátiolos y atendiendo a sus necesidades futuras.
 - Es codicioso, tiene ambición y más motivaciones para alcanzar, sus metas.
 - Posee una gran fascinación sobre la gente, aprende de todo el mundo y cae bien a la gente porque quiere saber que es lo que los hace felices. Al experto realmente le preocupa ésto.
 - Es agresivo, entusiasta, posesivo, y es un auténtico triunfador por donde quiera que se le vea.
 - Puede hacer que cualquier extraño simpatice con él en diez minutos.
 - Se adapta a cualquier conversación y sobresale de los demás.
 - Escucha, aprende y entiende, usa mucho el encanto para resolver un problema simple y directamente
 - Es seguro de sí mismo y no basila cuando quiere obtener algo.

Independientemente de los puntos de mercadotecnia que en mi opinión el negocio debe establecer, me gustaría aclarar que como Muelbería El Paraíso, S. A. existen muchos negocios que actualmente siguen operando sobre una filosofía de venta muy antigua la cual debe de cambiar.

CONCLUSIONES

Dado que la planeación financiera no sólo consiste en el análisis de la información financiera y en la toma de decisiones derivado de dicho análisis, sino que dicha planeación contempla los cambios en todas las decisiones de las áreas de la empresa (producción, ventas, personal, etc.) y en la intervención sobre dichas decisiones que en un momento dado pueden minimizar las ganancias de la empresa, consideré conveniente, resumir las conclusiones de Mueblería El Paraíso, S. A. al final del caso práctico después de analizar las fallas de control interno, financieras y mercadológicas del administrador de los negocios.

- 1.- Es obvio para que el administrador del negocio pueda tomar decisiones en base a la información financiera, que exista un buen control interno que garantice la confiabilidad, veracidad y oportunidad de dicha información.

En el caso de Mueblería El Paraíso, S. A. no se cuenta con este tipo de controles por lo que es necesario que se cubran con los requisitos mínimos de control que al principio del caso práctico he mencionado.

- 2.- El objeto de preparar información financiera es con el fin de evaluar la operación del negocio y tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias para evitar riesgos al negocio.

En el caso práctico no se ha evaluado correctamente la situación financiera ya que como hemos podido ver tiene serios problemas de liquidez.

- 3.- La existencia de toda empresa se basa sobre el principio de mercadotecnia que señala que la empresa existe para el cliente, en el caso práctico nos hemos podido dar cuenta que la filosofía de venta que tiene el administrador del negocio parte de bases contrarias, por lo que la existencia del negocio está peligrando.

CONCLUSIONES

- 1.- Es importante señalar que la problemática por la que actualmente están atravesando la pequeña y mediana empresa, se debe básicamente a que carece del personal con la adecuada capacidad en el área financiera ya que por lo general el personal que administra este tipo de negocios sólo cuenta con los conocimientos vagos y hasta cierto punto empíricos, los cuales no poseen las cualidades para evaluar, analizar y tomar las decisiones financieras adecuadas para el desarrollo del negocio.

Por lo que considero de gran importancia que los propietarios de este tipo de negocios conozcan y experimenten las herramientas y recursos que maneja el administrador financiero a efectos de implantar y desarrollar un adecuado plan financiero.

- 2.- La difícil situación por la que atraviesa el país se ve trastornada por la inflación y las devaluaciones que están inmersas dentro de la crisis económica actual. Esta crisis puede agravar en gran medida el desarrollo de todos aquellos negocios que no consideren a estos problemas como graves indicadores de riesgo que han de considerarse en cuenta dentro del plan financiero a desarrollar.

Por lo mencionado anteriormente es necesario recalcar que los administradores financieros o en su defecto, los propietarios de los mismos posean una amplia visión de sus negocios para poder tomar las decisiones adecuadas para lograr la subsistencia de éstos ante la grave crisis que vive el país.

- 3.- Es de suma importancia que las pequeñas y medianas empresas actualmente no poseen los medios económicos suficientes para operar eficientemente y

hacer frente a sus obligaciones a corto y mediano plazo; por lo que el conocer las técnicas financieras permita al negocio subsanar sus deficiencias operativas, de liquidez, etc. Por lo anteriormente expuesto concluyo que:

- La administración del efectivo reviste gran importancia en nuestros días ya que el creciente mercado de consumo, las innovaciones tecnológicas y el crecimiento industrial han contribuido a la creciente demanda de éste. Estos acelerados cambios requieren que las empresas ponderen sus necesidades de efectivo a efecto de evaluar las posibilidades que se le presenten para invertir los excedentes del mismo.
 - La administración de las cuentas por cobrar es fundamental para este tipo de empresas ya que si no se tiene una política de otorgamiento de crédito y el oportuno cobro de la cartera que se adecue a las necesidades de efectivo y características del negocio, las demás actividades que se realizan en él se verían seriamente afectadas pudiendo ocasionar la descapitalización y posible desaparición del negocio al tener que ofrecer a los clientes un período de cobro en días superior al que los proveedores le otorgan al mismo negocio.
- 4.- El elevado costo de la tributación fiscal que el gobierno federal ha fijado a las empresas a través de diversos impuestos que gravan las ganancias, enajenaciones y un sinnúmero de operaciones, con objeto de alлегarse de recursos en efectivo como una medida para solventar el déficit por el cual las finanzas públicas atraviesan, han hecho que los impuestos se vuelvan el segundo gasto en importancia para las empresas que ven mermadas sus ganancias por la falta de conocimiento por las leyes y reglamentos que regulan las tributaciones fiscales. La falta de una planeación fiscal financiera en una empresa origina un pago excesivo o innecesario de impuestos, es obvio señalar que sólo el conocimiento de las regulaciones fiscales servirá a los administradores de las empresas para

disminuir considerablemente la carga impositiva de impuestos a través del aprovechamiento de los diversos estímulos fiscales deducciones y otros tipos de instrumentos fiscales.

- 5.- El entorno económico de las pequeñas y medianas empresas se caracteriza por una falta de apoyo del Gobierno Federal y de la Banca organizada que no contemplan programas de desarrollo y estímulo a este tipo de empresas. Lo anterior aunado a factores tales como la hiperinflación, devaluación monetaria, deuda externa, control de precios, etc. que tiene sumido a nuestro país en una grave crisis financiera, afecta de una manera tan importante la operación de este tipo de empresas que tienden a desaparecer dentro de un monopolio tan competitivo en nuestro país debido a que se encuentran dirigidas por personal que no posee cualidades de administración y dirección de recursos que por lo menos les permita mantenerse dentro del mercado.

La falta de personal capacitado en la preparación, implementación, y dirección de un plan financiero en este tipo de empresas en épocas tan difíciles como las que vive el país será el corolario del fin de la pequeña y mediana empresa, todo esto por falta de una planeación financiera.

- 6.- Es importante hacer hincapié que la planeación financiera en la pequeña y mediana empresa juega el papel más importante hoy en día en el desarrollo y sostenimiento de este tipo de empresas, ya que las características de nuestra economía así lo exigen.

La aplicación de técnicas de análisis financiero, así como las referentes a la administración del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, etc.; permitirán a los administradores de este tipo de negocios, prever contingencias de alzas en los costos, déficit en sus flujos de caja, excesos en inventarios, etc.; que coadyuvarán a la empresa a crecer sana-

mente en un mercado competitivo como el nuestro. No es objetable cuestionar a la planeación financiera como una herramienta de desarrollo para las empresas, ya que ésta es necesaria e indispensable para el desarrollo de las mismas.

BIBLIOGRAFIA

- "Fundamentos de Administración Financiera"
J.F. Weston
E.F. Brigham
Nueva Editorial Interamericana

- "Economía"
Paul A. Samuelson
Ed. Mc. Graw Hill

- "Administración Financiera"
Lawrence Schall
Charles W. Haley
Ed. Mac. Graw Hill

- "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados"
Instituto Mexicano de Contadores Públicos

- "Normas y Procedimientos de Auditoría"
Instituto Mexicano de Contadores Públicos

- "Técnicas modernas de Administración Financiera"
J.R. Franks
J.E. Broyles
Ed. Limusa

- "La Información Financiera en la Administración"
Eduardo Villegas
Ed. Laró

- "Administración Financiera de los Negocios"
Clifton H. Kreps Jr.
Richard P. Wacht
Ed. Banca y Comercio

- "Fluctuaciones Monetarias y Estados Contables"
Horacio López Santiso
Luis Andrés Panagi
Ed. Macchi

- "Inflación, Estudio Económico Financiero y Contable"
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.
Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio
y Administración

- "Ley del Impuesto sobre la Renta 1986"
Ed. Themis
1ª edición

- "La Administración Financiera en el Contexto Mexicano"
Peter Lusztig
Bernhard Schwaz
Miguel A. Corzo
Ed. Limusa
1ª edición 1982

- "Inversiones" Práctica, Metodología, Estrategia y Filosofía"
Ed. Publicaciones Instituto Mexicano de Ejecutivos de
Finanzas, A. C.
Martín Marmolejo González
1ª edición 1985

- "Técnicas de Exito para la Administración del Efectivo"
Modern Business Reports, 1501 Broadway, New York
N. Y, 10036 U.S.A.
Ed. Alexander Hamilton Institute, Inc.

- "Estímulos Fiscales Mexicanos"
Ed. Themis 1ª edición 1986