



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"IMPLEMENTACION DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO EN UNA PEQUENA EMPRESA CONSTRUCTORA PARA LOGRAR LA DISTRIBUCION MAS PROVECHOSA DE LOS RECURSOS, ASI COMO LA MAXIMIZACION DEL CAPITAL"

193852

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y LICENCIADO EN CONTADURIA PRESENTAN: ELIZABETH CASTILLO COVARRUBIAS JORGE MONTES RAZO

ASESOR: C.P. MARIO RODRIGUEZ GUZMAN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. A.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

"Implementación de Planeación y Control Financiero en una pequeña empresa constructora para lograr la distribución más provechosa de los recursos, así como la maximización del capital"

que presenta la pasante: Elizabeth Castillo Covarrubias
con número de cuenta: 9029539-1 para obtener el título de
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Diciembre del 2000

PRESIDENTE	<u>C.P. Daen Galindo Díaz</u>	
VOCAL	<u>C.P. Carlos González Álvarez</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Mario Rodríguez Guzmán</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Carlos Pineda Muñoz</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. Ramón Hernández Vargas</u>	

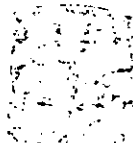


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Morales
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

"Implementación de Planeación y Control financiero en una pequeña empresa constructora para lograr la distribución más provechosa de los recursos, así como la maximización del capital".

que presenta el pasante: Jorge Montes Razo con número de cuenta: 8928811-7 para obtener el título de Licenciado en Contaduría.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Diciembre de 2000

- PRESIDENTE C.P. Daen Galindo Díaz
VOCAL C.P. Carlos Fonzález Álvarez
SECRETARIO C.P. Mario Rodríguez Guzmán
PRIMER SUPLENTE L.C. Carlos Pineda Muñoz
SEGUNDO SUPLENTE C.P. Ramón Hernández Vargas

Handwritten signatures of the board members and the official seal of the department.

A DIOS.

Queremos agradecer este trabajo.
Porque le pedimos todas las cosas para poder disfrutar la vida, pero no nos la dio; pero hoy comprendemos que nos dio la vida para disfrutar de todas las cosas buenas. Gracias.

A NUESTRAS MADRES.

Sra. Guadalupe Covarrubias Trejo
Sra. María de la Luz Razo Hernández
Quienes siempre tuvieron la sabiduría para guiarnos, la paciencia para apoyarnos y los sacrificios para ayudarnos para llegar hasta aquí. Gracias

A NUESTROS PADRES.

Mario Castillo Cerecedo
José Guadalupe Montes Vázquez
Quienes siempre nos impulsaron a seguir adelante dándonos principios para enfrentar la vida y fijar nuevos retos. Gracias

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO Y A LA FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN.**

· Por enseñarnos en su recinto y a través de los profesores a valorar la vida y por obsequiarnos las herramientas con las podremos abrirnos paso en ella, por darnos una nueva forma de pensar. Siempre la honraremos y respetaremos. Gracias.

**AL PROFESOR C.P. MARIO RODRÍGUEZ
GUZMÁN.**

Gracias por su apoyo, tiempo y enseñanzas aprendimos a que la constancia es la base para llegar al triunfo.

A NUESTROS MAESTROS.

Un profundo agradecimiento por haber tenido la paciencia para transmitirnos sus conocimientos y consejos. Gracias

A NUESTROS HERMANOS:

- Fernando, Marisol y León Jesús
- Elena, Ana, Rafael, María de Jesús, Salvador, Javier, Manuel María de la Luz y José Guadalupe

Les agradecemos su apoyo incondicional, sus palabras de aliento, que nunca faltaron durante nuestro camino. Gracias

A JORGE.

Porque es nuestro mas grande tesoro que nos obsequio Dios, y quien nos impulso a concluir este trabajo con mucho entusiasmo, para darle un ejemplo de constancia, trabajo y lealtad a sus convicciones.

A NUESTROS AMIGOS.

Por haber compartido los momentos críticos afectivos y emotivos, porque a través de ellos aprendimos que en la vida y a cualquier nivel todos necesitamos de los demás. Gracias.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la situación económica del país ha afectado y provocado serios estragos en el sector de la construcción, por lo tanto uno de los mayores dilemas en el área financiera es el problema de liquidez vs. productividad.

La liquidez de un negocio se ve afectada cuando existe una acumulación de inventarios de lenta rotación ocasionando otros gastos, así como una disminución en la capacidad de pago a proveedores a corto plazo en la misma proporción.

La productividad se reduce por un inadecuado proceso administrativo por lo que no se aprovecha la capacidad de los recursos humanos, recursos materiales y recursos técnicos.

¿Cómo se podrá definir claramente una planeación financiera para que se recupere la organización y coordinación de la empresa?

OBJETIVO GENERAL

Implementar la planeación y control financiero en una pequeña empresa constructora para lograr la distribución más provechosa de los recursos, así como la maximización del capital.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Lograr en base a la administración una mayor relación entre el personal de la empresa para alcanzar los objetivos planteados.
- Implementar un flujo de caja que permita hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
- Determinar si se administran correctamente los inventarios.
- Mantener niveles adecuados en cuanto a la existencia en almacén
- Reducir gastos de operación evitando contar con material obsoleto en grandes cantidades y pérdidas injustificadas.
- Mantener un sistema contable que permita el registro correcto y oportuno de las operaciones.
- Establecer un control financiero para que la información registrada permita conocer la situación financiera de la empresa de forma oportuna y veraz para la toma de decisiones.

HIPÓTESIS

Si no se establece una planeación financiera distribuyendo los recursos adecuadamente entonces la empresa será insolvente por falta de liquidez en sus obligaciones a corto plazo.

INTRODUCCIÓN

Conoceremos algunos de las principales necesidades de la pequeña constructora y a la vez implementaremos una planeación y control financiera que ayude a la distribución más provechosa de los recursos, así como la maximización del capital.

Daremos una definición de Administración a través de la observación sistemática de las actividades de todo proceso productivo, seleccionar "según aptitudes" a las personas, para ocupar los puestos, recompensando tareas ejecutadas y sancionando aquellas no realizadas, estableciendo normas mínimas, medias y máximas, para calidad de materiales y productividad de la mano de obra.

Hablaremos de la Empresa, de su concepto, de los elementos que la conforman así como sus sistemas y sus divisiones.

Cabe hacer mención que la empresa constructora al igual que toda empresa productiva, debe reunir 3 elementos, sin los cuales sería imposible su desarrollo.

1. Clientes. Sin los cuales sería inútil el producto o servicio
2. Recursos humanos. Sin los cuales sería imposible la fabricación o integración del producto o servicio.
3. Recursos de capital. Sin los cuales también, sería imposible la realización del producto o servicio.

En la empresa constructora, consideramos que el elemento humano, los recursos de capital sean fáciles de obtener, y en un País de alta densidad demográfica, el cliente, no representa una barrera determinante.

Otro de los capítulos de este trabajo trataremos de manejar la planeación dentro de la organización , su importancia y su finalidad.

La planeación financiera en la estructura de la organización teniendo como objetivo fundamental el obtener recursos y utilizarlos de la mejor manera.

En una organización se debe analizar y agrupar las actividades en funciones, seleccionando las personas adecuadas para esos cargos, y esto solo se consigue con un previo estudio especial de las necesidades de una empresa..

El desempeño de la función financiera se realiza cuando se tiene un claro entendimiento de los objetivos y políticas del negocio y un alto conocimiento de la empresa.

El presupuesto como elemento de la planeación financiera suele considerarse tanto como instrumento de planeación como de control.

Se dará un sistema de control de las existencias en almacén con fin de que se presenten correctamente en las cuentas y se protejan por medio de continuos controles y si es necesario por verificaciones físicas para ayudar a la supervisión de los inventarios físicos, que tiene la finalidad de asegurar que el almacén cuenta y se ha reconciliado los intervalos apropiados en el año para definir niveles máximos y mínimos de existencias en el almacén.

Por último conoceremos la importancia del control financiero ya que es una herramienta importante para cualquier organización que tiene la necesidad de obtener el mejor rendimiento de los recursos y asegurar que sus transacciones serán registradas y que la información financiera será veraz y oportuna para la toma de decisiones., dando algunas recomendaciones que deben observarse como los principios básicos del control interno.

	Página
Planteamiento del Problema	viii
Objetivo general y específicos	ix
Hipótesis	x
Introducción	xi

INDICE

Capítulo 1 Generalidades

1.1 Administración	17
1.2 Proceso administrativo	27
1.3 Administración financiera	31
1.4 Proceso administrativo en la administración financiera	34
1.5 Empresa	36
1.6 Pequeña empresa	40
1.7 Empresa de la construcción	42

Capítulo 2 Planeación financiera

2.1 Plan de organización	45
2.2 Técnicas de planeación y control	51
2.3 Planeación financiera en la estructura de la organización	54
2.5 El presupuesto como elemento de planeación financiera	64

Capítulo 3 Control financiero

3.1 Principios generales de control financiero	68
3.2 Activos fijos	72
3.3 Existencias en almacén	75
3.4 Deudores y pagos anticipados	81
3.5 Saldos en caja y bancos	83
3.6 Proveedores	87
3.7 Contabilidad administrativa	89

Capítulo 4 **Caso práctico**

4.1 Antecedentes de la empresa	99
4.2 Análisis del problema	101
4.3 Alternativas de solución	108
Comentarios	125
Conclusiones	128
Bibliografía	130

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1 ADMINISTRACION

En América, y en particular en México, encontramos vestigios de administración entre las diferentes corrientes indígenas, sobresalen las acertadas direcciones de Tlacaélel y de Netzahualcoyotl, quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos a niveles de vida mejor.

Tlacaélel, fue un hábil administrador en todo el sentido de la palabra y actuó como consejero de los tres gobernantes aztecas que consolidaron la hegemonía de ese pueblo: Izcóatl, Moteculizoma Ilhuicamina y Atzayácatl.

En cuanto a Netzahualcóyotl, se aprecian sus dotes administrativas en la descripción que realiza el autor Miguel León Portillo:

“Precisamente en función así mismo de su código jurídico, competía a los comerciantes la administración de los mercados, así como el establecimiento de las medidas de cambio. De la importancia que adquirió su profesión se derivó también otro hecho de suma importancia, mencionado por el cronista indígena Ixtlixóchitl. Escribe éste que por una disposición del célebre gobernante Netzahualcoyotl en uno de los cuatro supremos consejos de Gobierno, o sea en el

referente a asuntos económicos, participaban también algunos comerciantes:

El cuarto consejo era el de Hacienda, en donde se juntaban todos los mayordomos del rey y algunos mercaderes de los más principales de la ciudad a tratar de las cosas de la Hacienda del rey y tributos reales.

"Participando así los comerciantes, como consultores del estado en la vida económica del mismo, no será ya de extrañar que llegaran a obtener numerosos privilegios, que los llevaron a equiparse casi con los miembros de la nobleza. Como se ha indicado, los comerciantes podían poseer la tierra en forma individual y además estaban exentos de cualquier forma de tributo personal. En cambio de esto, eran consejeros del estado y comerciaban muchas veces a favor del mismo. Servían con frecuencia para recaudar tributos y aun actuaban no pocas veces como espías en apartadas regiones.¹

Los conocimientos administrativos que se dan dentro de las organizaciones cobran auge con la Revolución Industrial que es producida por las innovaciones técnicas, financieras y sociales.

¹ Tesis "La proyección de la inflación en México y sus repercusiones financieras" Ana María Montes Razo 1984

Conicionados y estimulados por este ambiente surgen los trabajos de Federick W: Taylor y Henry Fayol.

Taylor desarrolló la administración científica basado en que, para la realización de una operación podían existir dos o más formas de hacerlo, asimismo era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que la componían, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas, para esto realizó métodos racionalmente diseñados que al usarse repercutieron en aumentos de la productividad y por ende en las utilidades.

Fayol propuso un método científico para ir acumulando conocimientos válidos que irían integrando la doctrina administrativa. Se percató de la existencia en la organización de una serie de funciones cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la empresa.

La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.²

“Un sistema de administración puede definirse como un medio que permite a los hombres cooperar entre sí para poder alcanzar una meta común. Si esta cooperación se mantiene a la fuerza, el sistema

tendrá un equilibrio precario, y se desbaratará si la mano fuerte desaparece. La cooperación en la que el lazo es el interés mutuo de obtener éxito por medio de métodos honestos e inteligentes, dará como consecuencia un estado de equilibrio estable que no necesita de ayuda exterior”³

Nosotros definiremos a la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia y eficacia en las formas de estructurar y manejar una entidad, por medio de una técnica de coordinación de los elementos técnicos, humanos y materiales que integran una organización.

Importancia

Bastan los siguientes hechos para demostrar la importancia de la administración:

1. La administración se da donde sea que existe un organismo social, aunque lógicamente será más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través

² Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Agustín Reyes Ponce

³ Henry L. Gantt, fue uno de los pioneros en la rama

de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que este organismo cuenta.

3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social, depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su

administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., base esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA.

- a) PREVISIÓN. Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines
2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

- b) **PLANEACION.** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "pronósticos".

- c) **ORGANIZACIÓN.** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptibles de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

- d) INTEGRACIÓN. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. Selección: técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.

2. **Introducción:** la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. **Desarrollo:** todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

- e) **DIRECCIÓN.** Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. **Mando o autoridad:** es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. **Comunicación:** es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

f) CONTROL. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso se considera a manera de núcleo esencial la administración y en lo general se ve como un formato efectivo para el estudiante que se inicia en la administración

PLANEACION

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir, o estar identificado con, los objetivos que se van alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de qué trabajo necesita hacerse, cuándo y cómo se hará, cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones de cada uno de tales componentes y la forma de lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades. Esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia adelante. En pocas palabras, es necesaria la planeación. Esta es una función fundamental de la administración.

ORGANIZACIÓN

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente, para cumplir el trabajo, será distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo e indican la participación de cada miembro dentro del mismo. Esta distribución del trabajo es guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza, las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que alcance algún objetivo similar. Si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procuran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo de miembros con otros grupos de la empresa. Este trabajo de distribución de las tareas y de establecer y de mantener relaciones por parte del gerente se conoce cómo organizar. Se puede considerar como hacer que el plan creado por el gerente tenga significado para cada uno de los miembros. Organizar es una función fundamental de la administración.

EJECUCIÓN

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Las medidas que se elijan dependen de los miembros particulares del grupo de la actividad componente por hacer y del criterio del gerente. Entre las medidas comunes utilizadas para poner al grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad, y la compensación. A este trabajo se le llama ejecución. La palabra ejecutar significa literalmente "Poner en acción" y es apropiada para esta función administrativa que trata de proporcionar poder estimulante o de mantener un ambiente de trabajo en el cual los miembros quieran desempeñar lo mejor.

CONTROL

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar y vigilar lo que se esta haciendo para asegurar que el trabajo de otros esta progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para este y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa sea un éxito. Pueden presentarse discrepancias, imponderables, mal interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprendan una acción correctiva. Es una función fundamental de la administración.

1.3 ADMINISTRACION FINANCIERA

La administración financiera tiene dos funciones básicas que desempeñar:

- a) Participar en el proceso de hacer trabajar los fondos dentro del negocio y controlar su utilidad en tales usos; e
- b) identificar la necesidad de fondos y seleccionar las fuentes que deban usarse.

En relación con el inciso b), el grado de disponibilidad de fondos de capital para la firma, debe parecer relativamente fácil de determinar. Sin embargo, tal cosa no es así. El fondo de capital de una firma se compone de débitos (es decir, deudas y sobregiros bancarios), tanto como de capital por acciones (es decir, capital contable o capital de preferencias).¹ El equilibrio adecuado del capital por acciones y el capital de débitos, tenderá a verse determinado por:

- a) Ritmo de crecimiento de la compañía;
- b) estabilidad de las ventas;
- c) estructura competitiva de la industria
- d) estructura del activo de la compañía

¹ En resumen, el ingreso y las reservas son elementos importantes del fondo del capital, y se relacionan con la equidad.

- e) actitudes de organizaciones prestamistas hacia la compañía y su industria;
- f) posiciones de control de los dueños y la gerencia; y
- g) actitudes hacia el riesgo

Una compañía tímida tenderá a tener poco capital proveniente de débitos y un gran fondo de recursos líquidos. En contraste, una compañía de crecimiento agresivo tenderá a emplear grandes cantidades de empréstitos y hacer extenso uso de sus facilidades esfuerzo de sobregiro, en su esfuerzo por crecer en términos de rotación, activo y, sobre todo, utilidades. Entre más grandes sean las ganancias de una compañía y más rápido su crecimiento, mayor será el incentivo económico para financiarse mediante empréstitos más que por acciones.

Cuando se usan los débitos, es necesario contar con fondos líquidos para satisfacerlos (es decir, pagar el interés sobre ellos). La óptima estructura de capital es aquella que hace mínima el costo de capital mediante determinada combinación de débitos y capital contable y a la vez hace máximo el valor de mercado de la compañía por un insumo de capital de determinado nivel.

Hasta donde los movimientos y aplicación del fondo de capital de una compañía se encuentren dentro de las facultades de la empresa comprenderán:

- a) La obtención de capital adicional (por ejemplo, acciones ordinarias),
- b) recabar otros tipos de capital por acciones,
- c) conseguir préstamos,
- d) retención o distribución de utilidades, y
- e) asignación de fondos a proyectos.

1.4 Proceso administrativo en la administración financiera

El proceso administrativo tiene aplicación universal. Esto es de importancia: significa que las funciones fundamentales de planear, organizar, ejecutar y controlar son básicas y están desempeñadas por el gerente, sin importar el tipo de empresa, la actividad principal o el nivel en el cual trabaja el gerente. El proceso administrativo representa la tela común de los gerentes y facilita el estudio de la administración. Es universalmente hallada dondequiera que las personas trabajen juntas para lograr objetivos comunes. Por ejemplo, se utiliza con éxito por el ejecutivo en los EUA, por el líder comercial en Japón, por el funcionario de gobierno en Turquía y en las oficinas militares de Francia. Para estar seguros, la familiaridad con los antecedentes, tecnología, un ambiente de la nueva empresa quizá ayuda al nuevo gerente a llegar a decisiones más efectivas de las que se podrían tomar en otra forma. Sin embargo, una observación de importancia es que lo que hace un gerente –planear, organizar, ejecutar y controlar- es básico y consiste del mismo tipo de actividades, sin importar lo que se administre. Por ejemplo, un gerente de éxito de una compañía manufacturera electrónica puede cambiar a una compañía que construya casas y disfrute de un éxito notable. Muchos gerentes en la industria son llamados no por su

conocimiento íntimo del gobierno; sino porque pueden aplicar con efectividad las funciones administrativas fundamentales.

En forma equivocada y con demasiada frecuencia, se piensa que la administración sólo existe en el nivel más alto y no en todos los niveles hacia abajo a la supervisión. Sin embargo, el hecho es que, cuando se actúa en sus respectivas capacidades administrativas no sólo el presidente de la compañía, sino también el supervisor de la oficina desempeñan las funciones fundamentales de la administración. La diferencia se encuentra en cosas tales como la amplitud de los objetivos, las acciones que constituyen los planes, el alcance de las decisiones que se toman, las relaciones organizacionales afectadas y la cantidad de liderazgo requerido.

1.5 EMPRESA

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad: hablamos de trabajar en una empresa, de que vamos a la empresa, etc. Y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución. Siendo usado en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc.,

Elementos que forman la empresa son los que integran o componen, de qué está compuesta, qué cosas puede abarcar.

- a) Bienes el producto son necesarias para la producción: combustibles, lubricantes, abrasivos, etc. los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, para mantener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado

- b) Dinero: toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un "capital", constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

B. Hombres:

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

- a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser también calificados o no calificados.
- b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- c) Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

- e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grados objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados.

C: Sistemas:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc; sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande. Esta división tripartita es obvia y natural: representa la máxima facilidad, pues basta en pensar en dos extremos que, por lo mismo, son claramente definibles, y deja un tercer miembro de la división, como término medio, que es al que ordinariamente suelen acompañar las mayores imprecisiones

y vaguedades, empresa mediana suele considerarse la que no es, ni pequeña, ni grande; o sea: se la define en forma puramente negativa.

Dado que las razones que los autores exponen no nos parecen en ningún caso de mayor claridad que el uso práctico y común, tomaremos no obstante como base la división vulgar, no sin reconocer todas sus limitaciones y deficiencias.

1.6 PEQUEÑA EMPRESA

1. El administrador supremo dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas de ventas, de personal, etc. Ordinariamente, de acuerdo, no solo con las características de la empresa, sino aun con las preferencias de ser supremo administrador, derivadas de sus estudios. psicología, etc. suele dar preferencia o poner el acento en uno de estos aspectos, en ocasiones, aun con detrimento de los otros.
2. Como una consecuencia de lo anterior, o no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa, menos aún para las de carácter administrativo o sus decisiones en la marcha de la empresa son de efecto casi nulo, estando más bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.
3. Son más frecuentes para solucionar los problemas los procedimientos de carácter informal y aun puede decirse que quizá sean más efectivos, porque el conocimiento de las características, capacidades, etc., de cada uno de los

trabajadores la escasa complejidad de dichos problemas etc.,
suple con ventaja la pobre tecnificación de los procedimientos y
trámites administrativos.

4. No se requieren grandes previsiones o planeaciones sino que,
por lo menos en la práctica, suele trabajarse más bien sobre la
base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan
presentando.
5. Es mucho más factible una gran centralización, y, en cierto
sentido, puede ser más conveniente, por la rapidez y unidad
que imprime a todos los trámites, sin que dañe la posibilidad
efectiva de atender todos lo negocios.
6. No se requiere de trámites burocráticos, ni de gran papeleo,
que suelen ser más bien dañosos.

1.7 EMPRESA DE LA CONSTRUCCIÓN.

En julio de 1947, fundaron la empresa Ingenieros Civiles Asociados, S.A. (ICA), con cien mil pesos de capital social. En esa época México vivía el auge económico de la posguerra y transformaba su tradicional identidad agrícola en otra, urbana e industrial. Sin embargo, la infraestructura nacional resultaba deficiente: hacían falta sistemas de comunicaciones e hidroeléctricos, obras de riego, viviendas, desarrollos urbanos; por ello, los proyectos y la ejecución de las obras de ingeniería se encomendaban a técnicos y compañías extranjeras. En vista de tal situación, el grupo de ingenieros se propuso aportar soluciones.

Fue entonces cuando recibieron el encargo de realizar la construcción del primer conjunto de vivienda popular del país: el multifamiliar "Miguel Alemán" en la ciudad de México. También a fines de los años 40 se les confió su primer gran proyecto de ingeniería en la cuenca del río Tepalcatepec; ese proyecto abarca presas, canales, puentes, carreteras y escuelas. Era la primera vez que una tarde, diversas secciones de ICA se transformaron en empresas constructoras y de ingeniería independientes, al tiempo que se fundaban compañías industriales para fabricar insumos de la construcción.

El grupo fue pionero en la fabricación de concreto premezclado, de elementos prefabricados y reforzados, y de todo genero de aditivos y agregados que utiliza esa industria. Además instaló talleres para reparar equipo de construcción y proporcionar mantenimiento a mas de doce mil unidades maquinaria que posee actualmente.

En 1963 creo el complejo metalmecánica de Querétaro, con el fin de fabricar equipos para la construcción y otros bienes de capital utilizados en la industria papelera, azucarera, química, petroquímica, del cemento y otras.

A mediados de los años 60 se fundó ICA, ha participado ya en obras de ingeniería de 13 países latinoamericanos.

CAPITULO 2

PLANEACIÓN

FINANCIERA

2.1 PLAN DE ORGANIZACIÓN

La planeación de la organización tiene por finalidad la creación de un equipo que ponga en práctica las políticas, objetivos y directrices de la dirección de la empresa. La organización es parte del proceso de dirección y debe ser diseñada para conseguir una actuación eficiente de la empresa.

Es esencial para la empresa determinar como y donde va a obtener sus ingresos en un período de tres a cinco años. Debe hacerlo en términos de productos, mercados y volúmenes de ventas. Este enfoque inicial determinará a su vez el tipo de organización necesaria. Si el plan es principio de orden, y el orden requiere de la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno solo. ¹

Básicamente, una organización se crea asignando trabajo a la gente. Hay que analizar y agrupar las actividades en funciones y a continuación en cargos, y seleccionando las personas adecuadas para esos cargos. La estructura de la organización la forman las personas, los cargos, la autoridad, las relaciones y los procedimientos, los pasos de la planeación de la organización se pueden clasificar de la siguiente manera:

Análisis funcional: análisis y agrupación de las actividades en funciones.

Cargos: análisis de las funciones en sub-funciones y cargos.

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, primera parte 1984.

Tareas y autoridad: determinación de las tareas y autoridad de cada cargo.²

Plan de organización

Evaluación de puestos de trabajo: análisis y especificación de los requisitos de cada cargo.

Evaluación del personal: asesoramiento y adaptación de la preparación de cada individuo a la especificación de cada puesto de trabajo.

Coordinación: establecimiento de relaciones funcionales para lograr un desempeño eficiente.

ANÁLISIS FUNCIONAL

No hay dos empresas iguales, hecho que se refleja en la organización. Las ideas y el enfoque de la dirección, el tipo de empresa y de preparación del personal, todo influye en el tipo de organización. No hay reglas establecidas para analizar y agrupar las actividades en funciones, pero sí que hay líneas de actuación que pueden servir de ayuda. Las funciones comunes a toda empresa son: mercadotecnia, técnica (incluidos el diseño, investigación y desarrollo), manufacturación, compras, relaciones laborales y contabilidad y financiación. La importancia concedida a cada una puede diferir considerablemente de una empresa a otra. Compras y relaciones laborales, en particular, pueden ser muy diferentes según dependan del jefe de fábrica o estén representadas en el consejo de administración. Puede haber también muchas diferencias en las

² Gary Dessler. Administración de Personal. México. Prentice hall, 1994

Actividades dentro de una misma función. Solo se consigue una agrupación adecuada de las actividades previo estudio especial de las necesidades de una empresa.

En general se presta escasa atención a la agrupación y sub-agrupación de las actividades, habida cuenta de la importancia que tienen para la actuación de la empresa. Hay que estudiar cuidadosamente las necesidades y objetivos de la empresa como base la planeación de la organización. La organización debe crearse tomando como base las funciones y no los individuos, incluyendo todas las actividades necesarias para lograr el desempeño adecuado en cada función. Por ejemplo, la investigación de mercados y la publicidad deben incluirse en la función de mercadotecnia, y la planeación y control de la producción en la de manufacturación. A veces se confecciona un diagrama funcional para mostrar la agrupación de las actividades, como por ejemplo.

La mayoría de las organizaciones son resultado del crecimiento. La empresa empieza siendo reducida. Al principio tienen la autoridad una o dos personas que realizan dos o más funciones cada una. A medida que crece la empresa se nombra mas gente y se delegan las funciones. Uno de los errores que pueden cometerse es el de que el proceso de delegación se desfase con respecto al de expansión. En general, la persona que controla dos o más funciones recibe uno o dos ayudantes a medida que aumenta el trabajo. Pero al continuar el crecimiento, el método resulta ineficaz. Algunas empresas tardan en darse cuenta de que

entonces se hace necesaria una organización planeada. Esta condición no se aplica solo a las empresas pequeñas en proceso de crecimiento: las distintas etapas de crecimiento requieren inevitablemente la reorganización.

Al planear la organización, cada función se ha de definir sin considerar el personal; una vez establecida la estructura de organización, se seleccionara al personal que ocupe los puestos.

Cargos y Autoridad

La autoridad confiere el derecho de ordenar a los subordinados que cumplan ciertas tareas. La autoridad que se asigne a un cargo dependerá de la importancia que la dirección le conceda y estará en relación con las tareas y responsabilidades del cargo y con el tipo de decisiones que le sean inherentes. El lugar del cargo dentro de la organización se definirá estableciendo quien depende de quien. El mejor modo de hacerlo es redactar por escrito las responsabilidades de cada cargo.

La asignación de tareas y responsabilidades es cuestión que requiere mucha atención, ya que sin una planeación adecuada es difícil conseguir una organización eficiente. No hay mejor ejemplo de eso que el observar la importancia concedida al capataz por distintas empresas. En los tiempos de F.W. Taylor, uno de los pioneros de la dirección científica, todas las actividades de la fábrica estaban centradas en el capataz. Desde entonces, muchas de sus tareas han sido asumidas por departamentos de especialistas, como por ejemplo

ingeniería de métodos, estudio del trabajo, planeamiento y control de producción, inspección y dirección de personal. Actualmente, las tareas y responsabilidades del capataz conciernen a la dirección y el control de los trabajadores para conseguir que el departamento obtenga la producción requerida con la calidad requerida, en el tiempo fijado y a un costo económico. Si no lo hace el capataz ¿quien lo va a hacer? Esto es la importancia de su trabajo.

Hay muchas empresas en que la posición del capataz no esta de acuerdo con sus responsabilidades, quizá porque los departamentos de especialistas le restan importancia, cosa que puede llevar a una situación contradictoria. La dirección, por la tendencia que tiene a quitar importancia a la función, suele nombrar generalmente un capataz que no esta a la altura del cargo y cuando alguien a lo mejor un consultor de dirección le pregunta por que no confiere más autoridad al cargo, responde muchas veces que la persona nombrada no es capaz de asumir una responsabilidad mayor.

Son varios los factores que hacen importante la función del capataz. Se trata del primer nivel de dirección y puede ser un factor dinámico para aumentar la productividad. El capataz esta en el lugar mismo en que se lleva a cabo la producción y el que se cumplan o no todas las directrices e instrucciones de la alta dirección para conseguir un desempeño eficiente dependen de él.

De igual manera, las instrucciones de la ingeniería de métodos, planeamiento y control de producción, y otros departamentos no son realidad hasta que el capataz

las coordina y las pone en practica. Por ultimo, la mayoría de los empleados de la empresa están bajo el control directo de un capataz: solo esto ya hace importante al cargo.

En general, se debe conceder mayor importancia a la función de supervisión: a) como mejor medio a disposición de la dirección para aumentar la productividad, y b) para que la dirección de nivel superior no tenga que decidir muchas cosas que se pueden decidir mas cerca del lugar de acción.

La descentralización con control coordinado será la pauta futura de actuación empresarial. Será inevitable como medio para librar a la alta dirección de decisiones de detalle y permitir que se concentre en su misión primordial de planeación estratégica. Supondrá una mayor responsabilidad para la supervisión de talleres, lo cual implica a su vez que los supervisores de taller deben tener la formación necesaria para satisfacer los requisitos de esta nueva función. El capataz habrá de tener conocimientos de ingeniería de métodos, aplicación de estudio del trabajo, planeación de la producción, psicología industrial y control de costos, además de experiencia en operaciones de la fábrica y control laboral.

2.2 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL

ANÁLISIS DE VALORES. Esta técnica o disciplina tiene por fin la reducción de los costos. Puede describirse como el examen sistemático de un producto y de sus piezas constitutivas con miras a reducir su costo sin detrimento de su rendimiento o calidad. Cuando se utiliza en la etapa de diseño se suele denominar ingeniería de valores; tiene la ventaja de que permite efectuar mejoras antes de que se haya comprometido la empresa realizar ningún gasto en herramientas, materiales y demás. Análisis de valores es el nombre que recibe esta técnica cuando se aplica en una etapa posterior, por ejemplo cuando la producción; aquí, la aplicación esta más limitada, porque quizá no sea económico efectuar cambios una vez que se hayan realizado grandes gastos en herramientas.

La disciplina conocida como Ingeniería y Análisis de valores ha conseguido resultados notables desde que fue creada, y en general ha permitido el aumento de exigencias de las normas ahí donde se ha aplicado. Ha subrayado el error de quienes no conceden suficiente atención al diseño de productos en todos sus aspectos.

Muchas empresas, por supuesto, disponen que los ingenieros de producción estudien el diseño y hagan sugerencias antes de que se concluya este. Pero ese examen responde a una concepción

comparativamente estrecha, ya que aspira a simplificar y reducir las operaciones de construcción, normalmente ampliando las tolerancias y realizando cambios de menor importancia en la forma de las construcciones. La ingeniería y el análisis de valores han permitido reducir los costos de los materiales y de varias maneras: empleando materiales más baratos; modificando, sustituyendo y suprimiendo piezas; estandarizando materiales y piezas, simplificando y suprimiendo operaciones de construcción.

TÉCNICA DE TRAYECTORIA CRÍTICA

Busca planear y programar en forma grafica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc. Esta técnica se ha creado hace bastante poco tiempo para planear proyectos en relación con trabajos de construcción, desarrollo de nuevos productos, programas de investigación y desarrollo, etc. Se utiliza con este fin una red de planeación, que es una representación gráfica de las actividades precisas para terminar el proyecto; unas deben preceder a las demás, mientras que otras deben ser simultáneas. El tiempo global viene determinado por la secuencia mas larga de operaciones, denominada camino crítico. La aplicación de estas redes de planeación ha tenido mucho éxito. Cuando se planean y controlan los recursos además de

las actividades y tiempos, la técnica recibe el nombre de PERT. (Program Evaluation and Review Technique).

INVESTIGACION DE OPERACIONES. La investigación de operaciones, creada durante la segunda guerra mundial, se puede aplicar a muchos campos. Uno de ellos es la aplicación de métodos científicos a la solución de problemas industriales. En la actualidad constituye un útil instrumento de guía de la dirección en la toma de decisiones en que intervengan cuestiones y problemas cuantitativos.

La investigación de operaciones hace gran uso de modelos matemáticos y de simulación, y emplea metodologías de otras ramas de la ciencia. Como probablemente se puede describir mejor es exponiendo los tipos de problemas que permite resolver, algunos de los cuales se pueden agrupar como procesos de almacenamiento, de asignación, teoría de colas, teoría de secuencias y problemas de información.

La investigación de operaciones se ha aplicado al control de stocks mas que a ningún otro campo. En el permite resolver varios problemas; por ejemplo, en una empresa constructora el equilibrar el tamaño de los stocks con las perdidas que pudieran producirse a causa de la escasez de materiales y suministros.

2.3 PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

La función Financiera tiene como objetivo fundamental el obtener recursos y utilizarlos de la mejor manera. Optimizar el uso y obtención de recursos financieros para maximizar los flujos de efectivo que generen; para maximizar el valor de la empresa.

Las áreas fundamentales de la función financiera son:

A: Funciones generales de la administración:

a) Administración de las corrientes de información.- Formulación de un sistema de cuentas para guiar la aplicación de recursos.
Análisis de las decisiones de cartera.

b) Administración del proceso de planificación y control.- Análisis para establecer normas.
Formulación de alternativas, planes y políticas.
Revisión periódica de la realización efectiva en comparación con los plazos.

Acciones y modificaciones correctivas de los planes.

Métodos de incentivos para recompensar y para castigar a la actuación a fin de realizar las plenas potencialidades de la empresa.

B): Áreas específicas de las finanzas:

c) Administración de corrientes de fondos.

Adquisición efectiva de fondos.

Utilización eficiente de fondos.

Análisis de las decisiones y acciones que afectan a los valores.

Especificación e ilustración de los objetivos de las restricciones a la liquidez.

d) Administración Del capital.

Administración de la integración financiera.

Utilización de los conceptos de presupuestación de capital.

Aumento al máximo de los valores de capital.

Dentro de estas áreas se reconocen tres funciones básicas en la empresa, que son: Producción, Ventas y Finanzas.

La función financiera es importante debido a que independientemente de la influencia que tiene sobre el desarrollo de la empresa se

extiende a las demás funciones, en virtud de que todas tienen una motivación y repercusión financiera. Ante esto se debe efectuar una adecuada planeación financiera para así conseguir con anticipación:

- Las fuentes de que la empresa ha de allegarse los recursos necesarios.
- Los rendimientos suficientes sobre las inversiones realizadas.
- Las posibles expansiones de la empresa.

Ante los continuos fenómenos socio-económicos, infinidad de interrogantes se pueden plantear al hombre de negocios con respecto a la fase financiera, al Director de Finanzas en empresas de cierta magnitud y, en particular a la persona responsable en su carácter de "Contralor" en empresas chicas y medianas, ya que es donde convergen los más diversos y complicados problemas.

El eficaz desempeño de la función financiera se realiza cuando se tiene un claro entendimiento de los objetivos y políticas del negocio y un alto conocimiento de la empresa. ¿En qué negocio estamos? ¿Cuál es su producto, sus características? ¿Su mercado, su entorno socioeconómico-político, su organización, etc.? En especial el estudio gerencial de la Dirección General.

La función de la planeación financiera puede dividirse en tres áreas de decisión localizadas en todas las empresas.

A.- Decisiones de Inversión. (Dónde invertir los fondos y en qué proporciones).- Estas decisiones son las más importantes, el presupuesto de inversión de capital es el resultante final; representa la decisión de emplear recursos para la realización de proyectos, que rendimientos se obtendrán en el futuro. Por lo que todo presupuesto de inversión involucra un riesgo, debe evaluarse en relación con el rendimiento y el riesgo adicional que se acumulara a los ya existentes, porque estos factores afectan el éxito de la empresa. Las decisiones de inversión determinaban el monto total de activos de la empresa, su integración y la intensidad del riesgo empresarial.

B.- Decisiones de Financiamiento.- (Dónde obtener los fondos y en qué proporciones).- Consiste en determinar la óptima combinación de fuentes de financiamiento y que contribuya a maximizar el valor de la empresa.

C.- Decisiones de políticas de dividendos.- (Como habrá de remunerarse a los accionistas de la empresa).- Las decisiones sobre dividendos comprenden la proyección del porcentaje de las utilidades que se pagarán a los accionistas como dividendo en efectivo y como

dividendo en acciones, la estabilidad de los dividendos a través del tiempo, y el rescate de compra de acciones.

Toda decisión financiera afecta la corriente de ingresos de la empresa, su rentabilidad e índice de sus riesgos.

Para lograr las decisiones óptimas, el ejecutivo de finanzas dispone de diversos métodos cuantitativos para estudiar, planear y controlar las actividades de la empresa; el análisis financiero es un requisito previo, para poder tomar buenas decisiones financieras, Aunado con la experiencia, conocimientos e información.

Funciones del Contralor:

Registros, reportes y sistemas contables, contabilidad de costos, métodos y políticas de depreciación, desarrollo y vigilancia del sistema de control presupuestal, auditoria interna, relaciones con los Contadores Públicos independientes, preparación de estados financieros, vigilar el pago de los impuestos, mantener registros de inventarios, desarrollar procedimientos para el pago de sueldos y salarios.

Funciones del Tesorero:

Sostener relaciones con instituciones de crédito, manejo de fondos, manejo de operaciones en monedas extranjeras, fijar políticas de crédito y cobranzas, custodia de valores, planes de seguros contra los activos de la empresa y riesgos para el personal, estudios sobre la rotación de inventarios, operaciones de bienes raíces propiedad de la compañía, formulación de proyectos de pago de intereses y dividendos, planes de seguros.

El Ejecutivo de Finanzas es responsable formalmente de que la empresa a través del cumplimiento de todas sus obligaciones, sea verdaderamente útil a la sociedad. Ello implica que los proyectos de inversión, la retribución a su personal, el pago de obligaciones fiscales y aun la participación en programas de beneficio colectivo, se deberán manejar con criterio y visión, apoyados en el equilibrio financiero que el ejecutivo de finanzas debe armar con interés e imaginación.

Analizar una decisión de esta naturaleza consistiría en comparar los dos flujos. Cualquier decisión que ofrezca un flujo de ingreso neto, sería aceptable. Si se dispusiera de dos o más decisiones

alternativas, escoger la alternativa que ofrece el máximo flujo de ingresos neto.

En la vida real las decisiones de inversiones de capital no son tan simples. Los desembolsos probables y los subsecuentes flujos de ingresos esperados en un determinado momento, en ocasiones con una diferencia de varios años. Por la misma razón, dos proyectos alternativos pueden incluir tendencias de tiempo de flujos de fondos bastante diferentes. Para analizar tales proyectos, con el objeto de llegar a una decisión, necesitamos técnicas que nos permitan ajustarnos a las diferencias de tiempo entre flujos de ingreso y de egreso, asimismo de técnicas que nos permitan ajustarnos a las diferencias en los niveles de incertidumbre incluidos en los diversos flujos que se están analizando.

PLANEACIÓN DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

La planeación de la estructura financiera toma en consideración lo siguiente:

Costo de capital y Planeación de los métodos de financiamiento.

El costo de capital depende de las cantidades buscadas, así como el costo del artículo relacionado con las cantidades adquiridas en el

mercado, lo más importante es el costo total de la mezcla de capital, lo cual es de un valor muy significativo, así pues, el primer paso para decidir este costo es evaluar la mezcla de pasivo y capital contable que preservará, probablemente diferirá de acuerdo con las cantidades adicionales buscadas, el segundo paso es determinar el costo neto después de impuestos de los diferentes componentes del pasivo y capital contable, el paso final es el calculo del costo total del capital ponderando los costo de cada componente mediante su factor de ponderación relativo al total de los fondos buscados a pesar de que este dato da la apariencia de precisión no lo es substancialmente.

La fuente mas frecuentemente usada de fondos a corto plazo es el crédito comercial, este es el crédito extendido por un proveedor a un comprador en conjunto por la compra de mercancías o servicios para su venta final.

Las compañías pequeñas por lo general hacen mayor uso de este crédito que los negocios grandes a pesar de que este varia considerablemente de acuerdo con la línea de negocios involucrada, las diferencias en la utilización del crédito comercial están relacionadas con la cantidad de inventarios, la rotación de inventarios relativamente grandes y se ve afectado por razones de competencia sobre los vendedores para proporcionar crédito y por su habilidad por

financiar sus cuentas por cobrar, el papel del crédito comercial como una forma de competencia ajena a la de los precios, explica en parte considerable el uso tan común de la cuenta abierta en relación con la aceptación comercial y los pagares más restrictivos, si bien no siempre son explicables, las grandes variaciones en los términos de crédito comercial están relacionados con la naturaleza del artículo financiado, los Riesgos de pérdida y la potencia de demanda relativa entre comprador y vendedor a pesar de que el crédito comercial puede ser relativamente costoso. Si lo dejamos en forma de crédito tiene sus ventajas apropiadamente usado y añade un pequeño costo al negocio y se obtiene con facilidad, una de sus ventajas es que se expande o contrae de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El crédito bancario es ampliamente usado a pesar de que no es tan común como el crédito comercial, las grandes compañías a menudo tienen acceso a otras fuentes de fondos y muchas pequeñas pueden no tener un crédito suficiente para obtener créditos bancarios, las empresas con un capital contable alto tienen mayor posibilidad en la obtención de este tipo de créditos.

Nuestro primer contacto con los bancos generalmente es como cuenta habiente, si nos es posible debemos seleccionar nuestro banco desde el punto de vista de su disponibilidad de fondos, ya que

la posición financiera de estas instituciones influenciara en sus políticas internas de otorgamiento de créditos así como la rapidez de otorgamiento.

Mientras más pequeño es el negocio o más problemas de recursos se tengan mayor necesidad se encontrara de gravar el activo con objeto de obtener financiamientos y sea que la empresa los consiga con instituciones de crédito o particulares siendo las garantías, seguirán an el caso desde activos circulantes hasta activos fijos.

Por lo anterior la compañía deberá considerar una amplia gama de posibilidades antes de decidir la utilización de recursos ajenos, tomando en cuenta entre otros, costos, disponibilidad y garantías a otorgar.

2.4 EL PRESUPUESTO COMO ELEMENTO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas de construcción, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados. Se llaman financieros si dicho elementos se estiman en unidades monetarias: costos, utilidades, gastos etc., son no financieros si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias: horas hombres requeridas, de desperdicios. etc.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los pronósticos cuya característica especial que es que establecen el numero (y a veces los costos, utilidades, etc.) de unidades que se esperan vender, gastar, construir. Lo básico es que con la experiencia pasada proyectada hacia el futuro con la ayuda de instrumentos mas o menos técnicos lo que se espera lograr o realizar.

Los presupuestos suelen considerarse tanto como instrumentos de planeación como de control.

La planeación efectiva en su organización requiere de varias técnicas de supervivencia, es necesario conectarse con la organización,

conozca que es lo que todo mundo quiere del proceso y decida como lo pueden ayudar. Pero siempre mantenga el control, conozca los estándares de precisión esperados y la línea y nivel de control aceptados.

Un plan estratégico es una mirada a largo plazo a la organización, que es, que hace y como desearía cambiar en los años venideros. Si embargo las necesidades de cada campaña pueden ser diferentes, por ello se considera tomar en cuenta el ciclo de los proyectos.

Para considerar un plan estratégico es necesario realizar un análisis del ambiente externo, poniendo especial atención en; el mercado, tecnología, gobierno, cultura, factor económico y demográfico. Pero también es necesario considerar el ambiente interno, como puede ser; mercadotecnia, finanzas, producción, información, administración y personal.

En conclusión para elaborar un presupuesto es necesario, elaborar proyecciones financieras y considerar los indicadores económicos y de negocios.

Los planes de ventas son importantes, la gente puede pasar por alto los problemas de gastos, pero los planes de ventas mal hechos causan la falla de negocios y carreras. También significan planes

para gasto muy poco exactos, cuando están basados en las ventas, por esta razón los planes y las cuentas de ventas requieren un poco mas de esfuerzo serio de planeación.

Las cuentas de costo de ventas resumen los gastos directos de producción de bienes a las ventas menos costos o costo de ventas se llama utilidad bruta, el ingreso con el que se queda el negocio para pagar los gastos y obtener una utilidad, el costo de ventas es el precio que les cobran los mayoristas para las construcciones, es el costo de los proyectos de construcción terminados.

Gastos de Personal

Los gastos de mano de obra son importantes porque generalmente es el gasto controlable más grande, planéelo por puesto, no por individuo, debe establecerse la política de mano de obra antes de que se haga cualquier calculo, las estrategias de calculo se determinan con las herramientas disponibles.

Compensación base + impuestos + prestaciones gasto de nomina

CAPITULO 3

CONTROL

FINANCIERO

3.1 PRINCIPIOS GENERALES DE CONTROL FINANCIERO

Un sistema de control financiero puede definirse como los procedimientos instituidos por una organización para asegurar que sus activos están adecuadamente protegidos, que sus transacciones serán correctamente registradas y que su posición financiera se presenta a intervalos adecuados.

Características esenciales

Las características esenciales de un buen sistema de control financiero son:

- a) Que a la gerencia se le proporcione suficiente información, pronta y precisa, en forma de estados financieros, presupuestos, estadística, informes de progreso, etc., a fin de que el progreso pueda adecuadamente planearse y que rápidamente puedan identificarse las áreas de problema y las oportunidades;

- b) que se presenten a los accionistas informes mensuales, semestrales y anuales precisos de cuentas, apoyados por informes sin salvedades de los auditores, a las principales agencias internacionales de préstamos, a los banqueros y a cualquier otros que proporcionen capital en préstamo, al final de cada período financiero, sin retraso indebido;

- c) Que efectivamente se disuelva la malversación de los activos y otras formas de fraude y, en donde ocurran, se descubran con rapidez.

REGLAS BÁSICAS

A fin de lograr los objetivos que anteceden, debieran observarse los siguientes principios básicos de control interno:

- a) Las responsabilidades y las facultades que se otorgan debieran definirse por escrito y con el mayor detalle que sea posible; cada empleado debiera precisamente conocer cuales son sus deberes normales y de quien debe recibir instrucciones cuando se presenta una situación que no es rutinaria.
- b) En toda la estructura administrativa, los funcionarios debieran seleccionarse, por medio de una investigación, exámenes o informes de progreso, inspección y verificaciones de prueba, que sus subordinados entiendan sus obligaciones y que las desempeñen correctamente.
- c) Los deberes deben segregarse con vista a minimizar el riesgo de fraude; por ejemplo, los encargados del almacén no debieran de ocuparse de hacer anotaciones en los libros auxiliares de almacén; y los cajeros recibidores no debieran tener acceso a los registros de deudores:
- d) Si es posible, las obligaciones debieran intercambiarse de tiempo en tiempo; por ejemplo, los encargados de leer los medidores de luz, agua,

gas o algún otro servicio estatal podrían cambiar de ruta para asegurarse de que algunos de estos medidores no se estén leyendo defectuosamente en forma persistente; las vacaciones anuales generalmente implican un cambio de obligaciones y la falta de no hacer uso de un período de vacaciones vencido debiera ser motivo de una investigación especial;

- e) Las conciliaciones de las cuentas de control claves y las conciliaciones de las cuentas de los bancos, debieran prepararse o verificarse por funcionarios superiores que no estén involucrados en escribir los registros pertinentes;

- f) Ciertos aspectos de los registros contables debieran confirmarse independientemente por evidencia física o información externa; así, de tiempo en tiempo, debieran contarse físicamente las existencias y los activos fijos, evaluarse y reconciliarse y debieran solicitarse de los deudores que confirmen la exactitud de los saldos que figuren en el libro auxiliar de deudores.

- g) En los casos en que sea necesario, con el fin de establecer las responsabilidades, los funcionarios debieran firmar por el trabajo hecho, esto se aplica en especial a la aprobación y verificación matemática de los documentos, a los salarios pagados, y a la preparación de documentos, de

- h) otro modo que no sea a mano; el diseño de sellos adecuados para diversos tipos de trabajo que necesitan ser autorizados de este modo requiere un cuidadoso estudio;
- i) Todo el trabajo debe estar al día y debieran presentarse informes periódicos de acuerdo con un programa cuidadosamente integrado:
- j) Debiera haber un buen departamento de auditoria interna, capaz de evaluar la efectividad de los procedimientos de control interno y de sugerir reformas en los casos necesarios.

3.2 ACTIVOS FIJOS

Las finalidades de los procedimientos para el control de los activos fijos son asegurar que:

- a) Los valores brutos y netos en libros de los activos fijos se declaren correctamente en el balance general anual y que se cargue una adecuada cantidad cada año a la cuenta de perdidas y ganancias con respecto a la depreciación;
- b) los activos ni se compran ni se venden o dan de baja sin la consideración adecuada y la autorización a un nivel conveniente de la administración.
- c) Los activos en propiedad se protegen por medio de comprobaciones a intervalos adecuados.

CUENTAS DE CONTROL

Debieran llevarse cuentas de control por separado para el valor bruto en libros y la depreciación para cada una de las principales clases de activos fijos que se presenten por separado en las cuentas anuales.

Esto normalmente incluye:

- terrenos y edificios en propiedad
- terrenos y edificios en arrendamiento

- planta y maquinaria
- automóviles
- mobiliario y equipo de oficina y de casa

Los saldos de las cuentas de control necesitan ponerse de acuerdo periódicamente con las cédulas de los saldos que presentan los registros de los activos fijos. Aun cuando este puede ser un tardado proceso normalmente es uno de los menos complicados ejercicios de reconciliación; por lo tanto, después de que se logra rápidamente la concordancia en una o dos ocasiones y se ve que el sistema trabaja fácilmente, puede ser razonable llevar a cabo reconciliaciones solamente al fin del año financiero y, dígase, una vez en el transcurso del año, quizá sobre una base de rotación por clase de activo fijo.

Depreciación

El propósito de los cargos por depreciación es compensar las cuentas de activo fijo en el transcurso de su vida útil, de modo que las utilidades de cada año soporten un justo cargo por su uso.

No hay normas generales para ayudar en la determinación de las tasas de depreciación para cualquier clase de activo. La vida

esperada de un activo, y por lo tanto la tasa, variara de acuerdo con factores tales como los estándares de fabricación o construcción, el clima, las facilidades de mantenimiento, la habilidad de los operadores y otras condiciones locales, tales como la situación de las carreteras, en el caso de vehículos. Los auditores debieran estar en posibilidad de aconsejar sobre tarifas para activos de uso general en el país; para partidas o artículos extraordinarios, el comisionado del impuesto sobre la renta puede tener la posibilidad de ofrecer alguna guía.

3.3 EXISTENCIAS EN ALMACEN

La finalidad de los procedimientos para el control de las existencias es asegurar que:

- a) El valor de las existencias al cierre se presentan correctamente en las cuentas anuales sobre una razonable consistencia de un año a otro, y que los resultados se distribuyan en los correctos encabezados de desembolso de capital y rendimientos.

- b) La seguridad de las existencias se proteja por medio de continuos controles adecuados y confirmados por verificaciones físicas periódicas.

- c) El capital no se desperdicie manteniendo excesivas existencias que esa inversión pudiera utilizarse para pagar proveedores o algún activo necesario pero, también que las operaciones no sufran por mantener niveles inadecuados de abastecimiento de materiales para las obras.

Debería ser normal de los procedimientos de fin de año de los Ingenieros de cada obra informen sobre la cantidad, precio por unidad y el valor total de cualquier existencia en almacén de

movimiento lento, de existencias obsoletas y excesivas y sugerir un proyecto inmediato en el cual puedan utilizarse. Cuando parezca que las existencias sobrantes pueden representar un serio problema, puede ser de ayuda llevar a cabo el siguiente procedimiento:

- a) Establecer las existencias en almacén para cada departamento de mercancías, incluyendo al Ingeniero que ha de hacer el inventario.

- b) Enviar una forma especial de informe a cada Ingeniero que contenga la descripción de cada artículo en exceso en almacén, que figure en la lista de cualquier proyecto, o que en otra forma el comité piense que la existencia es excesiva; esta forma se completara con detalles de cantidades y valores que se tengan en la fecha del balance general (u otra fecha de revisión si es necesario) y con los comentarios del ingeniero encargado y la posibilidad de hacer un nuevo proyecto.

- c) Las formas de que se habla en el inicio (b) se resumen para que muestren las cantidades totales y los valores de partidas dudosas; este resumen formara la base para la previsión requerida.

d) La terminación del proyecto se informara a la administración, para ayudar a la supervisión del mismo, como una base para liberar una proporción de la previsión para las existencias en almacén, con abono a la cuenta de perdidas y ganancias

Inventarios físicos

Es esencial confirmar la presencia de todas las existencias en almacén que se incluyen en las cuentas anuales por medio de un inventario físico. El modo más comprensivo de lograr esta confirmación es contar todas las existencias entre el cierre del negocio el último día de trabajo del año fiscal y comienzo de los negocios al año nuevo; sin embargo, en donde se llevan registros adecuados de control y las normas generales de control son buenas, puede obtenerse satisfactoria evidencia de las existencias por un sistema de toma continua del inventario, que tiene la finalidad de asegurar que todas las secciones de los almacenes se han contado y se han reconciliado a intervalos apropiados en el transcurso del año.

Niveles máximos y mínimos de existencias en almacén.

Uno de los principales objetos del control de los almacenes es asegurar que el capital no está atado innecesariamente en excedentes de existencias en relación con las necesidades, en tanto

que al mismo tiempo se asegure que las operaciones no se suspenden por escasez de materiales esenciales. Para la mayoría de las empresas, el mejor método para lograr este propósito es fijar niveles máximos y mínimos de existencias para cada artículo junto con la cantidad de pedidos y el nivel en el cual deben hacerse más pedidos de existencias. Para este propósito, los siguientes factores debieran tomarse en consideración:

- a) La mejor meta práctica para la frecuencia de los pedidos en relación con los costos administrativos y de oficina implicados, las cantidades mínimas de los fabricantes y los descuentos por cantidades y los costos de capital para financiar las existencias; a este respecto, será manifiesto que mientras más largo sea el período entre pedidos, mayor será el límite máximo de las existencias y el nivel para volver a pedir la cantidad;

- b) el consumo estimado entre pedidos, que normalmente se basará en el anterior consumo ajustado por las expansiones proyectadas, las variaciones estacionales y otros factores especiales; esta cifra normalmente representara la cantidad que hay que volver a pedir,

- c) el efecto en las operaciones de carecer de algún artículo y la posibilidad y el costo de obtener provisiones de emergencia.

por flete aéreo o localmente en un escaso mercado; estas consideraciones ayudaran a determinar los niveles de existencias mínimos presupuestados, los cuales reflejan un margen de error en los otros factores;

d) si fuera posible estimar con precisión el consumo y las fechas de entrega, el nivel máximo de las existencias sería la existencia mínima agregada a la cantidad vuelta a pedir, ya que las entregas serían espaciadas para coincidir con los niveles mínimos que se hayan alcanzado; por supuesto, en la práctica tales estimaciones precisas no son probables de alcanzarse y el nivel máximo de las existencias debería normalmente restringirse a la suma del nivel y cantidad que se va a ordenar.

La determinación de estos niveles implicará una considerable cantidad de trabajo preparatorio y discusión entre los miembros jefes de los almacenes, los departamentos de cuentas y de operación. Sin embargo, una vez que esto se termina satisfactoriamente, el volver a pedir se convertirá en una ruta y en un simple ejercicio sujeto a continuas revisiones que se llevan a cabo para asegurar que el sistema opera correctamente, y que se hará cualquier ajuste que se requiera debido a las circunstancias que cambian.

El arreglo físico del almacén

El espacio de almacenamiento debiera ser adecuado para facilitar que todas las existencias se guarden bajo cerradura y llave, bajo cubierta y adecuadamente separadas por tipo y consignación. Si no se hace así, habrá cada vez mayores riesgos de robo, deterioro a causa de los elementos o por retener existencias obsoletas en tanto que se da salida a la última consignación recibida que se encuentra hasta arriba también habrá retrasos para encontrar existencias para entrega o para propósitos de recuento, así como la debilidad que puede presentarse a causa de la confusión y el embrollo.

3.4 DEUDORES Y PAGOS ANTICIPADOS

Las finalidades de los procedimientos para el control de deudores y pagos anticipados son asegurar que:

- a) Las cantidades que se adeudan a la empresa o que pagan por anticipado se presentan correctamente en el balance general y que cantidades que se cargan a deudores se acreditan a la cuenta correcta de activo o de ingresos;
- b) todas las cantidades que se adeudan a la empresa se facturan adecuadamente y se cobran tan pronto como es posible.

Cuentas de control

Generalmente, cualquiera que sea el grado de centralización de la contabilidad que se alcance, es probable que cada principal centro de comercio lleve sus propias cuentas de deudores por actos de comercio, a fin de facilitar la resolución de las dudas de los clientes y la puntual cobranza de las deudas. De cualquier modo, debieran llevarse cuentas de control por separado por cada centro comercial.

Control del Crédito

El primer punto que hay que tomar en cuenta con respecto al control del crédito es si debe negarse por completo. El crédito es costoso porque ata el capital que de otro modo puede ganar utilidades y porque implica costo extra administrativos y de escritorio en el registro, control y cobro de las deudas. Por lo tanto, el crédito solo debiera concederse para la venta de proyectos si con esto se espera llegar a una rotación adicional, cuya utilidad exceda materialmente el gasto de otorgarlo; por supuesto se aplican otras consideraciones a las empresas de servicios públicos y otras organizaciones, que solamente pueden facturar sus servicios mensualmente o a regulares intervalos.

Pagos anticipados

Cierto tipos de gastos se pagan por anticipado normalmente y al final del año es necesario llevar como un activo el saldo pendiente de pago. Partidas tales como las ventas, las cuotas y el seguro normalmente son fáciles de identificar y distribuir, según el número de años, sobre una base de tiempo. Deben revisarse con cuidado y en forma individual otras partidas para asegurar que cualquier cantidad que se lleve adelante es un genuino activo.

3.5 SALDOS EN CAJA Y BANCOS

Las finalidades de los procedimientos para el control de las transacciones en efectivo y a través del banco son asegurar que:

- a) Los saldos en caja y bancos se declaran correctamente en el balance general y que todos los ingresos y los pagos se aplican a las cuentas correctas de capital y de ingresos;
- b) todas las cantidades que se adeudan a la empresa se reciben y puntualmente se depositan en el banco y que todos los pagos hechos son para los propósitos propios de la empresa y están debidamente aprobados a un adecuado nivel;
- c) se evita el robo de efectivo o, en el peor de los casos, se detecta prontamente;
- d) los saldos se conservan a un nivel mínimo práctico a fin de reducir el pago de intereses sobre préstamos o aumentar los intereses por cobrar sobre las inversiones.

Cuentas de bancos

A fin de aumentar su disponibilidad para propósitos de pase y análisis, a menudo es conveniente llevar, para cada cuenta de bancos, libros de caja aparte para las cantidades que se reciben y se

pagan. Los totales de estos libros e pasan entonces a las cuentas de bancos en el mayor general cada mes en tales intervalos menores como se estime conveniente para propósitos de reconciliación.

Debiera haber una regla para que todos lo ingresos se depositen intactos cada día y para que todos los pagos que no se hagan con dinero de la caja chica se efectúen mediante cheques. Esta regla, apoyada por los otros controles de que se habla en este capítulo, debiera evitar la ocultación de pérdidas o prestamos, retrasando el registro de los ingresos o anotando los pagos antes de que se hagan.

Procedimiento de pago

Cuando los procedimientos de pago son satisfactorios, la firma de un cheque es principalmente una formalidad que solamente implica la confirmación de que el cheque está de acuerdo con la póliza de pago y otros documentos aprobados en una etapa previa. En una empresa grande este proceso puede requerir mucho tiempo; la mayoría de las empresas requiere los cheques firmados por dos miembros superiores de la administración y asegurar que;

- a) los cheques no se expidan fraudulentamente para otros propósitos no aprobados;

b) los funcionarios que aprueban los pedidos y las facturas saben que se hará una revisión a nivel de gerencia superior. en la práctica, en donde hay muchos cientos de facturas que pasan por los libros cada mes, los que firman pueden no tener tiempo para examinar cada documento comprobatorio en detalle, pero las ocasiones investigaciones debieran proporcionar una forma moral para disuadir el fraude o la falta de cuidado.

Debiera haber una disposición para que todos los cheques que se expidan en pago de las cuentas de los proveedores se firmen todos juntos en uno o dos días fijos cada semana. Pocas cosas son más fastidiosas y molestas para la concentración que le presenten a uno cheques varias veces el día, por lo que las posibilidades debieran reducirse a un mínimo.

Todas las pólizas de apoyo, inclusive las facturas y las copias de los pedidos, debieran anexarse a las pólizas de pago cuando se presenten con cheques para firma. Tiene que establecerse un método para asegurar que no se formula una póliza dos veces para justificar un pago duplicado; idealmente esto puede lograrse por el que firma si estampa un sello de "pagado" en el momento de firmar, pero todo esto puede requerir mucho tiempo; como una alternativa, podría anotarse el número del cheque en cada póliza antes de su

presentación para pago si se verifica que esto es correcto; en ciertas circunstancias esto lleva más tiempo.

3.6 PROVEEDORES

Las finalidades de los procedimientos del control de los proveedores y de los cargos acumulados son asegurar que:

- a) El pasivo acumulado se declara correctamente en el balance general y que las mercancías y servicios comprados se aplican a los encabezados correctos de capital y de desembolsos de ingresos;
- b) todos los bienes y servicios comprados que son necesarios para los negocios de la empresa se reciben correctamente en buenas condiciones o se llevan a cabo adecuadamente, y se pagan a un conveniente precio.

Cuentas de control

En la práctica, la mayoría de las empresas tienen bastante menos cuentas individuales para los proveedores que para los activos fijo, existencias o deudores. Por lo tanto, es necesario normalmente llevar tan solo una cuenta de control para los proveedores comerciales, o cuando más dos, si el volumen de las transacciones de importación hace conveniente la separación de las cuentas; se requerirán un

control por separado para cada estación si la contabilidad no se centralizara.

Se requiere que el saldo de la cuenta de control quede de acuerdo mensualmente, con el total de los saldos que se extractan del mayor de proveedores.

Diario de compras

La principal fuente de los asientos por las facturas de los proveedores es el diario de compras, que frecuentemente se llama libro diario de compras. Normalmente es conveniente llevar columnas de análisis en este libro para los encabezados del mayor general más frecuentemente afectados y subanalizar el resto por medio de una columna de diversos. Se lleva un registro similar para los avisos de crédito del proveedor.

3.7 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

La contabilidad administrativa debe su destacada posición actual a varios factores, pero seguramente dos de los principales son que actúa en un contexto de suprema importancia para la dirección ingreso, gasto y utilidades y que puede presentar hechos muy diversos de forma conjunta, ya que muy a menudo los términos financieros son en general el único medio de expresar y relacionar distintas variables.

La contabilidad administrativa actúa en tres dimensiones; en el pasado, dando informes históricos de utilidades; en el presente, controlando la eficiencia de la explotación; en el futuro, mediante la planeación de los objetivos y el control presupuestario.

La tarea principal de la contabilidad de gestión debe ser la preparación de estados financieros y la información de costos para la toma de decisiones por la dirección. Sus demás funciones se pueden resumir así:

1. Elaborar periódicamente balances y estados de utilidades.
2. Auxiliar a la dirección en el desarrollo de políticas de productos y estructuras de precios de venta

3. Auxiliar a la dirección en la fijación de objetivos empresariales por medio de planes a corto y a largo plazo
4. Elaborar estados comparativos para medir la eficiencia de la explotación

En resume, la contabilidad administrativa le es indispensable a la dirección para conocer y comprender a la empresa y para determinar su futuro.

Su función es la de "traducir" información y hechos a números. En su mayor parte se ocupa de "comparaciones" y de la elaboración de estados financieros y de información de costos para mostrar los resultados obtenidos frente a las normas fijadas. Las políticas, actitudes y acciones de la dirección condicionan en gran parte su eficacia. Una dirección dinámica consagrada a la eficacia de la empresa y que emplee todos los instrumentos disponibles para conseguir este objetivo creará las condiciones adecuadas para obtener las máximas ventajas de la contabilidad administrativa. Asegurará que se establezcan normas de rendimiento siempre que sea posible y que los objetivos se planeen de manera objetiva y se definan claramente. Sólo en este marco puede funcionar eficazmente la contabilidad administrativa.

En general, hay dos tipos de normas de rendimiento: las de rendimiento propiamente dichas y las operativas; juntas constituyen una medida de conjunto del rendimiento de la empresa. En una empresa de ingeniería, las normas de rendimiento vendrán determinadas normalmente por el tiempo necesario para efectuar una operación determinada, la cantidad de material necesario para construir un número dado de obras.

Las normas operativas, por el contrario, suelen ser de corta duración. Normalmente son determinadas por los presupuestos y se cambian, o se revisan, al final de cada período presupuestario.

La contabilidad administrativa tiene sus problemas intrínsecos, como por ejemplo el de relacionar los gastos de características variables con la cantidad producida y con las ventas.

Hay que subrayar que la contabilidad administrativa no fija las normas y rendimientos ni las operativas; esta es función y responsabilidad de la dirección. Sin estas normas de medidas, la empresa está confiada a la contabilidad histórica, de ventajas estrictamente limitadas por no haber patrones de media que permitan conocer los buenos o los malos resultados. Y este no es sólo un

enfoque negativo de la contabilidad administrativa, sino de la dirección de la empresa en su conjunto.

Control del gasto

Los gastos se separan para indicar de que se componen; esta tarea es importante para una correcta identificación y control de la suma gastada en cada capítulo de gastos. No es suficiente, por ejemplo, agrupar todos los salarios en un capítulo de gastos; es necesaria una subdivisión más para mostrar los salarios de los trabajadores directos, lo indirectos, los inspectores, etc., según lo requiera la empresa. La etapa siguiente es asignar el gasto al departamento o centro de costos en que se ha producido.

Los gastos que se han de efectuar en cada departamento o sección son fijados por los presupuestos de gastos, pero el hecho de que éstos no varíen de acuerdo con la cantidad producida crea una dificultad real en relación con el control del gasto.

Control y planeación de las utilidades

Entre los puntos importantes que hay que tener en cuenta al planear y controlar las utilidades se encuentran los siguientes:

¿Cuál es el volumen normal de producción y cuáles son las utilidades normales?

¿Qué volumen de producción originará una utilidad económica?

¿Cuáles son el volumen de producción y el objetivo de utilidades planeados para el año financiero?

¿Cuál es la variación de volumen máxima por encima o debajo del volumen planeado que puede sufrir la empresa?

Estas consideraciones no tendrán la misma importancia en todas las empresas; mucho dependerá de la eficiencia de la empresa concreta.

El volumen normal y la utilidad normal representan el promedio del rendimiento de la empresa en un período largo. Si la empresa es eficiente estará obteniendo con seguridad una utilidad económica. Si la empresa no obtiene una utilidad económica a este nivel de explotación, la misión primordial de la dirección es determinar la medida necesaria para obtenerla. Quizá es necesario vender más, o concentrarse en una combinación de productos más rentables, o eliminar los productos que pierdan dinero, o reducir los costos. La dirección debe determinar los requisitos necesarios, tratándose entonces de satisfacerlos en la medida de lo posible según las circunstancias. Si entran en juego decisiones básicas, por ejemplo la

conveniencia de hacer un nuevo diseño a causa de la mala posición relativa en el mercado de los productos existentes, o la necesidad de crear nuevos productos para compensar la reducción de mercado de los productos existentes, dependerá de los recursos de la empresa el que la dirección pueda disponer del tiempo necesario para poner en práctica los remedios adecuados. La empresa en posición marginal o cercana a ella está en una situación difícil, por ser las utilidades obtenidas demasiado reducidas para crear recursos o atraer capital.

Estados Financieros

Los estados más importantes e influyentes de la empresa son Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados, juntos presentan una visión completa del rendimiento y recursos de la empresa. Estos estados se elaboran cada mes o cada cuatro semanas para fines de dirección, y cada año para cumplir las normas legales.

La empresa actúa para planear y lograr ciertos objetivos básicos y operativos que no se pueden conseguir sin este planeamiento y sin la influencia y guía de la dirección. La planeación de la dirección se ocupará de objetivos a corto y a largo plazo, pero todos deben ser eslabones de una misma cadena, con la única diferencia de tener

distintas fases de realización. El presupuesto anual es el medio general utilizado para expresar los planes y proyectos a largo plazo en ventas y utilidades a medida que se va cumpliendo el plazo de su realización.

En la empresa normal con las complicaciones normales, la dirección sólo puede planear eficazmente con la ayuda de la contabilidad administrativa; en primer lugar para proyectar los resultados de modos alternativos de actuación, y en segundo lugar para hacer posible la toma de decisiones y para facilitar la información de control necesaria para una adecuada puesta en práctica.

Facilitar información de costos para fijar o interpretar precios de venta, medir las posibilidades de generación de utilidades de productos diferente, facilitar una unidad de medida de la cantidad producida o determinar relaciones utilidad/volumen, son algunas de las aplicaciones más comunes de la contabilidad administrativa, aparte de los estados financieros y la información de control. Son asimismo cada vez más frecuentes las investigaciones especiales con fines concretos.

La dirección debe estar bien informada acerca de sus requisitos para dirigir la empresa con eficacia. Una dirección muy preocupada por la

eficiencia elevará la posición y el rendimiento de la función contable facilitando las normas e información necesarias para que funcione con eficacia.

CAPITULO 4

CASO

PRACICO

ANTECEDENTES

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

NOMBRE: INTER CONSTRUCCIONES, S.A.

NACIONALIDAD: MEXICANA

DOMICILIO: POLITÉCNICO # 234 – 304

COL. LINDAVISTA

MÉXICO, D.F.

Un grupo de Ingenieros, Arquitectos y estudiantes en la rama de la construcción deciden crear la empresa a principio de enero de 1989, para ofrecer servicios en diseño y proyectos arquitectónicos, decoración de interiores, remodelación, mantenimiento, desarrollo de obra civil, supervisión y asesoría técnica, objetivos fundamentales relacionados con la práctica de la ingeniería que coadyuvan al desarrollo de nuestro país.

Las condiciones económicas de la situación actual en nuestro país, orillo a la empresa a tener atrasos en sus pagos a proveedores, a caer en incumplimiento en la ejecución de sus operaciones que realizaban (planos, proyectos y servicios de asesoramiento, así como lo administrativo y contable), cabe mencionar que las cantidades que se adeudan a la empresa no se facturan adecuadamente.

La empresa cuenta con sus propias instalaciones, equipo de transporte y maquinaria, así como equipos de oficina y de computo con los sistemas más actuales, los cuales son herramientas indispensables para la realización

ÁNÁLISIS
DEL
PROBLEMA

4.2 ANALISIS DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama establecido que le permita llevar una buena planeación en sus actividades. Por lo tanto no hay organización e integración en la que pudieran apoyarse para alcanzar sus objetivos.

Han presentado deficiencia en los pagos a proveedores por falta de efectivo disponible en las fechas fijadas

Se ha detectado que no hay un control en la existencia de los inventarios, y así mismo hay cantidades grandes de materiales obsoletos que originan gastos innecesarios y además representan recursos a la empresa que podrían aplicarse en forma objetiva.

Uno de los problemas mas importantes que presenta la empresa, es que no han registrado correctamente en las cuentas que pertenecen los importes generados por las operaciones diarias, ya que no ha habido una consistencia por parte de los departamentos correspondientes por la falta de la aplicación de los principios de contabilidad.

La falta del control financiero en la empresa ha provocado la siguiente situación financiera:

A continuación se presentan un comparativo de las razones financieras más significativas para la empresa Inter. Construcciones, S.A.

INTER CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

REPORTE DE INDICADORES FINANCIEROS

CONCEPTO	AÑO 1999	AÑO 2000
SOLVENCIA	0.88	.66
PRUEBA DEL ACIDO	0.53	0.37
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	2.23	1.41
DIAS CUENTAS POR COBRAR	161	255
ROTACION DE INVENTARIOS	1.87	1.36
DIAS INVENTARIOS	193	265
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	0.77	0.51
DIAS CUENTAS POR PAGAR	467	751
RENDIMIENTO DE CAPITAL	7.92%	5%

RAZON DE SOLVENCIA

En 1999 la empresa dispone \$0.88 de activo circulante para pagar cada \$1.00 de obligaciones a corto plazo.

En 2000 la empresa dispone \$0.66 de activo circulante para pagar cada \$1.00 de obligaciones a corto plazo.

RAZON DE LIQUIDEZ (PRUEBA DEL ACIDO)

En 1999 la empresa cuenta con \$0.53 de activo disponible para cada \$1.00 de obligaciones a corto plazo.

En 2000 la empresa cuenta con \$0.37 de activo disponible para cada \$1.00 de obligaciones a corto plazo.

RAZÓN DE CUENTAS POR COBRAR

En 1999 las cuentas por cobrar se recuperaron 2.23 en el ejercicio a que se refiere las ventas ya que se tardó 161 días en transformar en efectivo las ventas realizadas.

En 2000 las cuentas por cobrar se recuperaron 1.41 en el ejercicio a que se refiere las ventas ya que se tardó 255 días en transformar en efectivo las ventas realizadas.

RAZON DE ROTACION DE INVENTARIOS

En 1999 se vendieron 1.87 veces el inventario en el periodo al que se refirió el ciclo de ventas, es decir, 193 días permanecieron en los almacenes.

En 2000 se vendieron 1.36 veces el inventario en el periodo al que se refirió el ciclo de ventas, es decir, 265 días permanecieron en los almacenes.

RAZON DE CUENTAS POR PAGAR

En 1999 se pagaron 0.77 veces las cuentas por pagar en el periodo al que se refieren las compras netas, es decir, 467 días para pagar a proveedores a partir de la fecha de adquisición.

En 2000 se pagaron 0.51 veces las cuentas por pagar en el periodo al que se refieren las compras netas, es decir, 751 días para pagar a proveedores a partir de la fecha de adquisición.

RAZON DE RENDIMIENTO DE CAPITAL

En 1999 muestra que por cada \$1.00 que los socios tienen invertidos, obtiene casi \$0.08 de rentabilidad sobre la utilidad del ejercicio, es decir, el 7.92%.

En 2000 muestra que por cada \$1.00 que los socios tienen invertidos, obtiene casi \$0.05 de rentabilidad sobre la utilidad del ejercicio, es decir, el 5%

APLICACIÓN DE PORCIENTOS INTEGRALES
INTER CONSTRUCCIONES, S.A.
Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 2000 y 1999

	1999		2000	
ACTIVO CIRCULANTE				
EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	\$ 248,087.00	3.55	\$ 326,582.00	4.19
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	\$ 1,106,812.00	15.832	\$ 1,356,825.00	17.41
INVENTARIOS	\$ 1,123,560.00	16.07	\$ 1,352,725.00	17.36
PAGOS PROVISIONALES DE ISR	\$ 82,044.00	1.17	\$ 15,526.00	0.20
IVA ACREDITABLE		0	\$ 25,869.00	0.33
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 45,026.00	0.64		0.00
DEUDORES DIVERSOS	\$ 81,341.00	1.16	\$ 55,869.00	0.72
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	\$ 2,686,870.00	38.43	\$ 3,133,216.00	40.20
FIJO				
TERRENO	\$ 380,000.00	5.44	\$ 380,000.00	4.88
EDIFICIO	\$ 1,250,000.00	17.88	\$ 1,250,000.00	16.04
DEP ACUM EDIFICIO	-\$ 465,000.00	-6.65	-\$ 425,000.00	-5.45
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 989,526.00	14.15	\$ 1,189,526.00	15.26
DEP ACUM EQ DE TRANSPORTE	-\$ 365,230.00	-5.22	-\$ 245,625.00	-3.15
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 2,785,620.00	39.85	\$ 2,568,550.00	32.96
DEP ACUM MOB Y EQUIPO	-\$ 773,800.00	-11.07	-\$ 425,685.00	-5.46
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 628,500.00	8.99	\$ 458,610.00	5.88
DEP ACUM EQ DE COMPUTO	-\$ 125,650.00	-1.80	-\$ 89,650.00	-1.15
SUMA ACTIVO FIJO	\$ 4,303,966.00	61.57	\$ 4,660,726.00	59.80
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 6,990,836.00	100.00	\$ 7,793,942.00	100.00
PASIVO A CORTO PLAZO				
PROVEEDORES	\$ 2,918,545.00	41.75	\$ 3,658,825.00	46.95
ACREEDORES DIVERSOS	\$ 625,398.00	8.95	\$ 940,929.00	12.07
IVA POR PAGAR	\$ 152,458.00	2.18		0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 15,326.00	0.22	\$ 52,352.00	0.67
SUMA PASIVO ACORTO PLAZO	\$ 3,711,727.00	53.09	\$ 4,652,206.00	59.69
CAPITAL CONTABLE				
CAPITAL SOCIAL	\$ 2,980,000.00	42.63	\$ 2,980,000.00	38.23
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 62,903.00	0.90		0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 236,206.00	3.38	\$ 161,736.00	2.08
TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	\$ 3,279,109.00	46.91	\$ 3,141,736.00	40.31
SUMA PASIVO MAS CAPITAL	\$ 6,990,836.00	100.00	\$ 7,793,942.00	100.00

APLICACIÓN DE PORCIENTOS INTEGRALES

INTER CONSTRUCCIONES, S.A.
Estado de resultados al 31 de diciembre de 1999 y 2000

	1999		2000	
		%		%
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 2,587,277.00	100.00	\$ 1,917,345.00	100.00
GASTOS Y PRODUCTOS DE OPERACIÓN				
GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN	-\$ 2,109,973.00	-81.55	-\$ 1,850,973.00	-96.54
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	-\$ 252,737.00	-9.77	\$ 85,787.00	4.47
TOTAL DE GASTOS Y PRODUCTOS DE OPERACIÓN	-\$ 2,362,710.00		-\$ 1,765,186.00	
UTILIDAD EN OPERACIÓN	\$ 224,567.00	8.68	\$ 152,159.00	7.94
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS				
OTROS GASTOS	-\$ 35,984.00	-1.39	-\$ 33,243.00	-1.73
OTROS PRODUCTOS	\$ 47,623.00	1.84	\$ 54,918.00	2.86
TOTAL DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	\$ 11,639.00	0.45	\$ 21,675.00	1.13
RESULTADO DEL PERIODO *	<u>\$ 236,206.00</u>	<u>9.13</u>	\$ 173,834.00	9.07
I.S.R. POR PAGAR			-\$ 12,098.00	-0.63
RESULTADO NETO DEL PERIODO			<u>\$ 161,736.00</u>	<u>8.44</u>
* SIN APLICACIONES DEL ISR Y PTU DEL RESULTADO FISCAL				

ALTERNATIVAS

DE

SOLUCIÓN

4.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Como primer punto estableceremos un organigrama que nos permita llevar una planeación en sus actividades, es decir:

Al planear la organización, cada función se ha de definir sin considerar el personal; una vez establecida la estructura de organización, se seleccionara al personal que ocupe los puestos.

Obteniendo como resultado:

- a) conocer los objetivos de la compañía, seleccionar subordinados eficaces, delegar permitiendo que los subordinados decidan asuntos dentro de sus respectivas esferas de operación y controlar para cerciorarse de que los resultados obtenidos son satisfactorios.
- b) Seleccionar con cuidado a los miembros de su grupo; motivarlos; crear buenas comunicaciones; esforzarse por lograr relaciones interpersonales efectivas y minimizar los conflictos entre los miembros del grupo.
- c) Fortalecer las habilidades de relaciones humanas, aprender a hablar y a escuchar con efectividad; fijar estándares elevados o niveles propuestos de logro; ver las situaciones desde el punto de vista de la otra persona; llegar a ser efectivo en la toma de decisiones, adoptar una actitud interrogante para descubrir y

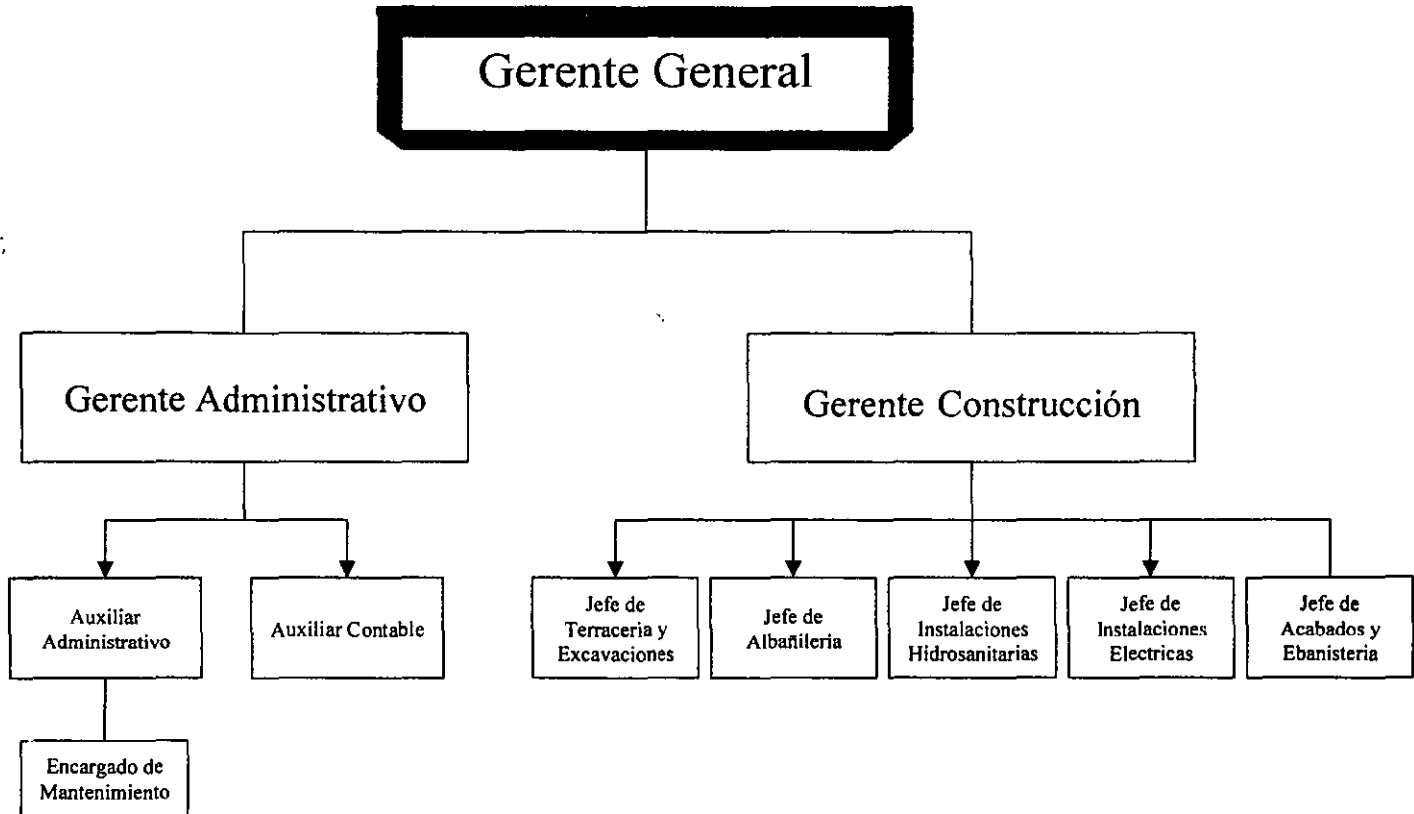
utilizar nuevas ideas; ser un líder involucrándose en la acción, considerar la administración como la oportunidad para influir en otras personas de manera favorable y evaluar lo que se ha logrado y, si es necesario, emprender una acción remediadora. Etc....

Para esto mencionaremos las cuatro funciones fundamentales planeación, organización, ejecución y control, que constituyen el proceso de la administración, ya que son los medios por los cuales administra el gerente. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es *la planeación*, para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse; *la organización* para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias, *la ejecución* por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y *el control* de las actividades para que se conformen con los planes.

Organigrama

Inter Construcciones S.A. de C.V.

(Propuesta)



A continuación presentamos un flujo de efectivo el cual recomendamos como una alternativa para aumentar la capacidad de pago a corto plazo. (ANEXO 1).

Por lo que podemos observar en el flujo de efectivo aumenta la liquidez para hacer frente a los pasivos a corto plazo adquiriendo un crédito bancario el cual se planea pagar al final del trimestre y así mismo sanear la situación de nuestras cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.

En el segundo trimestre recomendamos volver a solicitar el crédito bancario para aumentar la liquidez, aunado a un incremento de ventas y reforzamiento en la labor de la cobranza, el cual se ve reflejado en el tercer trimestre con buenos resultados debido a que ya no es necesario el crédito por que la empresa empezaría a hacer frente a las obligaciones a corto plazo con sus propios recursos.

INTER CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

FLUJO DE EFECTIVO PARA 2001.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
ENTRADA DE EFECTIVO	\$ 4,866.00	\$ 265,366.00	\$ 184,666.00	\$ 734,500.00	\$ 905,600.00	\$ 1,056,820.00
COBRANZA A CLIENTES	\$ 113,066.00	\$ 214,500.00	\$ 350,000.00	\$ 705,850.00	\$ 768,500.00	\$ 935,000.00
CREDITO BANCARIO	\$ 200,000.00			\$ 200,000.00		
TOTAL DE ENTRADAS	\$ 317,732.00	\$ 479,866.00	\$ 534,666.00	\$ 1,640,150.00	\$ 1,674,100.00	\$ 1,991,820.00
NOMINAS	\$ 110,000.00	\$ 110,000.00	\$ 110,000.00	\$ 330,000.00	\$ 330,000.00	\$ 440,000.00
IMPUESTOS	\$ 26,663.00			\$ 56,120.00	\$ 85,000.00	\$ 96,500.00
PAGO A PROVEEDORES	\$ 304,000.00	\$ 304,000.00	\$ 304,000.00	\$ 912,000.00	\$ 935,200.00	\$ 985,000.00
PAGO DE INTERESES DE CREDITO BANCARIO	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 30,000.00		
PAGO PRESTAMO BANCARIO				\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	
PAGO A ACREEDORES	\$ 78,330.00	\$ 78,330.00	\$ 78,330.00	\$ 234,990.00	\$ 234,990.00	\$ 548,310.00
TOTAL SALIDAS	\$ 528,993.00	\$ 502,330.00	\$ 502,330.00	\$ 1,763,110.00	\$ 1,785,190.00	\$ 2,069,810.00
FLUJO NETO	-\$ 211,261.00	-\$ 22,464.00	\$ 32,336.00	-\$ 122,960.00	-\$ 111,090.00	-\$ 77,990.00
SALDO INICIAL	\$ 276,582.00	\$ 65,321.00	\$ 42,857.00	\$ 183,371.00	\$ 230,000.00	\$ 254,514.00
SALDO FINAL	\$ 65,321.00	\$ 42,857.00	\$ 75,193.00	\$ 60,411.00	\$ 118,910.00	\$ 176,524.00

En cuanto a los problemas que se presentan en los inventarios recomendamos que se haga un estudio de los materiales con los que se cuentan en el almacén e identificarlos por costo y volumen en el mismo y que serán ocupados para cada proyecto e irlos adquiriendo conforme se vayan a utilizar para evitar otros gastos como son: acarreo, almacenamiento, vigilancia, entre otros.

En cada proyecto podríamos manejar presupuestos, ya que Serra el medio general utilizado para planear niveles adecuados en las existencias de almacén.

Sin embargo es importante que constantemente se realicen inventarios físicos por personas externas o ajenas de dicha área. De esta manera se reducen los gastos de operación y evita tener material obsoleto debido a que actualmente la empresa muestra ineficiencia en sus controles.

Y por último presentamos un sistema contable que permitirá el registro correcto y oportuno de las operaciones.

Estableciendo a la vez un control financiero que nos dará a conocer la situación financiera de la empresa para la toma de decisiones.

En primer lugar vamos a considerar las premisas básicas que persigue la contabilidad financiera, las cuales la empresa tendrá que aplicar, debido a que actualmente se maneja de forma incorrecta. (Utilidad y Confiabilidad).

La Utilidad la adecuaremos al propósito de la empresa en función de su contenido informativo y de su oportunidad. Su contenido informativo estará basado en la relevancia de la información, en la veracidad y por último la comparabilidad para su validación comparable permitiendo juzgar la evolución de la entidad económica. Su oportunidad nos permitirá que la información contable llegue a manos del usuario para tomar decisión a tiempo.

Respecto a la confiabilidad, la utilizaremos para tomar decisiones basándonos en el crédito de que la información esta fundamentada en el proceso de cuantificación contable, es estable, objetiva y verificable.

A continuación daremos algunos comentarios de las cuentas para su control más relevantes en un sistema contable.

ACTIVOS FIJOS

- Los valores brutos y netos en libros de los activos fijos se declaren correctamente en el balance general anual y que se cargue una adecuada cantidad cada año a la cuenta de pérdidas y ganancias con respecto a la depreciación.
- Los activos ni se compran ni se venden o dan de baja sin la consideración adecuada y la autorización a un nivel conveniente de la administración.

EXISTENCIAS EN ALMACEN

- El valor de las existencias al cierre se presentan correctamente en las cuentas anuales sobre una razonable consistencia de un año a otro, y que los resultados se distribuyan en los correctos encabezados de desembolso de capital y rendimiento.
- La seguridad de las existencias se proteja por medio de continuos controles adecuados y confirmando por verificaciones físicas periódicas.
- El capital no se desperdicie manteniendo excesivas existencias que esa inversión pudiera utilizarse para pagar proveedores o

algún activo necesario pero, también que las operaciones no sufran por mantener niveles inadecuados de abastecimientos de materiales para las obras.

DEUDORES Y PAGOS ANTICIPADOS

- Las cantidades que se adeudan a la empresa o que pagan por anticipado se presentan correctamente en el balance general y que cantidades que se cargan a deudores se acrediten a la cuenta correcta de activo o de ingresos;
- Todas las cantidades que se adeudan a la empresa se facturan adecuadamente y se cobran tan pronto como es posible.

SALDOS EN CAJA Y BANCOS

- Los saldos en caja y bancos se declaren correctamente en el balance general y que todos los ingresos y los pagos se aplican a las cuentas correctas de capital y de ingresos;
- Todas las cantidades que se adeudan a la empresa se reciben y puntualmente se,
- Depositen en el banco y que todos los pagos hechos son para los propósitos de la empresa y están debidamente aprobados a un adecuado nivel.

- Se evita el robo de efectivo o, en el peor de los casos, se detecta prontamente.
- Los saldos se conservan aun nivel mínimo práctico a fin de reducir el pago de intereses sobre préstamos o aumentar los intereses por cobrar las inversiones.

PROVEEDORES

- El pasivo acumulado se declara correctamente en el balance general y que las mercancías y servicios comprados se aplican a los encabezados correctos de capital y de desembolso de ingresos.
- Todos los bienes y servicios comprados que son necesarios para los negocios de la empresa se reciben correctamente en buenas condiciones o se llevan a cabo adecuadamente, y se pagan a un conveniente precio.

Por lo tanto la tarea principal de un sistema contable debe ser la preparación de estados financieros y la información de costos para la toma de decisiones por la dirección. Sus demás funciones se pueden resumir así:

1. Elaborar periódicamente balances y estados de utilidad
2. Auxiliar a la dirección en el desarrollo de políticas de productos y estructuras de venta o servicios.
3. Auxiliar a la dirección en la fijación de objetivos empresariales por medio de planes a corto y a largo plazo.
4. Elaborar estados comparativos para medir la eficiencia de la explotación.

Implementaremos dos tipos de normas de rendimiento; las de rendimiento propiamente dichas y las operativas; juntas constituyen una medida de conjunto del rendimiento de la empresa. En una empresa de ingeniería, como lo es esta, las normas de rendimiento vendrán determinadas normalmente por el tiempo necesario para efectuar una operación determinada, la cantidad de material necesario para construir un número dado de obras.

Las normas operativas, por el contrario, suelen ser de corta duración. Normalmente son determinadas por los presupuestos y se cambian, o se revisan, al final de cada período presupuestario.

Los estados financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados) se elaborarán cada mes o cada cuatro semanas

para fines de dirección, y cada año para cumplir las normas legales.

La planeación de la dirección se ocupará de objetivos a corto y a largo plazo, pero todos deben ser eslabones de una misma cadena, con la única diferencia de tener distintas fases de realización. El presupuesto anual será el medio general utilizado para expresar los planes y proyectos a largo plazo en ventas y utilidades a medida que se va cumpliendo el plazo de su realización.

Implementando las siguientes recomendaciones básicas lograremos un buen control en la empresa.

a) Las responsabilidades y las facultades que se otorgan debieran definirse por escrito y con el mayor detalle que sea posible, cada empleado deberá precisamente conocer cuales son sus deberes normales y de quien debe recibir instrucciones cuando se presenta una situación que no es rutinaria.

b) En toda la estructura administrativa, los funcionarios deberan seleccionar, por medio de una investigación, exámenes o informes de progreso, inspección y verificaciones de prueba, que sus

subordinados entiendan sus obligaciones y que las desempeñen correctamente.

c) Los deberes deben segregarse con vista a minimizar el riesgo de fraude; por ejemplo, los encargados del almacén no debieran de ocuparse de hacer anotaciones en los libros auxiliares de almacén; y los cajeros recibidores no debieran tener acceso a los registros de deudores:

d) Las conciliaciones de las cuentas de control claves y las conciliaciones de las cuentas de bancos, deberán prepararse o verificarse por funcionarios superiores que no estén involucrados en escribir los registros pertinentes;

e) Ciertos aspectos de los registros contables deberán confirmarse por evidencia física o información externa las existencias y los activos fijos, evaluarse y reconciliarse, y solicitarle a los deudores que confirmen la exactitud de los saldos que figuren en el libro auxiliar de deudores.

f) En los casos que sea necesario, con el fin de establecer las responsabilidades los funcionarios firmaran por el trabajo hecho, sobre todo para la aprobación y verificación de los documentos, a

los salarios pagados y otros tipos de trabajo que necesiten ser autorizados.

g) Todo el trabajo deberá estar al día y deberán presentarse informes periódicos de acuerdo con un programa cuidadosamente establecido.

INTER CONTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

TARJETA DE RESUMEN DE INVENTARIOS

AL MES DE

AUXILIAR	ARTICULO	CODIGO	UNIDAD	CANTIDAD TOTAL	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
1106-35	CEMENTO BLANCO		TON			
1106-36	CIMBRA COMUN		M2			
1106-37	CALHIDRA		TON			
1106-38	CIMBRA APARENTE		M2			
1106-39	CEMENTO		TON			
1106-40	TABIQUE RECOCIDO		MILLAR			
1106-41	LOSETA PISOS		M2			
1106-42	MALLA LAC - 66 66		M2			
1106-43	BLOCK 20 X20		PZA			
1106-44	GOTERO DE ALUMINIO		ML			
1106-45	TEPETATE		M3			
1106-46	ARENA		M3			
1106-47	BOMBEO DE CONCRETO		M3			

COMENTARIOS

COMENTARIOS

Proponemos conocer como primer lugar a la empresa, cuales son sus áreas principales, sus objetivos así como que personal se requiere en cada departamento, y esto se lograra en base a la estructura de un organigrama diseñado para las necesidades de la organización.

Nosotros recomendamos eficientar los flujos de efectivo para aumentar la capacidad de pago a corto plazo tomando en cuenta alternativas como lo es el adquirir un préstamo a corto plazo sin permitir que esto afecte las operaciones financieras de la empresa, tal como se propone en el flujo de efectivo para el siguiente año; ya que la solvencia se considera aceptable con un índice de 1.5 en las empresas de servicios del mismo ramo,

Sugerimos implementar una política más restrictiva en los contratos para establecerlos a 90 días aplicando una tasa de interés por el crédito otorgado y en su caso aplicar una tasa de interés moratorio sin que esto perjudique la labor de la venta así como facilitarle a los clientes el número de cuenta bancaria para ayudar a que realicen su pago oportunamente y también tener cuidado que de los pagos que se realicen en las oficinas sean registrados y depositados el mismo día, evitando algún fraude por parte del personal y otorgar algún descuento por pronto pago a pequeños clientes, ya que las empresas

del ramo la razón estándar es rotar por lo menos de 3 veces al año las cuentas por cobrar, debido a que en el último año se incrementó la deficiencia en las cobranzas.

La implementación y supervisión continua de todo control tiene como resultado la capacidad de detectar cualquier anomalía y en el peor de los casos emprender una actitud remediadora, el cual nos permitirá llegar a nuestros objetivos en los tiempos establecidos.

Del mismo modo la información financiera deberá ser veraz, precisa y oportuna para la toma de decisiones en la dirección así como para presentar a proveedores y demás personas que se interesen en la situación actual de la empresa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Finalmente podremos afirmar que la implementación de la planeación y control financiero en una pequeña empresa constructora puede eficientar y lograr la distribución más provechosa de los recursos, así como la maximización del capital.

Debido a que en base a la aplicación de la administración se establecerá la estructura de la organización y se seleccionara al personal para las actividades necesarias de la empresa obteniendo mayor relación entre el personal se alcanzaran los objetivos planteados.

El flujo de efectivo que presentamos nos permite hacer frente a nuestras obligaciones a corto plazo y a la vez se tiene un control de los ingresos que obtiene la empresa permitiendo la mejor distribución del capital e incrementando la liquidez.

En el estudio nos percatamos que se administraban incorrectamente los inventarios, ya que no existía un control que les permitiera mantener niveles adecuados en cuanto a la existencia en almacén por lo tanto implementamos un estudio de las existencias por su costo y volumen, realizando arqueos físicos, que reducirá el gasto de operación evitando contar con material obsoleto y pérdidas injustificadas y recuperar el costo de oportunidad al contar con capital disponible que están invertidos inadecuadamente.

No cabe duda que la aplicación correcta de un sistema contable nos permite el registro correcto y oportuno de las operaciones y nos conduce a la vez a establecer un control financiero para conocer en el momento que se requiera la situación financiera de la empresa de forma oportuna y veraz para la toma de decisiones.

Para esto es importante que se aplique todas y cada una de las sugerencias que proponemos ya que la tarea principal de un sistema contable es la preparación de los estados financieros, la información de costos para la toma de decisiones aunado a que sirve de auxiliar en la fijación de nuevos objetivos a corto y largo plazo y permitiendo comparar la eficiencia de un periodo y otro.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- G. W. F. Pidegon, EL CONTROL FINANCIERO EN LOS PAISES DE DESARROLLO México, Editorial Diana.
- 2.- T.S. Mc Alpine PLANEACION Y CONTROL DE UTILIDADES México, Editorial Diana.
- 3.- Donalk H. Shucktt, Harlan J. Brown, Edward J. Mock, TECNICAS FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS México, Editorial Limusa.
- 4.- J. Fred Weston HORIZONTE Y METODOLOGÍA DE LAS FINANZAS México, Editorial Herrero Hermanos Sucesores.
- 5.- Reyes Ponce, Agustín ANÁLISIS DE TAREAS. México, Limusa, 1984.
- 6.- Dessler, Gary ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL México, Pretice may, 1994.
- 7.- Sikula, Andrew F. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS. México, Limusa, 1982.
- 8.- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO, México, Ediciones Rayuela, 1990.

9.- Philip Kotler, DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA ANÁLISIS, PLANEACIÓN Y CONTROL, Editorial Dianan, 1990.

10.- Tousley Clark Clark PRINCIPIOS DE MERCADOTECNIA, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, S.A. de C.V.

11.- George R. Terry Ph D. Stephen G. Franklin, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, Cia Editorial Continental, S.A. DE C.V. 1988

12.- Laurence J. Gitman, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA, Harla S.A. de C.V., 1978

13.- RMS Wilson, CONTROL FINANCIERO ENFOQUE SISTEMATICO, Editorial Diana, 1985.

14.- Agustín Reyes Ponce, ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA, 1ra. Parte, Editorial Limusa, 1990