

872708

UNIVERSIDAD DON VASCO A.C. 3

Incorporada a la
Universidad Nacional Autónoma de México

2ej

Escuela de Administración y Contaduría

"EL USO DE LA CONTABILIDAD PARA LA TOMA DE
DECISIONES FINANCIERAS."

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Para obtener el Título de
LICENCIADO EN CONTADURIA

p r e s e n t a

ROGELIO CERVON RIVAS

Asesor: C.P. Leopoldo Moreno Sepulveda

Uruapan Mich.

Julio 1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

INDICE

CAPITULO I INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES..... 1

- Antecedentes
- Evolución histórica y concepto de empresa
- Objetivos de la empresa
- El proceso administrativo
- Las decisiones en la administración de las empresas
- El sistema de información en las empresas
- La información contable

CAPITULO II LA CONTABILIDAD COMO RECURSO DE LA ADMINISTRACION 19

- El desarrollo industrial
- Evolución de la administración
- Concepto de administración
- Funciones fundamentales de la administración
- Definición de contabilidad
- Estados financieros
- Uso de la información contable

CAPITULO III LA CONTABILIDAD EN LA INFORMACION FINANCIERA..... 28

- La importancia de la organización administrativa
- La organización funcional de las empresas
- La función financiera
- Planeación financiera
- Renglones de inversión de fondos
- Fuentes de financiamiento de las empresas
- Control de la función financiera
- Responsabilidad por la función financiera

CAPITULO IV
LAS DECISIONES EN PROBLEMAS FINANCIEROS 41

- Concepto de decision
- Técnica para la toma de decisiones
- Problemas de selección de alternativas
- Problemas financieros de la empresa
- Decisiones basadas en la planeación financiera
- Factores a considerar en la planeación financiera

CAPITULO V
LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE PLANEACION 52

- Definición de presupuestos
- Objetivos
- La contabilidad en la preparación de presupuestos
- Planeación a corto y largo plazo
- Desarrollo de un programa de presupuestos
- Alternativas en el plan anual de utilidades

CAPITULO VI
EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS..... 66

- Necesidad del análisis de los estados financieros
- Importancia
- Punto de equilibrio económico
- Rendimiento sobre la Inversión
- Razones simples

CONCLUSIONES 79

BIBLIOGRAFIA 81

CAPITULO I

ANTECEDENTES

Entre los países en proceso de desarrollo, México ha tenido una actuación relevante. El paso mostrado por la economía mexicana en los últimos años ha sido notable, como lo demuestran las cifras proporcionadas por los organismos especializados y por las oficinas gubernamentales.

Dentro de este progreso, las actividades industriales adquirieron y siguen adquiriendo una importancia cada vez mayor, manifestándose en la creciente afluencia de capitales extranjeros, que atraídos por la estabilidad política y la abundancia de los recursos naturales del país, ha abierto nuevos horizontes y posibilidades a los hombres de empresa e inversionistas a invertir en esta rama de actividad económica, ampliando el mercado de las manufacturas locales, o bien, que haciendo uso de la política proteccionista del gobierno para el fomento de las exportaciones, busque mercados exteriores sin limitarse a la demanda interna, que se traduzca en beneficios tanto para el inversionista, que al trabajar a mayor capacidad reduzca sus costos, como para la economía en general del país, que al adquirir la característica de exportador en vez de importador contribuye a mejorar la balanza de pagos.

Como resultado de este auge en el desarrollo del país, el estudio de las finanzas ha venido adquiriendo cada vez mayor importancia. Las finanzas ejercen una influencia determinante, tanto en la economía del país como en la economía de las empresas, y para medirlas deben de considerarse los efectos que producen todos y cada uno de los distintos elementos que la constituyen en su conjunto.

En vista de la influencia que tienen sobre el desarrollo de las operaciones de la empresa, su estudio deberá de llevarse a cabo en función de la finalidad que persiguen que es el buen aprovechamiento y administración de los recursos empleados en el funcionamiento de una empresa.

Es precisamente dentro de esta rama de actividad profesional en la que el Contador puede ser más útil, ya que se encuentra actuando dentro de lo que constituye su campo de acción natural. La razón que para ello se da, se encuentra en la preparación que el contador posee para actuar en la misma, los conocimientos adquiridos en la solución de problemas financieros que afectan a las empresas, su conocimiento de las técnicas presupuestales, análisis e interpretación de estados financieros, de implantación de sistemas contables, de control interno, etc.

Por tales motivos es el profesionista indicado para llenar tan importante función dentro de la administración de las empresas. Cuando realiza esta función, normalmente se le designa con los nombres de Contralor, Tesorero, Gerente de Finanzas, etc.

Aquí por supuesto, estoy adoptando el punto de vista del Contador, que se dedica a trabajar como funcionario de las empresas, y en la que es el responsable de toda la administración financiera del negocio en sus aspectos de planeación, coordinación y control.

Para que el contador pueda desarrollar eficientemente esta función, ya sea que actúe como funcionario de la empresa o bien como profesionista independiente, debe complementar su preparación con estudios especializados, profundizando en diversos conocimientos, tales como la teoría de la administración, la economía, el mercado de capitales, procesamiento de datos y matemáticas, entre otros. Estos conocimientos adicionados a la preparación técnica recibida en las aulas y a la práctica adecuada le permitirá operar a un nivel superior dentro de la administración de las empresas, contribuyendo a la buena marcha de la misma y apoyando a la alta gerencia en la toma de decisiones en asuntos que atraviesan por su campo de acción.

Esto sin embargo, no quiere decir que el Contador no puede tomar decisiones dentro del área de sus responsabilidades, sino todo lo contrario, él puede tomarlas pero dentro de los límites de su función, ya que algunas de ellas (Estratégicas o de Alta Gerencia) de las cuales depende en gran parte el futuro de la empresa, son tomadas por la Dirección General. No obstante ello, el Contador desempeña un papel muy importante en tales casos, contribuyendo a que se adopten decisiones acertadas. El papel que desempeña en estas situaciones consiste, en la preparación y ensamble de las estimaciones necesarias, traduciendo a pesos y centavos dichas estimaciones, valuando los diferentes cursos de acción que se presentan y mostrando el efecto de las diferentes alternativas sobre la posición financiera presente y futura de la empresa. Las cifras que presenta, constituyen una de las bases más adecuadas para que la Gerencia o Dirección General pueda elegir el curso de acción a seguir.

Estas cifras son extraídas en su mayor parte de la Contabilidad, de la cual el Contador es el responsable por el buen funcionamiento y estructuración de la misma.

El presente trabajo trata, por lo tanto de esta herramienta imprescindible en todas las administraciones de los negocios modernos y la cual forma parte de la preparación técnica del Licenciado en Contaduría.

Mi interés en desarrollar este tema de actualidad, es producto de la inquietud sobre el mismo despertado en mis años de estudiante y en la práctica diaria. Considero que los aciertos son atribuibles a los conocimientos que me han sido legados por los maestros, como los adquiridos en los textos que me sirvieron de consulta al llevar a cabo este trabajo y a la experiencia de haber trabajado en diferentes sectores de la economía.

EVOLUCION HISTORICA Y CONCEPTO DE EMPRESA

La evolución histórica de las empresas guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, las diversas formas que las empresas han ido presentando a través de los siglos son un resultado directo de las necesidades sociales y económicas de la evolución humana, en las diversas etapas que constituyen su camino hacia formas más perfectas de civilización y progreso.

Las rápidas transformaciones sociales y económicas sufridas como consecuencia de revoluciones o guerras entre las naciones, han tenido una acción directa o inmediata sobre las organizaciones industriales, comerciales y financieras, ocasionando cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de herencia de trabajo y de acción estatal, que se ha reflejado en la forma de organización de todos los negocios, y en la constitución jurídica y económica de las empresas.

De los pequeños negocios industriales, sostenidos por el trabajo manual de la Edad Media, a las grandes empresas actuales, funcionando casi todas más o menos directamente bajo la influencia de los adelantos de la ciencia, el camino es inmenso, y el gran desarrollo de tales organismos ha hecho naturalmente que éstos busquen y encuentren nuevos tipos de organización jurídica y económica siempre en concordancia con sus crecientes necesidades y complejos objetivos.

De toda esta evolución histórica de los negocios, podemos distinguir tres etapas que parten del fin de las antiguas civilizaciones:

- a) El período en el cual el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías
- b) El período en el que el anterior concepto se amplió y se adiciono con la existencia del dinero
- c) El período en que a los elementos anteriores se adicionaron los valores fiduciarios, tales como billetes, cheques, acciones, bonos etc.

En la primera etapa del desenvolvimiento de las empresas que se caracterizó por la limitación del concepto de capital a la inclusión de objetos y mercancías solamente, la riqueza de las gentes se basaba en la posesión de esos bienes y se decía que eran ricas o pobres según la cantidad de ganado, maíz, trigo, hectáreas de tierra, etc., que poseían, pero siempre sin hacer de ellas ninguna valuación en dinero.

En esa etapa el método empleado para las transacciones comerciales no podía extenderse más allá del simple trueque de objetos, el cual paulatinamente fué buscado, como denominador común, a una determinada especie de esos objetos o mercancías. De esta manera el mercader aportaba los objetos que quería comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacía el cambio. Naturalmente, el desarrollo de los negocios sobre tales bases fué siempre muy reducido y estuvo limitado a las más urgentes necesidades vitales.

Vino después la segunda etapa que se caracteriza en el que el común denominador fué encontrado para verificar los cambios y facilitarlos.

El arroz, el tabaco, el cacao, las pieles entre otros, fueron usados para tal propósito de valor para todas las otras, sin que por ello dejará de retener su valor intrínseco; pero como la mayoría de las veces era voluminosa o pesada o de difícil manejo, pronto comenzaron a inventarse simples signos de cambios, tales como conchas de mar, pedazos de marfil, etc. Pronto se vió la necesidad de que esos signos de cambio tuvieran durabilidad, divisibilidad, universalidad, y así fué como se comenzaron a adoptar los metales como signos de cambio. Con este importante paso las transacciones comerciales aumentaron enormemente su volumen y fueron grandemente facilitadas.

El primer signo de ese desarrollo fué el establecimiento de lugares permanentes, donde se depositarán mercancías que después de verificadas las transacciones pudieran transportarse a otros lugares en grandes cantidades. Se dió entrada así a los establecimientos comerciales operados por un solo individuo o por una asociación de individuos.

Más adelante, el continuo desarrollo del progreso económico hizo que los comerciantes al emplear metal determinado para el desenvolvimiento de sus transacciones pronto encontrarán grandes ventajas en valorar todas sus mercancías por dinero, en llevar sus cuentas por unidades de dinero y en pagar sus contribuciones o tributos por las mismas unidades, calculando por el mismo sistema sus ganancias o sus pérdidas.

Un lote de mercancía llegó así a verse como una inversión de dinero, de la cual se esperaba sacar alguna utilidad. Es precisamente de aquí de donde más tarde se desarrolló el concepto de capital en términos de dinero. Dentro de este concepto se pueden distinguir dos períodos: el primero, cuando el dinero es usado simplemente como un común denominador del valor de las mercancías; y el segundo, cuando el dinero puede ser empleado directamente como fondo prestable.

En el primer período se fundan establecimientos comerciales e industriales, con equipo, bienes raíces, materiales, etc., mientras que en el segundo surgen las instituciones financieras destinadas a manejar dinero como mercancía, tales como bancos y bolsas; y es de estas raíces de donde surge el concepto de valores, que no es otra cosa que los títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado hasta representar valores potenciales, dando nacimiento a la época de crédito.

La organización de las empresas y la forma bajo la cual se gobiernan los negocios, muestra en este período un gran desenvolvimiento y cambios numerosos. A la forma de propietario individual y de propietario en asociación se suman otras formas entre las que destaca la sociedad anónima y otras diversas organizaciones, con propiedad divisible y transferible en acciones individuales.

Este desarrollo unido al progreso económico traído por las grandes invenciones mecánicas de la última parte del siglo XVIII, estimularon un gran incremento en los negocios mundiales; demandando grandes sumas de capital que no hubieran podido ser alcanzadas sin el uso de valores diversos, tales como las acciones y los bonos.

Estas fueron las diferentes etapas por las que la empresa hubo de pasar antes de llegar a ser hoy la empresa moderna, el cimiento sobre la cual se levanta toda la estructura industrial, comercial y financiera de nuestro tiempo.

CONCEPTO .- Pese a ser el vocablo empresa uno de los más usados en la actualidad, dar una definición precisa de empresa es una tarea difícil.

La palabra empresa tiene un contenido muy amplio, ya que abarca tanto a las sociedades mercantiles, las civiles y las sociedades de hecho, así como a las negociaciones de un solo propietario. En sentido todavía más amplio se puede considerar como empresa a cualquier organización, para celebrar festejos, para el ejercicio profesional, obras de caridad etc.

El diccionario de la Real Academia Española, la define como una acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza. Otra acepción que da; Es la obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas.

Por otra parte las varias definiciones que se dan, están en función del punto de vista sobre el cual la empresa es estudiada, así los economistas nos presentan la siguiente definición:

"Empresa es el organismo de la Economía en el cual se agrupan los factores de la producción (capital, recursos, trabajo) y cuyo objeto es producir bienes o servicios para transmitirlos a otras economías"

Dada la finalidad del presente trabajo, situaré el concepto de empresa desde el punto de vista de la administración, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de esta ciencia.

Para dicho propósito he escogido el concepto general que analiza el maestro C.P. y Lic. José Antonio Fernández Arena en su obra "El Proceso Administrativo", y que dice:

"Empresa es la unidad productiva o de servicio (I) que constituida según aspectos prácticos o legales (II) se integra por recursos (III) y se vale de la Administración para lograr sus objetivos" (IV).

I. Empresa es la unidad productiva o de servicio; el antecedente de una actividad lo constituye un problema y su anhelo de solución. La iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.

II. Constituida según aspectos prácticos o legales; la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas, o bien puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.

III. Se integra por recursos; sean estos humanos, materiales y técnicos.

IV. Y se vale de la Administración para lograr sus objetivos; esta ciencia es la que le sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos.

OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

Ahora bien ¿Hacia que fines están dirigidos los esfuerzos de una empresa? En forma general puedo afirmar que los fines que persigue toda empresa cualquiera que sea su estructura, es la de satisfacer las necesidades humanas.

En vista de esta finalidad, las empresas se organizan para cumplir su alta misión de satisfactores del hombre en la forma más eficiente y económica, ya sea produciendo artículos, transportándolos, efectuando servicios, construyendo, etc.

Como antes mencioné la empresa de tipo personal o familiar, tan frecuente en la antigüedad, va siendo substituída gradualmente por las sociedades, en las que la conjugación de los capitales y, en algunos casos, los conocimientos de los socios, hacen posible el logro de estas finalidades con mejores resultados. Sin embargo, con gran frecuencia se incurre en el error de creer que los objetivos de una empresa se hayan precisados y jerarquizados, siendo que en realidad se están persiguiendo cosas muy distintas de lo que se cree y se debe perseguir.

Para evitar estas discrepancias o interpretaciones erróneas, la moderna administración ha dotado a todas las direcciones de los negocios de una herramienta muy valiosa que se le ha dado en llamar "Dirección por objetivos". Consiste esta técnica en el establecimiento de una dirección planeada, sistemática y apoyada en la objetividad de los hechos. Para esto, deben de señalarse con precisión, jerarquizarse y relacionarse armónicamente las finalidades o metas que la acción ejecutiva persigue en todos los planos de la organización de la empresa.

Existen varios criterios en cuanto a la clasificación y jerarquización de los objetivos. Estos por supuesto dependen de la estructura de cada negocio en particular y de las funciones específicas que desarrollan. De esta manera podemos distinguir dentro de la organización:

- a) Objetivos generales de la empresa
- b) Objetivos divisionales
- c) Objetivos departamentales
- d) Objetivos seccionales
- e) Objetivos por puestos.

A su vez estos objetivos, dependiendo de la naturaleza e importancia de su función se pueden clasificar en:

- a) Principales
- b) Auxiliares

Objetivos Generales.-Hecha la anterior clasificación, brevemente me referiré a lo que mi juicio constituyen los objetivos fundamentales de las empresas dentro de un régimen de libre empresa:

Las utilidades y
La Función Social.

LAS UTILIDADES

Se reconoce como primer objetivo de toda empresa, el obtener utilidades, esto es, el derecho que tienen los accionistas o dueños de percibir las utilidades más altas que la misma empresa les proporciona compatibles con una sólida estabilidad económica, con su normal desarrollo y sin menoscabo de los intereses legítimos de los trabajadores y del público consumidor.

FUNCION SOCIAL

Ciertamente las utilidades es un objetivo fundamental, pero no el único ni siquiera la base predominante de acción. Todas las empresas tienen una función social que cumplir cooperando al bien común ya se trate de los consumidores o bien de sus trabajadores.

Así podemos considerar como objetivos básicos hacia los consumidores, el proporcionar productos y servicios de la mejor calidad posible a los precios más bajos dentro de las condiciones de mercado. Ahora bien, tratándose de sus trabajadores la empresa puede perseguir como objetivos fundamentales la satisfacción de su personal a través de los más altos salarios que permita la estabilidad y desarrollo económico, el trato humano en el trabajo y las mejores condiciones posibles en que éste se realice.

A grandes rasgos, estos son los objetivos que considero fundamentales de todas las empresas, objetivos que le son fijados por los dueños o empresarios al constituirse y que para el logro de los mismos dependen de una sólida administración.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En efecto, toda empresa al llevar a cabo una actividad debe tener trazado de antemano los objetivos a los que va a dedicar su tiempo, su esfuerzo y sus recursos. Para cumplir con estos objetivos, el administrador necesita conocer y desarrollar los principios y las técnicas de la administración, así, se ve obligado a: **PLANEAR** con toda anticipación sus operaciones, a **ORGANIZAR** su plan de acción en la forma que se pueda lograr más eficientemente, a **INTEGRAR** los elementos que forman la organización para llevar al cabo las operaciones, a **DIRIGIR** a los subordinados para que tomen acción efectiva y eficiente, y a **CONTROLAR** el progreso del trabajo planeado y el cumplimiento del mismo.

El desarrollo de las operaciones antes mencionado recibe el nombre de "Proceso Administrativo" y opera en cualquier tipo de empresa.

En su aplicación se observan todas las etapas unas con más profundidad pero en conjunto contribuyen al desempeño de las actividades realizadas en una empresa. Así lo hace notar el maestro Reyes Ponce al afirmar que siendo un proceso único, normalmente se dan varias de estas etapas simultáneamente: con todo, lo ordinario en que algunas de ellas predominan en cada momento de la administración.

Todo proceso administrativo por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidas con los demás, y que además, se dan de suyo simultáneamente.

Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose los diversos aspectos de la administración. Así al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de cada una de las partes que lo forman:

Funciones

1.- PLANEACION

Etapas

Objetivos
Políticas
Procedimientos
Programas
Presupuestos

2.- ORGANIZACION

División del Trabajo
Responsabilidad
Autoridad
Coordinación

3.- INTEGRACION

Selección
Conservación
Desarrollo

4.- DIRECCION

Toma de Decisiones
Comunicación
Motivación

5.- CONTROL

Revisión
Evaluación
Corrección

En el siguiente capítulo ampliaré comentarios respecto a la ciencia de la administración que por su contenido, desarrollo e importancia, ha adquirido una aceptación cada vez mayor constituyéndose en el medio poderoso por el cual las empresas logran sus objetivos.

LAS DECISIONES EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS.

Para que las funciones o actividades antes mencionadas puedan llevarse al cabo, requieren de la toma de decisiones. En otras palabras sin decisiones estas funciones no se realizan; por lo tanto, el tomar decisiones es acto generador de todas las actividades administrativas y abarca todo el campo de las mismas dentro de las funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

La naturaleza de la decisión y su aplicación varía según la función administrativa a la cual se aplica. Así por ejemplo tenemos que las decisiones que habrán de tomarse en cuanto los objetivos a alcanzar, las políticas a seguir, la elección de procedimientos y la elaboración de programas son decisiones típicas de la función de planeación.

Las decisiones en cuanto a la distribución de actividades, a la delegación de autoridad y al señalamiento de responsabilidades son decisiones que corresponden a la función administrativa de organizar.

Dentro de la función de integrar tenemos que las actividades relativas a la adquisición y conservación de elementos materiales, a la selección, conservación y desarrollo de los elementos humanos, constituyen las decisiones principales de esta función.

De la misma manera, las funciones de dirección de un gerente, requieren de decisiones en cuanto a impulsar y coordinar las acciones de cada miembro o grupo de la empresa, con el fin de que el conjunto realice del modo más eficaz los objetivos señalados.

Por último, en la función de control, mediante la recopilación, valuación de resultados y la implantación de medidas de corrección que permiten regular y mejorar los métodos y los resultados, las decisiones constituyen un elemento importante para el ejecutivo para llevar al cabo eficientemente esta función.

Pero ¿a quien corresponde la facultad de tomar decisiones? en último análisis corresponde al Director o Gerente General, la facultad de tomar la decisión final en aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa. Esta facultad la recibe de la Asamblea General de Accionistas. o del Consejo de Administración, según sea el caso, por delegación de autoridad, responsabilizándose de la realización y conducción de los asuntos generales de la empresa, necesaria para la buena marcha de la misma.

Sin embargo, existen situaciones en las que los gerentes o directores tienen limitada la facultad de decidir, reservándose estas situaciones a la asamblea general de accionistas, sobre todo cuando el problema que se trata de solucionar requiere de cambios en los estatutos de la sociedad, como pudiera ser un problema de fusión de sociedades.

De la misma manera, es indispensable que mediante la delegación de autoridad se les otorgue a otros jefes inferiores la facultad de decidir sobre determinados problemas y dentro de un específico radio de acción funcional. Por lo tanto, el tomar decisiones abarca todos los niveles dentro de la estructura de organización de la empresa, a través de los diversos puestos jerárquicos, desde los más altos niveles de mando hasta los jefes de inferior jerarquía.

Puedo deducir de todo lo anterior que la autoridad de los jefes de una empresa implica la facultad que se les otorga para tomar decisiones es en síntesis el aspecto dinámico de la autoridad, el verdadero trabajo de los jefes y la importancia de su labor. Asimismo, el tomar decisiones refleja casi siempre todas las características de su personalidad: su inteligencia, su temperamento, su carácter, su intuición, su experiencia, sus habilidades etc.

La toma de decisiones incluye una serie de actividades mentales tendientes a conocer y evaluar las distintas alternativas para llegar a una conclusión o juicio. Este procedimiento para elegir la mejor alternativa posible que nos lleve a una decisión acertada, se hace de acuerdo con ciertas bases, siendo las más comunes: la Intuición, los Hechos, la Experiencia y la Autoridad. Por lo general, todas ellas se utilizan para tomar una decisión, y se pueden usar ya sea por separado o como más frecuentemente se acostumbra, de emplear una combinación de las bases, dependiendo de la naturaleza del problema y de la persona que decide.

Intuición.- Las personas que toman decisiones por intuición se basan en presentimientos o corazonadas. Las sugerencias, las influencias, las preferencias y la condición psicológica de las personas que deciden juegan un papel muy importante en esta clase de decisiones. Es muy probable que la persona que decide intuitivamente esté influida inconscientemente por el conocimiento teórico, el conocimiento general y un adiestramiento anterior de lo que va a decidir.

Algunas personas parecen poseer una habilidad sorprendente para decidir satisfactoriamente por medios intuitivos. Cuando se les presenta el problema que requiere de una acción decisiva, parecen sentir fuertes impresiones, y ejercitar actividades mentales extraordinarias que culminan en pensamientos e ideas de las cuales surge la decisión.

En la mayor parte de los casos, no es posible predecir qué clase de decisiones tomará una persona a base de intuición, porque trata cada problema aisladamente y le da una solución particular. Sin embargo, se observa cierta uniformidad en las decisiones que toma.

Esta forma de tomar decisiones puede ser buena para problemas triviales, cuya acción debe ser realizada inmediatamente, no así para problemas de importancia que requieren de un análisis más a fondo en los que se le deben tener soluciones adecuadas.

Hechos.- Los hechos concretos son una base excelente para tomar decisiones. Su importancia radica en que se apoya en situaciones reales y ciertas previamente conocidas, analizadas y valuadas, que sirven de punto de apoyo a las consideraciones que habrán de tomarse en cuenta al decidir. El éxito de decidir con base en hechos depende de la acertada interpretación y la persona que la lleve a cabo.

Sin embargo, en la práctica no siempre pueden obtenerse esos hechos concretos, ya sea por la dificultad que presente su búsqueda, porque cueste mucho dinero conseguirlos o porque necesite mucho tiempo. Es muy frecuente asimismo que no existan datos concretos, sobre todo en cuestiones que se relacionan con proyecciones futuras, en que lo único cierto es su misma incertidumbre. Una información completa de los hechos, así como una acertada interpretación de los mismos, es ideal para el acto de decidir, sin embargo, ésta no siempre puede adquirirse.

Quien se ve forzado a tomar una decisión en tales condiciones, debe conformarse con los hechos que tenga a la mano aunque considere que son insuficientes, auxiliándose de otras bases como son la experiencia, la intuición, etc., para tomar una decisión más acertada.

Experiencia.- Se dice con insistencia que la experiencia vivida es el mejor maestro, porque es fuente de conocimientos que raramente se olvidan, más aún, se reafirman, por lo que es posible aprovechar experiencias del pasado para problemas del presente. Así, cuando se tiene que llegar a una decisión, la experiencia constituye una excelente base a la persona que utiliza.

La experiencia suministra guías para tomar decisiones. Ayuda a contestar la pregunta de qué hacer en determinadas situaciones; así por ejemplo, si un problema fué resuelto con buenos resultados en el pasado y se presenta una situación similar en el presente, es lógico esperar que habrá suficientes posibilidades de que el fenómeno se repetirá en forma similar a como sucedió en el pasado.

Por el contrario, si los resultados en el pasado fueron malos, ya conocemos, al menos, una alternativa que debemos de deshechar para no caer en el mismo error.

Las decisiones que toman como base la experiencia, poseen ventajas bien definidas. Estas decisiones aprovechan los conocimientos prácticos. Debe suponerse que quien decide, emplea para tal objeto lo mejor de sus conocimientos generales. Como resultado de ésto, tienen la aceptación de todos. Las decisiones de un ejecutivo experimentado en determinado campo, crean confianza en las personas que deben de acatarlas.

No obstante, el tomar decisiones basado únicamente en la experiencia tiene sus desventajas, ya que podría fundarse en sucesos que son anticuados. El elemento tiempo en estos casos es un factor muy importante que habrá de tomarse en cuenta. Además el uso de la experiencia está limitado al campo de acción de los sucesos vividos individualmente por quien decide y por otros con quienes ha estado relacionado ya sea directa o indirectamente.

Es recomendable utilizar cuidadosamente las experiencias para decidir y si se logra conjugar con las otras bases, la decisión que se tome será todavía mejor.

Autoridad.- Autoridad es la facultad de tomar decisiones y lograr que éstas se obedezcan; su expresión concreta es la orden, por lo tanto la autoridad es un derecho de mando, toda vez que las decisiones que se toman adquieren un carácter obligatorio para los subordinados.

Las decisiones basadas en la autoridad deberán estar de acuerdo con la responsabilidad principal del ejecutivo de lograr el objetivo que le fué fijado. Se toman esencialmente en concordancia con las políticas generales de la empresa, y dentro de los límites que los instructivos generales le fijan.

A pesar de que este tipo de decisiones pueden considerarse como intransigentes por parte de los subordinados a esa autoridad, tienen las siguientes ventajas:

- a) Son aceptadas y obedecidas rápidamente.
- b) Están basadas en un plan de organización previamente establecido.
- c) Tienen las características de la permanencia, puesto que no se hacen para ser cambiadas o modificadas pronto.

Por contra, pueden llegar a ser demasiado rutinarias y mecánicas, y quien toma la decisión puede asumir métodos dictatoriales y despóticos, decidiendo a su completo capricho y conveniencia para hacer sentir a los subordinados que él es el jefe y que tiene poder.

Criterio de las Decisiones.- Pese a que en el Capítulo IV, comentaré más ampliamente todo el proceso que implica tomar decisiones en la administración de las empresas, es conveniente expresar aquí aunque sea en forma breve, el criterio que siguen los ejecutivos al tomar decisiones, pero sobre todo, aquellas decisiones fundamentales o estratégicas en las que se resuelven los problemas más importantes de las empresas y que son por lo común propios de los altos ejecutivos o directores. En estos casos, casi por regla general las decisiones son dictadas a la luz de un criterio económico. Lo único que les preocupa es seleccionar aquella alternativa más convincente, en lo más lucrativo, en lo más provechoso, en lo menos costoso y en lo más eficiente. Por lo tanto, en la medida en que se pueda cuantificar el objetivo económico de un negocio de obtener utilidades, al considerar dos cursos alternativos de acción se deberá seleccionar aquel que probablemente represente una mayor utilidad

Sin embargo, en muchos problemas prácticos, resulta más importante que el obtener una mayor utilidad, el contenido específico de obligaciones de carácter moral absolutamente ineludibles. Así por ejemplo, se pueden citar aquellas decisiones que puedan afectar seriamente los intereses de las personas que laboran en la empresa, o también las que puedan afectar a grupos humanos de la población dentro de la cual la empresa opera. También puede darse el caso de que la empresa tenga otros objetivos cuantificables como pudieran ser su consolidación en el mercado, eliminación de riesgos indebidos, etc. Cuando estas consideraciones son importantes o dominantes, la solución de un problema no puede obtenerse mediante el procedimiento antes enunciado. Lo más que podría obtenerse sería el de mostrar el efecto que sobre las utilidades tendría algún otro objetivo.

EL SISTEMA DE INFORMACION DE LOS NEGOCIOS.

De un ligero análisis del punto anterior, es importante mencionar la facultad que tiene el director o el gerente general para la toma de decisiones. Ahora bien, para poder cumplir con esa facultad este ejecutivo deberá de descansar en ciertas bases que le permitan tomar las decisiones más acertadas. Entre estas bases menciono como una de las más importantes, el conocimiento de los hechos, esto es, contar con una información completa de los mismos.

De esta manera, la información se constituye en un elemento vital para una empresa, proporcionando asistencia a la dirección en la adopción de decisiones lógicas.

La información altamente considerada es una de las formas de comunicación pudiendo ser verbal o escrita. La comunicación influye poderosamente en el desarrollo de la cultura en general, así como en el de las empresas. En esta última cuando se establece una corriente de información de sus actividades, sienta bases sólidas, encaminadas a recoger los resultados mediante datos escritos de las diferentes etapas de las operaciones para hacer posible el manejo de experiencias y sus comparaciones. Así mismo, la información se encarga de la coordinación y evaluación de las políticas y de los programas de la empresa recabando los controles individuales y se orientará con fines de apoyo a todos los departamentos de la misma.

La información se origina en cualquiera de los departamentos que integran la empresa, y continúa su recorrido, tocando todas aquellas partes de su incumbencia, hasta alojarse en forma definitiva dentro del marco correspondiente a las actividades de dirección.

En la dirección de la empresa se reciben los datos derivados de su movimiento y se emiten órdenes a los integrantes de la organización en forma descendente vertical hasta conectar los elementos encargados de acatar y cumplirlos en forma prevista.

Para cumplir con estas finalidades será importante tener una estructura de información bien definida, es decir, seccionar los informes de una empresa en tantos departamentos, como actividades importantes tenga siguiendo las normas de agrupación de funciones.

La empresa dispone de varias fuentes de información derivadas de su división de trabajo y la especialidad de cada uno de los miembros integrantes de la planta de su personal.

Los reportes que son obtenidos de cada una de esas fuentes los podemos dividir para que sean elaborados según la finalidad en internos y externos.

Los reportes internos son aquellos que son concernientes a los detalles operacionales y administrativos de la empresa, y van destinados a:

- Accionistas
- Consejo de administración
- Dirección general
- Gerentes divisionales
- Jefes de departamento
- Supervisores
- Jefes de sección
- Encargados de mesas

Los reportes externos son aquellos que informan a:

- Gobierno Federal
- Gobiernos Estatales
- Municipios
- Acreedores
- Proveedores
- Instituciones bancarias, de seguros y fianzas
- Cámaras y grupos asociados
- Directores especializados
- Público en general

Los reportes internos en el campo de los negocios, justifican su existencia al servir de elemento en que se apoyan los directivos de las empresas para tomar decisiones.

Dado que un gerente toma muchas decisiones en base a la información que recibe de los distintos departamentos, el éxito de su actuación de muchos casos, el ejecutivo puede ocasionalmente ser exitoso con decisiones basadas en presentimientos o intuiciones, pero para problemas con proyección a largo plazo y en el que de tales decisiones depende en gran parte la vida de la empresa, el ejecutivo deberá disponer de información segura que le sirva de guía. En adición a esto, deberá de contar con registros comprensivos a su disposición para evaluar los resultados de pasadas decisiones y para aumentar la calidad de las futuras. Los reportes acumulados como parte de las rutinas de las operaciones convierten el sistema de información por el cual el ejecutivo traza sus estrategias en el elemento indispensable para la dirección de cualquier organismo.

Para esto los ejecutivos deberán procurar establecer una organización bien estructurada para asegurarse de que el flujo de la información sea la adecuada en el tiempo correcto para la decisión correcta.

Por otra parte, es recomendable que los informes o reportes que preparan los miembros de la organización sean formulados en el lenguaje y términos tradicionales, comunes en los negocios. Esto permitirá que todos los niveles administrativos entiendan claramente los hechos relacionados con sus responsabilidades individuales; ya que de otra manera, todo el trabajo desarrollado para producir los reportes será inútil y ninguna decisión puede ser realizable si tales esfuerzos y contribuciones al progreso de la empresa son inadecuados, vagos e improductivos.

Los reportes asumen varias funciones y presentaciones, los cuales son clasificados de acuerdo a su grado de contribución al proceso de toma de decisiones en:

- Reportes informativos.- El reporte de información es meramente escrito para poner sobre aviso a la administración del estado de las operaciones. Producción, ventas, inventarios ú otra clase de estadísticas son diligentemente compiladas para análisis administrativo, para trazar un mapa de los cursos de acción oportunamente y en camino competitivo. Aunque muchas etapas sean eliminadas del proceso de decisión, los reportes informativos sirven a una vital función en su realización.
- Reportes interpretativos.- Una parte importante de la posición que se adopta en la toma de decisiones proviene de aquellos reportes diseñados para informar e interpretar. El responsable de dichos reportes, explica por ejemplo, la repentina baja en las ventas, o interpretar el retraso en la construcción de algún proyecto.

Reportes analíticos.- En la cumbre de la pirámide de la toma de decisiones, está el reporte analítico con los componentes de la decisión por escrito. Este tipo de presentación hace uso del pensamiento reflexivo de quien lo realiza. La preparación demanda el ensamble de la información la cual es base de juicio de alternativas, para la evaluación e interpretación de datos, y para la ponderación final en una conclusión. El reporte analítico puede adelantarse todavía más y presentar alternativas, éstas son hechas sólo cuando se está específicamente autorizado para hacerlo.

LA INFORMACION CONTABLE

Lo antes mencionado evidencía el hecho de que los directivos de las empresas toman muchas decisiones basadas en los informes que reciben de las distintas fuentes de información derivadas de la división del trabajo. Una de esas fuentes es la contabilidad que através del sistema contable proporciona información cuantificable para la toma de decisiones pero preponderantemente aquellos cuyos efectos se pueden medir en términos monetarios.

De esta manera, la contabilidad se constituye en un elemento básico de la administración, proporcionando la información acerca de los hechos financieros y económicos con el fin de que los directivos de las empresas tengan una idea completa de la forma en que tales hechos ocurrieron.

Con la información producida por la contabilidad se puede determinar el resultado de muchas operaciones útiles a la administración, tales como monto de sueldos pagados, utilidades obtenidas, erogaciones capitalizables, etc. información que podrá ser utilizada tanto para llevar a cabo el proceso de decisión como para efecto de control de las operaciones.

En los siguientes capítulos se describe más ampliamente la forma en que la información contable es utilizada en la toma de decisiones para la solución de los problemas financieros que encaran las empresa.

CAPITULO II

LA CONTABILIDAD COMO RECURSO DE LA ADMINISTRACION

ETAPA DE DESARROLLO

Nos ha tocado vivir años de efervescencia. En lo político, en lo científico, en lo cultural; el mundo jamás había atravesado por una época como la presente. Son años de gran dinamismo y de grandes adelantos técnicos. Pero donde más se nota esta efervescencia es en lo económico. Se advierte en el mundo una intensa corriente de progreso en el orden material, convirtiéndose de hecho, en uno de los objetivos primordiales de la actividad humana.

Gracias en parte a los adelantos tecnológicos, la economía de los países se ha visto cada vez más firme y el continuo progreso en esta actividad ha dado como resultado la elevación del nivel de vida de la población.

Dentro del desenvolvimiento económico que ha caracterizado a los países en los últimos años, el desarrollo industrial adquiere una importancia relevante, tanto como fuente de ocupación productiva, como en su carácter de generadora de ingresos; asimismo este desarrollo favorece al progreso general de otras actividades económicas como son el comercio, la banca, la agricultura, la ganadería, etc.

Podría afirmarse también que el continuo crecimiento de la población, que cada vez demanda de más y mejores satisfactores, ha dado lugar al desarrollo; manifestándose éste en la creación de nuevas industrias y en la expansión de las ya existentes, que en su empeño de satisfacer más ventajosamente las necesidades y de permanecer en un mercado cada vez más competido, han necesitado forzosamente, y cada vez más, mejorar sus técnicas de producción, distribución y servicio para obtener un mejor producto a más bajo costo y entregarlo en la época y en el lugar preciso.

EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

Pero si el desarrollo ha dado lugar a mejoras en el campo tecnológico, en el campo administrativo, integrado por técnicos, ejecutivos y dirigentes de empresas, con una amplia capacitación administrativa, que como es sabido forman una auténtica fuerza económica dentro del mismo, también ha originado una notable evolución.

Vemos por ejemplo, que en un principio las empresas se establecían sin planeación propiamente dicha, la falta de competencia y lo raquítico de los mercados, originaban que los esfuerzos se concentraran en el campo de la producción. Su crecimiento lo limitaban a la productividad de las mismas y se iniciaban casi siempre como capitales reducidos.

Más adelante, por las necesidades de crecimiento acelerado y siendo insuficientes los capitales de los propietarios de las empresas, el ingenio administrativo hizo frente a los problemas financieros de una expansión inmediata. La administración y las técnicas contables ayudaron a la solución de estos problemas, previendo necesidades futuras de recursos, determinando los medios para la obtención de fondos a bajo costo, manteniendo los gastos a su mínimo nivel, etc.

En la actualidad, ya en pleno proceso de desarrollo industrial y cuando la competencia entre los productores se ha intensificado notablemente por mantener predominio sobre los mercados, los problemas a los que tiene que enfrentarse la administración demandan de ésta, el desarrollo de nuevas técnicas administrativas, de producción, y de distribución, tendientes a resolver problemas de investigación y análisis de mercados, de organización y promoción de ventas, de control de las operaciones, etc., que le permitan obtener mayores utilidades ofreciendo mejores productos a costos más reducidos.

Tres hombres han significado en la evolución de la administración:

Frederick W. Taylor (1856-1915)

Henry Fayol (1841-1925)

Elton Mayo (1880-1949)

Alrededor de estos tres hombres y siguiendo sus orientaciones, muchos hombres de ciencia, investigadores, técnicos y directores de empresas, han contribuido al desarrollo de la administración hasta el punto de ejercerla científicamente.

En efecto, Taylor es considerado por un gran número de autores como el iniciador del movimiento de administración científica en los Estados Unidos, a tal grado que se le ha llamado "El padre de la administración científica"

A pesar de que Taylor no abarcó todos los planos ni todos los aspectos de la administración, si sentó algunas de las bases de la moderna administración. Su principal preocupación se concentró en el área de la producción, con el fin de lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización del tiempo y de los materiales empleados.

Sus amplios estudios sobre máquinas, herramientas, equipo, materiales, aptitudes y métodos, representan contribuciones importantes en el campo de la actual Ingeniería Industrial.

A diferencia de Taylor que concentró sus esfuerzos en la producción, el francés Henry Fayol consideró la administración desde los niveles superiores de los Gerentes y Directores de empresa. Hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesta por diversos elementos: previsión, organización, mando, coordinación y control; debiendo sistematizarse cada una de ellas.

La tercera aportación a este desarrollo, fue la que proporcionó Elton Mayo que hizo que la administración adquiriera su contenido humano. A través de sus investigaciones acerca de la actuación humana, consideró las motivaciones psicológicas de los individuos, sus reacciones, sus contactos diarios, sus estados de ánimo, conducta social, etc., como factores que influyen decisivamente sobre el trabajo que efectúan. Sus observaciones tienen un valor de gran trascendencia, si se considera que los problemas humanos son más difíciles y complicados que los de la eficiencia en la producción, distribución, control, etc.

CONCEPTO MODERNO DE ADMINISTRACION

Efectivamente, ha sido el crecimiento de los negocios y la competencia cada día más aguda, lo que ha reclamado que la administración se ejerza cada vez más científicamente, apoyada en principios de validez general y con un criterio de máxima eficiencia. Es también muy cierto que su práctica ha venido a separar a las empresas altamente exitosas de las mediocres, condenadas a desaparecer por no contar con los elementos necesarios para hacerle frente a estos fenómenos.

Ha sido también su desarrollo lo que ha originado que el concepto de administración haya venido sufriendo cambios con el correr de los años. Se han dado muchas definiciones de administración que han sido expresadas de muy diversas maneras. Es un concepto tan amplio, que se vuelve difícil formular una definición que cubra todos sus aspectos. Sin embargo, para tener una idea amplia de lo que significa administración, he escogido las tres siguientes definiciones, que servirán de guía para este trabajo.

La primera definición nos la da la American Management Association que considera a la administración como "la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros".

La segunda definición nos la da Koontz and O'Donnell considerando a la Administración como "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Por su parte George R. Terry nos propone en una forma simple y sencilla la siguiente definición: "administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

En un ligero análisis de las definiciones precedentes, fácilmente puede observarse que todas ellas llevan implícitas su generalidad, o sea que la administración se realiza en todo organismo social, independientemente de que los fines que persiga sean políticos, religiosos, económicos, culturales, etc.

Asimismo, puede observarse su valor como instrumento al servicio de los fines u objetivos que se señalan. Es por lo tanto un medio y no un fin al servicio de un grupo humano. Su éxito dependerá del grado en que se alcance el objetivo fijado. Los medios diseñados para hacer más efectiva la administración, serán tanto más valiosos cuanto más ayuden a producir los resultados deseados.

Otra característica es el reconocimiento de que los dirigentes logran sus finalidades mediante el esfuerzo de otras personas. Es indiscutible que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por sus insuficiencias para lograr sus fines por sí solo. Pero desde el momento en que se agrupa con otros hombres y delega en ellos determinadas funciones, lo hace con la mira inmediata de lograr un objetivo y la efectividad con que lo logre dependerá del aprovechamiento eficaz de los esfuerzos humanos. De ahí concluimos que la dirección es un elemento básico de la administración y la eficacia se logra mediante la aplicación de normas y principios técnicos, principalmente de carácter humano, aunque incluyendo los de orden material.

Estas son a grandes rasgos las características fundamentales que lleva implícita la ciencia de la administración, analizadas más detenidamente arrojan otras características tan importantes como las anteriores pero aplicables a situaciones especiales.

ETAPAS DE LA ADMINISTRACION

Ahora bien, la administración, como toda ciencia, está regida por principios que le son básicos. Estos principios constituyen el fundamento o la base sobre la cual descansa y le sirven de guía para la acción, apoyándole a determinar qué funciones o clases de trabajo debe de desarrollar de acuerdo con una disposición lógica y útil.

Sin embargo, conviene aclarar, que los más connotados tratadistas aún no se ponen de acuerdo en cuanto al número de funciones a desarrollar para cumplir con la función general en todas las empresas, la función administrativa. En efecto, existen tratadistas como Terry que considera como funciones administrativas, la Planeación, Organización, Ejecución y Control. Otros, como la American Management Association considera únicamente como funciones la Planeación y el Control.

El maestro Agustín Reyes Ponce sugiere las siguientes: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Pese al reconocido prestigio de estos autores, una gran mayoría de expertos en la materia están de acuerdo en que la administración comprende las siguientes cinco funciones: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Veamos brevemente cada una de ellas:

La Planeación.- Consiste en señalar las metas u objetivos hacia los cuales se dirigen las actividades concretas. Comprende las siguientes etapas; objetivos, políticas presupuestos, procedimientos y programas.

La Organización.- Consiste en la distribución de las actividades de los subordinados, fijando la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel y coordinando las actividades operativas del grupo en función de los fines de la empresa.

La Integración.- Consiste en dotar a la empresa de todos aquellos elementos humanos y materiales para llevar a cabo las actividades de la misma.

La Dirección.- Consiste fundamentalmente en motivar a los subordinados a que tomen la decisión requerida de acuerdo a los planes trazados.

El Control.- Consiste en los diferentes medios que permiten comparar los resultados reales con los resultados planeados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir deficiencias para mejorar y formular nuevos planes.

Estas cinco funciones administrativas están íntimamente relacionadas entre sí, constituyendo el proceso administrativo y los medios por los cuales un gerente cumple su función de administrar.

ESQUEMA DE LA TEORIA BASICA DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA

ALCANCE DEL BOLETIN A-1 (Publicado por el I.M.C.P.)

Este boletín tiene como objeto dejar establecida la estructura básica de la teoría de la contabilidad financiera. Esta teoría esta formada por los conceptos fundamentales que rigen la cuantificación contable de los fenómenos económicos que se plasman en los estados financieros.

La contabilidad financiera presenta información de carácter general sobre la entidad económica mediante estados financieros. Una presentación razonablemente adecuada de la entidad se compone de: Balance General, Estado de Resultados y Estado de Cambios en la Situación Financiera.

DEFINICION DE CONTABILIDAD FINANCIERA

La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con el objeto de facilitar los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION CONTABLE

Las características fundamentales que debe tener la información contable son:

- UTILIDAD
- CONTENIDO INFORMATIVO
- OPORTUNIDAD
- CONFIABILIDAD
- ESTABILIDAD
- OBJETIVIDAD
- VERIFICABILIDAD
- PROVISIONALIDAD

Las características de la información contable son antecedentes de la teoría de la información financiera. Estas características las produce el proceso de cuantificación, cuya operación específica es lo que queda establecido en la teoría misma.

CONCEPTOS QUE COMPONEN LA ESTRUCTURA BASICA DE LA CONTABILIDAD

La teoría establecida en este boletín esta compuesta por varias clases de conceptos ordenados de acuerdo a su jerarquía que son:

- Principios
- Reglas particulares
- Criterio prudencial de aplicación de reglas particulares

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD:

Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros

Los principios que delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros son:

- ENTIDAD
- PERIODO CONTABLE
- REALIZACION

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación son:

- VALOR HISTORICO ORIGINAL
- NEGOCIO EN MARCHA
- DUALIDAD ECONOMICA

El principio que se refiere a la información es el de:

- REVELACION SUFICIENTE

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son:

- IMPORTANCIA RELATIVA
- CONSISTENCIA

REGLAS PARTICULARES:

Son las especificaciones individuales y concretas de los conceptos que integran los estados financieros. Se dividen en reglas de valuación y reglas de presentación. Las primeras se refieren a la aplicación de los principios y a la cuantificación de los conceptos específicos de los estados financieros. Las segundas se refieren al modo particular de incluir adecuadamente cada concepto en los estados financieros.

CRITERIO PRUDENCIAL DE APLICACION DE LAS REGLAS PARTICULARES:

La medición o cuantificación contable no obedece a un modelo rígido, sino que requiere de la utilización de un criterio general para elegir entre alternativas que se presentan como equivalentes, tomando en consideración los elementos de juicio disponibles. Este criterio se aplica al nivel de las reglas particulares.

ESTADOS FINANCIEROS

Algunos de los datos que se obtienen de la contabilidad son útiles presentarlos en forma individual y aislada de los demás, pero, generalmente para su mejor comprensión e interpretación, es necesario disponerlos en una forma ordenada y lógica, de tal manera que puedan ser observados en su conjunto, elaborando información con fines específicos.

De esta manera, encontramos que los informes que se formulan en las empresas pueden ser:

- Administrativos o de eficiencia
- Financieros.

Estos últimos, a que se refieren los estados financieros y que son formulados con los datos que proporciona el sistema de contabilidad, constituyen una importante fuente de información, no solo para los propios dirigentes de la empresa, sino también para terceras personas ligadas a ella, entre las que contamos a los banqueros, inversionistas, trabajadores, autoridades fiscales, etc.

La información que proporciona los estados financieros ayuda a los ejecutivos a lograr la mejor resolución de los problemas, principalmente financieros; sin embargo, esa ayuda sólo puede ser entendida y mejorada mediante el análisis e interpretación de las cifras en ellos contenidos y discutidos siempre en función al problema particular para el cual se emplean.

El análisis y la comparación son técnicas constituidas que permiten examinar de tal manera los estados financieros que facilitan conocer sus elementos y descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanzas.

De esta manera, la contabilidad moderna se extiende a la interpretación de los datos contenidos en registros e informes, constituyendo una de las partes más importantes de su servicio. Los hechos ya no se registran sólo para hacer historia, esos datos en manos del Contador Público representan acción en potencia que será aplicada al mejor aprovechamiento de los recursos tanto materiales como humanos en beneficio de las empresas.

Entre los estados financieros más comunes que se preparan en las empresas encontramos los siguientes:

Balance general o estado de situación financiera
Estado de pérdidas y ganancias o de resultados
Estado de costo de producción
Estado de cambios en la Situación Financiera
Estado de modificaciones al capital contable

La estructuración de los estados financieros deberá atender básicamente a las necesidades informativas de quienes los usan y a las exigencias, principalmente legales, que haya necesidad de atender. Para esto será necesario determinar la finalidad para la cual son preparados, ya sean destinados para uso interno, como veremos más adelante o bien para uso externo, destinado a los terceros interesados en la empresa.

USO DE LA INFORMACION CONTABLE POR LA ADMINISTRACION

En virtud de que la contabilidad proporciona datos cuantificables para la acción administrativa, llego a la conclusión de que la contabilidad es una de las más valiosas herramientas que la dirección de los negocios tiene para llevar a cabo eficientemente sus funciones administrativas de planeación y control. Constituye de hecho, "el órgano de visión de las empresas", por lo que debe estar atenta captando y registrando lo que acontece para informar oportunamente a la dirección, en forma clara, veraz y oportuna de lo que ha sucedido en el pasado, lo que está sucediendo en el presente y preveer lo que sucederá en el futuro.

La contabilidad así, está aceptada en un doble papel:

- Como un brazo inteligente de la administración
- Formando parte de la administración.

Pese a que pueden considerarse de varias maneras los propósitos que la administración persigue con el uso de la información contable, aquí sólo estudiaré el uso que se le dá a dicha información para Planeación y Control.

Una significativa fase de administración efectiva en las empresas modernas es aquella que se caracteriza por la formulación de planes. No se puede concebir un organismo de cualquier naturaleza cuyos dirigentes no tuvieran en mente los objetivos de la empresa, y desde luego , la mejor manera de llegar a esos objetivos.

La planeación implica el establecimiento de objetivos, y la organización y programas de trabajos requeridos para su obtención. En forma clara y precisa la definimos de la siguiente forma "planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos. Es fundamentalmente, analizar por anticipado los problemas, plantear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define".

Es importante, por lo tanto, hacer notar el empleo tan amplio que la planeación hace de la información contable, sobre todo cuando trata de los asuntos financieros de la empresa.

Las finalidades que en estos casos persiguen están definidas en términos de los problemas financieros. La elección de una estrategia necesita del pronóstico de las consecuencias financieras de cada una de las soluciones en función de los criterios importantes.

Para realizar un estudio sistemático del uso de esta información en el procedimiento de planeación es conveniente considerar dos tipos de planeación, a largo y corto plazo. En la práctica, estos dos tipos de planeación se mezclan pero se diferencian en cuanto a la extensión de tiempo que cubren. En el Capítulo V se dará mayor énfasis a esta importante función administrativa.

Ahora bien, la información contable utilizada como medio de control permite conocer como se está llevando a cabo lo planeado. El control se ejerce al comparar lo que se está haciendo con el plan, lo que permitirá tomar las medidas necesarias para corregir las posibles diferencias e investigar sus causas. Un control establecido y desarrollado adecuadamente, permitirá a la dirección administrar por excepciones; entendiendo como tal la atención que se pone en la variación entre lo planeado y lo realizado, con el objeto de reducir al mínimo las diferencias y conducir a la empresa a los resultados planeados.

Sin embargo, la información cuantitativa que proporciona la contabilidad nunca es el único medio de control de una empresa y a veces es de poca importancia. La información contable no puede sustituir en forma alguna las comunicaciones verbales entre las personas, o la creación y mantenimiento de un buen "ambiente de control".

La contabilidad debe, por lo tanto, proporcionar los datos informativos necesarios con el mayor detalle posible, de tal manera que dicha información esté enfocada a los fines a que se destina.

CAPITULO III

LA CONTABILIDAD EN LA FUNCION FINANCIERA

LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

La realización de las operaciones de la empresa que son necesarias para el logro de sus objetivos, no podría llevarse a cabo en una forma desordenada, por lo que es necesario que las actividades que ella desarrolla se coordinen de tal forma que los individuos que la integran puedan obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos.

Esto supone, formar grupos de actividades, de tal manera que cada una de ellas persiga un objetivo particular en concordancia con el objetivo general.

Una de esas actividades es la contabilidad que a través de los datos informativos que proporciona a la administración actúa sobre ésta, la que a su vez influye sobre todas las operaciones de la empresa incluyendo las contables, o sea, que existe una acción recíproca entre la administración y la contabilidad las cuales se funden en un proceso unificado en ciertos aspectos de la administración de la empresa.

Por lo tanto, para que exista un buen sistema de contabilidad que llene en forma satisfactoria la función a ella encomendada se requiere coordinar las actividades perfectamente delineadas, esto es, una organización debidamente proyectada, en donde se encuentren sentados aunque sea en una forma breve, los principios fundamentales sobre los cuales gravita la organización administrativa. Estos principios son:

- a) Objetivos claramente determinados y planteados.
- b) Responsabilidades y autoridades claramente definidas.
- c) Delegación de autoridad hasta los niveles más bajos de la organización.
- d) Eliminación de la duplicidad y el conflicto de funciones.
- e) Agrupamiento de funciones comunes.

La administración moderna exige que dichos principios sean observados a fin de que la empresa logre sus objetivos eficientemente con el mínimo esfuerzo.

LA ORGANIZACION FUNCIONAL DE LAS EMPRESAS

Ahora bien, para poder fijar exactamente el lugar que ocupa la contabilidad en las empresas modernas habrá que conocer primero la estructura de organización de la empresa, esto es, la forma en que sus actividades se encuentran divididas y agrupadas.

Como resultado de la forma de dividirse y agruparse de manera orgánica constituye funciones, las que en la típica empresa manufacturera dependiendo de su magnitud e importancia encontramos son: PRODUCCION, encargada de la creación o aumento de utilidad de un bien o de un servicio, VENTAS constituyen la distribución del bien o del servicio a los consumidores y FINANZAS que se encarga del manejo de los aspectos monetarios y crediticios de la empresa. Estas tres funciones son las que dan fuerza a su estructura de organización y tienen una responsabilidad directa de los objetivos de la empresa.

Recientemente se ha pensado que dentro de la empresa existen otras actividades tan importantes como las anteriores, que asimismo tienen una responsabilidad directa en la obtención de los objetivos de las empresas. Entre estas actividades puedo citar las que tienen íntima relación con la administración de personas, considerándose como función específica de la empresa las Relaciones Humanas, Relaciones Industriales y las Relaciones Públicas, cuya finalidad es la de hacer frente a problemas humanos más difíciles y complicados que los de la eficiencia en la producción, ventas y finanzas.

LA FUNCION FINANCIERA

De un análisis de las funciones antes mencionadas, deduzco que con la función con la cual se identifica la contabilidad y de la cual forma partes es la financiera; la importancia que esta función adquiere como rama indispensable de actividad económica, la encuentro en el hecho de que en todo negocio durante toda su vida siempre está presente. La función financiera consiste en dar y recibir dinero, ya sea en títulos de capital o en créditos y en medios de cualquiera otra clase, necesarios para su funcionamiento. Así por ejemplo, vemos que se necesita dinero para pagar sueldos, comprar materia prima, equipar la fábrica con la tecnología más avanzada, otorgar créditos, conseguir préstamos, etc. Las finanzas hacen posible satisfacer estas necesidades esenciales y su administración es de vital importancia en las empresas si se quiere asegurar, hasta donde ello sea posible, la continuidad y el progreso de las mismas.

Por lo tanto, para el éxito de una empresa, es esencial que la función financiera se lleve a cabo con efectividad. Esta función consiste principalmente en el esfuerzo por proporcionar los fondos que la empresa necesita, en las más favorables condiciones a la luz de sus objetivos.

Sin embargo, la función financiera no termina en la procuración o provisión de los fondos. Ella tiene que ver además con la efectiva inversión de los mismos, evitando utilizar más de lo necesario y en las mejores condiciones posibles. El dinero tiene un costo y rara vez se encuentra en los negocios en cantidades ilimitadas. Esto supone la necesidad de realizar una serie de estudios que determinen, por un lado, la inversión propiamente dicha, esto es, la adquisición de bienes y servicios necesarios para la operación normal de la empresa, no solo en su fase actual, sino considerando la expansión inmediata y, por otro lado, la obtención de los fondos necesarios para realizar tal inversión.

La función financiera de esta manera se encuentra afectada por todas y cada una de las actividades de la empresa existiendo íntima relación con las demás funciones básicas en el desarrollo de sus operaciones; por consiguiente, toda decisión que se tome en la mayor parte de las áreas de la empresa, afecta el movimiento de los fondos, de ahí la importancia que el ejecutivo conozca el impacto que producen tales decisiones y la forma en que afecta la posición financiera de la empresa.

Por otro lado, la función financiera, además de comprender los problemas relativos a la inversión de fondos y a su obtención, abarca también el efectivo control de los mismos, a través del registro de las operaciones con el fin de mantener informada a la dirección general de todas y cada una de las actividades efectuadas en la empresa.

PLANEACION FINANCIERA

A fin de llevar a cabo un estudio más sistematizado de esta importante función, aquí se analizarán únicamente sus funciones administrativas de planeación y control, a reserva de que en el transcurso de este trabajo se profundice más en su aspecto de planeación, ya que como se verá en el siguiente capítulo, muchas de las decisiones importantes de las empresas están basadas en una precisa planeación financiera. Por lo tanto, a manera de introducción y para tener una idea general, considero conveniente estudiar aunque sea en una forma breve los pasos necesarios a desarrollar para llevar a cabo la planeación financiera y que son:

1. La determinación de la inversión de fondos en la cantidad necesaria
2. La determinación de las fuentes de donde habrán de obtenerse los fondos para llevar a cabo dichas inversiones.

REGLONES DE INVERSION DE FONDOS

En efecto, el primer paso a dar al llevar a cabo la planeación financiera, será la determinación de la inversión de los fondos y la forma en que deberán ser distribuidos económicamente entre las diferentes partidas del activo, necesarios para la operación normal de la empresa, no sólo en su fase actual sino considerando su desarrollo o expansión.

Inversiones en activos circulantes.- En la mayoría de las empresas, los fondos invertidos en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, representan la mayor parte de sus activos circulantes. El importe de los fondos invertidos en estas partidas, tiene como objetivo financiero cubrir el ciclo de operaciones corrientes de la empresa, desde el momento en que se compra la materia prima hasta que se cobra a los clientes el dinero procedente de la venta de los productos elaborados. En el funcionamiento de este ciclo de rotación existe un movimiento constante de los fondos de efectivo a inventarios a cuentas por cobrar y vuelta a efectivo para iniciar nuevamente el circuito.

Se han elaborado ciertas técnicas tendientes a determinar este ciclo de rotación, las cuales desde el punto de vista financiero, se traducen en determinar la inversión necesaria en activos circulantes, en cantidad suficiente para mantener un ritmo de operación normal.

Es determinante la influencia que el ciclo de rotación ejerce sobre la inversión en activo circulante. Por lo tanto, una sana política financiera requiere una vigilancia constante sobre las circunstancias que pueden alterar la duración de la rotación, como por ejemplo: alteraciones en el mercado de materia prima, mano de obra o de productos manufacturados, modificaciones en los procesos de fabricación, variación de las condiciones de crédito, etc.

Para llevar a cabo más eficientemente esta vigilancia, se hace necesaria la formulación de los presupuestos respectivos, que abarquen todos los aspectos relativos a la fijación de políticas de inventarios, políticas de crédito, magnitud de la empresa, proceso de fabricación, etc.

Inversiones en Activos Fijos.- La característica principal en este tipo de inversiones se encuentra en la cuantía que por sí solas representan y, además, porque de su selección puede depender el éxito o el fracaso de la empresa. Por lo tanto, esta clase de inversiones, implica decisiones financieras de gran importancia, que no pueden tomarse sin una justificación económica.

La exigencia anterior se traduce en una serie de estudios y de planes, cuando se trata de empresas que en el desarrollo normal de sus operaciones requieren invertir fondos en mejoras, adiciones, ampliaciones y reemplazos en sus instalaciones, como en aquellas empresas que están experimentando un crecimiento acelerado en el volumen de sus operaciones, y en las cuales su administración para poder llevar a cabo dicho crecimiento, resuelve expandir sus instalaciones ya sea construyendo una nueva fábrica o bien mediante una adición a la misma.

Los estudios previos que se realicen deberán de contener volumen de producción adicional esperada, la absorción de esa producción por parte del mercado, el costo de las inversiones requeridas, ahorro en gastos, plazo de recuperación de la inversión, su rendimiento, etc.

El resultado obtenido del mencionado estudio será incorporado en un presupuesto que especifique la inversión que debe de realizarse en cada activo, su costo probable de adquisición y toda la información que se requiere para justificar ampliamente la inversión.

La magnitud en esta clase de inversiones implica llevarla a cabo através de planes cuidadosamente elaborados que contengan cursos alternativos de acción y que cada uno de ellos deba estudiarse en función de los factores antes mencionados.

Es muy importante considerar para efectos financieros el plazo de recuperación de la inversión. La depreciación, amortización, etc., se determinan en función de este plazo, se incorporan a los costos y constituyen una fuente de recursos através de las ventas, pudiendo dicho importe ser reinvertido para no disminuir la productividad de la empresa, o bien destinarse a otros usos.

Sin embargo, la presencia a últimas fechas de la pérdida de la capacidad adquisitiva de la moneda y la obsolescencia, ha provocado que el monto de la inversión en activos fijos que se recuperan através de la depreciación o la amortización, no sea suficiente para mantener a la empresa en condiciones de operación óptimas para hacer frente a la competencia y a la demanda de ventas. Los problemas de reposición del activo fijo son muy complejos, exigiendo de la administración de la empresa una constante atención.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS EMPRESAS

Una vez que se ha determinado la inversión necesaria y su productividad, el siguiente paso a dar será considerar las fuentes de financiamiento que proporcionarán los fondos suficientes en las condiciones más ventajosas.

Las empresas cuentan generalmente con varias fuentes de financiamiento, las que se clasifican en dos grandes grupos: internas y externas.

Fuentes internas de financiamiento:

Las fuentes internas de financiamiento son aquellas que provienen de la misma empresa, como consecuencia de sus operaciones normales o de su promoción y son principalmente, la reinversión de utilidades, la depreciación y amortización y la emisión de acciones.

Reinversión de utilidades.- La utilidad que una empresa obtiene está sujeta por ley a ciertas aplicaciones, después de las cuales el remanente queda a disposición de los accionistas o dueños, quienes deciden si debe repartirse o reinvertirse en la propia empresa, a fin de llevar a cabo sus planes de expansión. Esta fuente de financiamiento evita el pago de intereses sobre créditos que pudieran obtenerse de fuentes externas, permitiendo asimismo, conservar una estructura financiera más sólida.

Depreciación y amortización.- A lo largo de su vida física, ciertos activos fijos van dependiendo de su capacidad potencial de producción y de servicio debido principalmente al tiempo y a la obsolescencia. Mediante el cargo a los resultados por concepto de su depreciación, se logra recuperar estas inversiones, que al representar un gasto que no requiere salida de fondos, y ser deducido de los ingresos netos, el importe de la depreciación queda retenido en la empresa en forma de fondos, para ser utilizado en la reposición o reemplazo de su equipo o bien en la ampliación de su planta. Esta partida junto con la de la amortización, al no representar erogaciones efectivas, sino virtuales, constituyen una importante fuente de financiamiento.

Emisión de acciones.- Las aportaciones de los socios, mediante la emisión de acciones que representan el capital social, es la primera fuente de financiamiento de las empresas. Las acciones representan a sus tenedores derechos sobre la propiedad de un negocio, por lo tanto su emisión equivale a ceder una parte de la empresa a nuevos accionistas, o bien, a aumentar la participación de los actuales.

Toda empresa constituida como sociedad anónima puede tener dos tipos de acciones: preferentes y comunes. Las acciones preferentes son aquellas que aseguran a sus tenedores tanto de preferencia en cosas tales como dividendos y en participación del capital en caso de disolución; pueden emitirse con voto limitado y solamente podrán tener derecho a voto en las asambleas extraordinarias.

Por otra parte, las acciones comunes confieren a sus tenedores iguales derechos y los mismos deberes, y tendrán derecho a dividendos capital dentro de las normas que fijan los estatutos así como voto en las asambleas ordinarias y extraordinarias.

Esta fuente de financiamiento, presenta gran variedad de posibilidades que requieren de un estudio específico. La consideración principal que debe ser muy tomada en cuenta, se refiere al hecho de que está regulada por leyes y disposiciones gubernamentales, y que el Estado ejerce un control en ciertos aspectos de la emisión y circulación de acciones.

Además de las fuentes antes mencionadas, existen otras que deben ser estudiadas detenidamente en cuanto a sus efectos sobre la productividad de la empresa. El importe obtenido en la venta de activo fijo innecesario, puede destinarse para cubrir las necesidades de inversión; la disminución del capital de trabajo como por ejemplo; la reducción de los inventarios por medio de un control más riguroso de cambios en el sistema de compras, la aceleración de los cobros a los clientes, etc., también pueden ser utilizados para financiar inversiones planeadas.

La característica común a todas estas fuentes consiste en las consideraciones que habrán de ser tomadas en cuenta, por cuanto se refiere a las utilidades a que den lugar y a la seguridad que representen.

Fuentes externas de financiamiento:

Las fuentes externas de financiamiento, son todas aquellas cuyos fondos provienen de organismos ajenos a la empresa. Se clasifican de acuerdo al plazo de reembolso en créditos a corto plazo, y en créditos a largo plazo. Los límites entre uno y otro tipo son convencionales, pero tradicionalmente se fija en los créditos a corto plazo un vencimiento para su reembolso menos de un año y en los créditos a largo plazo un reembolso mayor a un año.

Fuentes a corto plazo:

Descuento de documentos.- Esta situación se presenta en aquellas empresas cuyas ventas a crédito se efectúan contra la aceptación de documentos, generalmente pagarés, pudiendo realizar su cobro antes de su vencimiento, descontando estos documentos en un banco por el cual éste cobra un interés como compensación por el servicio que presta. Esta fuente de financiamiento es de suma utilidad para financiar ventas a crédito.

Cuentas de proveedores.- En el curso normal de sus operaciones, la empresa realiza diversas actividades que comprenden entre otras: la compra de materia prima, accesorios, energía eléctrica, maquinaria, etc., por las cuales tiene que efectuar el pago del servicio o mercancías recibidas.

Sin embargo, sucede muy frecuentemente que estos servicios no son pagados tan pronto como se reciben, aceptando el proveedor cobrar posteriormente, generalmente antes de un mes. El proveedor para aceptar este crédito, se basa principalmente en la reputación comercial que tiene la empresa, quedando en la posibilidad de aceptar documentos o bien con el simple expediente comercial de "cargar en cuenta" el valor del servicio o mercancía recibida.

Préstamos directos.- Los bancos constituyen probablemente la más importante fuente de financiamiento a corto y a largo plazo. Los préstamos bancarios a corto plazo pueden ser: directos y prendarios.

Los préstamos directos son aquellos que se obtienen mediante la garantía de la firma del deudor, ya sea con aval o sin él. Este tipo de financiamiento es útil para resolver problemas que se presentan a algunas empresas cuyas ventas están limitadas a ciertas temporadas y que para hacer frente a los gastos de operación, durante el periodo de menores ventas y producción, recurren a este financiamiento.

Préstamos prendarios.- En los préstamos prendarios el banco exige una garantía que puede consistir en bienes materiales o en títulos y operaciones de crédito señala el valor que deben de tener los bienes o títulos de crédito entregados en garantía.

Al igual que el anterior, este tipo de financiamiento es muy útil para resolver problemas a corto plazo, teniendo cuidado al seleccionar los bienes o títulos que se otorguen en garantía para no causar algún trastorno a las operaciones normales de la empresa.

Es necesario destacar la importancia que tienen las fuentes externas de financiamiento a corto plazo en la determinación del capital de trabajo.

Teóricamente es posible mantener el activo y pasivo circulantes al mismo nivel, de modo que el capital de trabajo sea siempre igual; sin embargo, mantener un pasivo inmediato y a corto plazo, puede resultar a veces costoso ocasionando gastos adicionales como son el pago de comisiones e intereses, desaprovechar ahorros en ciertas operaciones como los descuentos sobre compras, descuentos por pronto pago, etc.

Fuentes de financiamiento a largo plazo:

Préstamo de habitación o avío.- Los préstamos de habitación o avío, son aquellos que se concertan en favor de los industriales, quienes en virtud de esta operación se obligan a invertir el importe del crédito en la compra o instalación de maquinaria y en la construcción de obras materiales necesarias para el fomento de la empresa.

La garantía de este crédito serán las fincas, construcciones, edificios, y en general, todo lo adquirido o mejorado con la inversión de su importe, más los frutos o productos de la empresa.

Tanto este crédito como el anterior pueden ser obtenidos a corto plazo de los bancos cuyas finalidades son el fomento a la producción, y la diferencia que existe entre ambos, se encuentra en el área en que son invertidos los créditos como quedó expuesto anteriormente.

Préstamos hipotecarios.- La característica principal de este tipo de préstamos, la constituye la garantía exigida por el acreedor, para asegurarse de que transcurrido el tiempo estipulado, recobrará su capital, y de que los intereses del mismo serán cubiertos en forma y época pactada. Esta garantía se constituye sobre los bienes inmuebles, ya sea que se trate del terreno o de los edificios de la empresa, sobre los cuales se constituirá en gravamen hipotecario.

Sin embargo, en algunas ocasiones la garantía puede estar reforzada por algunos bienes inmuebles, como la maquinaria y equipos industriales, quedando inmovilizados estos bienes al incluirse en el contrato de hipoteca.

Estos préstamos son concedidos por las instituciones de crédito hipotecarias hasta por el 50% del valor total de los inmuebles, fincas, obras, etc. sujetos a garantía, y sólo hasta el 30% si la mitad o más, de los bienes que constituyen dicha garantía, está representada por construcciones especiales, o por maquinaria u otros muebles inmovilizados, y salvo en el caso de que la institución de crédito que conceda el préstamo se especialice en esta clase de operaciones, el límite en estos casos se aumentará al 50% a un plazo no mayor de 20 años.

Cuando el plazo del préstamo excede de 3 años, el pago deberá hacerse en amortizaciones por períodos mayores de un año, teniendo opción de diferirse el primer pago hasta por tres años.

Emisión de Obligaciones.- Es muy frecuente encontrar en la práctica situaciones en las cuales el monto del préstamo requerido para llevar a cabo una inversión es de tal manera cuantioso, que una sola institución de crédito hipotecaria no pueda absorberlo, ya por su mismo monto, ya porque no le parezca conveniente manejar en una sola operación una cantidad considerable.

En estos casos, la empresa tendrá que dirigirse a varias instituciones de crédito, o lo que es más frecuente, al público inversionista en general, a fin de reunir la cantidad que necesita.

En este último caso, la empresa deberá emitir promesas de pago que reciben el nombre de obligaciones, mediante las cuales, se les concede a sus suscriptores un interés previamente establecido en forma de renta fija y pagadero a una fecha determinada.

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, autoriza únicamente a las Sociedades Anónimas para emitir obligaciones, permaneciendo el carácter hipotecario de la operación por cuanto a la garantía que sobre sus bienes muebles e inmuebles ofrece el emisor.

Debido al plazo de liquidación de estos dos últimos tipos de financiamiento; resulta adecuado para las empresas para financiar sus inversiones en ampliaciones o mejoras permanentes, que les permitan aumentar la capacidad de operación, en la inteligencia de que primero deberá hacerse un estudio, a fin de tener la certeza de que tanto el incremento de ventas como las utilidades futuras, garanticen cumplir oportunamente con los pagos que estos préstamos exigen.

CONTROL DE LA FUNCION FINANCIERA.

Ahora bien, el control de la función financiera, consiste en la responsabilidad de estructurar y llevar los registros necesarios para obtener la información indispensable a fin de:

- a) cumplir con las disposiciones legales y fiscales relativas.
- b) determinar la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación
- c) permitir a los administradores planear y controlar las actividades de la empresa.

En el capítulo anterior expuse que la contabilidad cumple con todas estas finalidades, sin embargo, la contabilidad por sí sola no podría llevarlas a cabo eficientemente, será necesario para desarrollar esta función, disponer asimismo de otras técnicas, que son también excelentes instrumentos de control como son:

1. Los presupuestos.
2. La auditoría interna
3. Los sistemas y procedimientos de control interno.

En estos casos, la empresa tendrá que dirigirse a varias instituciones de crédito, o lo que es más frecuente, al público inversionista en general, a fin de reunir la cantidad que necesita.

En este último caso, la empresa deberá emitir promesas de pago que reciben el nombre de obligaciones, mediante las cuales, se les concede a sus suscriptores un interés previamente establecido en forma de renta fija y pagadero a una fecha determinada.

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, autoriza únicamente a las Sociedades Anónimas para emitir obligaciones, permaneciendo el carácter hipotecario de la operación por cuanto a la garantía que sobre sus bienes muebles e inmuebles ofrece el emisor.

Debido al plazo de liquidación de estos dos últimos tipos de financiamiento; resulta adecuado para las empresas para financiar sus inversiones en ampliaciones o mejoras permanentes, que les permitan aumentar la capacidad de operación, en la inteligencia de que primero deberá hacerse un estudio, a fin de tener la certeza de que tanto el incremento de ventas como las utilidades futuras, garanticen cumplir oportunamente con los pagos que estos préstamos exigen.

CONTROL DE LA FUNCIÓN FINANCIERA.

Ahora bien, el control de la función financiera, consiste en la responsabilidad de estructurar y llevar los registros necesarios para obtener la información indispensable a fin de:

- a) cumplir con las disposiciones legales y fiscales relativas.
- b) determinar la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación
- c) permitir a los administradores planear y controlar las actividades de la empresa.

En el capítulo anterior expuse que la contabilidad cumple con todas estas finalidades, sin embargo, la contabilidad por sí sola no podría llevarlas a cabo eficientemente, será necesario para desarrollar esta función, disponer asimismo de otras técnicas, que son también excelentes instrumentos de control como son:

1. Los presupuestos.
2. La auditoría interna
3. Los sistemas y procedimientos de control interno.

Con todas las anteriores herramientas, el responsable de la función financiera de la empresa podrá desempeñar eficazmente su trabajo en su aspecto de control, ya que además de responsabilizarse de la estructuración y de la operación del sistema contable por el cual se recopilan y registran las cifras de control, puede también responsabilizarse del análisis de éstas, de subrayar la importancia a la administración, así como la de formular recomendaciones en cuanto a las medidas que deben de tomarse. Más aún, mediante el establecimiento de un adecuado control presupuestal, puede vigilar de que nadie se aparte de las limitaciones que les han sido fijadas por la dirección general. También auxiliándose de la auditoría interna puede controlar la integridad del sistema de contabilidad, haciéndose responsable de la salvaguarda de los activos contra robos y fraude para lo cual cuenta con el auxilio que le proporciona la misma auditoría interna y un preciso sistema de control interno.

RESPONSABILIDAD POR LA FUNCION FINANCIERA

Pero ¿en quién recae la responsabilidad por la función financiera? ¿cómo deben de quedar organizadas las empresas a fin de llevar a cabo esta función? ¿quién es la persona más idónea para desempeñar con la mayor eficiencia tan importante función?. Para contestar estas preguntas habrá que estudiar cada empresa en particular, el tipo de operaciones que realiza, su magnitud, su estructura orgánica, etc. Sin embargo, ampliamente considerada, la función financiera es prácticamente la misma en sus aspectos fundamentales en todos los negocios, por lo tanto, en casi todos ellos existen problemas financieros que tienen que solucionar sus ejecutivos, cualquiera que sea su magnitud o naturaleza. Los detalles de la función pueden variar según el tipo de empresa, pero las características fundamentales e importantes del trabajo a realizar son similares por naturaleza.

La importancia que esta función tiene en el desarrollo o retroceso de las empresas, hace necesaria la creación de unidades de organización dedicadas exclusivamente a cuestiones financieras. La organización de estas unidades varía ampliamente según el tipo de empresas, dependiendo de la magnitud de sus operaciones y la complicación de las mismas. Así mientras que en la pequeña empresa, la función financiera es llevada a cabo junto con las otras funciones por un solo ejecutivo que generalmente es el mismo dueño, en la grande y mediana empresa, suele designarse un ejecutivo dedicado exclusivamente a las finanzas, al que por lo general se le denomina, Vicepresidente Financiero, Gerente de Finanzas, Contralor, etc.

En otras empresas, las responsabilidades en el extenso campo de las finanzas, se dividen entre un tesorero y un contralor, encargándose el tesorero del manejo de los fondos, mientras que el contralor se encarga de vigilar el funcionamiento de la empresa en su actividad financiera. Asimismo, existen empresas muy grandes, en las que tanto el tesorero como el contralor dependen directamente de un ejecutivo superior, que actúa como jefe de finanzas y que es el único responsable de la función financiera.

Sin embargo, es muy frecuente encontrar en la práctica en empresas de regular importancia, que el contralor, quién además de sus deberes usuales como ejecutivo jefe de la contabilidad de la empresa, puede estar responsabilizado de toda la función financiera de la misma, tales como la planeación financiera, determinación de la efectividad con que los fondos están siendo usados en diferentes partes de la empresa, planes sobre nuevas inversiones, etc.

Cualquiera que sea el nombre con el que se designe al funcionario que tiene la responsabilidad superior de la función financiera, es por lo regular uno de los ejecutivos de más alta jerarquía dentro de la empresa, que reporta al Director o Gerente General.

Pese a su jerarquía y a la responsabilidad que tiene sobre la eficiente administración de la función financiera, las decisiones en muchos de los problemas financieros de importancia son tomadas por el Gerente General, pudiendo venir la decisión en la mayoría de los casos y sobre todo en aquellos problemas de mayor trascendencia del Consejo de Administración o más aún de la asamblea de accionistas, reunida en asamblea extraordinaria, sobre todo cuando el problema que se trata de solucionar exige un cambio en los estatutos de la sociedad, (concretamente una sociedad anónima) como pudiera ser un aumento de capital social, ya sea por capitalización de reservas o bien por emisión de acciones comunes.

Aunque las decisiones finales en asuntos de carácter financiero suelen ser tomadas por los ejecutivos que tienen la responsabilidad de la empresa ya sea que se trate del Gerente General o del Consejo de Administración, el funcionario a cargo de las finanzas tiene una responsabilidad importante contribuyendo a que se adopten decisiones acertadas en cuestiones que atraviesan las áreas funcionales de la empresa.

Tiene que ocuparse de que los ejecutivos que tienen que tomar las decisiones finales lo hagan con las recomendaciones que él les haga, interpretándoles y poniéndoles de manifiesto claramente las implicaciones financieras de las decisiones de trascendencia, mediante la preparación de estimaciones necesarias que incluyan las necesidades de fondos, el efecto de los distintos cursos de acción sobre la posición financiera corriente y futura de la empresa, etc.

CAPITULO IV

LAS DECISIONES EN PROBLEMAS FINANCIEROS

CONCEPTO DE DECISION

¿Qué debemos de entender por decisión? ¿Cuál es su importancia en la solución de problemas que encaran las empresas?

Para contestar todas las preguntas, habrá que analizar todo el proceso que implica, estudiándola desde su forma más simple hasta la más compleja que es como se encuentra dentro de las empresas, sobre todo en problemas que requieren de mayor atención por parte de sus dirigentes.

En efecto desde que el hombre adquiere plena conciencia de sus actos, su vida se desarrolla en una continua toma de decisiones.

En su etapa inicial actúa impulsado por los instintos que las necesidades le reclaman. Podría afirmarse que no existe una decisión popiamente dicha sino más bien es un acto tan natural de llevar a cabo sus actividades en forma intuitiva tendiente a satisfacer sus necesidades más apremiantes. Más adelante al adquirir pleno uso de la razón, ya sus actos no los realiza motivado únicamente por los instintos, sino que desarrolla una serie de actividades mentales tendientes a llegar a una conclusión o juicio. Sin embargo, esto no quiere decir que muchos de nuestros actos los realizamos pensando en lo que vamos a hacer y sus posibles consecuencias. Muchas decisiones las tomamos sin pensar, al considerarlas como un acto tan natural como el respirar, considerando el proceso de decidir sin valor alguno, ya que de todos modos lo vamos a efectuar toda la vida.

Otras veces decidimos en forma intuitiva en situaciones apremiantes que reclaman una acción expedita que nos obliga a actuar impulsados únicamente por actitudes o emociones individuales. También es cierto que por tomar decisiones al azar, muchas decisiones las tomamos equivocadamente para posteriormente lamentarnos de haber decidido en tales condiciones. En muchos de estos casos el factor tiempo es el juez imparcial que califica nuestra manera de decidir.

Ahora bien, para evitar tomar decisiones equivocadamente que nos lleven a resultados poco favorables, se deberá seguir un procedimiento sistemático, es decir, se deberán de observar ciertas técnicas, por medio de las cuales se tomen mejores decisiones, o expresado en otras palabras se debe proceder a conocer los hechos, a medir y a evaluar las posibilidades y alternativas.

Tomando como base las consideraciones vertidas anteriormente estoy en posibilidad de formar la siguiente definición:

"Decisión es la culminación de una serie de actividades mentales para seleccionar, entre dos o más alternativas, aquella que se juzga como la más adecuada, es la conducta que se habrá de seguir, encaminada a la obtención de un objetivo determinado"

De la definición anterior puedo resumir que toda decisión entraña un juicio sobre diversas posibilidades, cuyo objetivo principal es precisamente, la de obtener el mejor resultado al elegir la alternativa que se considera como la más adecuada.

TECNICA PARA TOMAR DECISIONES

Se ha discutido la cuestión de que para tomar decisiones pueden establecerse ciertas técnicas de carácter general que sirvan para orientar el criterio, o si por el contrario, es un acto personal que no admite ninguna objeción.

Probablemente no existe una técnica definida que sea infalible en toda ocasión, ya que el éxito de las decisiones depende tanto de la persona que interviene como de las bases que se tomen.

Sin embargo, se pueden señalar algunos pasos sucesivos, que son útiles de seguir para tomar decisiones.

A continuación se presenta una lista de los pasos que son útiles de seguir para llegar a una decisión acertada:

1. Definir el problema
2. Definir las soluciones alternas más probables.
3. Medir y pesar las consecuencias de cada alternativa, que puedan expresarse en términos cuantitativos.
4. Evaluar las consecuencias que no pueden expresarse en términos cuantitativos, para pesar unas contra otras y contra las consecuencias mensurables.
5. Tomar una decisión.

Definición del problema.- El típico problema de las empresas, se caracteriza al principio por su vaguedad. Hay un grado en el cual la administración no reconoce aún la existencia del problema. La definición del problema es una parte muy importante del proceso entero en la solución del mismo. Se han presentado muchos casos de identificaciones impropias de la verdadera naturaleza del conflicto, y dicho fracaso para definirlo apropiadamente, es un severo impedimento para encontrar la solución adecuada.

Un análisis concienzudo de los hechos presentes y pasados, una cuidadosa separación de las circunstancias accidentales de los aspectos medulares, una valoración e interpretación correcta de esos hechos, son algunos de los procedimientos que deben emplearse para tener éxito en la definición precisa del problema de cuya solución se trata.

Es aconsejable asimismo, que se estudie el problema antes de exponerlo a otros; para dicho propósito, la discusión del caso con otros ejecutivos, recogiendo y valuando sus opiniones y apreciando sin prejuicios sus puntos de vista, son métodos de gran eficiencia que ayudan a conocer todavía mejor el problema.

Sin embargo, existen situaciones en las cuales la naturaleza del problema es razonablemente evidente. Aún así, resulta útil aplicar estos procedimientos para definir el problema en la forma más concreta posible.

Definición de las soluciones alternas.- Una vez que el problema ha sido definido, el siguiente paso será encontrar las posibles soluciones alternas. Sin embargo, también en este punto, se presenta con frecuencia el hecho de que las soluciones alternas posibles del problema no son, en cierta forma, claras al principio. Un número considerable de alternativas pueden presentarse en estos casos. Se deben de estudiar a todas estas posibilidades, eliminando aquellas que después de un ligero análisis resulten malas y concentrando toda la atención en las que se consideren como las más atractivas.

En esta fase del problema es muy importante un alto grado de imaginación para escoger las soluciones más convenientes. Por imaginación debemos entender la habilidad de reconocer las relaciones entre hechos conocidos.

Algunas personas parecen poseer esta habilidad más desarrollada que otras, que bien pudo ser adquirida de una manera innata, o bien fruto de la experiencia.

Asimismo, la discusión con otros ejecutivos, atendiendo a sus sugerencias, opiniones y puntos de vista, resulta de suma utilidad para definir más acertadamente las posibles soluciones alternas.

Medir y pesar los factores cuantitativos de cada alternativa.- En vista de que la mayor parte de las decisiones en los negocios se toman a la luz de un criterio económico, y en la medida en que puedan ser cuantificados los objetivos de la empresa, al comparar las posibles soluciones alternas, se deberá de seleccionar aquella que armonice con dichos objetivos.

Por lo tanto, una vez definidas éstas, se procederá a su medición sacando a la luz los factores que puedan cuantificarse, sin perjuicio para su medición depende del problema de que se trate y de la solución que se le quiera dar.

Por lo general, existe cierto número de ventajas y desventajas que se relacionan con cada una de las soluciones alternativas de un problema. Es tarea del analista evaluar cada uno de los factores cuantitativos y decidir numéricamente por la alternativa que represente más ventaja neta.

Es muy frecuente que la mayoría de los problemas reales en las empresas comprenden tan variadas consideraciones, que el proceso de pesar los pros y los contras de cada alternativa resulte una tarea muy complicada. Si todos los factores pudieran ser reducidos a evaluaciones monetarias, este proceso sería más o menos sencillo. Sin embargo, no debe ser desconocido el hecho de que tales problemas incluyen factores que no pueden cuantificarse o ser medibles y que influyen decisivamente en la solución del problema. Aún cuando podría afirmarse, que estos factores en muchas ocasiones resultan de más importancia que aquellos que son fácilmente medibles, y que el no considerarlos conduciría a tomar un curso de acción equivocado poniendo en peligro la estructura de la empresa.

Por lo tanto, es muy conveniente que se analicen y estudien estos factores, tomando en consideración asimismo, las características del futuro inmediato dentro del cual surtirá sus efectos la decisión que se tome. Para tal efecto, se deberá de aprovechar la mayor información posible sobre el desarrollo probable de los acontecimientos futuros, tanto de la empresa en particular, como del medio económico social dentro del que la empresa se encuentra.

En países más desarrollados, las empresas cuentan con datos o informaciones sumamente valiosos que proporcionan centros de investigación especializados, sostenidos unas veces por la iniciativa privada y otras por el gobierno.

En nuestro medio, este tipo de información es sumamente escaso, siendo contadas las instituciones que las proporcionan, por lo que se explica que, desde este punto de vista, muchas de las decisiones en las empresas, se apoyan casi exclusivamente en la experiencia personal y en las habilidades intuitivas de sus directores o gerentes.

Por consiguiente, la decisión final debe tomar en cuenta todas las diferencias entre las diversas alternativas sujetas a estudio, tanto las que se pueden medir como las que no es posible hacerlo.

Una vez cumplido el proceso descrito, se procede a tomar la decisión y a ponerla en práctica. Para ello será necesario precisar una serie de puntos concretos, entre los cuales merecen mencionarse los siguientes: ¿qué elementos materiales o humanos van a emplearse? ¿qué procedimientos deberán de aplicarse? ¿qué acción deberá de seguirse?, etc.

Sin embargo, existen situaciones en las que a pesar de haber cumplido con dicho proceso, se hace necesario obtener mayor información para poder tomar la decisión. En muchas situaciones complicadas generalmente es posible obtener más información adicional de la que se había utilizado. Empero, obtener esa información adicional puede significar esfuerzo y, lo que es más importante, tiempo. Se llega así a un punto en el cual el analista debe concluir si es mejor actuar que diferir la decisión hasta obtener mayores datos.

SU IMPORTANCIA EN PROBLEMAS DE SELECCION ALTERNATIVA

Indudablemente la mayor parte de las decisiones en las empresas, se toman mediante la selección de la que se juzga la mejor de dos o más alternativas posibles de acción.

Esto entraña por lo tanto, un juicio sobre diversos cursos de acción, cuyo objetivo principal es precisamente el de obtener el mejor resultado posible, al elegir la alternativa considerada como la mejor.

Sin embargo, en una gran cantidad de problemas de los negocios, se llega a la decisión en forma intuitiva, basándose en presentimientos o corazonadas.

Esto es, no existe un esfuerzo sistemático, para definir, medir y pesar las ventajas o los inconvenientes de cada alternativa; las sugerencias, las influencias, las preferencias y la condición psicológica de la persona que decide, juegan un papel muy importante en esta clase de decisiones.

Es muy probable también que la persona que decide en estas condiciones, esté influida inconscientemente por el conocimiento teórico, el conocimiento general y un adiestramiento previo sobre lo que va a decidir.

Otras veces, no es posible realizar el intento sistemático de pesar las alternativas bien sea porque el procedimiento no sea útil o posible, o porque la información disponible sea tan escasa e inexacta que no tenga caso tratar de hacer cálculos para obtener resultados que carezcan de validez.

Esta forma de decidir puede ser buena para resolver problemas triviales, cuya acción debe ser realizada inmediatamente.

Por otro lado, existen problemas cuya importancia requiera de un análisis más a fondo, en los que se deben tener soluciones adecuadas y en los cuales es posible reducir a bases cuantitativas algunas de las consecuencias de las alternativas y pesar esas consecuencias de una manera más sistemática.

Para tal efecto, existen ciertas herramientas o técnicas administrativas que pueden ser usadas para resolver, en parte, estos problemas. Algunas de estas técnicas son adaptables sólo a situaciones específicas, mientras que otras tienen una aplicación más generalizada. Ahora bien, tratándose de problemas en los que el elemento básico es la incertidumbre del futuro y en los que para su solución se requiere de todo el proceso que implica la planeación, los presupuestos constituyen una herramienta valiosa que auxilia en la cuantificación de los diferentes cursos de acción escogidos.

Esencialmente, como mencioné anteriormente, la planeación consiste en la decisión de seguir determinado curso de acción seleccionado entre varias posibles alternativas.

Con la preparación de los presupuestos se puede obtener la evaluación y selección de esas alternativas, ya que durante el proceso de su elaboración se pueden conocer los probables efectos financieros de cada alternativa, mediante el uso de presupuestos sumariados y los distintos métodos de análisis de los estados financieros, como el análisis del punto de equilibrio económico, análisis del rendimiento de la inversión, análisis del origen y aplicación de recursos, etc.

El uso de presupuestos y los diversos métodos de análisis de estados financieros utilizados para tomar decisiones en problemas financieros, será tratado en capítulos posteriores.

ALGUNOS PROBLEMAS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS

Ahora bien, ¿cuáles son esos problemas a los que tienen que dar solución las directivas de las empresas? En la marcha diaria de sus múltiples actividades, se presentan a la dirección de las empresas, muchos problemas a los que tienen que dar una solución adecuada.

Esto no quiere decir que todas las decisiones en los negocios sean tomadas por los dirigentes de más alta jerarquía. Existen ciertos problemas que son solucionados por los ejecutivos que operan en un nivel medio.

Sin embargo, existen otros, que por afectar en gran medida las funciones y actividades de la empresa, la facultad de tomar una decisión, corresponde a su dirección o gerencia general. La vida de la empresa depende de la solución que se le de a los mismos y exige todo el proceso sistemático que implica la planeación.

Entre estos problemas, típicos de los negocios de hoy en día, se encuentran los problemas financieros que se derivan del desarrollo o expansión de las empresas. Así es muy común encontrar en la práctica, que cuando un negocio ha llegado a cierto grado de desarrollo y la demanda de sus productos o el incremento de sus operaciones están en continuo crecimiento, la administración de tal empresa busque por todos los medios la expansión de la misma, lo que se traduciría necesariamente en mayores rendimientos y utilidades. Sin embargo, puede suceder que para lograr tal desarrollo o expansión, los recursos de que dispone la empresa no son suficientes para llevarla a cabo, encontrándose su administración frente a un problema real, consistente en la obtención de los fondos en la cantidad necesaria.

En este caso, se encuentran probablemente la mayoría de las empresas pequeñas, medianas y grandes, donde las finanzas deben ser objeto de una cuidadosa planeación, si se quiere asegurar, hasta donde sea posible, el progreso y desarrollo cada vez mayor de las mismas. La falta de planeación financiera puede impedir dicho desarrollo, originando la insolvencia y hasta provocar pérdidas en las operaciones. Por consiguiente es necesario llevar a cabo dicha planeación aún en aquellas empresas tremendamente exitosas, ya que careciendo de planeación, su administración nunca podrá saber si el éxito que han logrado hubiera sido mayor si se hubieran sujetado a un régimen formal de planeación financiera.

La decisión de la dirección en cuanto a la expansión que deberá tener la empresa, sólo deberá hacerse por lo tanto, a la luz de los datos que arroje la planeación financiera, en cuanto a la producción adicional esperada, la absorción de esa producción adicional por parte del mercado, el costo de las inversiones requeridas y las fuentes de recursos a que puede acudir para llevar a cabo tales inversiones, sin menguar el rendimiento original de la empresa ni de su estructura financiera.

LAS DECISIONES BASADAS EN LA PLANEACION FINANCIERA

De lo dicho anteriormente, puedo afirmar que más que nunca. las decisiones corrientes en los negocios deben estar basadas en el desarrollo de planes. Estos tienen como finalidad dar solución a los problemas que encaran los directivos de los negocios, sobre todo en asuntos que afectan la buena marcha de la empresa, que específicamente tratándose del problema financiero plantado es el que se refiere a la expansión.

De esta manera, la planeación financiera para hacerle frente a este problema trata de encontrar posibles soluciones alternas, de tal manera que la empresa continúe con su ritmo ascendente de progreso en cuanto a la obtención de mayores rendimientos y en cuanto a la conservación de una sólida estructura financiera.

Sin embargo, no siempre los directivos habrán de enfrentarse a problemas, en los cuales la clave del éxito alcanzado por la empresa originado por la creciente demanda de sus productos, y en la que las utilidades son aplicadas a su continuo crecimiento. Existen situaciones difíciles y/o inesperadas a las cuales la dirección tiene que hacerles frente, con el fin de que la empresa pueda continuar obteniendo un rendimiento razonable y conservando su posición financiera sin esfuerzos adicionales o mediante esfuerzos temporales que no desquicien su funcionamiento normal.

En estos casos, la planeación financiera también trata de anticipar soluciones, al menos temporales, a problemas tales como:

1. Los cambios en la economía global del país
2. Los cambios en la economía, o en las condiciones internas de la empresa, que retrasen el flujo de las ventas y/o de las cobranzas a tal grado que se dificulte hacer frente a las obligaciones con oportunidad.
3. Las dificultades de orden técnico que retrasen los programas de producción o que impidan cumplir con las fechas predeterminadas para surtir una orden o iniciar un nuevo proceso de fabricación.
4. Las exigencias gubernamentales que impongan nuevas restricciones a la producción o a los precios, que establezcan nuevos impuestos o restricciones a la importación o al flujo internacional de monedas.
5. Las exigencias de los propietarios que requieran el pago de dividendos mayores o más frecuentes.
6. Las exigencias de los acreedores, que impongan limitaciones al tipo de inversiones o a la cuantía de compromisos que puedan contraerse, o que reclamen garantías específicas para sus créditos.

7. Las exigencias de los trabajadores, que eleven sorpresivamente los salarios o las prestaciones o que se conviertan en partícipes en las utilidades.
8. Las alteraciones en la demanda, por cambios en las inclinaciones de los compradores, progresos tecnológicos o impulso de las fuerzas competidoras, que obliguen a la empresa a ajustar sus programas de producción y ventas o a sustituir unos productos por otros.
9. Los casos fortuitos o de fuerza mayor que se manifiestan en forma de siniestros o en cualquier otra forma de quebranto financiero inesperado.

FACTORES A CONSIDERAR EN LA PLANEACION FINANCIERA

Antes de entrar al estudio de las técnicas más usadas para cuantificar y evaluar los distintos cursos de acción que implica la planeación financiera, será conveniente mencionar aquí, aunque sea en una forma breve, ciertos factores que al llevarla a cabo, deberán de ser considerados ya que influyen decisivamente en la buena marcha de las empresas. Estos factores son: el rendimiento de la empresa, la solvencia y la situación financiera.

El rendimiento de la empresa.- La razón de ser de la mayoría de las empresas es obtener las máximas utilidades. Es cierto que los accionistas y la dirección reconocen que la empresa tiene también responsabilidades hacia sus clientes, sus trabajadores, la comunidad y hacia el estado, pero es también de mayor importancia la obligación que tiene la dirección de obtener las máximas ventajas de los fondos puestos a su cuidado por los accionistas o dueños.

Por lo tanto, el objetivo de crear valores para los dueños de la empresa puede ser mejor logrado si el comportamiento de las utilidades se viera en relación a la escala de recursos puesta a la disposición de la empresa. Estos valores así obtenidos, representan el rendimiento de la empresa o sea la relación que existe entre las utilidades y la inversión necesaria para lograrlas. Consiguientemente, como el fin primordial de la función financiera es lograr el máximo rendimiento en las inversiones, al planear esta función deberán elegirse las inversiones que, desde el punto de vista de su rendimiento, sean las más altas, asignando los fondos a aquellas partidas que aportan una utilidad razonable aunque requieran poco capital; de aquellas que requieren de inversiones considerables, pero cuya utilidad no es lo suficientemente amplia para justificar una asignación de recursos importantes.

De esta manera, antes de contraer un compromiso financiero de cualquier índole, la dirección debe predeterminar el rendimiento que esa decisión ha de producirle, con el fin de elegir los renglones ya sea del activo circulante o del activo fijo que, sin menguar la solvencia y la situación financiera de la empresa, tengan mejores probabilidades de producir un rendimiento normal o superior al normal.

De la misma manera, en vista del costo que tiene el financiamiento al considerar el rendimiento sobre tales inversiones, habrá que tener muy presente dicho costo para no disminuir el rendimiento esperado mas allá de lo que se ha fijado como objetivo. La planeación financiera en estos casos resulta de una gran utilidad escogiendo el financiamiento que representa las condiciones más ventajosas respecto a su costo y riesgo, mediante el examen y la cuantificación de las fuentes de financiamiento.

La solvencia.- Al llevar a cabo la planeación financiera, será también necesario conocer la solvencia, que consiste en la capacidad que la empresa tiene para cumplir oportunamente con sus obligaciones circulantes, o sea la relación que existe entre lo que la empresa tiene y lo que debe.

Esta se logra, determinando la situación crediticia más favorable a la empresa, determinando su capital de trabajo más adecuado, forma en que deben encontrarse espaciados los créditos a corto plazo y la capacidad para pagar éstos en el curso normal de las operaciones, el equilibrio que debe existir entre los créditos otorgados con las obligaciones a pagar en lo que se refiere al plazo, etc.

Por consiguiente, al elegir las fuentes de financiamiento a que la empresa tiene que recurrir para reunir los fondos necesarios para su operación fluida, deberá considerar los factores antes mencionados, determinando los mínimos y los máximos que cada una de esas fuentes ha de respetar, para que la presión de las obligaciones no dañen la situación crediticia de la empresa que la obligue a desviar fondos de las funciones en donde se necesitan, o que le impida cubrir sus compromisos en forma natural y controlada, creando la insolvencia.

La situación financiera.- De la misma manera que la solvencia, al llevar a cabo la planeación financiera será también necesario considerar la situación financiera de la empresa, o sea la correcta relación que guardan las partidas del balance general, de tal forma que la cantidad que debe estar invertida en cada una de las partidas del mencionado estado financiero sea la necesaria para los objetivos de la misma.

La situación financiera debe determinar por lo tanto, que la inversión en inventarios, cuentas por cobrar y activos fijos, sea la más apropiada a las necesidades de la empresa, que el capital contable y el pasivo guarden una correcta proporción, que el capital invertido y las utilidades retenidas hayan sido empleadas en forma apropiada, que su estructura financiera esté equilibrada en cuanto a que su pasivo a largo plazo sea el adecuado, etc.

En tales empresas, la planeación financiera ayuda a conservar su situación financiera eligiendo los renglones de inversión a que se han de destinar los fondos, fijando los mínimos y los máximos que cada uno de esos renglones ha de alcanzar para satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tienen las demás funciones de la empresa.

El conocimiento de todos estos factores no quiere decir que al llevar a cabo la planeación financiera deberán de seguirse los mismos lineamientos en todos los casos y en todas las empresas.

El procedimiento exacto a seguir para valuar y equilibrar todos los factores con el fin de desarrollar un plan financiero, dependerá de la situación de cada empresa en particular, y sobre todo de la urgencia y la importancia inmediata para solucionar sus problemas financieros. Así por ejemplo, la solución que buscará a su problema una empresa que obtiene un alto rendimiento sobre sus inversiones, pero está abrumada por una estructura financiera defectuosa, será distinta a otra que esté adecuadamente financiada, pero que sus rendimientos no sean tan buenos como los de la primera. Sin embargo, en ambas empresas, deberá de aplicarse el criterio a los hechos y formular un plan equilibrado que represente la aproximación máxima posible a los objetivos totales.

CAPITULO V

LOS PRESUPUESTOS, HERRAMIENTA DE PLANEACION FINANCIERA

DEFINICION DE PRESUPUESTOS

En capítulos anteriores se comentó la importancia que tiene tomar decisiones en problemas financieros, así como la finalidad de la función financiera referente al uso más prudente de los fondos puestos en manos del administrador, lo lleven a alcanzar la meta u objetivo de la empresa que como también mencioné es, desde el punto de vista financiero, obtener un rendimiento satisfactorio sobre las inversiones. Ahora bien, para poder cuantificar cada uno de los cursos de acción -base de la toma de decisiones- así como para determinar cauntitativamente el objetivo financiero al que he hecho alusión, el ejecutivo cuenta con varias herramientas que le auxilian en cada una de esas funciones.

Tratándose de tomar una decisión financiera que involucre una acción para el futuro, la moderna administración de empresas cuenta con los presupuestos como auxiliar para valuar y cuantificar cada uno de los diferentes planes de acción así como para vigilar que el elegido por la administación sea llevado a cabo.

En efecto, los presupuestos constituyen un valioso auxiliar utilizado tanto para la planeación, como para el control financiero de una empresa y su uso se encuentra cada día más generalizado en muchas empresas tanto grandes como pequeñas.

Pero, ¿Qué debemos de entender por presupuestos?. Se han dado distintas definiciones de connotados autores acerca de lo que debemos de entender por presupuestos. Algunas definiciones discrepan en cuanto a su contenido pero en el fondo son lo mismo, y esto es debido al enfoque que cada autor da a los presupuestos en función al papel que desempeñan dentro de la administración de las empresas. Así, por ejemplo, vemos que en la obra "Contraloría Práctica", sus autores David R. Anderson y Leo A. Schmidt, consideran a los presupuestos como la "planeación anticipada de todas las fases de la actividad de los negocios, junto con una comprobación subsecuente de las verdaderas realizaciones en comparación con el plan, es necesario para su satisfacción", también afirman que el aspecto más importante de dicha planeación presupuestaria es la coordinación de las distintas partes que forman una organización"

Por otra parte el maestro Roberto Macías Pineda, considera a los presupuestos como "un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un periodo futuro. Establece un plan claramente definido, mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye en la realización de las utilidades, que es la finalidad preponderante de toda empresa"

De las definiciones anteriores puedo sacar algunas conclusiones prácticas que son la esencia de su valor como instrumento al servicio de la dirección de los negocios y su razón de ser en la empresa moderna. De esta manera considero que los presupuestos, además de auxiliar en la planeación y el control de las operaciones auxilian en el establecimiento de la coordinación que debe existir entre todos los departamentos de una empresa, al poner en juego todas las actividades de las mismas. De ahí que infiera que los presupuestos son un instrumento utilizado por la dirección de los negocios para planear, controlar y coordinar todas las fases de la actividad de un negocio con el fin de alcanzar los objetivos fijados.

Constituyen por lo tanto, una expresión formal de las políticas, planes, objetivos y metas establecidos por la dirección general, para el negocio, considerado como un todo, así como para cada una de las divisiones del mismo. De esta manera estará formada por un presupuesto general en el que se encuentren sumarizadas todas las operaciones de la empresa, dividido por cuantos presupuestos parciales sean necesario preparar pudiendo constituir presupuestos departamentales o por divisiones y así sucesivamente hasta llegar a todos los niveles de actividades. Así los objetivos de ingresos se verán reflejados en el presupuesto de ventas, los objetivos de gastos en los presupuestos de gastos, pero siempre estos objetivos parciales deberán ser obtenidos en atención de alcanzar el objetivo primordial de la empresa. Asimismo, el presupuesto expresa planes relativos a partidas tales como niveles de inventario, inversiones de capital, necesidades de fondos, planes de financiamiento, de compras de materias primas, de mano de obra, etc. y todos los que se relacionan con la función financiera de la empresa.

OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

Lo antes mencionado me lleva a afirmar que los tres principales objetivos que persiguen los presupuestos, se concretan a:

1. La elaboración de un plan que permita llevar a cabo las futuras actividades de la empresa, en justo equilibrio con los objetivos de la misma, proporcionando los métodos que para ello han de seguirse.

2. La coordinación de todas las funciones de la empresa, dentro de un programa unificado a cargo de la administración formada por los funcionarios responsables de dichas funciones o divisiones.

3. La determinación de los medios de control, estableciendo las bases con las cuales deben de compararse los resultados que se obtengan a fin de fijar las responsabilidades en aquellas secciones en las que no se obtuvieran los resultados proyectados, o bien, determinar si las diferencias fueron debido a factores externos, fuera del control de la persona responsable, para lo cual deberán de hacerse cambios en las operaciones actuales, para alcanzar los objetivos planeados.

LAS FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD EN LA PREPARACION DE LOS PRESUPUESTOS

Antes de entrar al estudio de un programa de presupuestos considero necesario analizar el papel que la contabilidad desempeña en el desarrollo de los mismos, los cuales para su preparación deberán de ajustarse a la estructura de los registros contables de las operaciones de la empresa, sin los cuales no podrá prepararse un buen presupuesto.

En efecto, el primer requisito para la instalación de un preciso sistema de presupuestos es la necesidad de que exista una adecuada clasificación de cuentas. El suministro de la información necesaria para la estimación de los ingresos, la determinación de los costos bajo diferentes volúmenes y métodos de operación, y la oportuna comparación de los resultados de las operaciones actuales con el presupuesto, demanda de una organización contable que va más allá de los requisitos de formular simples reportes financieros.

La detallada clasificación de cuentas es esencialmente requerida para la preparación de los presupuestos, así como para todo el procedimiento de control administrativo. Un sumario de ventas totales cumplirá con los requisitos mínimos de un estado de operación para los reportes financieros, pero no es adecuado para otros propósitos.

Detalladas clasificaciones de ventas por territorios, por clientes, por vendedores, por líneas de productos, etc., son algunos de los requisitos para la preparación de los pronósticos, la medición del actual desempeño de las ventas y la fijación de responsabilidades para su logro. Bastante énfasis debe ponerse al detallado registro de ventas como un auxiliar en el pronóstico de futuras ventas y en la preparación del programa de ventas presupuestadas.

Puesto que este es el punto de partida en las determinaciones y controles de los presupuestos de todas las operaciones de los negocios, la adecuada información es absolutamente necesaria para precisos pronósticos de ventas.

También encuentro como un requisito importante para el desarrollo de los presupuestos, la existencia de un buen sistema de costos que proporcione toda la información de costos indispensables para basar los pronósticos de costos y gastos; más aún, el uso de los costos estándar, aunque no es un requisito primordial, sí facilita grandemente la preparación de los presupuestos y otros procedimientos de control. El conocimiento del costo unitario de todos los productos que en la empresa se fabrican, será necesario no solamente en la valuación sino también para la preparación de los pronósticos de costos bajo diferentes niveles de operación, así como para el oportuno análisis de alternativos cursos de acción, cuya consideración es una parte integral en la preparación de presupuestos. Especialmente con referencia a los gastos de fabricación, los presupuestos cuentan con el apoyo de los registros contables. La determinación de los porcentajes de absorción de gastos de fabricación es un requisito para el costeo de los productos, y la preparación del presupuesto de las distintas partidas que integran los gastos de fabricación constituye una tarea mayor en el desarrollo del programa completo de presupuestos.

Para ambos propósitos las cuentas deben proveer información detallada de la relación de gastos a volumen de producción.

Los gastos de distribución o de venta también deben ser objeto de un cuidadoso análisis. No solamente dar cuenta frecuentemente de estos gastos como una significativa parte de los gastos de operación, sin que debido también a que ellos plantean algún grado de dificultad en el control de la efectividad de las erogaciones. Solamente el constante análisis de la experiencia que proporcionan los registros pueden las metas u objetivos ser establecidos y, de nuevo infiero que para ser útiles los registros deben estar bien clasificados y estructurados.

En igual forma con referencia a los otros gastos de la empresa, existe la misma necesidad de información detallada.

Sin embargo, no solamente estos costos y gastos están sujetos a análisis en la preparación de los presupuestos. El pronóstico de entradas de efectivo, por ejemplo, incluye no solamente una estimación de ventas sino también el conocimiento del factor tiempo en la liquidación de las cuentas por cobrar.

La preparación mensual del presupuesto de entradas de efectivo provenientes de los clientes, implica un pronóstico de la forma en que los pagos son hechos oportunamente, junto con estimaciones de descuentos por pronto pago y de las cuentas incobrables. Estas estimaciones dependen en gran parte de la experiencia pasada, hecho disponible a través de adecuados registros.

Resumiendo todo lo antes mencionado, considero que las funciones de la contabilidad en la preparación de los presupuestos son como sigue:

1. Tratar todas las transacciones planeadas en términos de ingresos, costos y utilidades, de posición financiera, de origen, aplicación y movimiento de fondos, a fin de que queden integrados en estados financieros presupuestados que aseguren la coordinación de todas las partes del plan de operaciones.
2. Proporcionar alguna parte de la información y valorar la demás información para el uso en la preparación del presupuesto.
3. Mostrar el efecto sobre las utilidades y la posición financiera de alternativos cursos de acción.
4. Reportar en términos de utilidades y de posición financiera, el desempeño del plan de operaciones.

PLANEACION A LARGO PLAZO Y PLANEACION A CORTO PLAZO

A fin de llevar a cabo un estudio más completo que nos lleve a la preparación de los presupuestos, considero conveniente tratar antes los tipos de planes de que consta la función de planeación de las empresas. En efecto, la amplitud que lleva implícita esta función, hace necesario su estudio separándola en dos tipos de planeación, a distinguir: Planeación a largo plazo y planeación a corto plazo.

1. Planeación a largo plazo.- La planeación a largo plazo se extiende a cubrir generalmente periodos que abarcan más allá de un año; y que pueden extenderse hasta 20 años en algunos casos.
 - a) Pronosticando el ambiente de los negocios, mediante estudios que incluyen la situación geográfica e industrial dentro la cual la empresa opera.

b) Establecimiento de los objetivos generales de los negocios. Dichos objetivos incluyen tipos de productos, áreas de los mercados, objetivos de utilidad, objetivos de rendimiento de la inversión y modelos de crecimiento.

c) Desarrollando planes formales a largo plazo. Más y más empresas en la actualidad están reconociendo la importancia de reducir ciertos planes a largo plazo en forma escrita, esto es, proporcionando una cuantificación de tales planes.

II. Planeación a corto plazo.- El plan anual de utilidad es generalmente considerado como el primer año de un plan a largo plazo. El plan anual de utilidad es desarrollado en considerable detalle para proveer un documento preciso de los planes y políticas administrativas reflejadas en términos cuantitativos:

a) Desarrollando planes detallados y objetivos de utilidad.

b) Desarrollando presupuestos de erogaciones (caja y gastos), dentro de la estructura de los planes y políticas establecidas.

c) Estableciendo estándares definidos de las actuaciones individuales dentro de la responsabilidad de cada supervisor.

De hecho, la diferencia que existe entre ambos planes, la encuentro principalmente en la extensión del tiempo que cubren. El tiempo cubierto en la planeación a largo plazo, es como se vió anteriormente mayor a un año pudiendo muchas veces cubrir periodos de uno, cinco, diez y hasta veinte años, aunque cada empresa de acuerdo a sus políticas establece estos plazos, pero aparte de esta distinción, los propósitos fundamentales de la planeación a largo plazo y a corto plazo son los mismos. Las decisiones concernientes a asuntos a corto plazo no pueden ser hechas con el grado de efectividad posible cuando los planes a largo plazo para el crecimiento y desarrollo no han sido fijados con precisión.

Por lo tanto, se hace necesario que exista una estrecha relación entre ambos planes, coordinándose recíprocamente para su mejor realización. Asimismo, debe de establecer las posibilidades de su revisión y control, debiendo ser flexibles, en el sentido de que se puedan modificar ante cambios imprevistos que los afecten.

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PRESUPUESTOS O PLAN ANUAL DE UTILIDAD

Hecha la anterior distinción tan necesaria para poder seguir adelante en el estudio de los presupuestos, ahora trataré de examinar una parte de la planeación a largo plazo, o sea el que es considerado como el primer año de dicha planeación y que es conocida con los nombres de plan anual de utilidad, planeación a corto plazo, o bien el plan anual de utilidad representa el plan general de las operaciones de la empresa desarrollados por su administración, el cual cubre un periodo de tiempo, generalmente de un año. Es una expresión formal en términos cuantitativos, de políticas y objetivos gerenciales para un periodo específico y analizado en detalle con respecto a tiempo, productos y organización de responsabilidades.

El plan anual de utilidad consiste principalmente del presupuesto de operación y del presupuesto financiero. El presupuesto de operación cubre en detalle los ingresos y los gastos. Los elementos primordiales del presupuesto de operación son:

- a) El presupuesto de ventas
- b) Los varios presupuestos de costos y gastos, soportados por cédulas o sub-presupuestos de los gastos de operación.

El presupuesto financiero se integra del presupuesto del balance general y de las cédulas que lo soportan tales como el presupuesto de caja, cuentas por cobrar, y adiciones de capital. El presupuesto financiero es el resultado final del presupuesto de operación.

La preparación del plan anual de utilidad generalmente empieza con algunos meses de anticipación antes de que finalice el año anterior para el cual es preparado. Para su mejor consecución, debe existir un programa en el que se especifique el orden en el cual los presupuestos deben prepararse y el plazo en que cada uno de ellos debe terminarse. En forma general, considero como los pasos principales que comprende el desarrollo de un plan de utilidad los siguientes:

- a) Establecimiento de los objetivos básicos tanto por lo que se refiere a la empresa en general, como los que se refieren a los objetivos divisionales y departamentales.
- b) Preparación del presupuesto de ventas.

- c) Preparación de los presupuestos de operación y financieros.
- d) Coordinación y revisión de los presupuestos separados.
- e) Aprobación final

Una vez que han sido desarrollados los pasos anteriores y los presupuestos aprobados, la formulación del plan anual de utilidad se realiza exclusivamente para dar efecto contable a los datos que contienen los presupuestos, para obtener el estado de pérdidas y ganancias presupuestado, el balance general presupuestado, el estado de origen y aplicación de recursos, estado de costo de producción, etc.

Presupuestos comprendidos en el plan anual de utilidad:

Existe una secuencia lógica a seguir en la preparación de los presupuestos, a fin de establecer la coordinación tan necesaria, para que aquellos presupuestos cuyas estimaciones dependen de los otros, reciban la información oportunamente, y así, poder cumplir con el programa trazado para el desarrollo del plan anual de utilidad. Basado en lo anterior a continuación haré algunos comentarios acerca de cada uno de los presupuestos individuales, y una aproximación al orden en que ellos son preparados.

1) Presupuesto de ventas.- Este presupuesto queda bajo la responsabilidad del gerente o director de la división de ventas de la empresa, y debe de incluir el número de unidades de cada producto que se pretenda vender a los precios anticipados de ventas. Es el presupuesto más importante y piedra angular de todo el sistema presupuestal. Casi todos los demás presupuestos sufren la influencia de los aumentos, las disminuciones y las variaciones estacionales reflejadas en este presupuesto. Por esta razón es esencial que se dedique tiempo suficiente para su preparación y discusión.

Existen diferentes formas para su elaboración, dependiendo de la estructura de la división de ventas y de las necesidades de cada empresa en particular. Una forma podría ser aquella en la cual el presupuesto es iniciado por los supervisores de ventas a fin de distribuirlos por zonas o áreas geográficas de las que son responsables los distintos distribuidores.

Otra forma podría ser la de asignarles a los distintos supervisores la tarea de ventas por productos o líneas de productos. Otro más, es aquel en el cual se encuentran trabajando simultáneamente en su preparación la oficina principal de ventas por un lado, y los supervisores por otro, a fin de que puedan compararse ambas estimaciones, lo que proporcionará al responsable de las ventas una perspectiva más amplia acerca de la capacidad de ventas de la empresa. Para todo lo anterior, es deseable que los supervisores de ventas estén lo suficientemente capacitados para fundar sus estimaciones en procedimientos técnicamente desarrollados y fundamentados con la investigación de mercados y demás técnicas de mercados con que se cuenta en la actualidad.

Una vez desarrollados cuidadosamente y en detalle los presupuestos de ventas por los supervisores, deberán de turnarse al gerente de ventas quien deberá de revisar el cálculo de las cifras y hacer las correcciones necesarias en caso de errores u omisiones.

Cuando el presupuesto de ventas refleja finalmente los planes del responsable de esta función, el presupuesto en cuestión será sometido a la dirección general para su aprobación, el cual una vez efectuado lo anterior con o sin modificaciones se convertirá en los cimientos sobre los cuales deberán prepararse los demás presupuestos.

2) Presupuestos de producción e inventarios.- Una vez que el presupuesto de ventas ha sido aprobado, el siguiente paso en el desarrollo del programa, será la determinación de la cantidad necesaria de productos elaborados o manufacturados que deben ser proporcionados a la división de ventas, a fin de que ésta los coloque en el mercado. Para tal propósito, habrá que tomar en consideración la cantidad necesaria que se desea tener en existencia al terminar el periodo del presupuesto y las que se tienen al principio. Este presupuesto toma en consideración todos los factores inherentes al mismo como son, materias primas, la mano de obra y los gastos de fabricación. El presupuesto de materia prima, incluirá todos los materiales necesarios para producir el volumen requerido de artículos para vender más el inventario final esperado. El presupuesto de mano de obra debe prever cualquier cambio anticipado en los salarios, y debe fijar también las variaciones en la producción. El departamento de producción deberá de estar en contacto directo con el departamento de personal en la contratación de los trabajadores requeridos a fin de estar preparado para cualquier variación en el presupuesto de producción.

El presupuesto de gastos de fabricación agrupa los gastos de los diversos departamentos productivos y de servicio y debe de ser preparado por los jefes de cada uno de los departamentos antes mencionados tomando como base los datos históricos que les serán proporcionados por los registros contables al momento de hacer sus estimaciones, debiendo tomar en consideración los aumentos y las disminuciones, en los niveles de producción pronosticados, lo mismo que las variaciones estacionales.

3) Presupuesto de compras.- El presupuesto de materias primas incluido en el de producción, proporciona las cantidades estimadas de materiales que deben de ser usadas en la producción. Por lo tanto, basado en esta información se procederá a elaborar el presupuesto de compras, en el cual se estimen las cantidades que deben de comprarse, tomando en consideración las existencias al principio y al final del periodo presupuestal, el tiempo que necesitan los proveedores para surtir los materiales, las cantidades mínimas, medias o máximas que deben de adquirirse a fin de aprovechar en cada caso los precios más adecuados, etc.

4) Presupuesto de costo de ventas.- Una vez desarrollados los tres presupuestos arriba descritos, la información que los mismos proporcionan sirve para desarrollar técnicamente el presupuesto de costo de ventas. Un estado de producción y ventas presupuestado será suficiente para la estimación requerida por este presupuesto.

5) Presupuesto de gastos de venta y/o distribución.- La preparación de este presupuesto se basará en la experiencia de años anteriores, volumen pronosticado de ventas, esfuerzos territoriales de ventas, campañas de promoción de artículos en línea y de nuevos productos, planes publicitarios, etc. Muchas de las partidas que componen este presupuesto no están sujetas a fluctuaciones y pueden basarse en los datos de años anteriores, no así, otros deben calcularse tomando en cuenta el volumen de actividades planeado.

6) Presupuesto de gastos generales y de administración.- Tanto este presupuesto como el antes mencionado, suelen presentar muy pocos problemas en su preparación, siempre que el sistema de contabilidad se haya establecido de modo que corresponda a la organización real de las actividades de venta y de administración. La preparación de este presupuesto está por lo regular a cargo de la división de finanzas y en él deben de estar incluidas todas las estimaciones de gastos de los distintos departamentos administrativos de la empresa.

En la misma forma como se prepara el presupuesto de gastos de venta, este presupuesto debe contener la experiencia de años anteriores y con base en ésta, estimar las partidas que se consideren que no sufren cambios al volumen de actividad presupuesta.

7) Presupuesto de inversiones de capital o capitalizables.- En el estudio de este presupuesto, será importante hacer una distinción entre las inversiones de capital que se planean a corto y a largo plazo. El presupuesto que se prepara para llevar a cabo las inversiones a largo plazo, comprende el desarrollo de planes tentativos para la planta y adiciones al resto de los activos fijos a 2, 5, 10 o más años en el futuro. Ahora bien, el presupuesto de inversiones a corto plazo comprende el desarrollo de tales planes pero detallados para un año, que son incorporados en el plan anual de utilidad de la empresa, de ahí que, el presupuesto de inversiones de capital a corto plazo represente una parte del que se prepare a largo plazo. La preparación del presupuesto a largo plazo se apoya necesariamente sobre las bases de amplios y extensos planes y políticas tentativas que son objeto de frecuentes revisiones a medida que cambian las condiciones. El objetivo primordial de este presupuesto, es el de someter las inversiones planeadas a pruebas y estudios detallados en cuanto a las posibilidades presentes y futuras, previendo las necesidades financieras, y la manera más adecuada para solucionarlas.

Cuando después de este análisis de las condiciones pasadas, presentes y futuras, se encuentra que es necesario ampliar las instalaciones existentes, debe prepararse un programa completo por un año, lo más detallado posible para llevarlas a cabo en este período sin que el monto de la inversión sea un obstáculo. Este programa así desarrollado será el presupuesto de inversiones de capital por el año que cubre el plan de utilidad. El presupuesto de esta manera, contendrá una lista clasificada de las diversas proposiciones que presentan los varios ejecutivos responsables de las divisiones de la empresa, que contengan monto requerido, rendimiento sobre la inversión, grado de necesidad en que son requeridos los fondos, etc., proposiciones que en todo caso deben reflejar los objetivos de la respectiva división en concordancia con el objetivos principal fijado en el plan general.

Esta lista será más útil si se descomponen las inversiones propuestas en las siguientes categorías:

1. Reposición de inversiones debido al deterioro físico, la obsolescencia o por mejoras tecnológicas.
2. Reposición o adiciones a las inversiones para conseguir economía en el costo.
3. Inversiones de expansión para atender el crecimiento de la empresa.
4. Inversiones necesarias para el desarrollo de nuevos productos.

8) Presupuesto de caja.- Debido a los beneficios que reporta este presupuesto, se está haciendo más popular cada día a pesar del trabajo que representa por la cantidad de datos que incluye. Se le conoce con el nombre de presupuesto financiero, el cual nos indica la circulación que de acuerdo con lo proyectado, tendrán los recursos económicos dentro de la empresa, nos determinará de igual manera si existe o no la necesidad de obtener financiamiento externo o sí, por el contrario, la empresa podrá generar por sí misma los fondos necesarios para llevar a cabo sus planes.

En esencia, el presupuesto de caja es una tabulación de los planes de la empresa en función del impacto que esos planes tienen sobre las entradas y los desembolsos de dinero por el periodo cubierto por el plan de utilidad. La teoría básica de dicho presupuesto intenta predecir cuándo y en qué cantidades entrará en la empresa el dinero y cuándo y en qué cantidades se harán los pagos en efectivo. Esto sugiere, que el presupuesto de caja se divida en dos partes, siendo la primera la que se ocupa de proyectar las entradas en efectivo y la segunda la que se ocupa de planear los desembolsos en dinero.

La primera parte por consiguiente debe incluir todas las entradas de dinero que se preveen, independientemente de que ellas representan o no ingresos en el sentido que señala la técnica contable. Así junto con la entrada de efectivo de las ventas de contado y el cobro a los clientes que se deriven de las ventas a crédito, se incluyen también las entradas de dinero provenientes de fuentes tales como la venta de activos fijos, intereses en la inversión de valores, descuento de documentos, indemnizaciones de seguros, etc.

Análogamente en la segunda parte se incluirán una tabulación de los desembolsos que incluya además de los pagos rutinarios por las compras de materiales, mano de obra, gastos de fabricación de venta, de administración, impuestos, etc. cualquier otro pago planeado como los dividendos reembolsos de capital o de préstamos, desembolsos por inversiones capitalizables, etc. Es muy importante puntualizar el hecho de que dentro de las partidas de gastos no deben de incluirse aquellos que no representan desembolsos de efectivo, tales como la depreciación, la provisión para cuentas de cobro dudoso y la provisión para indemnizaciones.

9) El presupuesto de pérdidas y ganancias.- La preparación de los presupuestos antes mencionados cubriendo las actividades y operaciones de las diversas divisiones de la empresa, estarían incompletos si no se conocieran los resultados que teóricamente dichas operaciones deben de originar.

Queda pues, a cargo del responsable de la división de finanzas de la empresa preparar el estado de pérdida y ganancias presupuestado que sumaria los presupuestos antes citados. Se recomienda que para hacer más ilustrativo este presupuesto, se muestren datos sobre el año o los años anteriores, en vista de que este estado pierde fuerza e importancia si no se muestra en forma comparativa.

10) El presupuesto de balance general.- Una vez que han sido terminados todos los presupuestos anteriores, se está en posibilidad de preparar un balance general presupuestado que muestre el efecto del programa de operaciones completo sobre la situación financiera de la empresa al finalizar el período del presupuesto. Para facilitar comparaciones y análisis se acostumbra presentarlo en forma comparativa con el año inmediato anterior al presupuesto, de esta forma, se está en condiciones de preparar un estado de origen y aplicación de recursos presupuestado que mucho ayudará a presentar un panorama todavía más completo del plan anual de utilidad.

CONSIDERACION DE ALTERNATIVAS EN EL PLAN ANUAL DE UTILIDAD

Mencioné anteriormente que la planeación involucra una decisión de actuar en el futuro, basada en una cuidadosa consideración de cursos alternos de acción y finalmente una elección apoyada en un adecuado análisis de los efectos de cada alternativa.

El desarrollo de un programa de presupuestos es especialmente apropiado para la dirección de los negocios en la evaluación y selección de alternativas, ya que los probables efectos financieros de cada alternativa son generalmente conocidos durante el proceso de la elaboración de los presupuestos. A lo largo del desarrollo el plan de utilidad, la dirección debe tentativamente aprobar cursos definidos de acción relativos a precios, publicidad, investigación, adiciones de capital, nuevos productos, financiamiento, etc.; decisiones que deben ser consistentes con el objetivo general de la empresa. Para llevar a cabo estas decisiones tentativas se requieren consideraciones de todas las alternativas durante el desarrollo del programa. Sólomente son aprobaciones tentativas en la mayoría de los casos, en vista de que el impacto total de una alternativa seleccionada puede no ser completamente conocida hasta que el plan de utilidad se encuentre terminado y sumariado en estados financieros presupuestados.

CAPITULO VI

EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA TOMAR DECISIONES FINANCIERAS

NECESIDAD DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Una de las etapas principales en la planeación financiera es la que se refiere a la preparación de políticas y planes de acción en términos financieros, esto es, en término de los fondos necesitados para llevarlos a cabo . Estas políticas y planes toman la forma de un presupuesto para las varias fases de operación del negocio y constituyen la dirección fijada para el logro del objetivo básico que se pretende alcanzar en el plan anual de utilidad.

A fin de asegurarse que este resultado final sea alcanzado, deberán de prepararse estados financieros presupuestados que contengan toda la información y datos obtenidos del programa completo de presupuestos de las varias divisiones de la empresa. La terminación y sumarización de los estados financieros proporciona a la Dirección General la información necesaria sobre la cual serán establecidas las políticas y cursos de acción a seguir en el futuro.

Es evidente por lo tanto que los estados financieros (Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias, principalmente), resultan una ayuda valiosísima en la planeación financiera; hecho indiscutible en virtud de la naturaleza de estos estados de proveer información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones planeadas. Sin embargo, resulta que los estados financieros por bien preparados y presentados que estén constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar, por ejemplo, el sentido de la situación financiera o de la productividad de una empresa. Para que sus cifras adquieran significación y se pueda hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos y planeados y tener una base apropiada para emitir opinión correcta acerca de la situación financiera de la empresa; así como para descubrir hechos económicos referentes a la misma, es necesario llevar a cabo el análisis de los estados financieros. Esta Técnica consiste en el estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos.

Entre las técnicas más utilizadas para analizar las cifras contenidas en los estados financieros y que por su importancia conviene aplicar para tomar decisiones financieras más acertadas, se encuentran las siguientes:

PUNTO DE EQUILIBRIO ECONOMICO
ANALISIS DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION
ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS

A pesar de la utilidad que representan estas técnicas de análisis como fuente de información adicional de los estados financieros, los ejecutivos deben de usarlos con cautela, y estar prevenidos acerca de las limitaciones de los datos y del peligro de sacar conclusiones injustificadas del análisis.

Será necesario que se auxilien con información adicional sobre ciertos hechos intangibles que, por su naturaleza, no es posible evaluar en términos cuantitativos, tales como; habilidad y capacidad de los propios ejecutivos, conflictos personales, estructura orgánica de la empresa, etc.

SU IMPORTANCIA:

En el mundo de los negocios, no solamente la dirección interna dedica esfuerzos al análisis financiero, sino que también lo hacen otras personas ajenas a la administración de la empresa tales como los acreedores comerciales, los banqueros, los inversionistas y los accionistas. Los objetivos que busca cada analizador dan forma al enfoque de su análisis y la existencia del mismo. Así por ejemplo, el analizador de valores que está estudiando la adquisición de acciones comunes, después de cerciorarse de que las finanzas no están en apuros tiende a centrar sus esfuerzos en la obtención de indicadores que conduzcan a la determinación de la futura rentabilidad de la empresa examinada. Al acreedor comercial le interesará más la capacidad a corto plazo de la empresa para hacer frente a las deudas que vencen y los aspectos de la situación financiera que tienen relación directa con ésto.

La naturaleza del análisis y el grado de definición de la conclusión a que se llegue, dependen mucho de la calidad y la cantidad de los datos disponibles. Si se desea un análisis concienzudo y no se dispone de todos los datos, el analizador financiero debe tratar de conseguirlos lo más completos que sea posible con el objeto de contar con elementos de juicio suficiente que lo conduzcan a obtener conclusiones más exactas.

Sin embargo, habrá que reconocer que la Gerencia, con su conocimiento del negocio y su acceso a todas las fuentes de datos de carácter financiero, está en condiciones de realizar un análisis de estos datos con perspicacia y confianza más definida, con la seguridad de que las conclusiones a que llegue serán más exactas, que las obtenidas de un análisis superficial de los estados financieros efectuado por las personas ajenas a la empresa antes mencionada.

EL ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ECONOMICO.

Basado en el objetivo primordial de toda empresa de obtener las mayores utilidades, el primer problema a que tendrá que enfrentarse el ejecutivo será la determinación de las utilidades que la empresa obtiene y que espera obtener en el futuro. Un instrumento valiosísimo que le permite obtener información indispensable para la orientación de la trayectoria de las utilidades actuales y futuras, es el punto de equilibrio económico, el cual puede conceptuarse como el punto o nivel de ventas, en que terminan las pérdidas y empiezan las utilidades, o dicho también de otra manera como punto en el cual los ingresos son exactamente igual que los egresos, esto es, que las utilidades son igual a cero.

Esta técnica permitirá al ejecutivo conocer con la debida anticipación cual va a ser la proyección de las utilidades, y consecuentemente lo auxiliará en la formulación de los planes adecuados para la realización de las operaciones.

La necesidad de tener presentes que los costos, precios y la producción no son elementos rígidos, permite conocer que los costos, utilidades, producción y precios pueden ser influidos y modificados mediante las políticas y procedimientos administrativos que se adopten y es con la ayuda de la técnica del punto de equilibrio económico como podrá comprenderse más claramente las posibles consecuencias de las decisiones que se adopten.

Las decisiones que se tomen, en relación con la expansión de la fábrica y de otras inversiones, como consecuencia de una tendencia al aumento en las ventas, pueden apreciarse mejor cuando se estudian dentro del marco de un análisis del punto de equilibrio económico, pues permite leer fácilmente los resúmenes de datos de varios estados de ingresos e ilustra las diversas alternativas en relación con diferentes niveles de producción.

A fin de poder estudiar convenientemente esta técnica, es necesario hacer un análisis del elemento para el cual es instituido y al cual sirve preponderantemente: Las Utilidades.

Las utilidades, expresadas en su forma más simple, son el resultado de restar a los ingresos los costos en que la empresa incurre. La finalidad del Estado de Pérdidas y Ganancias es precisamente la de mostrar las utilidades o ganancias que se han obtenido a partir de un volumen determinado de operaciones en un período específico.

Por lo tanto, la utilidad máxima de una empresa no está en función de un porcentaje sobre el capital contable, del activo total u otra base similar; sino que está en función y guarda estrecha relación con su volumen de operaciones.

Su estudio analítico a través de esta técnica, ya sea en forma numérica o en forma gráfica, (mediante la preparación de la gráfica del punto de equilibrio económico) sirve de base para encontrar respuesta a la suficiencia de las utilidades que la misma empresa obtiene.

Se encuentra también útil el empleo de esta técnica en casos tales como:

- 1) Cuando se desea conocer los probables efectos que produciría sobre las ventas, los costos y la utilidades, el proyecto de ampliación o reducción en la capacidad de operación de una empresa;
- 2) Para comparar la probable utilidad de operación, de una misma empresa, o de varias empresas, en diferentes grados de operación.
- 3) Para analizar las experiencias pasadas y determinar los probables efectos que pueda producir la proyección del pasado en las operaciones del futuro inmediato.
- 4) Para estudiar la contribución de los artículos principales, en las ganancias, o en las pérdidas de la empresa, para lo cual es necesario construir una gráfica por cada artículo o grupo de artículos que se exploten.

- 5) En las empresas industriales, para evitar la controversia tan frecuente, entre el departamento de ventas y el departamento de producción, en el sentido de que cada departamento es el más habil y el otro departamento, incurre en mayores desperdicios, y por tanto, es causa de la disminución de las utilidades.
- 6) En general, para estudiar inteligentemente los efectos, que probablemente, pueden tener en las utilidades los cambios de las circunstancias en las cuales está operando la empresa, tales como un aumento o una reducción, en los precios de venta, en los sueldos y salarios, en las primas, la introducción de una nueva línea de productos, la reducción de las existentes, la modernización del equipo.

Lo antes mencionado corrobora lo expresado al inicio del estudio de esta técnica, en el sentido de ser un instrumento eficaz para la toma de decisiones, ya que su utilidad radica en la facilidad de estudiar las diversas alternativas que debe plantearse la administración de una empresa, antes de hacer alguna modificación en las condiciones operantes, con objeto de seleccionar la alternativa más conveniente para la empresa. Previo al estudio del cálculo de esta técnica, considero conveniente analizar aunque sea en forma superficial la variabilidad de los costos y el efecto que producen en las utilidades de la empresa, ya que como es sabido cualquier cambio en los costos o en los ingresos necesariamente ocasiona una modificación en las utilidades. Sin embargo, habrá que reconocer que las utilidades no varían en la misma proporción que el costo o bien que los ingresos.

No todos los costos cambian al mismo ritmo ni de la misma forma, ni cada uno de los elementos integrantes se ve afectado por la misma causa o de igual manera; se conoce por ejemplo que un aumento en las materias primas por aumento del volumen, no tiene repercusiones en la renta del local ocupado por la planta, ya que esta última es propiamente un gasto fijo del período de que se trata, en tanto que la materia prima consumida es un elemento variable en función del volumen producido.

De ahí, que un incremento del 10% en el costo de la materia prima no representa una disminución del 10% de la utilidad, ya que otros costos han permanecido fijos, o bien tampoco un incremento en los ingresos en 15%, ya que existen costos que varían, en tanto otros serán iguales.

Lo aquí expresado, me hace pensar que es requisito indispensable para efectuar el análisis del punto de equilibrio económico que exista una correcta identificación de los costos , clasificados en:

- a) Costos Fijos
- b) Costos Variables

a) Los costos fijos son aquellos que permanecen iguales a cualquier volumen de producción pudiendo citar como ejemplo de ellos, los sueldos del personal de supervisión, la renta y la depreciación si es aplicada por el método de línea recta. Lo anterior sin embargo, no quiere decir que deban permanecer inalterables permanentemente, sino que son fijos pero en función del tiempo para el que se fijan independientemente del volumen de producción, ya que por ejemplo podemos considerar que el sueldo del supervisor de la producción.

b) Los costos variables son aquellos que se incurren en función directa a la producción, esto es, que son dependientes en forma directa del volumen y que varían aumentando o disminuyendo si aumenta o disminuye el volumen, ejemplos clásicos de estos costos encontramos la materia prima y a la mano de obra directa.

Cálculo del punto de equilibrio económico.- Analizados así estos elementos, se está en posibilidad de efectuar el cálculo del punto de equilibrio usando fórmulas matemáticas cuyos componentes son los siguientes:

$$CT = CF + CV.$$

En donde: CT= Costos Totales
CF= Costos Fijos
CV= Costos Variables

Considerando que las ventas representan el 100%, los costos variables tienen que ser una parte de dicho 100%, y en consecuencia:

$$V = CF + (x)V$$

En este caso la (X) representa el tanto por uno de lo que significan los costos variables de un peso de ventas netas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Sea el siguiente ejemplo : (Nuevos Pesos)

Ventas Netas:	\$ 84.000
Costos Variables:	\$ 57,100
Costos Fijos:	\$ 15,200

Aplicando la fórmula a los datos de arriba citados, se tiene:

$$\begin{aligned}V &= 15200 + .68V \\V(1 - 0.68) &= 15200 \\V(0.32) &= 15200 \\V &= 15200 / 0.32 \\V &= 47500\end{aligned}$$

Punto de equilibrio económico \$47.500

La prueba del cálculo lo efectuamos de la siguiente manera:

Ventas en el punto de equilibrio	\$ 47.500
Menos:	
Costos Variables (68% de las ventas)	<u>32.300</u>
	15.200
Menos:	
Costos fijos	<u>15.200</u>
Resultado	<u>\$ 0.000</u>

EL ANALISIS DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION

Indiscutiblemente con el análisis del punto de equilibrio económico, la dirección de la empresa estará en muy buena posición de tomar una decisión en cuanto a si los resultados o metas de utilidad esperados son los adecuados al nivel de operaciones que se han trazado o planeado.

Sin embargo, es comprensible que para llegar a esa meta u objetivo, la empresa tiene que hacer erogaciones algunas de considerable cuantía que necesariamente habrán de representar un movimiento en los fondos, que como anteriormente mencioné, el dinero tiene un costo y no se encuentra fácilmente en las empresas.

Basado en lo aquí asentado, es inteligible pensar, que desde un punto de vista de administración de recursos, la obtención de utilidades es un objetivo primordial que toda empresa debe obtener, pero más importante que éste, es el rendimiento que los propietarios o accionistas deben de obtener por el dinero que han puesto en manos del administrador.

Consecuentemente, el objetivo primordial de toda empresa, será crear para sus propietarios valores máximos que puedan sostenerse y esto podía mejor ser logrado, si el comportamiento de las utilidades se mira en relación a la escala de recursos puestos a disposición de la empresa.

Por lo tanto, para que la administración tenga un conocimiento más preciso de la razonabilidad de las utilidades en justo equilibrio con los recursos aportados para generarlas, se deberá de auxiliar además del análisis del punto de equilibrio económico con otra técnica que es también ampliamente utilizada por la administración de los negocios modernos, y que es conocida en el extenso campo de las finanzas con el nombre de análisis del rendimiento sobre la inversión.

Este análisis constituye en la mayor de las veces el punto medular y final en que se basan las decisiones estratégicas o de alta gerencia.

Esto es debido principalmente, al reconocimiento que tiene el rendimiento sobre la inversión como un objetivo fundamental de las empresas para sus dueños y como una medida primordial del comportamiento de su administración.

El rendimiento sobre la inversión puede ser útilmente calculado en términos del rendimiento, tanto sobre la inversión total de la empresa (activo total), como sobre aquella parte de sus recursos que representa la aportación de sus propietarios.

Cálculo.- El rendimiento de la inversión total se calcula en relación con las principales partidas del balance general y del estado de pérdidas y ganancias, de los cuales toma en cuenta tres datos: ventas, utilidades y activo utilizado. Cualquier cambio de alguna de estas categorías afecta el rendimiento.

Por tanto, un aumento en la utilidad aumenta el rendimiento sobre la inversión, pero sólo en el caso de que este cambio no sea acompañado de otro cambio equivalente en alguna otra categoría. Por otro lado, si un aumento en la utilidad va acompañado de un aumento correlativo en el activo utilizado, no habrá ningún cambio en el porcentaje del rendimiento total. Es importante, por lo tanto, que se estudien las relaciones que existen entre las diferentes categorías, lo cual se hace mediante el uso de razones. (Esta técnica será estudiada más ampliamente en el siguiente subtítulo).

Se han establecidos varios procedimientos para llevar a cabo este análisis, siendo el más común y sencillo el que utiliza la siguiente fórmula:

$$RSI = \frac{U \times V}{V \times A}$$

El significado de las literales es el siguiente:

RSI= Rendimiento sobre la inversión

V= Ventas Netas

U= Utilidad Neta

A= Activo Total

De un ligero análisis de la fórmula anterior, encontramos que ésta se compone de 2 partes:

$\frac{U}{V}$ = La medida de la Rentabilidad o Rendimiento sobre las ventas

$\frac{V}{A}$ = La medida del uso del activo, o dicho de otra manera, el índice de su rotación.

El análisis del rendimiento sobre la inversión, por lo tanto, mide el movimiento de bienes en relación con las ventas durante un período determinado, así como la utilidad obtenida en ese mismo lapso.

Para fines de ilustración tomemos el siguiente ejemplo: (Nuevos Pesos)

La Cía. Industrial, S.A. tiene un activo total de \$ 48.300, Ventas Netas por \$ 84.000 y una Utilidad Neta después de impuestos de \$ 5,800. El rendimiento sobre la inversión puede ser calculado como sigue: El tipo de rendimiento sobre la inversión debe ser igual al tipo o tanto por ciento de utilidad en las ventas multiplicado por la tasa o índice de rotación del activo.

En nuestro ejemplo, el rendimiento sobre las ventas es de 6.9 % (\$5,800 de utilidad entre \$ 84,000 de ventas).

El índice de rotación del activo es 1.7 veces (\$84,000 de ventas entre \$48,300 de activo).

De esta manera, el rendimiento sobre la inversión será de 11.7 % (6.9 % x 1.7 veces).

Este ejemplo podrá mejor ser apreciado si se presenta en forma gráfica en la que se muestren la relación que existe entre las diferentes partidas que en él intervienen para su cálculo.

El ejecutivo al analizar esta gráfica, encontrará evidente que el éxito en hacer subir el rendimiento sobre la inversión puede lograrlo a lo largo de cualquiera de dos amplias avenidas:

- a) aumentando el porcentaje de utilidad sobre las ventas
- b) aumentando el índice de rotación de la inversión en activo

Estos factores tendrán que ser considerados por el ejecutivo antes de tomar una decisión, y es evidente que este análisis aunado a otras cualidades que debe reunir como experiencia, conocimiento de la empresa, intuición, etc., mucho ayudará a elegir el curso de acción más adecuado.

ANALISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS

En el análisis de los datos que contienen los estados financieros se emplean diversos métodos con el fin de poner de manifiesto la significación comparativa y relativa de la información presentada. El análisis de razones es el punto de partida para desarrollar la información que busca la persona que se encarga de la administración y toma de decisiones de una empresa.

Analizaremos algunas de las más comunes según su clasificación:

1.- RAZONES DE LIQUIDEZ: Son mediciones de la capacidad a corto plazo de la empresa para pagar las obligaciones que vencen y son:

a) RAZON DEL CIRCULANTE O CAPITAL DE TRABAJO

ACTIVO CIRCULANTE

PASIVO CIRCULANTE

Expresa la proporción de que tantas veces podemos cubrir una deuda con nuestro activo.

b) RAZON ENTRE ACTIVO DISPONIBLE Y PASIVO CIRCULANTE

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS

PASIVO CIRCULANTE

Esta razón demuestra que tan fácil podemos cubrir nuestras deudas a corto plazo sin contar con el dinero que ya está invertido en inventarios.

2.- RAZONES DE ACTIVIDAD: Son mediciones de la efectividad con que la empresa está usando los activos empleados.

c) ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

VENTAS NETAS

PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

Esta información ofrece una indicación de la calidad de las cuentas por cobrar y da una idea de la habilidad de la empresa para cobrar sus adeudos.

d) ROTACION DEL INVENTARIO

COSTO DE VENTAS

PROMEDIO DE INVENTARIO

La fórmula nos revela la rapidez con que se vende nuestro inventario.

e) ROTACION DE ACTIVO

VENTAS NETAS

ACTIVO TOTAL

Nos demuestra que tan eficientemente se utiliza el activo en nuestra empresa.

3.- RAZONES DE RENTABILIDAD: Miden el grado de éxito o fracaso de una empresa o división, en un determinado período.

f) MARGEN DE UTILIDAD EN VENTAS

UTILIDAD NETA

VENTAS NETAS

Aquí se refleja el porcentaje de nuestra utilidad con respecto a el total de las ventas de la empresa.

g) TASA DE RENDIMIENTO DEL ACTIVO

UTILIDAD NETA

PROMEDIO DE ACTIVOS

Demuestra la eficiencia de los activos y la buena administración de los mismos con relación a la utilidad de la empresa.

4.- RAZONES DE COBERTURA: Miden el grado de protección a los acreedores e inversionistas de largo plazo.

h) RAZON ENTRE PASIVO Y ACTIVO TOTAL

PASIVO

ACTIVO TOTAL

Se analiza la capacidad de la empresa para soportar pérdidas sin perjudicar los intereses de los acreedores.

CONCLUSIONES

1. Para la mejor realización de las operaciones de una empresa que la conduzca a los objetivos que pretende alcanzar, es indispensable que la toma de decisiones se lleve a cabo con efectividad, siguiendo un procedimiento sistematizado basado en un conocimiento preciso de los hechos.

2. El ejecutivo para poder cumplir con la facultad que tiene para tomar decisiones deberá contar con información completa de los hechos así como de su correcta interpretación. El éxito de su actuación dependerá en gran escala de los informes que recibe de las distintas fuentes de información derivadas de la división del trabajo.

3. La principal fuente de información de las empresas es precisamente la contabilidad, constituyéndose así, en una herramienta imprescindible en la administración de los negocios modernos para la toma de decisiones -preponderantemente para las decisiones de carácter financiero-, como resultado de los informes de naturaleza financiera que de ella se obtienen.

4. Los estados financieros como expresión formal del contenido de la contabilidad, proporcionan información sobre la que se deben basar ampliamente los directivos de las empresas para la toma de decisiones financieras, cuya finalidad principal de estos estados es la de informar sobre la configuración general y funcionamiento de las empresas.

5. Siendo una de las bases para tomar decisiones la correcta interpretación de los hechos, la técnica contable auxilia a la administración de los negocios con una herramienta ampliamente utilizada para tomar decisiones financieras y que es el análisis de los estados financieros, el cual deberá de llevarse a cabo, a fin de que las cifras que contienen dichos estados adquieran significado y se pueda hacer una medición adecuada de los resultados.

6. Otra importante herramienta de información derivada de la contabilidad y que también consituyen un valioso auxiliar para tomar decisiones financieras, son los presupuestos cuya preparación es necesaria para la evaluación y selección de alternativas.

7. Dado que los ejecutivos toman muchas decisiones apoyados en la información que reciben de los varios departamentos que integran la empresa, deberán procurar establecer una organización bien estructurada para asegurarse de que el flujo de la información sea el adecuado en cuanto a oportunidad y captación integral de los datos.

8. El contador debe buscar constantemente mejores formas para proporcionar información a la gerencia, tomando en cuenta la eficiencia y el costo adecuado. El crecimiento de la empresa no debe ser obstáculo para ello, en todo caso deberá mejorar el procesado de datos a través de la reorganización de procedimientos contables, establecimiento de programas de trabajo y aplicación de equipo electrónico.

9. Considero a el Contador Público actuando como funcionario de las empresas, la persona con la capacidad suficiente para poder asumir la responsabilidad por la formulación de todos los informes financieros, sobre la cual se basa la mayor parte de las decisiones estratégicas de las empresas, dado que sus conocimientos y práctica en la implantación de sistemas contables, de presupuestos, análisis financieros, etc., lo colocan como el profesionista con más posibilidades de asumir con mayor éxito esta importante función.

El administrador que no sepa apreciar la ayuda que este profesionista le ofrece para el desarrollo de sus funciones, le será muy difícil poder subsistir en el futuro, cuando las necesidades de tomar decisiones efectivas y expeditas se vuelvan cada vez más apremiantes.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson David y Schmidt Leo, **Contraloría práctica** UTEHA, México.
- Anthony Robert N., **La contabilidad en la administración de empresas**, UTEHA, México.
- Fernández Arena José Antonio, **El proceso administrativo**, Herrería hermanos sucesores, S.A., México.
- Gillespie Cecil, **Contabilidad y control de costos**, Editorial Diana S.A., México
- Guzmán Valdivia Isaac, **Problemas de la administración de empresas**, Editorial Limusa, México.
- Hunt Pearson, Williams Charles y Donaldson Gordon, **Financiación básica de los negocios**, UTEHA, México.
- Kieso Donald E. y Weygandt Jerry, **Contabilidad Intermedia**, LIMUSA.
- Macías Pineda Roberto, **Análisis de los estados financieros y sus deficiencias de las empresas**, México.
- Murphy Mary E., **Contabilidad administrativa**, CECSA, México.
- Reyes Ponce Agustín, **Administración de empresas**, Editorial Limusa México.
- Terry George, **Principios de administración**, CECSA, México.
- I.M.C.P., **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**.