

2ej.
106



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"ESTRATEGIAS DE TESORERIA EN
TORNO DE LA INFLACION"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

ANGEL RAMOS HERNANDEZ

Director del Seminario: Prof. C. P. Enrique Zubieta Sánchez

MEXICO, D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I N D I C E

		Página
INTRODUCCION		I
CAPITULO I	LA FUNCION FINANCIERA FRENTE AL FENOMENO INFLACIONARIO	
1.1	Antecedentes	1
1.2	Concepto de Inflación	2
1.3	Causas que la Originan	5
1.3.1	Pérdida del poder adquisitivo de la moneda	5
1.3.2	Escasez	6
1.3.3	Carestía del trabajo	6
1.3.4	Altos costos de producción	6
1.3.5	Falta de financiamientos	6
1.4	Importancia de la Función dentro de la Organización.	9
1.5	Concepto	11
1.6	Elementos	13
1.7	Objetivos	13
CAPITULO 2	ESTRUCTURACION DE LA FUNCION FINANCIERA.	
2.1	Organización de la Función Finan <u>ci</u> ciera.	15
2.2	Funciones que intervienen	17
2.2.1	Director de Finanzas	17
2.2.2	El Contralor	18
2.2.3	El Tesorero	19
2.3	Objetivos Financieros	21

CAPITULO 3		LA PLANEACION DE LA FUNCION FINANCIERA	
3.1	Concepto de Planeación		23
3.2	Principios de la Planeación		24
3.3	Estrategia y toma de Decisiones.		27
3.4	Planeación Financiera <u>Estratégica</u> .		30
3.5	Importancia de la Planeación Estratégica.		31
3.6	Elementos de la Planeación Estratégica.		32
3.7	Evaluación de un plan estratégico.		35

CAPITULO 4		LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE LA PLANEACION FINANCIERA.	
4.1	Origen, Etimología y Concepto de los presupuestos.		36
4.2	Utilidad de los presupuestos		38
4.3	Principios que sustentan a los presupuestos		39
4.3.1	Previsión		39
4.3.2	Planeación		43
4.3.3	Organización		46
4.3.4	Integración		47
4.3.5	Dirección		48
4.3.6	Control		50
4.4	Requisitos y características de los presupuestos.		51
4.4.1	Conocimiento de la empresa		51

4.4.2	Comunicación Ejecutiva	52
4.4.3	Programas de Operación	52
4.4.4	Preparación de los presu- puestos.	53
4.4.5	Integración del plan fi-- nanciero	53
4.4.6	Aprobación del plan finan ciero.	54
4.5	Clasificación de los presu puestos.	54
4.5.1	Por el tipo de empresa	55
4.5.2	Por su contenido	55
4.5.3	Por su forma	55
4.5.4	Por su duración	56
4.5.5	Por su técnica de valuación	56
4.5.6	Por su reflejo en los esta- dos financieros.	56
4.5.7	Por la finalidad que pretenden	57
4.6	Los presupuestos que contiene un plan financiero	58

**CAPITULO 5 EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO COMO
PRINCIPAL INSTRUMENTO PARA DE--
TERMINAR LAS NECESIDADES FINAN-
CIERAS.**

5.1	Importancia de elaborar el pre- supuesto de efectivo.	67
5.2	Propósito del presupuesto de -- efectivo.	68
5.3	El presupuesto de efectivo res-- pecto a sus entradas y salidas	69
5.4	La planeación y el control de efectivo	72

5.4.1	Planeación del efectivo a - corto plazo y largo plazo	72
5.5	Modelo del presupuesto de - efectivo (flujo de caja)	75
CAPITULO 6		
	LA APLICACION DE LOS EXCEDENTES DE EFECTIVO EN INVERSIONES FINAN CIERAS.	
6.1	Análisis de las inversiones fi-- nancieras.	82
6.1.1	Inversión financiera	82
6.2	Características de las inversio- nes financieras	83
6.2.1	Liquidez	83
6.2.2	Rendimientos	84
6.2.3	Riesgos	87
6.2.4	Plazos	87
6.3	Tipos de inversiones financieras	87
6.3.1	Renta fija	88
6.3.1.1	Instrumentos bursátiles a corto - plazo	88
6.3.1.2	Instrumentos bursátiles a largo - plazo	90
6.3.1.3	Instrumentos bancarios	91
6.3.2	Elementos de inversión	92
6.3.3	Renta variable	94
6.3.4	Inversiones de protección	101
	CONCLUSION	II
	BIBLIOGRAFIA	III

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

La finalidad principal de ésta investigación, es la de dar a conocer a los lectores, la importancia que tiene la Función Financiera en cualquier tipo de empresa pública o privada, para optimizar al máximo el rendimiento de sus recursos. Ante la escasez de recursos, costo elevado de los mismos, surge como demanda vital aprovechar el manejo de los recursos financieros, para brindar la permanencia empresarial.

El impacto de la inflación, la devaluación, la escasez de financiamiento y otros agregados constituyen un reto para la subsistencia de las empresas.

Y es dentro de este ámbito en donde la liquidez y el óptimo manejo de los recursos financieros pueden constituir el factor determinante para la permanencia de las mismas.

Por lo anterior, me impuse la tarea de preparar esta investigación.

El primer capítulo se refiere a la importancia que ha tenido la Función Financiera y su desarrollo en las últimas décadas, en el crecimiento de las empresas y su impacto con la inflación, la que se ha convertido en una realidad de la vida, algo que los administradores financieros han tenido que tolerar con el paso del tiempo.

En el segundo capítulo nos referimos a la estructura de la organización de la Función Financiera dentro de las empresas, las funciones que intervienen, así como quienes las realizan.

En el tercero nos referimos al estudio de la Planeación Financiera dentro de las empresas, como principal paso de todo proceso administrativo, ya que de ella depende tomar decisiones respecto de las inversiones futuras, sus posibles riesgos, y en un momento determinado como asegurarse contra ellos.

En el capítulo cuarto hago referencia a los presupuestos como herramienta de la Planeación Financiera; indicando brevemente sus características, para su elaboración.

El quinto, se refiere al Presupuesto de Efectivo como principal instrumento para determinar las necesidades financieras de las empresas, por medio de un control llamado flujo de efectivo.

El sexto y último capítulo se refiere exclusivamente a las alternativas de inversión de los excedentes de efectivo que pudiera tener una empresa después de haber considerado sus necesidades financieras. Estas inversiones financieras que se obtienen con los recursos sobrantes de las operaciones del negocio se deben invertir en instrumentos que garanticen su completa seguridad y su más alto rendimiento sin dejar de considerar las altas tasas de inflación que actualmente sufre nuestro país.

1. LA FUNCION FINANCIERA FRENTE AL FENOMENO INFLACIONARIO.

1.1 Antecedentes

La Administración Financiera ha ido evolucionando de tal manera que hoy en día es considerada como un punto vital dentro de las empresas, por la forma en que se ha desarrollado.

Anteriormente tenia un lugar secundario dentro de la empresa, se limitaba a negociar créditos con los banqueros , a la compra-venta de los valores y atender las entradas y salidas de efectivo.

La Administración Financiera es una fase de la Administración General. La consideraban fundamentalmente - como una parte de la economía, y no es sino hasta la década de los años 1920, con el surgimiento de nuevas tecnologías, modernas industrias y la necesidad de financiarlas adecuadamente, cuando surge como una rama independiente, con énfasis sobre los métodos de financiamiento externo. Sin embargo, durante los años 1930, la atención se concretó naturalmente en los problemas de flujo de efectivo, la estructura sólida del capital y la solvencia.

Durante la década de 1940 y en la primera mitad de los años de 1950, se tiene mayor conocimiento acerca de la trascendencia de los flujos de efectivo y los métodos de planificación. Aparece también la metodología del presupuesto de capital, con mayor reconocimiento hacia la -- responsabilidad de la gerencia financiera en la ubicación óptima de los recursos financieros y en la administración financiera de los activos de la empresa.

La forma en que las decisiones financieras afectan el valor de la empresa se convirtió en una de las mayores preocupaciones de la administración de la empresa, así como los efectos de la estructura de capital y la política de dividendos, se convirtieron en temas interesantes y sujetos a controversia dentro de la Administración Financiera.

Otra tendencia en la enseñanza de la Administración financiera está relacionada con los problemas económicos dominantes de la época actual. La planeación financiera y el propósito ante los eventos futuros inciertos, ha sido una preocupación constante, una incertidumbre que ha asumido una gran importancia y más aún relacionada con la inflación.

1.2 Concepto de Inflación

La inflación fenómeno nocivo para la economía de un país. Los efectos de la inflación se reflejan tanto a nivel asalarado, como a nivel institucional, deteriorándose el poder adquisitivo, escaseándose los bienes, provocando despidos masivos de personal, reduciéndose las jornadas de trabajo.

Antes de continuar con nuestro estudio, comenzaré por definir que es la inflación.

1.- Según Sirking: La Inflación se refiere a un estado de exceso en la demanda global en el que se puede ser libre o reprimida el alza de precios, sin que haya exceso en la demanda, en el primer caso, la demanda excesiva constituye la enfermedad y el alza de los precios es solo síntoma en tanto que, en el otro caso, el aumento del nivel de precios es la propia enfermedad; y,

2. Arturo Guillen: La define como un fenómeno económico - mediante el cual se registra un alza rápida, generalizada y sostenida de los precios de todos los bienes y servicios, mientras el poder adquisitivo del dinero se reduce en la misma proporción.

Una vez definido lo anterior, se procede a dar una visión general de como ha afectado la inflación en nuestra economía.

En los últimos cuarenta años de 1940 a 1956, conocido como período "inflacionario" y en éste, la inflación medida en términos del Índice Nacional de Precios al Consumidor fue un promedio anual del 12.4%, lo cual era considerablemente alto para esa época.

Durante el período de 1957 a 1972, la Economía Nacional se desarrolló con una relativa estabilidad de precios, dado que se tuvo un ritmo moderado de aumento en el nivel general de precios al consumidor que alcanzó un crecimiento promedio anual de 3.3%.

A partir de 1973, comienza a manifestarse nuevamente un proceso inflacionario en el crecimiento de los precios (20.8% anual), alcanzando uno de los niveles más altos en 1976 (45.9% según el índice de precios al mayoreo y 27.2% al consumidor), registrando a partir de 1977 una desaceleración, la cual se acentúa en 1978. Sin embargo, en 1979 esta tendencia decreciente se revierte y en 1980 el nivel de inflación supera lo alcanzado en 1976.

En el período de estabilidad de precios 1957-1972, el crecimiento de la oferta o producción de bienes o servicios fue en promedio anual de 6.8% y el de la demanda - de 10.8%. En cambio de 1973 a 1976, la producción aumen-

to en promedio anual 4.9% y la demanda 24.2%. Esta gran diferencia se tradujo en presiones inflacionarias las cuales se acentuaron aun más, en el transcurso de los años -- 1977 a 1980 en que la producción creció en un promedio - anual de 6.4% y la demanda en 32.2%. Para el año de 1982 se tuvo un crecimiento del 98.8% en el índice nacional de precios al consumidor, lo que significa una cifra sin precedentes en la Historia de México.

Es importante mencionar, que el año de 1982 fue crítico para la economía y las finanzas del país. Diversos - problemas de origen interno y externo, que ya se habían -- manifestado, se agudizaron a lo largo del año y provocaron un desplome en el ritmo de la actividad económica, una notable aceleración en la tasa de aumento de precios, y serias dificultades en la operación de los mercados cambiario y financiero. A su vez, la combinación de estos elementos provocó una fuerte contracción en el volumen de -- transacción que México realizó con el exterior (1).

La inflación afecta a todos los componentes de la - sociedad de manera distinta, pero siempre incontrolada e - injusta. Afecta la participación que cada uno de ellos tiene en los recursos totales de la sociedad transfiriendo se entre sí, recursos en forma inequitativa, lo que pone - en peligro sin duda alguna los factores de la estabilidad social y los motores de crecimiento económico.

(1) Fuente: Banco de México, Informe Anual 1982.

1.3 Causas que la originan

Existen fenómenos que son causados por la inflación y que afectan a la empresa en forma directa, son:

1.3.1 Pérdida del poder adquisitivo de la moneda. La moneda, que es un instrumento de medida en la contabilidad, carece de estabilidad, ya que su poder adquisitivo cambia constantemente; por tanto, las cifras que se muestran en los estados financieros no representan valores absolutos y la información que presentan no es la medida exacta de su situación ni de su productividad.

La pérdida de valor adquisitivo de la moneda es provocada por la inflación, que es el aumento sostenido e indefinido en el nivel de precios.

La principal causa de la inflación es el aumento -- del dinero en circulación que no está compensado con aumentos en el volumen real de producción. Entendiéndose por ésta, como el conjunto de bienes y servicios que, medidos en dinero, producen los habitantes de un país, generalmente en un período no mayor de un año. A este valor de la producción total se le conoce en todos los países como Producto Interno Bruto (P.I.B.), siendo el indicador que con frecuencia se utiliza para medir el crecimiento de una economía.

Al excedente entre la tasa de incremento del dinero y la producción real se denomina "dinero inflacionario", y cuanto mayor sea la tasa de incremento de éste, mayores -- serán los aumentos en el nivel general de precios.

En suma, podemos decir que se produce la inflación monetaria o bien, la pérdida del poder adquisitivo de la

moneda; cuando se rompe el equilibrio entre el dinero en circulación y, los bienes y servicios producidos.

1.3.2 Escasez: Actividad que siempre realizan algunos elementos negativos tanto del sector productivo como del distributivo: se origina cuando se oculta algún producto, en este caso, la empresa tendrá que arreglarselas para cumplir con sus programas de producción surtiéndose de materias primas al precio que se las den y en las condiciones que se fijen. Esta actividad se generaliza y acentúa en etapas de fuertes expectativas inflacionarias.

1.3.3 Carestía del Trabajo: Aparece inmediatamente ya que las demandas obreras para aumentar los salarios son cada vez mayores y, como consecuencia los ajustes de sueldos van sucediéndose uno tras otro sin ver el fin de ello.

Los aumentos salariales generales repercuten sobre los costos y, por tanto, son un factor que provocan aumentos en el nivel general de precios.

1.3.4 Altos Costos de Producción: Que vienen a ser una consecuencia lógica de lo anterior, y no puede haber nada más difícil que la empresa enfrente la alza en sus costos y que estos lleguen a ser más que los propios ingresos por que entonces sí la empresa se proyectaría fatalmente a la quiebra.

1.3.5 Falta de Financiamientos: El financiamiento, por consiguiente se hará más caro y escaso; tanto proveedores como instituciones bancarias subirán sus tasas de interés, reducirán plazos de pago y restringirán sus créditos.

Además de las anteriores causas, existen algunos factores económicos, que limitan a los estados financieros

a proporcionar información obtenida del registro de las - operaciones de la empresa bajo principios de contabilidad, aún cuando generalmente sea una situación estimada a la si tuación real del valor de la empresa; diferencias que exis ten entre las cifras que presentan los estados financieros basados en costos históricos y el valor real.

Por lo anterior, hoy en día resulta casi imposible que la situación financiera coincida con la situación real o económica del valor de la empresa.

Los factores que originan esta discrepancia son:

- Oferta y demanda
- Plusvalía
- La estimación incorrecta que se hace a la vida de - los activos fijos.

Nuestra economía, es una economía de libre empresa, o sea de tipo capitalista, por estar organizada dentro de una economía mixta: regulación económica de instituciones públicas y privadas. Los artículos que fabrica, los servi cios que presta y el nivel de sus operaciones están deter- minados básicamente por los precios (costos) de los facto- res (tierra, mano de obra y capital) utilizados en la pro- ducción de estos bienes y servicios, y por los precios que los consumidores están dispuestos a pagar o por la canti- dad que los consumidores están dispuestos a comprar a los precios fijados por la empresa. El sistema de precios dis tribuye los bienes en forma eficiente igualando la oferta y la demanda.

Para un mejor entendimiento de lo anteriormente ex- plicado, se exponen a continuación los conceptos de Oferta y Demanda en economía.

- **Demanda:** El término demanda se emplea ordinariamente para expresar las actividades y preferencias de los consumidores en un momento dado. La demanda individual de determinada mercancía es la cantidad de ella que el individuo estaría dispuesto a comprar en un momento dado, a los diversos precios posibles. Según sea la cuantía del ingreso de que se disponga.

Las mercancías difieren mucho en cuanto a la intensidad con que provocan mayores o menores compras según sean más bajos o más altos sus precios. La ley fundamental de la demanda expresa que las cantidades demandadas de un bien aumenten a medida que los precios bajan y disminuyen si los precios se elevan; es decir, existe una relación inversa entre precios y cantidades demandadas.

- **Oferta:** La oferta por lo consiguiente viene a ser el fenómeno correlativo de la demanda, y es la serie de cantidades de un producto dado que un vendedor individual o un grupo de vendedores estarían dispuestos a ofrecer para su venta en un período determinado de tiempo a cada uno de los diferentes precios posibles. La ley fundamental de la oferta expresa la relación que existe entre los precios y la oferta, y se dice que las cantidades ofrecidas, sin variar los demás elementos, varían en relación directa con los precios posibles, dentro de un cierto lapso considerado.

La asignación de recursos en nuestra economía es automática, en contraste con otros sistemas económicos en donde la autoridad gubernamental decide qué cantidades de los diversos productos y servicios se tendrán disponibles conforme a nuestro sistema, los consumidores toman sus --

decisiones independientemente unos de otros; bajo las condiciones anteriormente señaladas. Estas decisiones también repercuten sobre las decisiones de todos los demás productores y consumidores.

Por lo anterior, no pueden considerarse como inflación los cambios de valor de los bienes y servicios originados por la oferta y demanda, ni tampoco trata la plusvalía que es un valor agregado que se le da a un bien por diferentes factores económicos.

De lo anteriormente señalado se desprende la diferencia entre el aspecto puramente financiero y económico y; diremos que lo financiero se refiere a valores expresados en unidades monetarias, referido a costos y precios en las fechas en las cuales se realizaron las operaciones. Lo económico se refiere a valores actuales relacionados con el poder adquisitivo de la moneda en un momento determinado.

Los estados financieros se formulan de acuerdo con el principio del valor histórico, el que establece que el valor es igual al costo de adquisición, entonces las operaciones se registran en unidades monetarias en las fechas en que se realizan, es decir sumamos monedas con diferente poder adquisitivo; por lo consiguiente, los estados financieros muestran una situación financiera pero no económica.

1.4 Importancia de la Función Financiera dentro de la Organización.

En el entorno económico que existe actualmente, el cual está en constante cambio y al que se ligan las finanzas porque en éstas repercute la crisis económica, en - -

donde la administración financiera juega un papel fundamental, no sólo en las empresas particulares sino también en los organismos gubernamentales que administran un país.

La función financiera de la empresa, se relaciona estrechamente con la función contable, la cual mediante el registro de las operaciones y siguiendo un proceso que culmina en la información financiera a un período determinado, que será el reflejo numérico de dichas operaciones.

Estos informes numéricos llamados estados financieros, que serán analizados técnicamente, son parte de las actividades de la administración financiera, ya que de estos resultados de análisis, se planearán mediante el estudio y evaluación las diferentes decisiones que llevarán al creciente desarrollo y expansión de las empresas.

La administración financiera participa activamente en la elaboración de estrategias generales y de políticas que implican aspectos financieros. Función básica en la planeación de las necesidades y usos de fondos de una empresa, obteniendo los fondos necesarios y aplicándolos para fines rentables, como ejercer una gran política de dividendos, inversiones mayores de capital, adquisiciones, y hasta desinversiones, o bien en la planeación a largo plazo y en la preparación de presupuestos a lo largo del mismo que vinculan la distribución de las inversiones del capital (en los activos fijos) y los requerimientos de financiamiento con respecto a la planeación estratégica.

La administración financiera participa en la obtención de fondos y en su aplicación a los diversos usos dentro de un negocio, habrá de servir como un lazo vital en el proceso de asignación de recursos.

Actualmente se le asigna un papel más relevante, - coordina las ideas y proyectos de inversión, para que el financiamiento que se pueda obtener, sea en las mejores -- condiciones para beneficio de la empresa. La administración financiera se vuelve más ágil, porque a través de -- ella se hace una mejor planeación y distribución de los - recursos así como el de reducir al mínimo los que permanecen ociosos para competir en el mercado nacional y vislumbrar la posibilidad aunque muy remota por la situación -- del país al competir con el mercado mundial.

La administración financiera se ha convertido en - una actividad dinámica porque ahora analiza, evalúa y toma decisiones, controla y mejora la situación financiera de una empresa. Para lograr esto la administración financiera fija métodos, objetivos y establece reglas que -- guíen y orienten en materia financiera, para que la empresa tenga la capacidad de generar utilidades y cumplir con sus objetivos.

1.5 Concepto de la Función Financiera

De lo anterior se desprenden algunos conceptos de lo que es la función financiera, para el mejor entendimiento del tema.

1. La función financiera es sencillamente el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesiten las empresas, -- dentro de las más favorables condiciones y a la luz de -- los objetivos del negocio.

-- Hunt, Williams y Donaldson --

2. Es la fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa mediante la

obtención de recursos financieros por aportaciones de capital y obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados mediante la presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas.

-- Abraham Perdomo M. --

3. Se ha descrito a la administración financiera como la combinación del arte y ciencia mediante la cual las empresas toman importantes decisiones que determinan en que de be invertir, como se va a financiar la inversión y en que manera se han de combinar ambas con el fin de lograr al máximo determinado objetivo.

-- Salomón Ezra --

4. El doble objetivo de la administración financiera es - elevar al máximo el valor actual de la riqueza procurando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a su tiempo y ayudar en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa.

-- Roberto W. Johnson --

De los anteriores conceptos se observa que tienen semejanza entre sí, como:

- a) Obtener fondos y recursos financieros.
- b) Obtenerlos en las mejores condiciones.
- c) Maximizar recursos.
- d) La utilización de los fondos y recursos, aplicados en forma eficiente.

Basándonos en las anteriores características podemos concluir que la Función Financiera: "Es la actividad encaminada a la obtención de recursos financieros los que se habrán de invertir o financiar, con el fin de procurar las más favorables condiciones de maximización de riquezas con el menor esfuerzo posible".

1.6 Elementos de la Función Financiera.

Los elementos de la función financiera son los siguientes:

- Políticas, decisiones y acciones ejecutivas, para fijar los métodos, objetivos que establezcan las reglas que rijan y guien la forma de actuar en materia financiera.

- Maximización del valor actual de las empresas, aumentando la capacidad de generar utilidades en el futuro.

- Contribución al desarrollo del medio socio-económico del país, a través del creciente desarrollo del nivel de vida y la capacidad de compra; consecuentemente un mercado potencial para la empresa, conjuntamente con una mayor justicia social (fuerza de trabajo y venta de sus productos).

1.7 Objetivos de la Función Financiera.

La Función Financiera basada en el fundamento de obtener recursos para alcanzar objetivos, está coordinada con otras funciones las cuales integradas, dan vida a una entidad. Considerando estas afirmaciones, la administración financiera se creó para desarrollar una importante fase en la empresa, es por eso que se han dado objetivos

que tendrá que cumplir satisfactoriamente.

Estos objetivos se mencionan de una manera enunciativa a continuación:

1. Obtener fondos y recursos financieros.
2. Manejar correctamente los fondos y recursos financieros.
3. Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores más rentables o productivos.
4. Administrar el capital de trabajo.
5. Administrar inversiones.
6. Presentar e interpretar la información financiera.
7. Tomar decisiones acertadas.
8. Mantener el patrimonio.
9. Establecer bases para obtener más fondos y recursos cuando se requieran.

Se podrían enunciar un sin número de objetivos, pero considero que éstos son los más importantes y significativos.

2. ESTRUCTURACION DE LA FUNCION FINANCIERA.

2.1 Organización de la Función Financiera.

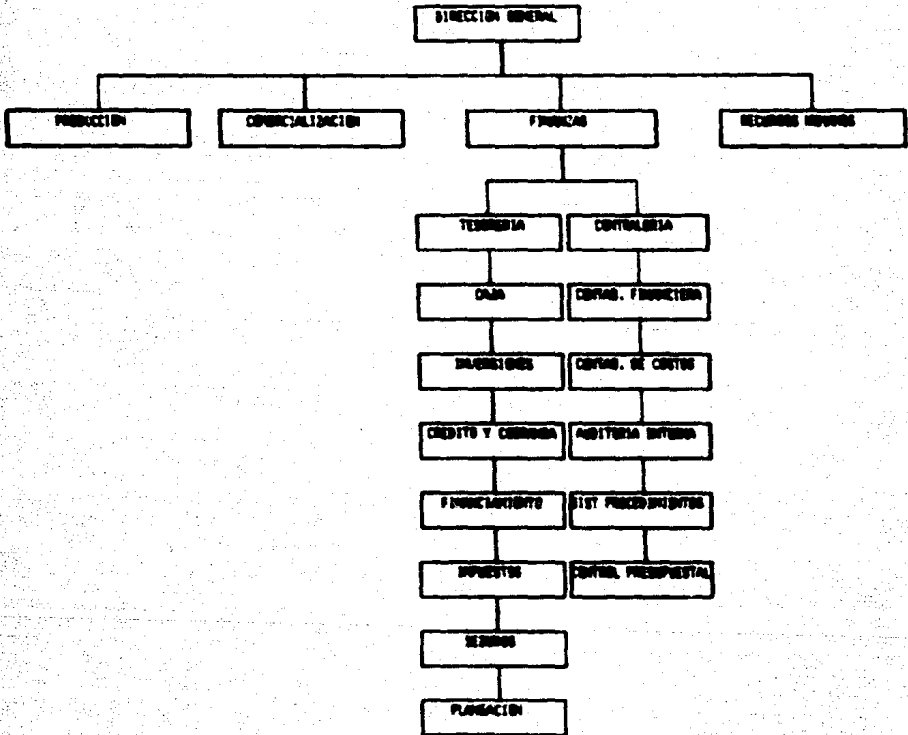
Concepto de Organización.

Entidad social relativamente permanente caracterizada por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo.

A continuación examinaremos las funciones de la administración financiera dentro de un contexto organizacional; para descubrir lazos entre la organización y los mercados externos.

La figura 2.1.1 muestra la organización funcional de una empresa industrial típica, con sus funciones clásicas de producción, comercialización, recursos humanos y finanzas. Se describirán someramente las tres primeras funciones, dándole mayor importancia a las finanzas.

- a) **Producción.** Actividad humana encaminada a la utilización de los recursos y de las fuerzas naturales con el fin de crear bienes y/o servicios.
- b) **Comercialización.** Son todas aquellas actividades encaminadas a la distribución del producto. Facilita los intercambios deseados con determinados públicos, a fin de obtener utilidades personales o comunes.
- c) **Recursos Humanos.** La capacitación de todo el personal idóneo que va a laborar dentro de la empresa. La administración de los recursos humanos en el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación



2.1.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general.

Como en otras tantas áreas, la función financiera ha venido absorbiendo mayores actividades más responsabilidades y ha dotado a sus técnicas de mayor perfeccionamiento, de tal manera que algunas de las funciones o subfunciones que normalmente desempeña no son congruentes, en relación lógica, con la denominación del funcionario que las realiza.

La eficiencia de un funcionario de alto nivel, dependerá esencialmente del conocimiento que tenga sobre el personal que estará a sus órdenes, la relación que guarda con otros funcionarios y sus canales de comunicación.

Es decir, el funcionario en jefe del área financiera de la empresa es el Director de Finanzas, que ocupa un lugar en el Consejo de Dirección y es responsable de todas las actividades del área antes mencionada. Delega la responsabilidad de muchas de sus actividades en uno o más Contralores y en un Tesorero.

La figura 2.1.1 muestra la organización del Departamento de Finanzas, además de explicar las funciones del Director de Finanzas, el Contralor y el Tesorero respectivamente.

2.2 Funciones que intervienen.

2.2.1 Director de Finanzas.

Participa activamente en la elaboración de estrategias generales y políticas que implican aspectos financieros.

ros. Como ejercer una gran política de dividendos, inversiones mayores de capital, adquisiciones y desinversiones.

Participa en la planeación a corto y largo plazo, así como en la preparación de presupuestos a lo largo del mismo, que vinculan la distribución de las inversiones de capital (activos fijos) y los posibles requerimientos de financiamiento con respecto a la planeación estratégica. En última instancia, es responsable de todas las actividades que pueden ser delegadas al Contralor o al Tesorero, ésto es, la planeación y control financiero.

2.2.2 El Contralor.

El Contralor es responsable ante el Director de Finanzas del establecimiento, mantenimiento y auditoría de los sistemas y procedimientos de la empresa, de la preparación de los estados financieros e informes a la Gerencia, al Consejo, a los Accionistas y a las autoridades impositivas.

Esta a cargo del sistema de computación y de las aplicaciones relacionadas con el mismo; vigila el control de los costos, y la fijación de precios de los productos; participa en las decisiones de los créditos de ventas, así como en la supervisión de la cobranza a clientes.

Además consolida el pronóstico y los análisis financieros asociados, prepara los presupuestos para los departamentos operativos, responsable de todos los asuntos relacionados con los impuestos.

A través del resultado de la recolección de datos requeridos, de la contabilidad y de la elaboración de informes, adquiere información que hace que su participa-

ción sea importante dentro del proceso de toma de decisiones a niveles operativos a través de toda la empresa.

2.2.3 El Tesorero.

La tesorería es una actividad orientada a mantener la estructura financiera de los recursos propios de una empresa; obtención, aplicación y distribución de los mismos para el logro de sus objetivos.

Por lo anterior, se pueden describir las funciones principales del Tesorero y de los departamentos a su cargo; y que es la administración de los fondos, de mantener el negocio solvente, mediante la provisión de suficientes fuentes de financiamiento para cubrir todas las posibles contingencias.

Se apoya de los pronósticos financieros, los que determinan las necesidades y requerimientos financieros a corto plazo y/o largo plazo.

Dentro de las funciones principales del Tesorero están las siguientes:

- La custodia de los fondos de la organización; emisión y manejo de los valores combinados de la empresa.
- Vigila todas las actividades de la Caja y de la nómina.
- Controla la retención corporativa de los valores de otras empresas, de los valores gubernamentales y de los medios del mercado monetario.

- Maneja los fondos de las pensiones de los empleados.
- Controla los activos y pasivos de la empresa en moneda extranjera tomando todas las medidas necesarias para protegerse contra posibles pérdidas, debido a las fluctuaciones cambiarias en los diferentes tipos de cambio.
- Administra la cartera de propiedades inmobiliarias y los seguros.
- Proporciona asesoría sobre los créditos a clientes a través de los contactos con los bancos y con las agencias de crédito.

En conclusión podemos decir que el Tesorero es el principal contacto de la empresa con la comunidad financiera, principal fuente de información, experto en el análisis financiero, responsable de los planes de financiamiento a corto y/o largo plazo y en el de asegurarse de que existan suficientes fondos disponibles para cubrir todas las necesidades posibles de la empresa.

El Tesorero obtiene el financiamiento de los fondos que se generan internamente de las operaciones existentes, sin embargo a menudo estos fondos son insuficientes para las contingencias a corto plazo o para cubrir totalmente las necesidades de una expansión posterior de actividades; por lo que se ve en la necesidad de obtener fondos externos, como los préstamos bancarios, seguidos en importancia por la emisión de capital en acciones comunes, y de los derechos sobre los activos.

Hay que reconocer que, en la práctica, frecuente-

mente algunas de las actividades que realiza el Tesorero están a cargo del Contralor y viceversa, no son exclusivas de uno o de otro.

2.3 Objetivos Financieros.

Tras examinar en detalle la organización de la función financiera, ahora es necesario estudiar la manera en que ciertos objetivos de la empresa establecen la necesidad de la administración financiera.

Los objetivos financieros de la empresa son los siguientes:

1. Maximizar las utilidades, las que se medirán e informarán a través de informes sobre utilidades, -- los que se han convertido en la base de todo cuerpo legislativo, en relación con la imposición tributaria y al pago de dividendos, a los accionistas o propietarios de las empresas.

Los informes financieros se han convertido en un aspecto importante de la función financiera en todas las empresas públicas o privadas.

2. Maximizar la riqueza de los accionistas que han invertido su dinero en la empresa, a través del análisis financiero.

Con el advenimiento de las elevadas tasas de inflación, surgen ciertas dudas que existen desde hace mucho tiempo concernientes a la suficiencia en los convencionalismos existentes para describir el valor y los rendimientos de las empresas.

Hasta ahora se ha discutido el análisis financiero y la maximización de las utilidades en función del mercado de capitales; obedeciendo a que la empresa sea pública o privada, pequeña o grande, siempre participa en los mercados de capital, ya sea directa o indirectamente.

Una empresa grande puede pedir prestado u obtener una nueva participación ya sea directamente en el mercado de acciones o de instituciones de crédito.

En suma, se indica que es preciso comprender que - los fondos generados en el negocio tiene un costo relacionado con el costo de oportunidad de los fondos, si éstos fueran colocados en manos de los accionistas y prestamistas. El no apreciar las implicaciones financieras en la toma de decisiones dentro de estos términos, perjudica el rendimiento del negocio.

3. LA PLANEACION DE LA FUNCION FINANCIERA.

Luego de haber analizado el esquema general de la problemática que nos afecta en estos momentos, pasamos al análisis que constituye la planeación, en primer lugar, - para luego enfocarla concretamente en el área que nos interesa: "Finanzas" y establecer los puntos más relevantes de lo que es la Planeación Financiera, su utilidad e importancia, sus principales herramientas de acción y en - que forma puede convertirse en una valiosa ayuda para la empresa.

Para muchas empresas que ahora se hallan resentidas por efectos de la crisis y el haber tenido bases de Planeación Financiera desde años atrás, les sirve para -- adecuarse con menos dificultad a las nuevas circunstancias, que si bien ha sido obstaculizado el curso normal - de su acción, no han llegado a apartarlas de sus objetivos primordiales.

Para todas aquellas que en cambio siempre han ido sorteando los problemas de acuerdo al momento en que las sorprenden, y cuyos objetivos han elevado ganancias elevadas inmediatas, sin importar lo que puede pasar mañana, - en un par de meses o dentro de un año, porque no manejan ningún concepto de planeación porque sus intereses están en el corto plazo, les ha afectado fuertemente todo lo su cedido y las ha llevado a quiebras, cierres temporales o permanentes, con las consiguientes pérdidas económicas y efectos sociales que ello implica.

3.1 Concepto de Planeación.

Primer elemento del proceso administrativo, que es tá interrelacionado con todas las funciones de la organi-

zación total, es la más importante de las funciones administrativas.

La planeación es más que nada, calcular y evaluar las consecuencias de cada posible solución, alternativa de acción, antes de tomar una decisión y ponerla en práctica.

La planeación como primer paso del proceso administrativo, consiste en evaluar alternativas para después fijar el curso concreto de acción a seguir: ¿Qué es lo que va hacerse y cómo se realizará? implica el uso de su posiciones respecto al futuro, que se creen necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

3.2 Principios de la Planeación.

Es importante mencionar los principios de la planeación.

- **Precisión.** Deberá de formularse en términos concretos, ya que va a regir acciones específicas.
- **Flexibilidad.** Se manejará un margen para los posibles cambios imprevistos. Al surgir éstos, la capacidad de adaptación de la empresa, y concretamente de su planeación es el elemento que pueda determinar el éxito o el fracaso de su gestión.
- **Unidad.** Planeación como proceso dinámico que involucra a todos los integrantes de la empresa, y no tan solo a sus directivos; por tanto, aunque cada función, departamento, sección, tengan planes particulares, todos ellos deben coordinarse o integrarse en forma tal que pueda decirse que existe un solo plan general.

La planeación se elabora en base a la información de que se dispone a mayor riqueza de ésta, mayor solidez de aquélla.

Dependiendo del tipo de empresa y del entorno en que se desenvuelve, la información necesaria para su planeación puede variar, pero existen rubros que son prácticamente de carácter universal.

- a) Estudios y previsiones económicas (referencias al entorno).
- b) Estudios sobre cambios y adelantos tecnológicos.
- c) Datos sociológicos (composición de la población, ubicación, actitudes, etc.)
- d) Desarrollo propio de la empresa.
- e) Disposiciones legales y fiscales, así como política gubernamental.
- f) Demanda existente y potencial.
- g) Competencia, etc.

Dentro del concepto propio de planeación se consideran una serie de categorías, complementarias entre sí, que dependiendo de su alcance pueden referirse a aspectos funcionales, departamentales, generales, etc. Las categorías que se manejan con más frecuencia son:

- a) **Objetivo.** Lo que se quiere lograr como fin último; lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado de la gestión de la empresa.

- b) Política. Es un criterio general para orientarse la acción, dejando margen para tomar las decisiones correspondientes, usando iniciativas y juicios respecto a la interpretación de los lineamientos generales.
- c) Procedimiento. Secuencia cronológica más eficiente para obtener óptimos resultados en cada función concreta. Con carácter técnico y con tendencia a formar rutinas de actividades. Dentro de éstos, están los métodos que marcan el curso de acción para cumplir una tarea específica.
- d) Programa. Además de fijarse los objetivos y la secuencia de operaciones, se establece el tiempo necesario para cada una de ellas.
- e) Presupuesto. Determina cuantitativamente los elementos programados. Los presupuestos pueden ser "financieros", si se manejan en unidades monetarias, y "no financieros", que se establecen en otro tipo de unidades, como cantidad de producción, de ventas, etc. Se aplica a un periodo, y los datos que lo componen se subdividen en periodos más cortos.

La planeación de acuerdo al periodo de tiempo que contempla puede ser a corto plazo, también conocida como Táctica u Operativa; y a largo plazo o estratégica. La longitud del periodo u horizonte de planeación depende de cada empresa en particular, de su ciclo de producción, de la industria a que pertenece, etc.

La planeación a corto plazo debe de estar bien integrada a la planeación a largo plazo, para que contribu-

ya al logro de los objetivos de ésta, siendo además una forma de ir controlando los resultados, y en caso necesario reorientar las acciones en la dirección adecuada.

Considera el despliegue detallado de los recursos para alcanzar la culminación de los planes estratégicos.

Mientras más largo es el período de tiempo, más -- estratégica es la planeación. La estrategia en la planeación está relacionada tanto con el desarrollo interno de la empresa como con los factores externos a ella que afectan el cumplimiento de sus objetivos.

3.3 Estrategia y toma de decisiones.

Al comentar acerca de la estrategia financiera dentro de las empresas, muy bien se podría hacer la pregunta en qué sentido difiere la estrategia de otras etapas más modestas del proceso de toma de decisiones. Podría recurrirse a hacer una distinción entre ellas señalando que la toma de decisiones consiste en la aplicación de estrategias básicas, pero generalmente, el proceso de toma de decisiones tiene una interpretación más amplia. Peter -- Drucker ha afirmado, "Un buen ejecutivo no toma muchas de cisiones. Resuelve problemas genéricos estableciendo políticas".

La palabra estrategia ingreso a la literatura de la dirección de empresas, para significar aquellas acciones que toda empresa realiza, como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. En el campo académico se utiliza más el origen etimológico de la palabra que -- viene del griego-strategos, que quiere decir general o, -- en su significado actual, estrategia es aquella acción -- que la alta dirección de una empresa realiza y que es fun

damental para la empresa. Este es un concepto muy amplio que incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos claves para llevar a cabo o implantar dichas estrategias.

El término estrategia, se refiere a una forma de actuar ante una situación determinada.

Toda empresa sigue una estrategia, en la mayoría de los casos, ésta se ha adoptado en forma intuitiva, de acuerdo con la experiencia o los prejuicios de quienes la manejan. Algunas tienen éxito y otras fracasan, dependiendo de factores externos, que a veces llamamos "suerte o del olfato" de quienes toman las decisiones para sacar el negocio adelante.

La elección de una estrategia determinada, implica definir el camino que ha de seguirse, y asignar los recursos necesarios para ello.

En épocas de crisis, resulta particularmente peligroso basar las decisiones en impulsos irracionales. En estas circunstancias difíciles, cuando se consolidan y desarrollan las empresas profesionales administrativas o mientras otras desaparecen.

En suma, estrategia es la forma en que la empresa se relaciona con el medio económico y social en el que opera, para alcanzar sus objetivos.

Para analizarla es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Los objetivos, constituyen el conjunto de propósitos y metas de tipo económico (rendimientos) - -

financiero, técnico, comercial y social que se pretende alcanzar.

2. La estructura, constituida por los recursos con -- que cuenta para desarrollar sus funciones y que incluyen:
 - a) Los medios físicos de producción: locales, instalaciones, maquinaria, mobiliario y equipo.
 - b) La tecnología que emplea en sus procesos productivos.
 - c) La organización, los elementos humanos y los sistemas de trabajo administrativos.
 - d) Los recursos financieros fijos (capital) y créditos a largo plazo.

3. Entorno, del que forman parte las personas y compañías con las que la empresa se relaciona directamente en el curso de sus actividades; por ejemplo, los clientes, los proveedores, las instituciones - de crédito, los organismos de gobierno, etc.

4. El medio ambiente, incluyen aquéllos elementos externos que en forma directa afectan tanto a la propia empresa, como a su entorno; por ejemplo: la situación económica general, la situación política, etc.

La estrategia se define tomando en consideración - estos cuatro aspectos:



El esquema indica la manera tan estrecha en que se interrelacionan tales aspectos.

- El medio ambiente afecta la estructura y al entorno.
- Entre la estructura, la estrategia y el entorno, debe existir una relación de congruencia, siendo posible modificar tanto la estrategia como la estructura y, en menor grado, el entorno en la medida en que la empresa pueda cambiar de localización de mercado, de proveedores o de financieros.

Una política debidamente pensada sustituye una serie de decisiones apropiadas. La formulación de buenas políticas y estrategias apropiadas podrán ayudar a reducir bastante el número de decisiones que se deban tomar.

El proceso de decidir, la misión básica de la empresa, los objetivos que trata de alcanzar y las principales estrategias y políticas que rigen el adecuado uso de los recursos que tiene a su disposición para lograr dichos objetivos.

3.4 Planeación Financiera Estratégica.

Antes conocida como planeación a largo plazo, ahora empleada con el nombre de Estratégica o Corporativa.

La esencia de ella es decidir hoy el curso de acción a seguir para que la empresa pueda estar en el lugar que desea.

Esto obliga a evaluar y decidir a dónde se quiere llegar en un determinado plazo 3, 5 o más años, y enfocar

los esfuerzos para lograrlo.

Es importante considerar los factores futuros que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, así como tener una evaluación real de lo que es la empresa en sí, sus virtudes, defectos y su potencial ya que de otra forma se puede elegir una estrategia equivocada.

3.5 Importancia de la Planeación Estratégica.

Permite a las personas que toman decisiones apreciar las repercusiones y aceptar las nuevas oportunidades de inversión sobre los flujos de efectivo futuros de la empresa. Por tanto, la planeación financiera proporciona a la Gerencia algunas ideas de los posibles riesgos financieros a los cuales tendría que enfrentarse la compañía, permite apreciar los riesgos y de asegurarse contra ellos.

La Planeación Estratégica, considera el encadenamiento de causas efectos en el tiempo, de las decisiones que se toman hoy, y de las que se tomarán más adelante, para en caso de ser negativas, pueden ser modificadas. Brinda sistematicidad, ya que es un proceso continuo y regular donde la planeación operativa y sus resultados, son la base de retroalimentación y a la vez producto de los lineamientos a largo plazo.

La Planeación Estratégica se ve complementada con la planeación operativa y táctica, que es a corto plazo, constituye la valuación de las alternativas más próximas de acción, y cuya capacidad para flexibilizar y adaptar las actividades de la empresa es de vital importancia para que la planeación a largo plazo sea efectiva.

La visión a largo plazo y en sí la planeación de -

tipo estratégico, es comunmente empleada en las grandes empresas de nuestro país. La pequeña y mediana empresa - siguen centrándose en vivir al día y en atender la eficiencia con que realizan operaciones para generar servicios en el corto plazo, sin importar mucho lo que pasará en el futuro. Ahora bien, permanecer en el mercado y salir a flote no es suficiente, es necesario seguir una dirección determinada, enfocar un camino concreto, y para ello es necesario planear a largo plazo y establecer los cursos de acción, aunque sea a grandes rasgos que nos sirvan como una guía y como un aliciente para la empresa.

Debemos considerar que la Planeación Estratégica - es una visión a largo plazo de lo que se va a hacer, a -- dónde se quiere llegar, cómo lograrlo.

3.6 Elementos de la Planeación Estratégica.

Se considerarán cinco elementos de la Planeación - Estratégica.

- 1.- Desarrollar una estrategia que pueda identificar - los problemas y las oportunidades que existen. -- Una empresa próspera se habrá de caracterizar por tener un buen ambiente, para que surjan ideas en base a lo anterior. ¿Que tipo de problemas y oportu-- nidades existen?. La identificación de proble-- mas y de oportunidades representan uno de los pro-- ductos resultantes más favorables de una buena pla-- neación estratégica. No seremos capaces de resol-- ver un problema o apreciar la existencia de una -- oportunidad hasta que estemos enterados que en -- efecto exista.

- 2.- Fijación de metas (objetivos). La fijación de metas no puede ser considerada independientemente de la identificación de las oportunidades. Si la meta fuera el poder lograr un crecimiento en ventas del 20% por año, se considerará necesario el -destinar mayor cantidad de recursos para la generación de ideas en contraste con aquéllas situaciones en que la meta sea evitar el crecimiento.

Una forma bastante conocida de administración, se conoce con el nombre de "Administración por Objetivos". - Si se administra por objetivos, la meta es fijada por la alta gerencia, pero el método específico para alcanzar dicha meta no se precisa. Lo que es importante son los resultados, no los métodos para alcanzarlos. La evaluación de actuación habrá de sustituir a la supervisión detallada. Por tanto, la fijación de metas habrá de considerarse sumamente importante y un elemento decisivo en la planeación estratégica.

- 3.- Una vez precisados los problemas y las metas, el siguiente paso habrá de consistir en diseñar un -- procedimiento para encontrar posibles soluciones o caminos que la empresa pueda seguir para encontrar una solución.

Por ejemplo, la situación actual de energéticos se podrá definir como un problema o como una oportunidad. - La meta podría ser alcanzar independencia en cuanto a - - energéticos se refiere o el poder obtener una determinada tasa de rendimiento. Supongamos que una empresa ha decidido reingresar a la industria de energéticos y tiene que decidir qué tipo de energía habrá de desarrollar y cómo - lo habrá de lograr. Por ejemplo, podrá estar considerando diferentes alternativas como el generar la energía por

planeación estratégica no revelan nada acerca del estilo en que éstos (y los planes) resultantes hayan de ser implementados. Son los suficientemente amplios como para abarcar un amplio rango de decisiones financieras.

3.7 Evaluación de un plan estratégico.

Primeramente identificar, si éste es comprendido perfectamente por los administradores quienes habrán de implementar el plan. El hecho de que algo se diga o se escriba no implica necesariamente que sea comprendido.

Posteriormente, si el plan es consistente con los recursos de la empresa (efectivo o talento administrativo) y a su vez consistente con los objetivos de la empresa y capacidades de la alta gerencia.

Será necesario reconocer que los objetivos podrán oscilar desde la maximización de utilidades.

4. LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE LA PLANEACION FINANCIERA.

4.1 Origen, Etimología y Concepto de los Presupuestos.

En este capítulo expongo algunas ideas del Profesor Cristobal del Río, que son concretas en cuanto al tema en estudio y que son muy acertadas por su gran contenido.

Se dice que la idea de presupuestar siempre ha existido en la mente de la humanidad, como lo demuestran los egipcios, que hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas para prevenir los años de escases, así como los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

No fue sino hasta el siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública; dentro de los planes de sus gastos y su control, de Inglaterra. Posteriormente en los años de 1820 y 1821, en Francia y otros países europeos, así como E.U. respectivamente, adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.

Después de la primera guerra mundial, se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio de la Técnica Presupuestal, en casi toda la industria.

De 1912 a 1925, en E.U. se inicia la etapa de evolución y madurez de los presupuestos, la iniciativa privada observa que pueden utilizarse para controlar los gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias del desa-

rrollo industrial. A demás se inicia la aplicación de un método de planeación empresarial conocido como control -- presupuestal. A partir de esta época la influencia se hizo sentir de América a Europa, básicamente en Francia y - Alemania.

En los años de 1946 a 1970, en E.U. el desarrollo de la técnica presupuesto avanza en casi todas sus actividades como ejemplo, mencionaremos algunas:

- La Marina, presenta el presupuesto por programas y actividades.
- La Defensa, elabora el sistema de planeación por - programas y presupuestos.
- En la Agricultura, se intentó el presupuesto Base Cero.
- El Gobierno, crea el sistema de planeación por programas y presupuestos.

Etimología.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces la tinas:

Pre- que significa antes de, o delante de, por lo tanto Presupuesto significa antes de lo hecho.

Concepto.

Presupuesto: Cómputo anticipado de los gastos, re cursos, trabajos por realizarse en un negocio cualquiera y enfocandolo a la Administración, se le puede conceptuar

como: la estimación programada, en forma sistemática, - de las condiciones de operación y de los resultados esperados por un organismo, en un periodo determinado, con el máximo rendimiento y el mismo esfuerzo.

En la Economía Industrial, la palabra presupuesto, es:

La Técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

4.2 Utilidad de los Presupuestos.

Los propósitos básicos de los presupuestos son:

1. Determinar la secuencia que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo.

Es decir, basar el plan de acción que se elabore para la empresa en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas disponibles, para que los resultados a obtener sean razonablemente correctos.

2. Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida.
3. Ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido.

Además, permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, facilitando tomar decisiones oportunas en cuanto a la meta fijada.

Incrementar la productividad de la función financiera, dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por los canales de mayor utilidad.

4.3 Principios que sustentan a los presupuestos.

El Control Presupuestal sigue a la Administración y lo mismo al proceso administrativo, el Control Presupuestal constantemente va de una a otra de las fases de la Administración; o sea que tan pronto como se está previendo o planeando como se está organizando, dirigiendo o controlando. Todas estas circunstancias hacen difícil establecer principios para cada una de las etapas administrativas.

Para nuestro estudio se tomarán las etapas del proceso administrativo y sus principios, que nos señala Agustín Reyes Ponce.

Empezaremos con la previsión, como primera etapa del proceso administrativo.

4.3.1 La palabra previsión (de pre-veer: ver anticipadamente, implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, y sin la cual sería imposible hacer planes. Para hacer previsión hay que fijar los objetivos, investigar los factores y coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción.

Por esta razón, la primera etapa presupuestal consiste en la previsión de lo que sucederá en el período que intentemos fijar mediante el Control Presupuestal; esta previsión abarcará todos los aspectos de la organización desde las ventas hasta la utilidad resultante.

Nos dice que sí es posible predecir, es decir, -- anunciar por revelación ciencia o conjetura algo que ha -- de suceder.

Las previsiones deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, por el número de -- factores que intervienen y las decisiones que se tomen, -- siempre existirá un riesgo dentro de la empresa.

La previsión descansa en una certeza moral o proba -- bilidad seria, la que será tanto mayor, cuando se pueda -- apoyar en experiencias pasadas, propias o ajenas, y que -- puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísti -- cos o de cálculo probabilístico.

Se puede afirmar que, la previsión será tanto más técnica y válida, cuanto mejor pueda ser cuantificada.

Los presupuestos estan determinados cuantitativa -- mente por el efecto de una serie de decisiones, objetivos y propósitos. El denominador común de todos los presu -- puestos es el signo de pesos; debemos determinar en pesos y centavos cada uno de los planes de la empresa para el -- periodo presupuestal.

Una previsión, precisa y eficiente, en cuanto a -- los objetivos de un organismo social, inmediatos y fina -- les, estén perfectamente establecidos y coordinados en -- tre sí.

Siendo la objetividad la base de la previsión, es lógico que, las primeras reglas que norman el proceso de ésta son las del objetivo. Buscan determinar "el fin" que nos proponemos.

Mencionaremos dos clases de reglas, las de tipo - negativo que buscan ayudarnos a distinguir el objetivo -- verdadero de otros con que pueden confundirse, y las de - carácter positivo que tratan de precisarlo, jerarquizar sus elementos y definirlos.

Reglas Negativas.

1. No deben tomarse como objetivos, los que pueden -- ser sus síntomas.

Es decir, los efectos o síntomas de un problema, - están más cerca de nuestra apreciación, más a la vista -- que sus verdaderas causas.

2. No debe confundirse el objetivo con los medios de alcanzarlo.

En ocasiones ocurre que determinados medios para - lograr un fin son tan obvios, tan usuales, que fácilmente tomamos uno como solución única, la que nos impide ver -- otras que son más convenientes.

3. No deben tomarse como posibilidades contradicto---rias las que quizá solo son contrarias.

Siendo tendencia del ingenio humano en muchos ca--sos dejarse llevar por los extremos, el "hacer esto, o no hacerlo", siendo que existen otras muchas posibilidades - intermedias de hacerlo.

4. Hay que tratar de encontrar la semejanza y diferen--cia de nuestro objetivo con los más semejantes.

La razón de confundir ideas, consiste en tomar co-

mo iguales dos cosas similares o análogas, o como distintas dos cosas esencialmente iguales, por mirarlas desde un diferente ángulo. Pretende evitar confusiones, y distinguir con mayor claridad y distinción el que perseguimos, de otros similares.

Reglas Positivas.

1. Procurar fijar por escrito el objetivo, tratando de separar y enumerar sus diversos aspectos y elementos. El describir una cosa por escrito, permite analizar con detalle lo que escribimos, para no olvidar, elementos de importancia.
2. El contar con ideas u opiniones diversas, que pueden representar formas distintas y complementarias permiten revelarnos datos muy importantes que deben tomarse en cuenta.
3. El objetivo debe ser conocido y eficazmente apreciado por todos los que ha de ayudar a realizarlo.

No, solo se pretende fijar el objetivo, sino, que se motive a las personas para que cooperen para su realización.

4. Los objetivos deben ser estables. Ningún objetivo es permanente y deben de revisarse periódicamente, pero el cambio constante producirá confusiones, y debilitaría la cooperación en (la administración) obligándola a cambiar toda ésta.

4.3.2 Planeación.

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números, para su realización.

Los presupuestos son planes de acción, formulados con la mayor precisión posible, ya que van a regir acciones concretas.

La planeación presupuestal debe ser tan objetiva y realista como se pueda dentro de las circunstancias específicas en que se realiza, no debe fijar ni metas inalcanzables, ni objetivos tan fáciles de cumplir que no requieran el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Estos objetivos determinados con la mayor exactitud posible dentro de las técnicas de predicción y pronósticos.

Al planear y operar un sistema de control presupuestal, y las ventajas que se obtengan y la repercusión creciente en las utilidades, deben de superar al costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, de la parte totalmente imprevisible; permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Un plan preciso, debe de proveer en lo posible los supuestos cambios que puedan ocurrir, mediante la fijación de máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos como lo más normal; anticipando caminos de substitución para las circunstancias especiales que se presen

ta; y estableciendo sistemas para su rápida revisión.

Los presupuestos deben de tener la flexibilidad -- suficiente para adaptarse a las circunstancias cambiantes del negocio.

Los presupuestos flexibles se emplean para adaptar los costos y gastos a los volúmenes de producción y de -- ventas, permiten la comparación de lo real contra lo fijado sobre bases iguales.

El grado de flexibilidad que debe darse al programa, dependen del propósito fundamental de los presupuestos al que se le dé mayor importancia.

Los propósitos fundamentales al establecer un sistema de control presupuestal son:

1. Fijar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo.
2. Formular un plan financiero coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida.
3. Cooperación en el control de operaciones para que se ajusten al plan financiero.

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda -- decirse que existe uno solo para cada función, y todos -- los que se aplican a la empresa estén debidamente coordinados.

Cuando existan diversos planes para cada una de -- las funciones habrá contradicciones, dudas, etc., deberán

de coordinarse de tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

La confianza se incluye dentro de la planeación, porque es aquí donde debemos crear esa fé y esa confianza en el control presupuestal.

El decidido apoyo, la eficacia con la que se aplique el Control Presupuestal, por parte de todos los miembros del grupo directivo de la empresa, es un factor importante para su buena marcha.

Es importante que en la planeación y control de -- los negocios intervengan desde el primero hasta el último de los elementos que tengan mando sobre otras y que deben tomar decisiones en cuanto a la marcha de la empresa; deben participar en la elaboración de los presupuestos con el objeto de que éstos obtengan el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.

Este principio requiere una definición clara de -- responsabilidades en cuanto a la colección de datos presupuetales y en relación con el alcance y contenido de los planes.

Los planes deben estar concluidos antes de que se inicie el periodo presupuestal para dar tiempo a las medidas conducentes a los fines establecidos.

Recomienda la adopción de un calendario de fechas clave tanto en el periodo de planeación, como en la etapa de control.

4.3.3 Organización.

La palabra organización tiene diversas definiciones, las que están orientadas básicamente a las relaciones existentes entre los individuos de un organismo social y sus elementos de trabajo necesarios para su ejecución, los que combinamos de una manera eficiente, se obtengan una serie de objetivos y metas.

Para dar una definición más clara de lo que es Organización, escogi la del profesor Reyes Ponce, que la define de la siguiente manera:

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Los principios de la Organización son los siguientes:

- De la especialización.
- Unidad de mando.
- Equilibrio autoridad-responsabilidad
- Equilibrio dirección-control.

La división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

"A mayor división de trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza".

Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas -- distintas. Es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

"para cada función debe existir un solo jefe".

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe.

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

La responsabilidad que tiene el delegante se aplica para conocer, a través de nuevos controles, la forma en que está actuando el delegado, para corregir sus errores, orientar su acción y, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe inferior.

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".

4.3.4 Integración.

La integración es uno de los tres elementos de dinámica administrativa.

La integración la definimos como: Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el

adecuado funcionamiento de un organismo social.

Los hombres que desempeñan cualquier función dentro de un organismo social, deberán de reunir los requisitos mínimos para poder desempeñarla. Se debe procurar -- adaptar a los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

Debe proveerse a cada miembro de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto, dentro del organismo social en que se encuentre.

Cuando se integran los elementos humanos a una empresa, deben de ser vigilados con especial cuidado. Para su introducción necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él.

4.3.5 Dirección.

La dirección como elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y vigilando simultáneamente que se cumplan adecuadamente todas las órdenes emitidas.

El logro de un propósito común se hará más fácil, cuando se logren coordinar los intereses de grupo y los individuales, de quienes participan en la investigación de aquél.

El reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común y además sus fines particu-

lares.

La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de la misma, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Al transmitir una orden, deben seguirse los canales previamente establecidos, y jamás sin razón y nunca en forma constante.

Los conflictos que aparezcan se deben de resolver lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina de las partes.

Se debe aprovechar el conflicto, para forzar la -- búsqueda de soluciones. Para tal efecto, la forma de resolver los conflictos se divide en tres:

- Por dominación. Una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba, y en base a la pérdida correspondiente de la otra en sus pretensiones.
- Por compromiso o conciliación. Cuando las partes solucionan su conflicto, cediendo cada una de sus pretensiones.
- Por integración o coordinación. Cuando las partes logran integralmente sus pretensiones, aparentemente antagónicas o irreductibles, planteando nuevamente el problema, que permita ver que la aparente pugna no es completa, sino que existen más posibilidades de encontrar una solución que satisfaga a todos.

4.3.6 Control.

Es la acción por medio de la cual se aprecia si -- los planes y objetivos se están cumpliendo. La acción -- controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual -- conduce a la determinación de las variaciones ocurridas; la determinación de variaciones no es una solución, sino será necesario analizarlas con el objeto de tomar las decisiones convenientes para corregir las deficiencias existentes.

La Excepción recomienda que los ejecutivos se dediquen a los problemas excepcionales sin preocuparse por -- los asuntos que marchan de acuerdo con los planes. Para este efecto se requiere de:

- Un plan de operaciones y su resultado real.
- El plan lo constituyen los presupuestos y el resultado real lo muestra la contabilidad.

De la comparación de los presupuestos con la contabilidad surgen las variaciones, las que se tienen que analizar, para corregir las deficiencias, como ya se había -- dicho con anterioridad.

De lo anteriormente expuesto podremos decir que el control presupuestal constituye uno de los más valiosos -- auxiliares de la Administración y, que colabora en cada -- una de las fases del proceso administrativo; tiene su metodología propia la que se fundamenta en los principios de Administración que más le convengan y en los suyos propios.

4.4 Requisitos y características de los presupuestos.

Los resultados logrados por los presupuestos, no necesariamente deben ser idénticos a los estimados, sino el haber obtenido mayor eficiencia y seguridad con que se maneja la empresa, a través de éstos.

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es necesario tomar en cuenta determinadas condiciones que obligatoriamente deben fundamentarse en su estructuración, como son:

4.4.1 Conocimiento de la empresa.

Los presupuestos son determinados por el tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; así como su contenido y forma varían de una empresa a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo que es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se hayan de aplicar.

La preparación de los presupuestos, esta determinada por las transacciones de la entidad, las que están íntimamente relacionadas entre sí, es decir, si una parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas. Por ejemplo: si se pueden determinar las ventas de un período con cierta exactitud, podría estimarse también el volumen de producción adecuado, lo que permitiría tomar decisiones respecto a los límites de inventarios que se desean mantener. Todo lo anteriormente mencionado es factible teniendo un conocimiento amplio de la empresa.

4.4.2 Comunicación Ejecutiva.

El objetivo que se busca con la información del -- presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta - por medio de manuales o instructivos, además de uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, - definiendo las responsabilidades y los límites de cada -- uno de ellos.

En los manuales se incluirá también información so bre los presupuestos que forman el plan aprobado; el pe-- ríodo que abarcará; el diseño de las formas específicas que hayan de usarse; las instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente para las necesidades de la empresa.

4.4.3 Programas de Operación.

La implantación de un Director del presupuesto dentro de la empresa, será el que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la determinación del plan.

Los programas se integran con los planes de cada - departamento que forman la división de que se trate; por ejemplo la división de finanzas, que esta dividida en cuatro departamentos y que son: Presupuestos, tesorería, contabilidad y auditoría interna; habrá planes específicos - para cada uno de estos departamentos y el conjunto de - ellos formará el programa de operación de la función financiara.

La sincronización de las actividades se hará elaborando un calendario en que se precisen las fecha en que -

cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

4.4.4 Preparación de los presupuestos.

El volumen preliminar de ventas es, el dato más importante para la preparación de los presupuestos, ya que de él se derivan una serie de efectos y consecuencias que afectan a la mayor parte, si no es que a la totalidad de los departamentos de la empresa. De este volumen de ventas dependen los volúmenes de producción, inventarios y compras de materias primas; en él se basan los costos y gastos directos de producción, y los indirectos de producción, administración y ventas; el personal para el año presupuestado también depende en su mayor parte del volumen de ventas planeado y así sucesivamente.

La información referente al volumen de ventas deberá ser transmitida a todos los departamentos para servir de base a sus estimaciones y cálculos.

Las fechas para la preparación y terminación de las cédulas presupuestarias que integran los presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra directa e indirecta, gastos, etc., son muy importantes, pero hay un elemento que interviene en forma predominante en la ejecución de las funciones que implican dichos presupuestos y es el elemento humano.

4.4.5 Integración del Plan Financiero.

Es la fecha crucial en el calendario, y señala el día en que deben estar terminados el presupuesto de pérdidas y ganancias y el balance general presupuestado. De-

terminante porque si estos estados financieros muestran - que no se ha llegado al objetivo de utilidades señalado - en el programa de operación de la empresa, se tendrán que hacer los ajustes y cambios necesarios, tanto en los planes como en los medios utilizados. Para estos ajustes se debe de dar un tiempo razonable, previsto en el calendario para que pueda quedar listo el plan financiero y pueda ser presentado al consejo de administración, al gerente general, o según se decida en cada caso.

4.4.6 Aprobación del Plan Financiero.

Al consejo de administración es recomendable presentarle todos o algunos de los estados siguientes:

- Presupuesto de pérdidas y ganancias.
- Balance general presupuestado.
- Presupuesto de cambios en la situación financiera en base a efectivo.
- Presupuesto de caja.

Los cuales deberán acompañarse de comentarios y -- análisis que muestren el rendimiento de la inversión, los márgenes de utilidad por grupos de productos, la utilidad antes de impuestos, el efecto de los impuestos, las fuentes de financiamiento, los dividendos que se esperan para pagar en el año presupuestado, y todos los demás datos -- que se consideren necesarios en cada caso.

4.5 Clasificación de los presupuestos.

Existen diversos tipos o denominaciones del presupuesto, estas diferentes formas obedecen a las características particulares del mismo. Daremos una clasificación de acuerdo a su naturaleza.

4.5.1 Por el tipo de empresa.

Públicos. Los que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

Privados. Los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

4.5.2 Por su contenido.

Principales. Son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

Auxiliares. Muestran de una manera analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

4.5.3 Por su forma.

Flexibles. Consideran anticipadamente las variaciones que se pudieran presentar, permitiendo cierta elasticidad para los posibles cambios o fluctuaciones propias lógicas o necesarias.

Fijos. Permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestado, porque la razonable exactitud con la que han sido formulados, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apearse lo mejor posible a su contenido.

4.5.4 Por su duración.

Los periodos que abarcarán los presupuestos, dependen de la magnitud de las operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee. Por lo anterior, pueden haber presupuestos:

- Cortos, los que abarcan un año o menos, y
- largos, se formulan para más de un año.

Ambos presupuestos son útiles, es importante para los directivos tener una perspectiva de los planes para un periodo suficientemente largo, y no se concibe sin la formulación de presupuestos para periodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

4.5.5 Por su técnica de valuación.

Estimados. Son formulados sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan una probabilidad más o menos razonable de que efectivamente resulte lo que se ha planeado.

Estandar. Son formulados sobre bases científicas eliminan un alto porcentaje de posibilidades erróneas, por lo que sus cifras, representan los resultados que se deben obtener.

4.5.6 Por su reflejo en los estados financieros.

De situación financiera. Muestran la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran los resultados esperados. Se presenta como Balance General Presupuestado.

De resultados. Muestran las posibles utilidades - a obtener en un periodo futuro.

De costos. Se preparan sobre la base de principios establecidos en los pronósticos de ventas. y reflejan en un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por su costo total o cualquiera de sus partes.

4.5.7 Por la finalidad que pretende.

De promoción: Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; se necesitan estimar los ingresos y egresos para su elaboración, ya que son los que habrán de efectuarse en el periodo presupuestal.

De aplicación. Se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.

Por programas. Son preparados normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronos, - instituciones, etc. Su cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de sus actividades concretas que cada dependencia - debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

De fusión. Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una combinación de empresas.

4.6 Los presupuestos que contiene un Plan Financiero.

El Plan Financiero o Control Presupuestal, como -- suelen llamar algunos autores, como el Profesor Cristobal Del Rfo; lo define como, el instrumento que sirve para dirigir todas las operaciones de una empresa, mediante las previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos. tomando como base los datos históricos que refleja - la contabilidad durante un periodo.

Cuando hablamos del Plan Financiero. se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización. por medio de la estructuración de un plan. cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible. en el que la omisión de cualquiera - de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Podemos concluir que el Plan Financiero es el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

Los presupuestos que contiene un Plan Financiero son los siguientes:

1. Presupuesto de ventas.
2. Presupuesto de producción, costo de producción, compras e inventarios.
3. Presupuesto de materias primas.
4. Presupuesto de mano de obra directa.
5. Presupuesto de gastos indirectos.
6. Presupuesto de gastos de venta y administración.
7. Presupuesto de inversiones.
8. Presupuesto de caja (efectivo).

Para nuestro estudio solo los mencionaré brevemente como los que expone el Profesor Cristobal Del Rio, en su libro Técnica Presupuestal.

1. Presupuesto de Ventas.

El cálculo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la formulación de un Plan Financiero, renglón que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación.

Para determinar el presupuesto de ventas, existen diversos procedimientos que sirven para preveer en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia y por técnicas de administración científica, y por situaciones generales y particulares, que ayudan a la premeditación de las mismas.

La aplicación de estos procedimientos se da a través de algunos factores como son:

- a) Especificos de ventas.
- b) De fuerzas económicas generales, y
- c) De influencias administrativas.

Los factores especificos de ventas se refieren a los que se dan por causas fortuitas o de fuerza mayor, acidentales, que influyen en la determinación de las ventas; y estos pueden ser, de efecto perjudicial, los que afectaron en decremento las ventas del periodo anterior, y que deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente; y los de efecto saludable que afectan en beneficio a las ventas del periodo anterior.

Otro factor de este tipo son los de cambio, que se refieren a modificaciones que van a efectuarse, los que influirán en las ventas en forma directa, tales como: cambio de materiales, de productos, de presentación, de producción, de mercados, etc. Y por último tenemos a los -- que se refieren a la superación en las ventas, determinadas por el desarrollo o expansión de la planta.

- De fuerzas Económicas Generales que representan una serie de factores externos que influyen en las ventas: un estado de situaciones, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia en términos cuantitativos; podemos citar algunos ejemplos de estos factores: precios, producción, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, etc.

- De influencias administrativas, factor de carácter interno a la organización; refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha entidad, después de considerar los factores anteriores (específicos de - ventas y de fuerzas económicas generales), las que repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por -- formular.

2. Presupuesto de Producción, Costo de Producción, - Compras e Inventarios.

Una vez predeterminadas las ventas, presupuesto indispensable en la formulación del programa de trabajo, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el - presupuesto de ventas.

Para la formulación del presupuesto de producción, es indispensable predeterminar la existencia necesaria --

para cubrir en forma eficiente las ventas.

Es necesario determinar el inventario adecuado, ya que un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, etc.; por lo que es recomendable considerar, la duración del período de producción y la fluidez de la fabricación, al mantener un ritmo de producción, se puede prever las cantidades suficientes de inventarios para surtir en forma adecuada los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencias en épocas de poca demanda.

La rotación de inventarios, procedimiento para medir la eficiencia de la operación antes mencionada, que determina las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, es decir que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de trabajo necesario y por lo tanto mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido.

b) Presupuesto de Producción.

Está basado en las ventas previstas y en la determinación de un inventario base; es decir, primero deberán calcularse las ventas y el inventario base, para que pueda determinarse la producción.

Ejemplo:

Se tiene un presupuesto de ventas de 1'300,000 us., con un inventario base de 300,000 us., siendo el inventario real al finalizar el ejercicio anterior, de 400,000 us., determinar el presupuesto de producción para cubrir ese volumen de ventas.

Solución.

- Rotación estándar de inventarios = $\frac{1300.000 \text{ Us.}}{300.000 \text{ Us.}} = 4.3$

- Comparación entre el inventario base y el final:

Inventario Real	400.000
Inventario base	300.000
	<hr/>
	100.000 exceso.

- Presupuesto de Producción. 1200.00 Us.

Presupuesto de Ventas 1300.000 Us.

Exceso = de inventarios 100.000 Us.

c) Presupuesto de compras.

Se refiere exclusivamente a las compras de materias primas. Para su elaboración es necesario hacer antes el presupuesto de materiales (unidades), para poder determinar cuantas unidades de materiales requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de producción.

Presupuesto de producción 1'200,000. Us.

Inventario final deseable 300.000 Us. 1'500,000 Us.

(-) inventario inicial 250,000 Us.

Requerimiento de compras 1'250,000 Us.

Obtenidas las compras anuales, se hace la prede-- terminación de las compras que correspondan a cada uno de los meses del periodo, con base en el presupuesto de producción para cada uno de esos meses, ajustándose a los inventarios base, de acuerdo con los máximos y mínimos de cada materia prima.

El presupuesto de compras señala las fechas en que se recibirán los materiales, las que deberán de ir acor-- des con las necesidades de producción.

3. Presupuesto de Materias Primas.

Presupuesto que incluye solamente los materiales productivos o directos. Se refiere exclusivamente a unidades necesarias para la elaboración del producto terminado, su costo aparece en el momento en que se prepara el - presupuesto de compras.

El presupuesto de producción indica la cantidad de productos terminados que necesitamos durante el periodo - presupuestado; posteriormente es la estimación de la cantidad de materias primas que entrarán en la producción de los artículos terminados. Esta estimación se realiza multi plicando el número de unidades terminadas por la cantidad de materias primas que se requieren para cada una de las unidades.

4. Presupuesto de Mano de Obra Directa.

Este presupuesto se refiere al trabajo aplicado di rectamente al producto; indica el costo esperado del trabajo que se requiere para la elaboración de los productos terminados, y en las cantidades estipuladas en el presu-- puesto de producción. El costo estimado se obtiene multi

plicando el número de unidades terminadas que se van a producir, por los promedios de costo de mano de obra por unidad de producto terminado; o bien, multiplicando las horas de trabajo directo que emplearán en la producción por el costo promedio por hora de trabajo.

5. Presupuesto de Gastos de Producción.

Resulta de la simple comparación de los gastos presupuestados con los reales, aunque su estudio es complejo, por las dificultades que se presentan en la distribución equitativa a las unidades producidas, lo cual trae consigo el problema de su previa y adecuada acumulación.

Se le conoce también como: gastos de fabricación, gastos de producción, gastos de elaboración, gasto de exportación, gastos de transformación, gastos indirectos, etc., y se les define como los gastos indispensables para que la fábrica se encuentre en condiciones de llevar a cabo la producción y los cuales no pueden ser aplicados directamente a la unidad producida. Estos gastos se agrupan:

- a) Gastos fijos: Los que permanecen iguales independientemente del volumen de producción tal como sucede con la depreciación, las contribuciones, los seguros, la renta.
- b) Gastos variables. Aquellos que aumentan o disminuyen en relación con el volumen de producción, tales como el trabajo indirecto, luz y fuerza, materiales indirectos.

Una vez determinada la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada, y con el

resumen de los inventarios finales adecuados, se estará en condiciones de estimar el presupuesto de compras.

6. Presupuesto de Gastos de Venta y Administración.

Gastos de Venta. Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos de cliente; integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneraciones a vendedores, gastos de oficina de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, etc.

Una vez obtenido el presupuesto, será necesario corregirlo como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, mediante informes los que contengan las desviaciones ocurridas a los ejecutivos responsables de las ventas.

Gastos de Administración. Se incluyen los gastos derivados de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa. Como gastos de este tipo tenemos, los erogados por honorarios, gastos de representación, atención a clientes, sueldos administrativos, etc.

Para su elaboración se precisa efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para determinar el porqué de las erogaciones.

7. Presupuesto de Inversiones.

Este presupuesto es de vital importancia, por las necesidades presentes y futuras que deben de ser previstas en función de un plan de operación a corto y a largo plazo, las que pueden ser cuantiosas en un momento determinado.

Su objetivo fundamental es la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, como urgencia y la necesidad, de acuerdo con los planes de expansión u otros.

8. Presupuesto de Efectivo.

Está constituido por los saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero a recibir, de acuerdo con las políticas de crédito, los pagos de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras.

Los anteriores presupuestos descritos brevemente, son los más importantes en el desarrollo de cualquier empresa, de ellos depende la marcha y expansión de la misma.

5. EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO COMO PRINCIPAL INSTRUMENTO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES FINANCIERAS.

5.1 Importancia de elaborar el presupuesto de efectivo

En el capítulo anterior se habló del presupuesto de efectivo, en forma superficial y se dijo que está constituido por los saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, etc.; en este capítulo se le dará mayor importancia, por tratarse de uno de los capítulos más importantes de nuestra investigación.

Se dice que este presupuesto es el principio y fin de los ciclos financieros interviniendo en las operaciones relativas a los cobros y pagos.

Las empresas necesitan disponer de determinada cantidad de dinero que les permita poder atender obligaciones e inversiones prefijadas y particularmente en los des fases que se producen entre las entradas y salidas de efectivo para estar en posibilidades de hacer los pagos irregulares sobre los que no se conoce su exactitud y poder aprovechar las oportunidades de operaciones de descuento por pronto pago o hacer frente a problemas de liquidez derivados por disminuciones importantes en las ven tas.

El presupuesto de efectivo está íntimamente relacionado con el plan de ventas, los presupuestos de gastos y el de inversiones capitalizables.

La planificación y el control de estos factores no producen automáticamente una situación de efectivo conveniente. Por esta razón, se sugiere hacer una distinción

esencial entre el presupuesto de efectivo y los demás presupuestos. El presupuesto de efectivo se relaciona con la programación o sincronización de las entradas y salidas de efectivo, en tanto que los demás presupuestos tienen que ver con la programación u ocurrencia de las transacciones básicas.

5.2 Propósitos del Presupuesto de Efectivo.

Los propósitos principales del presupuesto de efectivo se definen a continuación.

- Indicar la situación de efectivo probable como resultado de las operaciones planeadas.
- Indicar el excedente o escasez de efectivo.
- Indicar la necesidad de recurrir a préstamos o a la disponibilidad de efectivo ocioso, para invertirlo.
- Precisar el financiamiento exterior de acuerdo con los planes.
- Hacer las provisiones necesarias en cuanto a la coordinación con:
 - a) El total del capital de trabajo.
 - b) Las ventas.
 - c) La inversión, y
 - d) La deuda.
 - e) Aumentos de capital
 - f) Emisión de obligaciones
- Construir una base sólida para el crédito.
- Construir otra para el control corriente de la situación de efectivo.
- Fijar políticas de pagos de créditos, de proveedores de acuerdo con la rotación de cuentas por cobrar y una flexibilidad con base en una adecuada -

distribución de entradas y salidas.

La preparación del presupuesto de efectivo debe -- ser responsabilidad del tesorero u otro funcionario a -- quien se le haya designado la responsabilidad de la administración del efectivo en la empresa. Lo anteriormente explicado lo referimos en el capítulo 2.

Como el presupuesto de efectivo se basa en numerosos planes y presupuestos que se originan dentro de la em presa, el tesorero tiene que trabajar conjuntamente con los demás ejecutivos.

5.3 El Presupuesto de Efectivo Respecto a sus Entradas y Salidas.

El presupuesto de efectivo incluye la proyección - de las entradas y salidas de efectivo y de las necesidades de financiación unida al control de efectivo.

La preparación de los presupuestos de efectivo tie nen que considerar la brecha o diferencia de tiempo entre las transacciones y las correspondientes corrientes de -- efectivo, con las necesidades de efectivo y con los excedentes, que incluyen un costo de oportunidad (interés -- que podría ganarse sobre el efectivo sobrante).

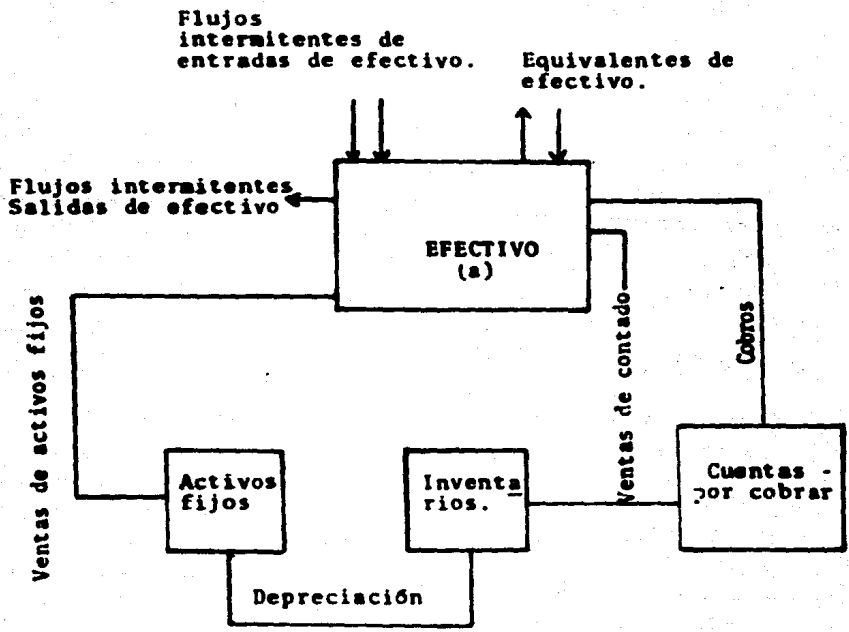
Las formas que influyen en la regulación de las en tradas y salidas de efectivo están determinadas por las - políticas de la compañía; actividades de crédito y cobranzas, la regulación de pagos mediante el uso de letras o - pagarés que por cheques, los pagos el último día del período de descuento, la agrupación de determinados pagos - y las políticas de descuento sobre ventas.

La administración del dinero es vital en la dirección eficaz de las empresas, sean pequeñas o grandes.

Las ventajas de planificación y control de los beneficios permite el desarrollo de un presupuesto de efectivo real, determinando el equilibrio entre el efectivo y las actividades que demanda efectivo (operaciones en general, erogaciones de capital, etc.)

Si no existiera este equilibrio quedaría sin descubrirse la necesidad de efectivo adicional hasta que la situación se vuelve crítica.

Para visualizar mejor las entradas y salidas de efectivo, lo examinaremos a través de la siguiente figura:



Debido a que se necesita efectivo para pagar las cuentas, el interés se centra en el efectivo disponible - (a), al que le fluye efectivo en forma periódica derivado de la emisión de valores y de la obtención de préstamos (fuentes externas de efectivo). Además se incorporan al efectivo los sobrantes temporales de efectivo, los que se invierten en valores a corto plazo.

La segunda fuente de efectivo es interna, proveniente de las ventas al contado y del cobro de cuentas a clientes. El efectivo realizado se deriva por la venta de inventarios; los que con mayor frecuencia se venden a crédito, de tal manera que el saldo de cuentas por cobrar aumenta, y no es sino hasta que se reciban los pagos sobre estas cuentas para que el efectivo regrese al centro (a).

También existen salidas de efectivo hacia personas fuera del negocio; las que pueden deberse a pagos por concepto de intereses, por dividendos y retiros de los dueños, impuesto sobre la renta, pago de pasivo y el retiro de otros valores; y en algunos intervalos de tiempo, puede utilizarse para la compra de activos fijos. Por último, existe un flujo más regular de salidas de efectivo, para la adquisición de materiales y accesorios, para el pago de sueldos, gastos de venta y de administración.

El presupuesto, de efectivo es un reflejo de la situación del efectivo en caja por periodos intermedios y durante un tiempo específico.

Por tal motivo las empresas deben desarrollar proyecciones a corto y a largo plazo.

El presupuesto de efectivo consta de dos partes:

1. Ingresos (entradas) de efectivo proyectadas.
2. Egresos (salidas) desembolsos de efectivo planificados.

La determinación de las entradas y salidas probables de efectivo hace posible una evaluación de la situación de efectivo probable durante el período presupuestado inmediato; lo que permite indicar:

- La necesidad de alguna forma de financiamiento para cubrir faltantes de efectivo proyectados.
- Planificación directa para disponer el efectivo sobrante en uso rentable.

5.4 La planeación y el control de efectivo.

El presupuesto de efectivo es uno de los procedimientos principales que dispone la gerencia para determinar requerimientos financieros probables tanto a corto, intermedio y largo plazo. El presupuesto de efectivo es un pronóstico de los ingresos y los egresos en efectivo para cada período futuro. La elección de los períodos (semanas o meses) dependerá de la naturaleza y variaciones de los flujos de efectivo.

Las entradas y salidas que se proyectan para el mes, la semana y los días próximos, se dirige hacia el control preciso de los saldos en efectivo con el objeto de minimizar el costo de interés sobre los préstamos y el costo de oportunidad que origina el efectivo inactivo.

5.4.1 Planeación del efectivo a corto y largo plazo.

Detalla la estimación de los ingresos y egresos de efectivo según son generados por el plan manual de utili-

dades; descansa directamente de los resultados que se obtengan de los presupuestos formales estudiados en el capítulo anterior. Esa planeación establece la base para -- evaluar las necesidades de crédito a corto plazo y para controlar el efectivo durante el ejercicio.

Está relacionado básicamente con los proyectos de inversiones de capital y la duración del plan de utilidades a largo plazo. La proyección de las entradas de efectivo a largo plazo (originadas por las ventas y servicios) y las salidas de efectivo a largo plazo (generadas por -- los gastos e inversiones capitalizables, incluyendo los -- proyectos de expansión) son fundamentales para tomar decisiones de financiamiento y para el desarrollo de óptimas -- líneas de crédito a largo plazo. Esta planeación se concentra en las entradas y salidas principales.

5.5 Modelo del presupuesto de efectivo (flujo de caja).

A continuación presentaré un modelo del flujo de -- caja que utilizan algunas empresas para el desarrollo de sus operaciones.

Su objetivo:

Eficientar el manejo de los Recursos Financieros de las empresas, a través de la intervención del Gerente General, el Contralor y el Tesorero, en forma coordinada con el Area Financiera, unificando criterios para su funcionamiento.

El sistema de flujo de caja se podrá separar en -- dos grandes grupos:

El presupuesto de flujo de caja, para fines prácticos y operativos se elaborará mensualmente, con base a los lineamientos fijados en el presupuesto -- anual de operación, y tomando en cuenta las metas y objetivos de la empresa los que se van modificando cada mes por la situación tan cambiante en nuestro país.

El presupuesto del sistema del flujo de caja es el ejercer el presupuesto, o sea el manejo operativo de los fondos de la empresa a través de un control estricto del presupuesto, tanto de ingresos, como de los egresos, en forma tal para obtener el máximo rendimiento de los recursos financieros.

INGRESOS:

La Gerencia de Tesorería a través de su departamento de Cobranzas porporcionará a la Gerencia General y Contraloría de la empresa su presupuesto de ingresos, de acuerdo con la cartera para cobrar y las condiciones de pago de cada uno de los clientes, así como de las ventas realizadas en el mes anterior, el cual deberá ser revisado y aprobado por la Dirección General de la empresa.

EGRESOS:

Para la elaboración del presupuesto de egresos, el Gerente General y Contralor deberán separar los egresos controlables y fijos, los cuales son originados en la propia empresa; para los egresos variables, se deberá elaborar las hojas de trabajo correspondientes que servirán de soporte, de como se calculó cada uno de los gastos, tales

COMO:

- Nóminas.
- Extras.
- Liquidaciones.
- Rentas.
- Seguros y Fianzas.
- Honorarios.
- Impuestos y cuotas.
- Viajes y juntas de trabajo.
- Proveedores.
- Compra de activo fijo, etc.

Estas hojas de trabajo o anexos al flujo de caja - deberán ser revisadas por la Gerencia de Tesorería y aprobadas por la Dirección Administrativa y General de la empresa.

Si existe variación en los gastos presupuestados, que por su naturaleza pueden ocasionar trastornos a la -- operación de la planta productiva, no requerirán autorizaciones previas, para evitar retrasos y posibles daños que presenten pérdidas de tiempo y dinero.

Para constatar que el presupuesto del flujo de caja fue elaborado con base a los lineamientos anteriores - y con el conocimiento pleno de las operaciones de la empresa, deberá presentarse a la Gerencia de Tesorería, con las firmas del Gerente General y el Contralor de la empresa. También deberán de firmar el Gerente de Tesorería y el Director Administrativo, para confirmar que el presupuesto de flujo de caja fue revisado. Todos ellos serán responsables de la exactitud de las cifras, hasta donde sea posible, evitando al máximo dejar gastos sin considerar o aumentándolos para cubrirse, lo cual distorsionaría

el flujo de caja.

Para que el sistema de flujo de caja funcione de acuerdo con lo establecido, se indica quienes serán las personas responsables.

- Director General. Aprobará el presupuesto mensual.
- Director Administrativo. Supervisará y controlará, para que el sistema de flujo de caja funcione de acuerdo a lo establecido; y mediante acuerdos con el Director General hacer las inversiones de los sobrantes de efectivo a corto plazo.
- Director de Finanzas. Verificará la firma de los cheques que se expidan; y mediante acuerdos con la Dirección General hacer las inversiones de efectivo a mediano y largo plazo.
- Tesorero. Responsable en el manejo operativo del flujo de efectivo, tanto de ingresos como de egresos.
- Gerente General y Contralor. Elaboración y supervisión del presupuesto y la operación del flujo de caja de la empresa.

Lo anteriormente descrito y el formato que presento a continuación servirá para proporcionar la siguiente información:

- a) Las diferencias habidas entre lo real y el presupuesto del mes anterior para medir la realidad de los casos hechos y corregir el presupuesto del siguiente mes y/o tomar las medidas correctivas que el caso requiera.
- b) El presupuesto del presente mes, que deberá ser conocido a fondo por todas las personas involucradas

y presentado según el calendario elaborado.

- c) El total del presupuesto del mes.
- d) El presupuesto de la (primera) semana del mes siguiente, con el objeto de no quedarse descubiertos en la semana mencionada y lograr el apego al calendario.
- e) El presupuesto de los dos siguientes meses con el objeto de conocer con toda oportunidad lo que sucederá para tomar las providencias que sean necesarias, tales como agilizar la cobranza, apresurar los financiamientos requeridos y planear adecuadamente las necesidades futuras a corto plazo.

CIA. INDUSTRIAL S. S.A. DE C.V.

FOLIO

Remesas		Fecha de Emisión:								Fecha de Revisión:	
No. de Cta. ve.	CONCEPTO	Presente Mes:				Total Pro- pósito del	Proseguen- do siguientes	Mes	21	Mes	
		Semana# Del:	Semana# Al:	Semana# Del:	Semana# Al:						
20	Módulos:										
	Salidos por Pagar.										
	Servicio de Vigilancia.										
	Cuentas y Pagos Sindicales.										
	Caja Ahorros.										
	Otros Descuentos.										
	P.T.U.										
	Otros Emplazamientos.										
	Boques no Cobrados.										
	TOTAL ANEXO 1:										
22	Impuestos:										
	I. S. F. T.										
	IS Federal										
	I. ISL Estatal										
	Impuestos										
	I. S. E. y Adiciones										
	Fonacot										
	I. N. S. S.										
	Impuesto Sobre Cap. Extr.										
	I. S. E. Remisión al Extr.										
	Placas y Tomadas										
	Otros										
	TOTAL ANEXO 2:										
23	I. V. A. por Pagar.										
	I. V. A. por Pagar.										
	I. V. A. Acreditable.										
	TOTAL ANEXO 3:										
24	Acc. Bienes Inmuebles.										
	Piornos Ser. S.A.										
	Compañía Ser. S.A.										
	TOTAL ANEXO 4:										

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CIA. INDUSTRIAL I. S.A. DE C.V.

FORM

Empresa

Fecha de Elaboración:

Amenos del Flujo de Caja:

Fecha de Revisión:

No. de Cta. vo.	C O N C E P T O	Presente Mes:								Total Pro- pósito del	Presupuesto Mens siguiente	Mes 21
		Semana		Semana		Semana		Mes	Mes			
		Del:	Al:	Del:	Al:	Del:	Al:					
27	Pagos al Extranjero:											
	Remesas al Extranjero											
	Impresiones											
	TOTAL AMEHO 10:											
28	Servicios y Honorarios											
	Cocoy											
	Rebollar y Asociados											
	Alcala, Hnos. Correos y Cta.											
	Bufete Asesoría Empresarial											
	Servimad.											
	TOTAL AMEHO 11:											
29	Intereses sobre Préstamos:											
	Préstamos Nacionales											
	Préstamos Extranjeros											
	Otros Intereses											
	TOTAL AMEHO 12:											
30	Seguros y Fianzas											
	Reclamaciones											
	Otros											
	TOTAL AMEHO 13:											
31	Luz, Agua, Tel., Tels:											
	Luz											
	Agua											
	Teléfono											
	Telx. Telg., Correo.											
	TOTAL AMEHO 14:											
32	Viajes y Juntas de Trabajo.											
	Juntas de Trabajo											
	Gastos de Viaje											
	TOTAL AMEHO 15:											
33	Otros Gastos:											
	Depósito en Garantía											
	Póliza de Servicio											

CIA INDUSTRIAL S. R. A. DE C. R.

FOLIO

Empresa

Fecha de Elaboración:

Anexo de Flujo de Caja:

Fecha de Revisión:

No. de Cl. de Cta. ev.	C O N C E P T O	Presente Mes:								Total Pro-puesto del Mes	Pro-puesto Meses siguientes	
		Semana?		Semana?		Semana?		Semana?			1er. Mes	2º Mes
		Del:	Al:	Del:	Al:	Del:	Al:	Del:	Al:			
	Gastos de Transportación											
	Com. y Sst. Bancarias											
	Otros Gastos											
	TOTAL ANEXO 16:											
34	Gastos a Comprobar											
	Gastos a Comprobar											
	TOTAL ANEXO 17:											
36	Prerrogativas:											
	Prerrogativas											
	Prerrogativas											
	Prer. Compras Mas 30 Dias											
	Anticipo de Prerrogativas											
	Op. y Mant. de Sembr											
	Finan y Acciones											
	Compras de Activo Fijo											
	TOTAL ANEXO 18:											
37	Gastos Corporativos:											
	Gastos Corporativos:											
	TOTAL ANEXO 19											
41	Inversiones en Valores:											
	Bancos											
	Bonos											
	Comercio											
	Otros											
	Largo Plazo (U.S.Dis.)											
	TOTAL ANEXO 21:											

6. LA APLICACION DE LOS EXCEDENTES DE EFECTIVO EN INVERSIONES FINANCIERAS.

6.1 Análisis de Inversiones Financieras.

El análisis de inversión consiste en la elaboración y aplicación de técnicas para lograr los objetivos de liquidez, rendimiento, riesgo y plazo de la inversión financiera e implica la resolución de dos problemas igual de importantes.

1. Estimar cuál va a ser la tasa de inflación; y
2. Estimar los rendimientos que proporcionan los distintos instrumentos de inversión financiera, con sus plazos y riesgos correspondientes.

6.1.1 Inversión Financiera.

Se define como la aportación de recursos líquidos para obtener un beneficio futuro. La inversión financiera es la expectativa del rendimiento de la misma; en otras palabras, su contribución a la optimización del rendimiento de la empresa que la contempla una vez que se adopta la decisión de invertir, se exploran las diferentes formas de inversión, eligiendo aquellas que optimizan mejores rendimientos. Las inversiones son los recursos que sobran después de la operación del negocio; es por ello que se llaman excedentes. Con el cambio en las inversiones de la última década, el problema de la inversión de los excedentes se vuelve más importante.

Una manera de describir el cambio que ha sufrido el mundo de las inversiones durante los últimos diez años (1975-1985) consistiría en analizar el modo en que han cambiado los mismos instrumentos de inversión en México en este lapso.

En los años de 1975, se invertía principalmente en instrumentos bancarios tales como bonos hipotecarios,

bonos financieros, cédulas hipotecarias, depósitos en dólares (o "Mexdolares", como se les llamó hasta prohibirlos en agosto de 1982); inversiones que se realizaban exclusivamente a través de los bancos.

Actualmente, además de casi la misma gama de inversiones bancarias en México, existe una alternativa más amplia de inversiones que se pueden realizar por medio de la Bolsa Mexicana de Valores.

Se puede invertir en petrobonos, cetes, papel comercial, aceptaciones bancarias, sociedades de inversión de renta fija, los depósitos en dólares, y su diversificación tanto a otros países como a otras monedas, y a otros mercados accionarios (Nueva York, Chicago, etc.)

Las nuevas opciones de inversión a través de la -- Bolsa son a corto plazo, son altamente líquidas, en el -- sentido de que se pueden convertir en efectivo en un lapso máximo de 24 horas. Actualmente por estar cotizadas - en Bolsa, los instrumentos a corto plazo tienen una liquidez estructuralmente garantizada.

6.2 Características de la Inversión.

Para que se pueda invertir, los instrumentos de inversión deben de poseer ciertas características como: liquidez, rendimiento, riesgo y plazo.

6.2.1 La Liquidez.

Por liquidez se entiende que la inversión en cuestión se puede comprar y vender con facilidad, es decir de fácil realización. Los cetes, petrobonos, obligaciones, oro, plata, etc., son líquidos por la existencia de un -

mercado organizado en el que se pueden comerciar libremente.

La Bolsa Mexicana de Valores en México es un ejemplo de un mercado organizado, a donde acuden los intermediarios para sus operaciones de compra-venta. Los intermediarios (casas de bolsa), están autorizados para realizar estas operaciones tanto por la misma Bolsa como por la Comisión Nacional de Valores; que son las que emiten las reglas de operación conjuntamente, y en primera instancia a través de la Ley del Mercado de Valores.

6.2.2 Rendimiento.

Al beneficio que se deriva de una inversión financiera se ha dado en llamarle rendimiento.

El rendimiento que se deriva de las inversiones financieras se expresa como un porcentaje de lo invertido. El rendimiento se puede percibir por medio de intereses, ganancias de capital, dividendos o alguna combinación; es decir el rendimiento que se deriva de los metales es por medio de ganancias de capital, el que se deriva de un depósito bancario es mediante intereses, y el que se deriva de las acciones es una combinación de ganancias de capital y dividendos.

El rendimiento de una inversión normalmente se expresa en términos de un porcentaje anual. Si se invierten \$ 1,000.00 para recibir \$ 30 a un plazo de 6 meses se gana el 30% en términos absolutos. En términos anuales se expresa la ganancia de dos maneras, tomando una tasa de rendimiento simple se gana, en términos anuales, 60% y tomando la tasa de rendimiento compuesto, se gana 69% en términos anuales, esta cifra se deriva de la reinver-

si3n del flujo de \$ 30 que recibimos despu3s de seis meses (30% sobre los \$130).

En la mayorfa de los instrumentos de inversi3n de tasa compuesta de rendimiento se deriva de la tasa nominal. La tasa nominal es la tasa anualizada que paga un instrumento de inversi3n sobre su valor nominal.

Existe un n3mero de tasas de rendimiento como las que se mencionan a continuaci3n.

- | | | |
|----------------|-------------------|-----------------------|
| - Tasa bruta | - Tasa anual | - Tasa real |
| - Tasa neta | - Tasa anualizada | - Tasa real positiva. |
| - Tasa nominal | - Tasa compuesta | - Tasa real negativa. |

Es importante que el rendimiento que se desea obtener por una inversi3n financiera rebase la tasa de inflaci3n del periodo correspondiente. La diferencia que resulte entre la tasa de rendimiento y la tasa de inflaci3n (medida por INPC) se le denomina "tasa real" y puede ser positiva o negativa.

Se dice que los rendimientos pueden ser positivos durante un plazo, y luego volverse negativos; ejemplo: - el comportamiento del indice del mercado accionario, de la paridad del peso con el d3lar, el indice de los precios de los petrobonos deflactado por el indice inflacionario.

La tasa de inflaci3n esperada que se toma es el aumento del indice de precios al consumidor del Banco de M3xico, proyectado para los siguientes doce meses.

Si la tasa es positiva, se pueden tomar las distintas opciones de inversiones disponibles en pesos, sino, - existen dos opciones para los inversionistas:

1. Buscar bienes reales que protejan mejor contra la inflación esperada que la inversión financiera; -- compra de activos fijos, inventarios, etc.

2. Cambiar de moneda, si los pesos no dan una tasa - positiva; buscar otra que sí la dé. Este concepto explica el fenómeno de fúga de divisas que sufrió México en 1982, a consecuencia del aumento en la - tasa de inflación, las devaluaciones y la imposición del control de cambio.

No fue sino hasta que entró la nueva administración y elevó las tasas de interés a niveles record (65% para Cetes, 60% para depósitos bancarios en marzo de 1983) disminuyendo la fuga de capitales. A finales de 1984 la administración mantuvo una política de tasas de rendimiento positivas la fuga de capitales fue relativa y las reservas del país llegaron a su nivel más alto en la historia 9 millones de dólares en noviembre de 1984.

Son estas las características que determinan la -- selección de una divisa contra otra en los mercados internacionales de divisas en el caso de que ambas den tasa de rendimiento positivas.

Cuanto mayor sea la tasa positiva, mayor será el - atractivo de la divisa correspondiente.

6.2.3 Riesgos.

El rendimiento que espera obtener de una inversión es a futuro, pero no siempre existe la posibilidad de que se realice según lo esperado. Esta posibilidad se llama "riesgo", puede variar según la incertidumbre que exista respecto al rendimiento que se espera de la inversión. -- Existen normalmente tres principales áreas de incertidumbre.

1. Respecto a los distintos indicadores de la economía (el ambiente de las inversiones).
2. Los rendimientos de la inversión en sí (el oro, -- una acción, los petrobonos, etc.)
3. El comportamiento que tenga el mercado por las operaciones de compra-venta de la inversión correspondiente (inversionistas).

6.2.4 Plazos.

El plazo se refiere al futuro, y que puede variar según el inversionista y según el entorno en que se desenvuelva.

La decisión del plazo de inversión depende de las necesidades del inversionista, y puede ser a plazo corto (menos de tres meses), mediano (de tres meses a un año), y largo (más de un año).

6.3 Tipos de Inversiones Financieras.

Dentro de las inversiones financieras disponibles en México se encuentran las de renta fija, renta variable, petrobonos, oro y plata.

6.3.1 Inversiones de Renta Fija.

Las inversiones de renta fija tienen dos características básicas que las distinguen de las demás. Proporcionan un rendimiento predeterminado a un plazo predeterminado.

El inversionista hace un préstamo o monto principal al emisor del instrumento durante un plazo convenido, requiriendo además un rendimiento adecuado durante este plazo más al final, la devolución del monto principal.

En estas inversiones el rendimiento se determina según el nivel general de las tasas de interés en el sistema financiero.

Existen en México actualmente tres categorías de inversión de renta fija:

6.3.1.1 Inversiones Bursátiles a Corto Plazo.

1. CETES. (certificados de la Tesorería) Deuda del gobierno con valor nominal de \$ 10,000.00, actualmente con vencimientos alrededor de 90 días que no pagan intereses pero que se compran a tasa de descuento.

Su cálculo es el siguiente:

Vencimiento = 90 días.

Tasa de descuento = 40% anual.

Descuento = V.N. x i x t.

1,000.00 = 10,000.00 x .40 x (90/360)

Precio de compra = Valor nominal - descuento.

9,000.00 = 10,000.00 - 1,000.00

$$\text{Rendimiento} = \frac{1,000.00}{9,000.00} \times 4 = 44.444\% \text{ anual}$$

2. **Aceptaciones Bancarias.** Letras de cambio endoza--
das por el girador y aceptadas por un banco, prin-
cipalmente de pequeña y mediana industria. Esta -
letra luego se comercia o descuenta en el mercado
de dinero a través de una o varias casas de bolsa.

Las aceptaciones bancarias normalmente tienen pla-
zos de vencimiento entre 7 y 182 días. La tasa de ren-
dimiento se fija con base en una negociación entre el banco
aceptante y la casa de bolsa colocadora, con referencia a
la tasa a la cual se espera que saldrá la siguiente emi-
sión de Cetes. Los cálculos para las aceptaciones se ha-
cen igual que en el caso de los Cetes, con la única dife-
rencia de que tienen un valor nominal de MN. 100,000.00

3. **Papel Comercial Bursátil.** Pagarés negociables a -
corto plazo (15 a 92 días), emitidos por importes
de \$ 100,000.00 o múltiples hasta por \$ 500 millo-
nes. Su tasa de rendimiento se fija de común - -
acuerdo entre el emisor (empresa) y la casa de bol-
sa responsable de la colocación del instrumento. -
El papel comercial tiene una diferencia con res- -
pecto a las dos anteriores inversiones; una vez --
por año se tiene que preparar un prospecto de emi-
sión. con datos operativos y financieros del emi-
sor. va que carece de garantía alguna. por su natu-
raleza como pagaré de una empresa privada.

Por lo tanto, es importante que el inversionista -
tenga información suficiente acerca de la salud financia-
ra del emisor (prestatario).

Por su mayor riesgo, el papel comercial normalmente ofrece tasas de rendimiento mayores que las de las - - aceptaciones bancarias.

4. **Papel Comercial Extrabursátil.** Pagaré emitido por una empresa que puede o no tener una cotización en el mercado accionario de la Bolsa.

La ventaja de este tipo de instrumentos para el -- prestatario es que implica un mínimo de documentación e - información, esto a su vez, implica para el prestamista mayor riesgo y, por lo tanto, mayor rendimiento.

6.3.1.2 Inversiones Bursátiles a Largo Plazo.

1. **Bonos de Indemnización Bancaria (BIBS).** Título de crédito emitido por el gobierno federal para indemnizar a los accionistas de los bancos nacionalizados en 1982.

La tasa de interés se fija trimestralmente según - el promedio de la tasa de interés del depósito bancario a tres meses durante las cuatro semanas anteriores a la fecha del pago de interés. Esta forma de fijar su tasa de interés implica un rendimiento que fluctúa según el nivel de la tasa que se fije y el precio a que se encuentra el instrumento en el mercado.

El BIB ha tenido gran liquidez desde su introduc-- ción al mercado de valores, sin embargo, se ha cotizado - durante toda su vigencia a bajo del valor nominal de MN. 100.

2. **Obligaciones Quirografarias.** Son instrumentos de crédito a largo plazo emitidas por las empresas y cotizadas en Bolsa. No tienen garantía alguna salvo la firma -

de los signatarios autorizados de la empresa.

Todas las emisiones se cotizan a un precio cercano al 100%, porque su fórmula de rendimiento son mayores que los del Cete.

Por sus rendimientos altos, estos instrumentos son muy atractivos para los inversionistas, y por lo tanto -- mantienen sus precios a niveles cerca de su valor nominal.

6.3.1.3 Inversiones Bancarias.

1. Depósitos retirables en días preestablecidos. Estos representan una conveniencia para los clientes de los bancos al ofrecerles una opción de liquidez en sus ahorros bancarios. Sin embargo, en vista de las tasas sumamente reducidas que ofrecen, resulta difícil recomendarlos para el inversionista sofisticado, sobre todo porque el mercado de dinero ofrece la misma conveniencia con mayores tasas.

2. Inversiones a Plazo Fijo. Pagan intereses mensuales. Las tasas de interés que pagan son normalmente congruentes con las de los pagarés.

3. Pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento. Instrumentos que pagan intereses al vencimiento. Su rendimiento se basa en la tasa de las inversiones a plazo fijo, reinvertida a la misma tasa.

Estos instrumentos representan la única opción que existe actualmente en México para fijar una tasa de rendimiento a largo plazo.

Por lo tanto, en una época en que se prevé - - -

una baja importante de las tasas pueden representar una opción interesante. A su vez, los pagarés a uno y a tres meses representan una competencia directa a los Cetes de los plazos correspondientes.

Todos estos instrumentos de renta fija representan un préstamo del inversionista al prestatario (o emisor), su evaluación coincide con el análisis de crédito que haría un banco; el crédito que otorga una empresa a sus clientes o una persona física que presta dinero.

6.3.2 Los elementos que intervienen en este tipo de instrumento de inversión son los siguientes:

1) EMISOR (PRESTATARIO)

Existen dos clases de emisores en instrumentos de renta fija: el gobierno y las empresas privadas; el primero pide prestado directamente (en el caso de los cetes) o a través del sistema bancario, y la segunda pide prestado por medio de obligaciones corporativas o papel comercial.

2) GARANTIA

En el caso de que el gobierno sea el emisor no existe garantía alguna en la inversión. Cuando una empresa privada es el emisor, puede haber garantía o no.

3) MONTO

No existe límite en el caso de las emisiones de cetes ni de depósitos bancarios. Las aceptaciones bancarias tienen límites relacionadas con el monto de capital y las reservas del banco emisor. Las empresas privadas han ido aumentando, según el ritmo de inflación, en el

caso del papel comercial y obligaciones.

4) VALOR NOMINAL.

Solo se da en los instrumentos bursátiles en donde se subdivide el monto total de la emisión en instrumentos de menor denominación para facilitar su negociabilidad en Bolsa.

5) TASA DE RENDIMIENTO

En el mercado de dinero se expresa como una tasa - de descuento, de la cual se deriva una tasa de rendimiento para el período correspondiente, y en los instrumentos bancarios e instrumentos bursátiles a largo plazo se expresa como una tasa de interés.

6) PAGOS

Los rendimientos se pueden hacer al vencimiento, - mensual, bimestral, semestral o anualmente.

7) PLAZO

Los plazos varían de un día a 20 años; según sea el caso mercado de dinero u obligaciones corporativas.

8) AMORTIZACION

Se puede llevar a cabo al vencimiento del instrumento, o en parcialidades, repartida entre varios períodos, como es el caso de las obligaciones quirografarias, depósitos bancarios, etc.

6.3.3 Inversiones de renta variables.

Dentro de este tipo de inversionistas se encuentran las acciones; títulos que representan a las partes alícuotas en que se divide el capital de una sociedad y es necesario que estos, contengan los datos necesarios para identificar a la sociedad emisora, así como la parte que re--presenta del mismo.

Estas acciones serán de igual valor y conferirán - iguales derechos a sus poseedores, salvo las estipulaciones expresas y consignadas en la escritura constitutiva - cuando el capital sea dividido en varias clases de acciones.

Por lo anteriormente expuesto las características de las acciones son las siguientes:

- Son títulos portadores del derecho literal que en ellos se consigna.
- Son títulos negociables de igual valor.
- Confieren derechos y obligaciones.
- Partes integrantes del capital social.
- Se estiman siempre en efectivo independientemente de que representen bienes distintos al dinero.
- Representan una parte del capital y no servicios - prestados.

Además de las anteriores existen ciertas generalidades o aspectos que atañen a todo tipo de acciones, inde

pendientemente de la clase que éstas sean; así como para la empresa que las emite, y estas son:

1. Cada acción es indivisible, y si algunas llegan a tener varios dueños, se deberá de elegir un representante común, a falta de éste, será nombrado por la autoridad en su caso.

2. Cada acción tendrá derecho a un voto durante las - asambleas que se lleven a cabo; de acuerdo a lo que se - - pacte en el contrato social.

3. La distribución de las utilidades y del capital so cial, se llevará a cabo en proporción al importe exhibido de las acciones.

4. La Ley prohíbe que se emitan acciones por una suma menor a la de su valor nominal.

5. Ninguna empresa podrá adquirir sus propias accio- nes.

6. No se podrán emitir nuevas acciones sino hasta que las anteriores hayan quedado íntegramente pagadas.

7. Al emitirse nuevas acciones con el objeto de amen tar el capital, los socios ya existentes tendrán derecho preferente para suscribir las que se emitan antes de ofre cerlas al público.

A) Clasificación de acciones.

Las acciones se clasifican de acuerdo a los aspectos que menciona la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Atendiendo a la designación del titular pueden ser:

- a) Nominativas.
- b) Al portador.

Acciones Nominativas.

Las acciones nominativas son aquellas que presentan las siguientes características.

- Se expiden a favor de una persona determinada
- Se transfieren por medio de endoso y entrega del mismo.
- Algunas veces requieren la aceptación del Consejo.
- Su transmisión debe de inscribirse en el libro de accionistas que debe llevar la sociedad, de lo contrario, no tendrá efectos dicha transmisión.
- Toda acción está íntegramente pagada, será nominativa.

Acciones Al Portador.

- No están expedidas a favor de una persona determinada y su transmisión se lleva a cabo por la sola entrega del título.

Actualmente en México, este tipo de acciones, ya no operan.

Atendiendo al número de acciones que representan cada título.

- a) Sencillas.
- b) Múltiples.

Acciones Sencillas. El título principal representa una acción.

Acciones Múltiples. El título principal representa dos o más acciones.

Atendiendo a su forma de pago pueden ser:

- a) Pagaderas.
- b) Liberadas.

Acciones Pagaderas. Son aquellas que estando suscritas, aún no se ha exhibido íntegramente su valor. -- Siempre serán nominativas, su venta debe llevarse a cabo por medio de un corredor y se extenderán nuevos títulos o certificados provisionales que sustituirán las anteriores.

Acciones Liberadas. Son aquellas cuyo valor está totalmente exhibido.

Atendiendo a los derechos que confieren.

- a) Acciones Comunes u Ordinarias.
- b) Acciones Preferentes.

Acciones Comunes.

- Son de voto ilimitado.
- Participan en todas las decisiones.
- Participan en las utilidades en proporción a su valor nominal.
- La transmisión de las acciones nominativas sólo se podrá hacer con la autorización del Consejo de Administración, estipulado previamente en el contra-

to social. El consejo podrá negar la autorización designando un comprador de las acciones al precio corriente en el mercado.

Acciones Preferentes.

- Son de voto limitado, ya que tienen únicamente derecho a voto en las asambleas extraordinarias que se lleven a cabo para tratar los asuntos comprendidos en las fracciones del Art. 182 de la LGSM.
- Tienen preferencia en el pago de dividendos, ya -- que no se les puede pagar dividendos a las acciones comunes sino después de haber pagado a las preferentes un dividendo mínimo del 5% y acumulativos en el caso de que no se decretaran dividendos o éstos fueran inferiores al 5%, para ser pagados en el momento que haya dividendos.
- Al liquidarse la sociedad, las acciones preferentes se reembolsarán antes que las ordinarias.
- No contienen promesa alguna de pago de la inversión.
- Tienen preferencia sobre las comunes en la disposición del activo en caso de liquidación.

Atendiendo al tipo de aportación.

- a) Numerarias.
- b) En especie.

Acciones Numerarias. Son aquellas que se pagan en efectivo y deben exhibirse cuando menos el 29% de su valor nominal al momento de constituirse la sociedad.

Acciones en Especie. Son aquellas cuyo valor se cubre en bienes distintos al numerario, y deben quedar --

íntegramente exhibidas al momento de constituirse la sociedad.

En la escritura constitutiva debe especificarse -- los bienes que se han aportado, el valor asignado y el -- criterio seguido para su valorización. Deberán quedar -- depositados en la sociedad durante dos años y si en este tiempo el valor de los bienes baja en más del 25%, el accionista tendrá que pagar la diferencia con preferencia -- antes que a cualquier otro acreedor.

B) Emisión de Acciones.

La emisión de acciones tiene por objeto aumentar -- el capital de las sociedades, invitando a suministrar fon -- dos a la empresa, ya sea en forma privada o colocándolas -- entre el público en general.

La colocación privada es aquella en la que se invi -- ta a un grupo de reinversionistas a que participen en el -- capital de la empresa, el inversionista que participa -- nunca conoce lo que vale realmente su inversión, -- sino -- tiene la mayoría de las acciones. Este tipo de emisión -- es muy frecuente en las empresas de carácter familiar.

La suscripción pública es aquella en la cual se -- acude a la Bolsa de Valores para invitar al público inver -- sionista, a que participe en la suscripción de acciones.

C) Valor de las Acciones.

Las acciones tienen diversos valores, según el pun -- to de vista desde el cual se les considere. Entre ellos -- podemos citar los siguientes:

1. Valor Nominal.
2. Valor en Libros.
3. Valor de Mercado.

Valor Nominal. Valor que se expresa en el texto del título, valor que se asigna a las acciones de acuerdo a lo ya establecido en la escritura constitutiva de la sociedad.

Valor en Libros. Capital social exhibido, más el superávit, entre el número de acciones que forman parte del capital social en los términos de la escritura constitutiva.

Valor de Mercado. Es el valor de cotización, o bien, lo que se está dispuesto a pagar por una acción en un momento determinado. Su precio lo establece en el mercado, determinado por las leyes de la oferta y la demanda, ya que varía el precio al efectuarse la compraventa, independientemente de su valor nominal. A este precio se le llama de cambio o de cotización, el que varía constantemente durante toda la vida de la acción inscrita en Bolsa.

La utilidad por acción ordinaria es importante para determinar el valor, de las acciones y el precio de mercado, las ganancias por acción ordinaria deben de calcularse antes y después de partidas extraordinarias si éstas existen.

Utilidad Neta = $\frac{3000000}{12500}$ = 120.00 por acción.
 Número de acciones en circulación.

La razón de utilidades sobre precio de mercado de acciones se calcula como sigue:

$$\frac{\text{Precio mercado de una acción promedio}}{\text{Utilidad por acción}} = \frac{1200}{120} = 10 \text{ a } 1$$

Así, se dice que las acciones se están vendiendo a 10 veces las utilidades.

6.3.4 Inversiones de Protección.

Las inversiones de protección se refieren a las inversiones que protegen contra la depreciación del peso en relación con otras monedas, sobre todo en épocas de incertidumbre cambiaria, pueden ofrecer rendimientos más atractivos que otros instrumentos de inversión. En México actualmente sólo existe una inversión que cumple estrictamente con este propósito: el petrobono.

También hay otras inversiones, como lo son: los metales (centenario y onza troy de plata) y las empresas mineras, que proporcionan la siguiente protección:

1. Están ligadas a los precios internacionales del oro y de la plata, cotizados en dólares, proporcionan protección contra la depreciación del peso en relación con otras monedas.
 2. Ofrecen además una protección contra la depreciación del dólar en relación con otras monedas.
- a) Petrobonos.

Las características principales del petrobono son

las siguientes:

- Certificado de participación de un fideicomiso - - constituido en Nacional Financiera por el gobierno federal.
- Con valor nominal de 1,000.00 (10,000.00 en el caso de la emisión 85-1).
- El respaldo que ofrece está dado en barriles, la cantidad de barriles que se produce dividiendo el valor nominal a la fecha de la emisión por el precio del petróleo Itsmo por barril en dólares, dividido por el tipo de cambio a la fecha de la emisión.
- Su rendimiento, es un porcentaje sobre la cantidad de barriles que respalda cada emisión. En todas -- las emisiones vigentes este porcentaje es del 12% de rendimiento bruto anual (10% neto), el cual se convierte en pesos, multiplicándolo por un precio fijo de petróleo, al tipo de cambio vigente.
- La forma de pago del rendimiento obtenido es trimestralmente.
- Garantiza un precio mínimo del petróleo como base del cálculo del valor de amortización. El precio es el vigente a la fecha de la emisión.
- El valor de amortización se obtiene del producto - de la multiplicación del respaldo de cada bono en barriles, multiplicado por el precio mínimo garantizado, o el precio del petróleo a la fecha de ven cimiento, multiplicado por el tipo de cambio controlado 4 días antes de la fecha de amortización.

Valuación del Petrobono.

Con la fórmula de valuación, las características -

antes señaladas se vuelven más sencillas:

$$P = \frac{R_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{R_n + VA}{(1+i)^n}$$

- R= Pago trimestral de rendimiento, o rendimiento en barriles x TC vigente x precio del petróleo.
- VA= Respaldo en barriles x TC vigente x precio del petróleo.
- n= Número de periodos (número de trimestres hasta su vencimiento, y puede ser de 12 (3 años dividido en cuatro trimestres) hasta un solo periodo antes de su vencimiento.
- P= Precio conocido determinado por el mercado.
- i= Tasa interna de rendimiento o sea la tasa que iguala el valor presente de los flujos futuros al precio actual.

Liquidez de los petrobonos.

El mercado de petrobonos en México se ha vuelto altamente eficiente y líquido, se puede comprar o vender un valor casi ilimitado del instrumento, sin provocar grandes cambios en los precios. Por estas razones se afirma que el mercado de petrobonos, se encuentra entre los más eficientes en el mercado de valores mexicanos.

No podemos decir lo mismo de los metales (centenarios y las onzas troy de plata), porque su cotización está ligada al tipo de cambio libre peso dólar, su disponibilidad está sometida a las mismas restricciones que la del tipo de cambio libre. Por lo tanto, las cantidades de cada moneda que se pueden conseguir en las sucursales bancarias autorizadas para vender divisas son suma

mente limitadas, para centenarios 10 monedas por día, y, para onzas troy 100 monedas por día.

Por lo que toca a las acciones mineras se pueden - contar entre los valores más bursátiles de mercado accionario, ofrecen una liquidez adecuada para la inversión fi nanciera.

b) Oro y Plata. (centenario y onza troy.)

El centenario es una moneda de oro que pesa 37.5 - gr. y que fue emitida por primera vez en 1921 para conmemorar el centenario de la Independencia de México.

La onza troy de plata es una moneda de plata que - pesa una onza troy y que fue emitida por el Banco de Méxi co por primera vez en 1979 como un medio de inversión en México.

Tanto el oro como la plata tiene cotizaciones in-- ternacionales, expresadas normalmente en dólares, y los - precios de las monedas mexicanas han reflejado los movi-- mientos de los metales en los mercados internacionales, - convertidos a la paridad peso-dólar (libre) vigente.

c) Empresas Mineras.

Las principales empresas mineras (FISCO, GMEXICO, PEROLES Y SAN LUIS) de México dependen, en mayor o menor escala, de los precios del oro y de la plata productos -- que en promedio representan entre 60 y 70% del valor to-- tal de sus ventas. Las inversiones en acciones por esta razón se pueden ver como un sustituto de inversión en los metales físicos.

CONCLUSION

El tema de la Administración Financiera continúa - en desarrollo y cambio como desde su inicio. Sin embargo los cambios actuales en la enseñanza han ido particularmente acelerados, por los avances tecnológicos acompañados de las inversiones en gran escala, las que requieren que se efectúen mayores y mejores planes a corto y largo plazo, de proyectar las necesidades y fuentes de fondos, sin dejar de considerar las repercusiones que tiene la inflación en los mismos.

Podemos concluir que para el logro de un adecuado control y manejo de los recursos financieros dentro de -- cualquier tipo de empresa, se requiere:

- 1.- Planear estrategias que establezcan pronósticos y metas (económicas y financieras) que se quieren al canzar, considerando los recursos que se tienen y los que se requieren para lograrlos.
- 2.- De una serie de políticas y decisiones que permitan realizar en el futuro los objetivos trazados.
- 3.- De los presupuestos que darán una coordinación general de funcionamiento en la estructura de la organización, a través del personal que participa -- (Director General, Contralores, Tesoreros, etc.) - quienes tienen la responsabilidad de lograr los objetivos determinados a corto y largo plazo.
- 4.- Analizar que tipo de inversión (renta fija variable u otros) protegen mejor los recursos financieros que sobran después de la operación del negocio contra la inflación y que optimicen mejores rendimientos.

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

1. Aguilar M. - Bernal - Guillen - Vidal, La Inflación en México, México, Limusa, 1a. Ed. 1983.
2. Baz González Gustavo, Curso de Contabilidad de Sociedades, México, Olimpia, 1a. Ed. 1984.
3. Bierman, Harold, Jr., Administración financiera e Inflación, México, Continental, 1a. Ed. 1984.
4. Bierman, Harold, Jr., Planeación Financiera Estratégica, México Continental, 1a. Ed. 1984.
5. Código de Comercio y Leyes Complementarias, Ley -- General de Sociedades Mercantiles, México, Porrúa, 39a. Ed. 1981.
6. Del Río González, Técnica presupuestal, México, -- Contable y Administrativas, 9a. Ed. 1980.
7. J.R. Franks J.E. Broyles, Técnicas Modernas de Administración Financiera, México, Limusa 19, Ed. 1983.
8. Lawrence J. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, México, Harla, 1978.
9. Mora Montes Ricardo, La Función Financiera en la Empresa, México, Interamericana, 1a. Ed. 1982.
10. Moreno Fernández Joaquín, Las Finanzas en la Empresa, México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. 2a. Ed. 1979.

11. Peimbert Langarica Ma. Del Pilar, Prima Adicional de Capital en Emisión de Acciones de la Sociedad Anónima, México, Publicaciones Administrativas y - Contables, 1a. Ed. 1981.
12. Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas, - Limusa, México, 1973.
13. Reyes Ponce Agustín, Administración por objetivos. Limusa, México, 1972.
14. Salas González Héctor, Control Presupuestal de los Negocios, México, Hesago, 6a. Ed. 1972.
15. Saldivar Antonio, Planeación Financiera de la empresa, México, Trillas, 1977.
16. S. Paz Guillermo, Estudio Contable de Sociedades, México, Imp. Azteca, 1965.
17. Timothy Heyman, Inversión contra Inflación, México, Milenio, 1a. Ed. 1986.
18. Weston - Brigham, Finanzas en Administración, México, Nueva Interamericana, 1a. Ed. 1977.
19. W. Johnson Robert., Administración Financiera, México, Continental 1981.