



Universidad  
Latina

**UNIVERSIDAD LATINA, S.C.**

**INCORPORADA A LA UNAM**

**8344-08**

**“EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR  
FINANCIERO EN LA TOMA DE  
DECISIONES”**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**PRESENTA:**

**JOSE AGUILAR CRUZ**

**ASESOR:**

**MTRO. MARCO ANTONIO NOLASCO SEGURA**

**CUERNAVACA, MOR.**

**JULIO 2010**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



**Universidad  
Latina**

Cuernavaca Mor., a 02 de Julio de 2010.

**DRA. MARGARITA VELÁZQUEZ GUTIERREZ  
DIRECTORA GENERAL DE REVALIDACIÓN  
E INCORPORACIÓN DE ESTUDIOS DE LA UNAM  
P R E S E N T E**


El C. JOSÉ AGULAR CRUZ ha elaborado la tesis profesional titulada

**“EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA TOMA DE  
DECISIONES”**

Para obtener el título de Licenciado en Contaduría.

El alumno ha concluido la tesis de referencia, misma que llena a mi juicio los requisitos marcados en la legislación Universitaria y en la normatividad escolar de la Universidad Latina para las tesis profesionales, por lo que otorgo la aprobación para todos los efectos académicos correspondientes.

ATENTAMENTE



LIC. GABRIELA AYALA FLORES  
DIRECTORA TÉCNICA DE LA  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA  
UNIVERSIDAD LATINA, S.C.  
CAMPUS CUERNAVACA

info@unila.edu.mx  
unila.edu.mx

Campus Sur  
Pedro Henríquez Ureña 173,  
Los Reyes Coyoacán,  
México, D.F., 04330  
5617 6065  
5617 5886

Campus Roma  
Chihuahua 202,  
Roma,  
México, D.F., 06700  
5564 9074  
5564 4081

Campus Cuernavaca  
Vicente Guerrero 1806,  
Las Maravillas,  
Cuernavaca, Morelos, 62230  
(777) 313 7966, 317 0625  
317 4320

Campus Cuautla  
Carretera Federal México-Oaxaca 1060,  
Hermenegildo Galeana,  
Cuautla, Morelos, 62741  
(735) 3524 697  
3545 120



Universidad  
Latina

Cuernavaca Mor., a 02 de Julio de 2010.

**LIC. GABRIELA AYALA FLORES  
DIRECTORA TÉCNICA DE LA  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA  
UNIVERSIDAD LATINA S.C.  
CAMPUS CUERNAVACA  
P R E S E N T E**

Por medio de la presente me permito informar a usted que el alumno:

C. JOSÉ AGUILAR CRUZ 40352306-5

Ha concluido la investigación de la tesis profesional titulada:

**“EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES.”**

Misma que llena a mi juicio los requisitos marcados en la Legislación Universitaria y en la normatividad de la Universidad Latina para las tesis profesionales, por lo que otorgo el voto aprobatorio como asesor.

  
MTRO. MARCO ANTONIO NOLASCO SEGURA

info@unila.edu.mx  
unila.edu.mx

Campus Sur  
Pedro Henriquez Ureña 173,  
Los Reyes Coyoacán,  
México, D.F., 04330  
5617 6065  
5617 5886

Campus Roma  
Chihuahua 202,  
Roma,  
México, D.F., 06700  
5564 9074  
5564 4081

Campus Cuernavaca  
Vicente Guerrero 1806,  
Las Maravillas,  
Cuernavaca, Morelos, 62230  
(777) 313 7966, 317 0625  
317 4320

Campus Cuahtla  
Carretera Federal México-Oaxaca 1060,  
Hermenegildo Galeana,  
Cuahtla, Morelos, 62741  
(735) 3524 697  
3545 120

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis padres a quien agradezco el apoyo y confianza puesta en mi, enseñándome lo bueno y malo de la vida.

A mi hermana por la ayuda que me ha brindado en todo momento, durante mis estudios y en los procesos que he tenido en el transcurso de estos años.

A Dios agradezco el darme la oportunidad de pertenecer a una gran familia, la cual me ha dado todo su apoyo en los objetivos que me he trazado.

A mis amigos por la confianza que me han dado.

A mis maestros por la disposición prestada en la realización de mis estudios.

**“EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES”**

## ÍNDICE

### EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES

#### Capítulo I. LA ORGANIZACIÓN Y EL ADMINISTRADOR

1.1. ¿Qué es una organización? .....	1
1.2. ¿Por qué cambian las organizaciones? .....	1
1.3. La organización multinacional y la sensibilidad ante las .....	2
diferentes culturas.	
1.4. Concepto de administración .....	3
1.5. Administrador (Gerente) .....	4
1.6. Toma de decisiones .....	5

#### Capítulo II. LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

2.1. La Administración Financiera.....	8
2.2. El Administrador Financiero.....	10
2.2.1. Funciones del Administrador Financiero.....	11
2.3. Información Financiera.....	15
2.4. El Análisis Financiero.....	21
2.4.1. Método de Porcientos Integrales.....	24
2.4.2. Método de Razones Financieras .....	31
2.4.2.1. Razones de Liquidez.....	32
2.4.2.2. Razones de Endeudamiento.....	34

2.4.2.3. Razones de Eficiencia y Operación.....	36
2.4.2.4. Razones de Rentabilidad.....	43
2.4.3. Método Du-Pont.....	46
2.4.4. Flujo de Efectivo.....	49
2.5. Planeación Financiera.....	50

### **Capítulo III. EL PUNTO DE EQUILIBRIO Y LOS PRESUPUESTOS EN LA TOMA DE DECISIONES**

3.1. Punto de Equilibrio.....	54
3.1.1. Modelo Matemático.....	55
3.1.1.1. Margen de Contribución.....	55
3.1.1.2. Razón de Margen de Contribución.....	56
3.1.2. Modelo Gráfico.....	57
3.2. Presupuesto Maestro.....	57
3.2.1. Presupuesto de Operación.....	58
3.2.2. Presupuesto Financiero.....	59
3.2.3. Estados Financieros Presupuestados.....	59
3.3. El Presupuesto de Capital.....	60
3.3.1. Periodo de Recuperación.....	61
3.3.2. Tasa de Rendimiento Contable (TRC) .....	64
3.3.3. Valor Presente Neto.....	66
3.3.4. Tasa Interna de Rendimiento.....	70



**Capítulo IV. EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES.**

4.1. Decisiones Financieras.....	75
4.2. Los Criterios de Eficiencia.....	88
Conclusiones.....	90
Bibliografía.....	102

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo, es dar a conocer la importancia de la toma de decisiones en la administración financiera, desarrollando y analizando los diferentes modelos en que estos se llevan a cabo para resaltar las cualidades de los modelos que favorecen la eficiencia de la empresa.

Lo anterior se desarrollará en los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** Conoceremos lo que es una organización, los cambios que van sufriendo por el transcurso del tiempo. Analizaremos las características que debe de tener un administrador.

**Capítulo II.** Se examina a la administración financiera y a los diferentes elementos que la conforman, con el objeto de resaltar las cualidades del administrador financiero dentro de la empresa y, de la administración financiera dentro de la estructura organizacional.

**Capítulo III.** Se analizan los diferentes modelos en el proceso de la toma de decisiones y se explican algunos de los modelos más comunes.

**Capítulo IV.** Se vincula a la toma de decisiones con la administración financiera y se evalúa el uso de la toma de decisiones, para obtener una administración financiera eficiente dentro de las organizaciones.

**EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES.**

## **OBJETIVO**

**Presentar las técnicas utilizadas por el administrador financiero, para el buen funcionamiento de la estructura organizacional, y así poder llevar a cabo el proceso de la Toma de Decisiones.**

## **HIPÓTESIS**

**Falta de preparación para la toma de decisiones, de acuerdo a las necesidades de la información interna y externa.**

## **PROCEDIMIENTOS**

**Investigación documental de las técnicas más comunes**

# CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN Y EL ADMINISTRADOR

## 1.1. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

La organización es un conjunto de personas que se reúnen para lograr una determinada finalidad. Las iglesias, equipos deportivos, oficinas de gobierno, son organizaciones sin fines de lucro; por otro lado, generalmente las clínicas, comercios, prestadoras de servicios, empresas sí tienen fines de lucro. Las organizaciones comparten según los autores Robbins y Coulter, tres principales características:<sup>1</sup>.

1. Finalidad definida.
2. Estructura deliberada.
3. Gente.

**Finalidad definida.** Cada organización tiene una finalidad distinta, con las cuales se pueden cumplir sus objetivos y sus metas propuestas.

**Estructura deliberada.** Toda organización está compuesta por personas. Una sola persona que trabaja, no puede ser una organización. Para que una organización cumpla sus metas, necesita de personas para realizar el trabajo de una organización.

**Gente.** En las organizaciones se crean estructuras deliberadas para que los integrantes puedan trabajar.

## 1.2. ¿POR QUÉ CAMBIAN LAS ORGANIZACIONES?

Constantemente existen cambios sociales, económicos, políticos, tecnológicos, etc., en la vida cotidiana de las personas. Estos cambios influyen en el ambiente de las organizaciones, ya que tienen que adoptar nuevos métodos para poder hacer más eficiente el trabajo. Las organizaciones constan de estructuras sólidas, las cuales están constituidas por el administrador y gerente, los cuales son parte

---

<sup>1</sup> Robbins Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, Pearson Educación, México, 8ta edición 2005. Pág. 16

fundamental de la asociación, aunque con el transcurso del tiempo esté cambiando el concepto de organización y las formas de organizarse.

De acuerdo a Robbins y Coulter las principales o diferencias de ambas organizaciones son<sup>2</sup>:

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	NUEVA ORGANIZACIÓN
- Estable.	- Dinámica.
- Inflexible.	- Flexible.
- Centrada en el trabajo.	- Centrada en las habilidades.
- El trabajo se define por posiciones.	- El trabajo se define por las tareas que se deben hacer.
- Trabajos de individuos.	- Trabajo de equipos.
- Puestos permanentes.	- Puestos temporales.
- Se mueve por órdenes.	- De participación.
- Los jefes deciden siempre.	- Los empleados participan en las decisiones.
- Se guía con reglas.	- Orientado a los clientes.
- Personal homogéneo.	- Personal heterogéneo.
- Día hábil de nueve a cinco.	- Días hábiles sin horario fijo.
- Relaciones jerárquicas.	- Relaciones laterales y en redes.
- Trabajo en las instalaciones en el horario establecido.	- Trabajar en cualquier parte y en cualquier momento.

### 1.3. LA ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL Y LA SENSIBILIDAD ANTE LAS DIFERENTES CULTURAS.

El principio rector de las personas que están involucradas en la empresa internacional es la sensibilidad ante las diferencias culturales. La **Sensibilidad Cultural**, significa tener conciencia de las costumbres locales y nacionales y de

<sup>2</sup> Robbins Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, Pearson Educación, México, 8ta edición 2005. Pág. 17

su importancia para generar buenas relaciones interpersonales. Pasar por alto las costumbres de otras personas bloquea la comunicación de manera que puede impedir los negocios y dar origen a la mala voluntad.

La sensibilidad cultural también es importante porque ayuda a una persona convertirse en un **Trabajador Multicultural**, una persona convencida de que todas las culturas son igualmente buenas, y disfruta cuando aprende acerca de otras culturas. Por lo general los trabajadores multiculturales son personas que en su infancia han conocido más de una cultura. Ser multicultural permite ser aceptado por una persona de otra cultura. Según Gunnar Beeth, un vendedor *poliglota* puede explicar las ventajas de un producto en otros idiomas, pero se requiere de un vendedor multicultural, para lograr que los extranjeros comprendan.

El **Multiculturalismo**, es la capacidad para trabajar con eficiencia y realizar negocios con personas de distintas culturas.

#### **1.4. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.**

Agustín Reyes Ponce, la define como el “conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. De acuerdo a las características de la administración:

**Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir coordinación sistemática de medios.

**Especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a lo que acompañan.

**Unidad Temporal.** Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

**Unidad Jerárquica.** Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la administración”.<sup>3</sup>

En mi opinión, es la coordinación de actividades de un grupo de personas, las cuales se realizan para cumplir objetivos planeados y así poder llegar a la meta establecida por la asociación, siempre dirigida por una persona como unidad de mando.

## **1.5. ADMINISTRADOR. (GERENTE)**

Antes de poder emitir un juicio propio de administrador, se mencionarán dos conceptos de administrador y gerente, desde diferentes puntos de vista.

Andrew J. Dubrin, define al administrador como “la persona encargada del desempeño laboral de los miembros de un grupo. Un administrador tiene la autoridad formal para comprometer recursos de la organización, aún cuando se requiera la autorización de terceros”.<sup>4</sup>

Harold y Heinz, lo definen como “personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa, de acuerdo a las funciones del administrador que son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control”.<sup>5</sup>

Después de haber leído las definiciones de los diferentes autores, podemos decir que **el administrador es el que genera la comunicación abierta dentro del ambiente de trabajo, tiene que estar al tanto de los conflictos en las organizaciones y de ahí poder aprovecharlos, para poder detectar los problemas que los generaron y poder tomar las decisiones más viables, también es el encargado de supervisar el trabajo desempeñado por las demás personas , detectando sus necesidades, para lograr motivarlos.**

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, Limusa Editoriales, México, 2005, Págs. 26, 27, 28.

<sup>4</sup> DuBrin J. Andrew, Fundamentos de Administración, International Thomson Editores, México, 5ta. Edición 2000, Pág. 2

<sup>5</sup> Koontz Harold, Wehrich Heinz, Administración una Perspectiva Global, Mc Graw Hill, México, 12ª Edición 2004, Pág. 776

## 1.6. TOMA DE DECISIONES.

Los gerentes, administradores y todo tipo de personas de la organización según en cada nivel de la empresa, siempre tienen que tomar decisiones en cualquier momento. En el caso de los gerentes y administradores deben de tomar decisiones con un gran enfoque y calidad en éstas, ya que éstas tienen una gran influencia en el éxito o fracaso de la compañía.

En todas las áreas y niveles de una compañía se toman decisiones las cuales consisten en elegir una, entre dos o más alternativas; pero cada área tiene su importancia y trascendencia de acuerdo a sus objetivos y metas propuestas. Existe un proceso para tomar una buena decisión, el cual consta de 8 etapas de acuerdo a Robbins y Coulter.

1. "Identificación de un problema.
2. Identificación de criterios de decisión.
3. Ponderación de los criterios.
4. Desarrollo de alternativas.
5. Análisis de las alternativas.
6. Selección de una alternativa.
7. Implementación de la alternativa.
8. Evaluación de la eficacia de la decisión".<sup>6</sup>

**Identificar un problema.** El primer paso, el cual consta el proceso antes indicado, es identificar el problema desde sus orígenes o causas y las situaciones que repercuten a los objetivos y metas de la compañía.

"Para hacerlo mejor, los gerentes tienen que comprender las tres características de los problemas.

- I. Estar consientes de ellos.

---

<sup>6</sup> Robbins Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, Pearson Educación, México, 8ta edición 2005. Pág. 135



II. Estar presionados para actuar.

III. Tener los recursos necesarios para emprender acciones”.<sup>7</sup>

**Identificar los criterios de decisión.** Ya identificado el problema y sus orígenes el gerente o el administrador, debe identificar cuáles son las opciones más viables para poder resolver el problema de acuerdo a las posibilidades financieras, organizacionales (documentos, manuales y capacitación), tecnológicas, etc., que cuenta la compañía.

**Asignar pesos a los criterios.** No todos los criterios localizados en la etapa 2 son de igual importancia para poder resolver el problema, lo cual es recomendable ordenarlos, para dar prioridad en la toma de decisiones. Según Robbins y Coulther existe un método simple el cual “consiste en dar al criterio más importante un peso de 10 y tomarlo como referencia para ponderar los otros. Así, un criterio con un peso de 10 sería dos veces más importante que uno de cinco. Desde luego, uno puede dar 100 o 1000 o cualquier número como peso máximo. La idea es establecer las prioridades de los criterios identificados en la etapa 2 asignando un peso a cada uno”.<sup>8</sup>

**Desarrollar las alternativas.** La persona que está a cargo en la toma de decisiones, tiene que preparar la lista de las alternativas más viables con las cuales se pueden resolver el problema que tiene la empresa.

**Analizar las alternativas.** Al haber integrado las alternativas que podría tener el problema, ahora se procederá a analizar cada una de las alternativas de acuerdo a los criterios de la etapa 1 y 2, al comparar con estos criterios la persona encargada en la toma de decisiones podrán saber las ventajas y desventajas de las alternativas.

**Seleccionar una alternativa.** Después de haber ponderado las alternativas más viables de acuerdo a los criterios de las etapas anteriores, se escoge la mejor alternativa entre todas.

---

<sup>7</sup> Robbins Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, Pearson Educación, México, 8ta edición 2005. Pág. 134

<sup>8</sup> Robbins Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, Pearson Educación, México, 8ta edición 2005. Pág. 136

**Implementar la alternativa.** En esta etapa, se pone en marcha la alternativa escogida para poder solucionar el problema, si las personas que van a implementar la alternativa, participaran en el proceso en las que escogieron la más viable, tendrán mejor conocimiento e intervendrán con mayor entusiasmo para la solución del problema.

**Evaluar la eficacia de la decisión.** En esta última etapa, la persona que estaba encargada de la toma de decisiones, tiene que evaluar si se resolvió el problema. En el caso de que el problema persista se tendrá que ver en qué fallo y se regresará a las etapas anteriores, o si es necesario, hacerlo de nuevo hasta poder resolverlo.

“En la gran mayoría de los casos, tomar decisiones es facultad del Jefe, cualquiera que sea su categoría o nivel. Puede decir que su trabajo consiste precisamente en eso; por otra parte, tomar decisiones es la responsabilidad personal del jefe, y en ello radica, la importancia de su trabajo.

Además, esta actuación personal de tomar decisiones refleja casi siempre, todas las características de su propia personalidad: su inteligencia, voluntad, su carácter, temperamento, su experiencia, habilidades, etc.

El tomar decisiones es acto generado de todas las actividades administrativas. Si se recuerda que por administración se entiende la labor que consiste en obtener resultados a través de los esfuerzos y la cooperación de otras personas, puede advertirse sin dificultad que tales resultados y la actuación de quienes lo realizan, son consecuencias de las decisiones tomadas por el administrador o ejecutivo que ejerce la autoridad”.<sup>9</sup>

El tomar una decisión abarca toda la estructura del organigrama de la empresa, debido a que toda organización esta basada en procesos que interactúan uno con otro, tocando todos los puestos jerárquicos, las decisiones tomadas comprenden todas las funciones administrativas.

---

<sup>9</sup> Guzman Valdiria I., Problemas de la Administración de empresas, Editorial Limusa, México, 7ª Edición 1980, Pág. 44

## **CAPÍTULO II. LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### **2.1. LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.**

#### **CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros, su correcto manejo y aplicación; así como, la coordinación eficiente del capital de trabajo, sus inversiones y resultados mediante la presentación e interpretación de los estados financieros, que son elementos para la toma adecuada de decisiones.

Se ha visto que las empresas como entidades vivientes, requieren de un lenguaje común que le permite recibir y entregar información de las operaciones que realizan. Esta información queda plasmada en los estados financieros.

A la administración financiera comúnmente también se le denomina como finanzas: “es la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto de activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos.

Las finanzas se dividen en tres grandes áreas:

- a) Inversiones.
- b) Instituciones y mercados financieros.
- c) Finanzas corporativas y administración financiera de las empresas”<sup>10</sup>

Se puede observar una diferencia entre el concepto de finanzas y el concepto de administración financiera. La diferencia principal, es de la rama de la cual se desprenden, por un lado la administración financiera se deriva de la administración general, y por otro lado, las finanzas parten de la economía, ambos criterios son válidos, ya que en al ser ciencias administrativas, ambas son auxiliares entre sí, también se puede observar que Ochoa Setzer, define a la

---

<sup>10</sup> Ochoa Setzer, Guadalupe, Administración Financiera, Mc Graw Hill, México, D.F. 2002, Pág. 4

administración financiera, como parte integrante de las finanzas. No obstante el objetivo de las finanzas o de la administración financiera, con lleva a un mismo fin, que es el de MAXIMIZAR EL PATRIMONIO DE LA EMPRESA.

Es importante por que se enfoca al análisis, planeación y control, y esto ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos, que es la maximización del patrimonio y contar con elementos para la toma de decisiones.

## **SU OBJETIVO.**

“La administración financiera es una fase de la administración general que tiene como objetivos:

1. **Optimizar el patrimonio.-** La administración financiera trata de racionalizar los recursos de una empresa para obtener un máximo rendimiento de ellos, lo cual implica optimizar la prestación de servicios, los resultados, la productividad, la rentabilidad, las utilidades, etc. Para ello, es necesario captar fondos.

- **Por aportaciones:** Mediante una buena administración financiera se obtienen fondos y recursos económicos de manera eficiente y racional, como por ejemplo: las aportaciones de los propietarios de la empresa, lo cual incrementa el capital social y otros similares.
- **Por préstamos:** A través de la administración financiera se obtienen fondos y recursos de acreedores comerciales y bancarios con base en financiamientos o prestamos razonables y oportunos a corto, mediano o largo plazo.

2. **Coordinar.-**

- **El capital de trabajo:** En la administración financiera se encuentra implícita la actividad coordinada del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc.; es decir, el activo circulante. También implica el manejo de los acreedores a corto plazo, tales como proveedores comerciales, acreedores

bancarios, cuentas y documentos por pagar a corto plazo, etc., es decir, del pasivo circulante.

- **Las inversiones:** Esta actividad se refiere a la aplicación de tareas de coordinación de activos fijos, tales como maquinaria, terrenos, edificios, equipo de transporte, oficina, etc., así como de activos diferidos, tales como costos de instalación e inversión en valores realizables, como por ejemplo acciones, obligaciones, bonos, etc.
- **Los resultados:** Es decir, aplicaciones de la actividad coordinadora en operaciones propias de cada empresa, tales como; ventas, costos variables, costos fijos, costos de producción o costos de adición, como el impuesto sobre la renta, participación de los trabajadores en las ganancias de la empresa, etc.

3. **Recopilar.-** Estudiar e interpretar los datos e información del pasado mediante el análisis financiero, para pronosticar y evaluar tanto el desempeño como el futuro financiero de la empresa.”<sup>11</sup>

## 2.2. EI ADMINISTRADOR FINANCIERO.

Ortega Castro, lo define como: “El administrador financiero se ocupa de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo de organización, sea financiera o no, pública o privada, lucrativa o no. Sus tareas abarcan presupuestación crediticia, análisis de inversiones y procesamiento de fondos. Sus funciones e importancia han ido creciendo en los últimos años debido a los cambiantes modelos económicos imperantes en el mundo.”<sup>12</sup>

Haime Levy, define al ejecutivo en finanzas como: “Es el principal responsable de los recursos financieros de la empresa y, por lo tanto, miembro del grupo de

---

<sup>11</sup> Ortega Castro, Alfonso, Introducción a las Finanzas, Mc Graw Hill, México, D.F. 2002, Pág. 6

<sup>12</sup> Ibid, Pág. 18

Dirección General de la misma. Como tal participa en la definición de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sea a aquellos proyectos o segmentos de la misma (productos-mercados), que ofrezcan la mejor mezcla de rendimiento y liquidez, promoviendo el uso eficiente de estos recursos para mantener su productividad.

Tiene a su cargo la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con la planeación y análisis financiero, tesorería, contraloría, auditoría interna y frecuentemente los de informática y coordinación de la planeación estratégica. Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo y apoyar el desarrollo del factor humano de toda la organización, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.”<sup>13</sup>

De lo anterior se puede concluir, que el administrador financiero de la empresa es el encargado de coordinar de manera adecuada los recursos económico-financieros, a través de la inversión, para lograr el objetivo de la empresa que es Maximizar el Patrimonio.

### **2.2.1. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO.**

En el libro “El reto de la función financiera en el siglo XXI”<sup>14</sup> se define con amplitud el relevante papel que juega en el desempeño el ejecutivo de finanzas moderno, planeación y desarrollo de las organizaciones que desean ser líderes en sus sectores de actuación

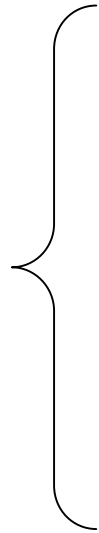
“A continuación, un resumen de sus responsabilidades.

---

<sup>13</sup> Haime Levy, Luis, Plantación Financiera en la Empresa Moderna, ISEF, 5ta. Edición 2002, Pág. 37 y 38

<sup>14</sup> Editado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C., Universidad Iberoamericana y Arthur Andersen, 1ª edición 2001

Funciones del  
Ejecutivo de  
Finanzas.



- Planeación estratégica
- Planeación y análisis financieros
- Administración financiera y tesorería
- Contraloría
- Administración de riesgos
- Informática y sistemas
- Administración del factor humano
- Auditoría

**1. Planeación estratégica.-** El ejecutivo de finanzas como miembro de alta dirección participa en forma destacada en los procesos de planeación de la organización. Su responsabilidad es preservar la salud financiera de la institución y hacer que prevalezcan los criterios financieros sanos en la administración, que permitan crear valor y asegurar la permanencia de la empresa.

La planeación estratégica consiste, esencialmente, en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia; define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que puedan presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos.

**2. Planeación y Análisis Financieros.** Determinar cuáles serán los recursos necesarios para emprender y desarrollar eficientemente las actividades de la empresa, conjuntamente con la definición de las fuentes de financiamiento de los proyectos, para allegarse oportuna, suficiente y económicamente los recursos que los puedan llevar a cabo, es una de las principales funciones del ejecutivo financiero. Esta actividad está encaminada al análisis de las acciones que generen valor agregado y la capacidad de generación de flujos de efectivo libres de la organización.

**3. Administración financiera y tesorería.-** Esta función se centra en la transformación que experimentan los recursos de la empresa, a través del desarrollo del ciclo financiero, para evitar todo derroche en su utilización, particularmente los recursos que componen el capital de trabajo. Dada la escasez y elevado costo de recursos, esta actividad es crítica dentro de la organización.

**4. Contraloría.-** Creación de procesos integrados de control utilizando los sistemas contables como apoyo a la estrategia global de la organización. Los sistemas de información contable, deben estar diseñados para proporcionar la información necesaria sobre los productos, mercados, producción y la operación general de la empresa, para con ellos establecer la supervisión de las responsabilidades administrativas.

**5. Administración de riesgos.** Establecer los lineamientos para la adecuada administración de los riesgos de la empresa, de la industria y del entorno: así como, involucrar a toda la organización en su manejo, detectar y aprovechar las oportunidades en esta materia.

**6. Informática y sistemas.-** Introducir procesos y sistemas computarizados para la generación de información financiera y contable; así como, aplicaciones de planeación y control de todas las operaciones de la empresa, desde plataformas eficientes y fáciles de operar.

**7. Administración del factor humano.**

**a) Administración del personal del área financiera.-** El personal es un factor clave en la generación de crecimiento de las organizaciones modernas, éstas entienden que el factor humano es el elemento clave de la organización. Retener al personal con talento es un reto mayor, y la inversión en el requiere e involucra muchas opciones.

**b) Evaluación de programas de prestaciones e incentivos.-** Además de la administración del personal, el ejecutivo de finanzas tiene que servir de apoyo a las decisiones relacionadas con el factor humano, en relación con los programas de prestaciones, incentivos y beneficios generales.



- c) **Planes de ahorro e inversión.**- Participar en el diseño e implantación de planes que fortalezcan la cultura del ahorro, en beneficio del personal y de sus descendientes.

**8. Auditoría.** La nueva economía también reenfocó los objetivos de la auditoría externa, de tal manera que ahora se dedica a evitar errores más que en detectarlos. El mayor riesgo en los negocios actuales, en donde la velocidad de las transacciones pueda afectar negativamente su valor, hace indispensable prevenir los posibles errores antes de cometerlos.

- a) **Auditoría interna.** Buscar soluciones que aseguren una ventaja competitiva y posicionamiento estratégico, para responder rápidamente a las necesidades del negocio.
- b) **Perfil del auditor interno.** Formación de equipos multidisciplinarios que permitan distintos enfoques en el proceso de auditoría. Contar con habilidades tecnológicas y tener experiencia operativa se hace indispensable en los participantes de los equipos de auditoría interna.
- c) **Enfoque de la auditoría interna.** El auditor interno debe orientar sus trabajos en forma planeada e identificar los riesgos del negocio, ya sea que vengan por amenazas externas, internas, operativas o estratégicas.
- d) **Mejores prácticas de la auditoría interna.** Tener en los programas de auditoría interna, un enfoque del valor agregado, definición del riesgo, estrategias de comunicación, equipos multidisciplinarios y procesos de mejora continua.
- e) **Nuevas tecnologías de soporte a la auditoría interna.** Incrementar la efectividad y eficiencia del proceso para mejorar la satisfacción del cliente, por medio de la utilización de la tecnología.

Como se puede observar, la importancia del ejecutivo de finanzas en la empresa es relevante, dada la diversidad de funciones que abarca, casi la totalidad de las áreas de la empresa; sobre todo, en lo concerniente a la planeación, salvaguarda del patrimonio, administración y control de las operaciones de la organización. El ejecutivo de finanzas es piedra angular en la administración, operación, estrategia

y crecimiento de la empresa, por conocer, participar, decidir y aconsejar en todo lo relacionado con la vida presente y futura de la organización.”<sup>15</sup>

### **2.3. INFORMACIÓN FINANCIERA.**

“La información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general, en la toma de sus decisiones económicas. Su manifestación fundamental son los estados financieros. Se enfoca esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad; así como, en proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, entre otros aspectos.

La multiplicidad de participantes en la actividad y su diversidad de intereses, determinan que la información financiera sea de uso y aplicación general, por lo tanto, debe ser útil para los diferentes interesados. Desde ese punto de vista, el Consejo Mexicano para la investigación Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), emite las NIF que sirven de base para que las entidades elaboren información financiera, que satisfaga las necesidades comunes de una gran variedad de usuarios.

#### **USUARIOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

El usuario general de la información financiera, puede clasificarse de manera significativa en los siguientes grupos:

- a) Accionistas o dueños.
- b) Patrocinadores.
- c) Órganos de supervisión y vigilancia, corporativas, internas o externas.
- d) Administradores.
- e) Proveedores.
- f) Acreedores.

---

<sup>15</sup> Haime Levy, Luis, Plantación Financiera en la Empresa Moderna, ISEF, 5ta. Edición 2002, Pág. 38 - 45

- g) Empleados.
- h) Clientes y beneficiarios.
- i) Unidades gubernamentales.
- j) Contribuyentes de impuestos.
- k) Organismos reguladores.
- l) Otros usuarios.

En resumen los usuarios de la información financiera, se pueden clasificar como sigue:



Los objetivos de los estados financieros se derivan principalmente de las necesidades del usuario general, las cuales dependen significativamente de la naturaleza de las actividades de la entidad y de la relación que dicho usuario tenga con ésta.

Los estados financieros, deben permitir al usuario general evaluar:

- a) El comportamiento económico – financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad; así como, su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos; y
- b) La capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.

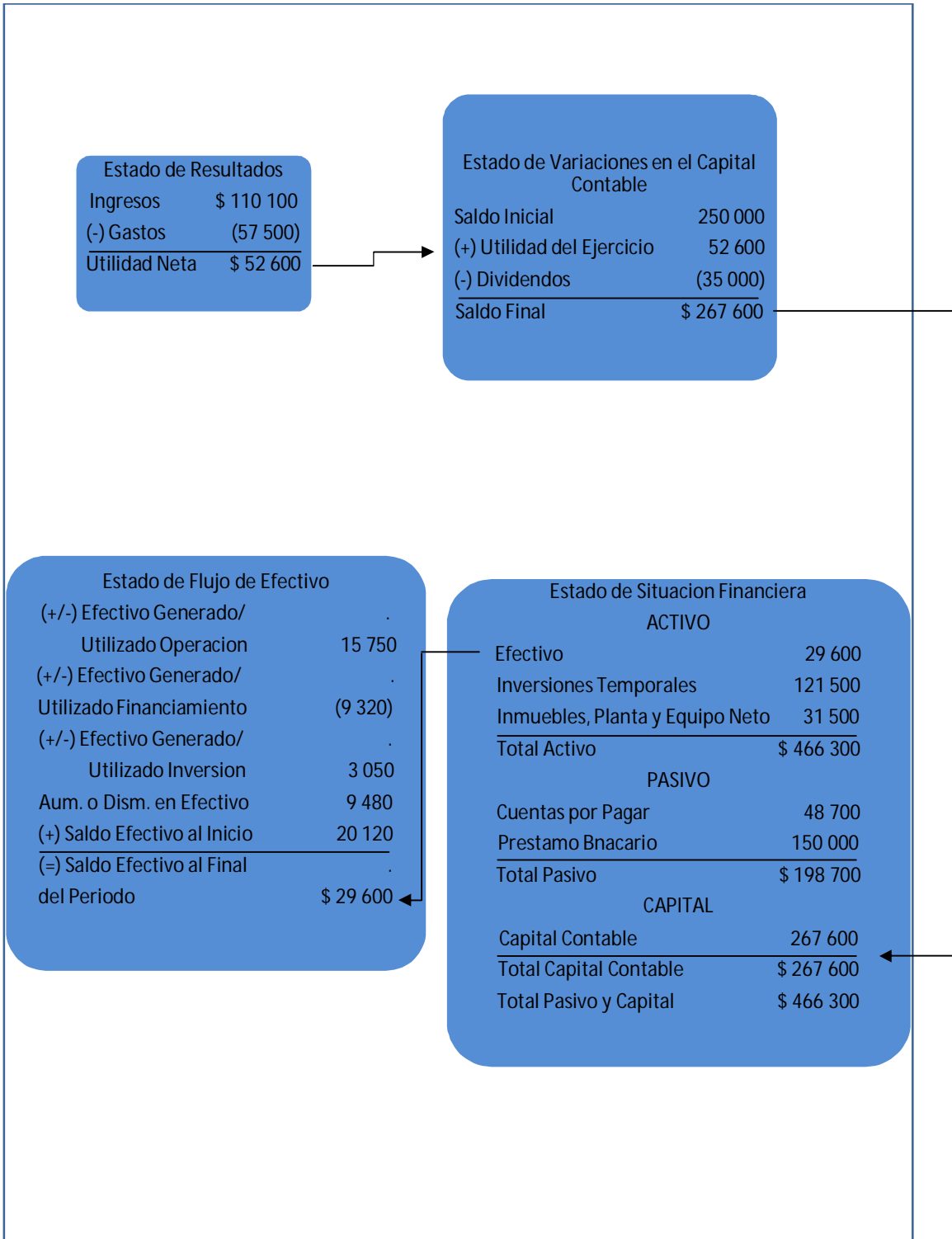
Los estados financieros básicos que responden a las necesidades comunes del usuario general de acuerdo al boletín A5 de las NIF, son:

- a) El balance general, también llamado estado de situación financiera o estado de posición financiera;
- b) El estado de resultados, para entidades lucrativas o, en su caso, el estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos;
- c) El estado de variaciones en el capital contable, en el caso de entidades lucrativas, y
- d) El estado de flujos de efectivo, o en su caso, el estado de cambios en la situación financiera. Cada entidad debe emitir uno de los dos estados, atendiendo a lo establecido en NIF particulares.

A continuación “se muestra esquemáticamente y en forma simplificada, cómo están relacionados y la secuencia de elaboración de los cuatro estados financieros básicos. Se puede observar que el dato final del estado de resultados es un insumo para el estado de variaciones en el capital contable, y el resultado final de éste, junto con el estado de cambios en la situación financiera, es a su vez un insumo para el estado de situación financiera o balance general”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Guajardo Cantu Gerardo, Andrade de Guajardo Nora E., Contabilidad Financiera, Mc Graw Hill, Mexico, D.F. 2008, Pag. 45



Las necesidades de los usuarios y los objetivos de los estados financieros, se describen con mayor detalle en la NIF A-3, necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros.

### **Postulados básicos.**

En congruencia con lo que establece la NIF A-1, Estructura de las Normas de la Información Financiera, los postulados básicos son fundamentos que rigen el ambiente en el que debe operar el sistema de información contable y:

- a) Surgen como generalizaciones o abstracciones del entorno económico en el que se desenvuelve el sistema de información contable;
- b) Se derivan de la experiencia, de las formas de pensamiento y políticas o criterios impuestos por la práctica de los negocios, en un sentido amplio;
- c) Se aplican en congruencia con los objetivos de la información financiera y sus características cualitativas.

Los postulados básicos:

- a) Vinculan el sistema de información contable con el entorno en el que éste opera, permitiendo al emisor de la normatividad contable, al preparador y al usuario de la información financiera, una mejor comprensión del ambiente en el que se desenvuelve la práctica contable.
- b) Guía la acción normativa conjuntamente con el resto de los conceptos básicos que integran el marco conceptual, dado que deben emplearse como fundamento para elaborar normas particulares de información financiera.

Los postulados básicos dan pauta para explicar “en que momento” y “como” deben de reconocerse los efectos derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a una entidad, por lo que son, en consecuencia, esencia misma de las normas particulares. Aplicados en conjunto con los objetivos que los estados financieros señalados en la NIF A-3 y los requisitos de calidad establecidos por la NIF A-4, Características cualitativas de los estados financieros, y con las normas restantes que comprenden la serie NIF A, los postulados contribuyen a la generación de información financiera útil para la toma de decisiones.

### **Postulados Básicos:**

**Sustancia Económica.** Debe de prevalecer en la delimitación y operación del sistema de información contable; así como, en el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a una entidad.

**Entidad Económica.** Es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica, es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores.

**Negocio en Marcha.** La entidad económica se presume en existencia permanente, dentro de un horizonte de tiempo limitado, salvo prueba en contrario, por lo que las cifras en el sistema de información contable, representan valores sistemáticamente obtenidos, con base en las NIF. En tanto prevalezcan dichas condiciones, no deben determinarse valores estimados provenientes de la disposición o liquidación del conjunto de los activos netos de la entidad.

**Devengación Contable.** Los efectos derivados de las transacciones que lleva a cabo una entidad económica con otras entidades, de las transformaciones

internas y de otros eventos, que la han afectado económicamente, deben reconocerse contablemente en su totalidad, en el momento en el que ocurren, independientemente de la fecha en que se consideren realizados para fines contables.

**Asociación de Costos y Gastos con Ingresos.** Los costos y gastos de una entidad deben identificarse con el ingreso que generen en el mismo periodo, independientemente de la fecha en que se realicen.

**Valuación.** Los efectos financieros derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad, deben cuantificarse en términos monetarios, atendiendo a los atributos del elemento a ser valuado, con el fin de captar el valor económico más objetivo de los activos netos.

**Dualidad Económica.** La estructura financiera de una entidad económica, está constituida por los recursos de los que se dispone para la consecución de sus fines y por las fuentes para obtener dichos recursos, ya sean propias o ajenas.

**Consistencia.** Ante la existencia de operaciones similares en una entidad, deben corresponder un mismo tratamiento contable, el cual debe permanecer a través del tiempo, en tanto no cambie la esencia económica de las operaciones.”<sup>17</sup>

## 2.4. EL ANÁLISIS FINANCIERO.

“Consiste en la aplicación de técnicas y métodos que tienen como objetivo proporcionar elementos de juicio suficientes para interpretar la situación financiera de la empresa”<sup>18</sup>

“Es la técnica primaria aplicable para entender y comprender lo que dicen o tratan de decir los estados financieros.”<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Normas de Información Financiera, IMPC, México, D.F. 2009, Boletín A-1 Pag.8 - 18

<sup>18</sup> Ortega Castro, Alfonso, Introducción a las Finanzas, Mc Graw Hill, México, D.F. 2002, Pág. 25



“De manera resumida, se puede establecer que para analizar el contenido de los estados financieros, es necesario observar los siguientes requisitos:

**1. Clasificar**, los conceptos y cifras que integran el contenido de los estados financieros.

**1. Reclasificar**, los conceptos y cifras del contenido de los estados financieros.

**2.** La clasificación y reclasificación debe ser de cifras relativas **Conceptos Homogéneos** del contenido de los estados financieros.

**3.** Tanto la clasificación como la reclasificación de cifras relativas a conceptos homogéneos del contenido de los estados financieros debe hacerse **desde el punto de vista definido**.

Ahora bien, el análisis puede ser interno o externo.

Será **interno**, cuando lo realice una persona que dependa de la empresa, es decir, cuando lo realiza un analista de estados financieros que depende directamente de la empresa; tal es el caso, por ejemplo de empresas que dentro de su organización tienen establecido un departamento de interpretación de estados financieros, generalmente para efectos administrativos.

Será **externo**, cuando el analista actúa con carácter de independiente, contando en este caso con los datos y estados financieros que la empresa juzgan pertinente proporcionarle.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Perdomo Moreno, Abraham, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Thomson, 2000, Pág. 65

<sup>20</sup> Perdomo Moreno, Abraham, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Thomson, 2000, Pág. 66

En seguida se simplifica los estados financieros:

<b>Compañía América del Sur, S.A.</b>					
<b>Estados Financieros Comparativos</b>					
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Efectivo	\$ 195	\$ 80	\$ 90	\$ 159	\$ 155
Inversiones Temporales	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar	1,472	1,834	1,838	1,648	1,524
Inventarios	1,969	2,479	2,450	2,329	2,436
Otros Activos Circulantes	185	155	178	184	180
<b>Total de Activos Circulantes</b>	<b>3,821</b>	<b>4,548</b>	<b>4,556</b>	<b>4,320</b>	<b>4,295</b>
Activos Fijos, Netos	3,547	4,187	5,108	6,613	5,666
Otros Activos	657	782	885	1,286	1,069
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 8,025</b>	<b>9,517</b>	<b>\$ 10,549</b>	<b>\$ 12,219</b>	<b>\$ 11,030</b>
Documentos por Pagar al Banco	\$ 933	\$ 2,079	\$ 1,634	\$ 2,167	\$ 1,636
Vencimiento de la Deuda a L.P.	707	300	817	39	283
Cuentas por Pagar	1,139	1,868	1,499	2,609	1,805
Otros Pasivos de C.P.	91	87	103	101	131
<b>Total de Pasivos Circulantes</b>	<b>2,870</b>	<b>4,334</b>	<b>4,053</b>	<b>4,916</b>	<b>3,852</b>
Deuda Bancaria a L.P.	4,877	4,533	4,433	5,467	5,183
Capital Contribuido:					
Capital Social Común	1,919	1,919	1,919	1,887	1,911
Capital Común Pagado en Exceso	6,374	6,373	6,372	6,364	6,376
Capital Ganado					
Utilidades Retenidas	(8,015)	(7,642)	(6,228)	(6,415)	(6,292)
Capital Contable	<b>278</b>	<b>650</b>	<b>2,063</b>	<b>1,836</b>	<b>1,955</b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>\$ 8,025</b>	<b>\$ 9,517</b>	<b>\$ 10,549</b>	<b>\$ 12,219</b>	<b>\$ 11,030</b>

<b>Compañía América del Sur, S.A.</b>					
<b>Estados de Resultados</b>					
<b>Para el Año Terminado en Diciembre</b>					
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Ventas	\$ 13,678	\$ 15,217	\$ 15,192	\$ 16,886	\$ 13,251
Costo de Ventas	7,777	9,236	10,100	10,560	11,050
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,901</b>	<b>5,981</b>	<b>5,092</b>	<b>6,326</b>	<b>2,201</b>
Gastos de Operación	2,128	2,320	2,380	2,436	2,350
<b>Ut. Antes de gastos financiero</b>	<b>3,773</b>	<b>3,661</b>	<b>2,712</b>	<b>3,890</b>	<b>149</b>
Gastos Financieros	789	800	845	920	1,040
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>2,984</b>	<b>2,861</b>	<b>1,867</b>	<b>2,970</b>	<b>1,189</b>
Impuestos	1,300	1,369	835	1,290	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 1,684</b>	<b>\$ 1,492</b>	<b>\$ 1,032</b>	<b>\$ 1,680</b>	<b>(\$ 1,189)</b>

“Para interpretar en forma acertada las cifras contenidas en los estados financieros, se mencionan a continuación cuatro de los métodos de análisis mas comunes.

1. Método de porcentos integrales.
2. Razones financieras.
3. Método Dupont.
4. Flujo de efectivo.

### **2.4.1. MÉTODO DE PORCIENTOS INTEGRALES.**

Consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero.

Un balance en porcentos integrales indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa, así

como la proporción en que están financiando por los acreedores o los accionistas de la misma.

El método de porcentos integrales aplicado al balance general:

- Asigna 100% al activo total.
- Asigna, también, 100% a la suma de pasivo y el capital contable.
- Considera que cada una de las partidas de activo, del pasivo y del capital debe representar una fracción de los totales.

El estado de resultados elaborado en porcentos integrales muestra el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos; así como, el porcentaje que representa la utilidad obtenida en relación con las ventas totales.

El método de porcentos integrales aplicado al estado de resultados:

- Asigna el 100% a las ventas netas.”<sup>21</sup>

### **Ejemplo de la aplicación del método.**

“Para poder aplicar el método de porcentos integrales se utilizan las siguientes fórmulas:

---

<sup>21</sup> Ortega Castro, Alfonso, Introducción a las Finanzas, Mc Graw Hill, México, D.F. 2002, Pag. 26

$$PI = \left[ \frac{CP}{CB} \right] 100$$

$$FC = \left[ \frac{100}{CB} \right] CP$$

**Donde:**

**P.I.** = Por ciento Integral

**C.P.** = Cifra Parcial

**C.B.** = Cifra Base

**100** = Constante

**F.C.** = Factor Constante

Cualquier fórmula, puede aplicarse indistintamente a determinada clase de estado financiero, sin embargo, en la práctica la primera se emplea en mayor proporción para estados financieros sintéticos y la segunda fórmula para estados financieros detallados.”<sup>22</sup>

**Ejemplo.**

---

<sup>22</sup> Perdomo Moreno, Abraham, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Thomson, 2000, Pág. 94

## COMERCIALIZADORA DEL SUR, S.A.

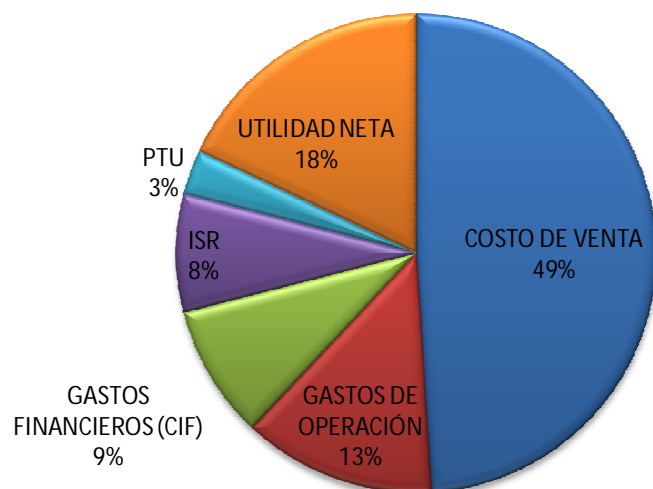
### Estado de Resultados

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

	ABSOLUTO	PORCENTAJE
Ventas netas	235,000.00	100%
Costo de ventas	<u>115,000.00</u>	<u>49%</u>
Utilidad bruta	120,000.00	51%
Gasto de operación	<u>30,000.00</u>	<u>13%</u>
Utilidad de operación	90,000.00	38%
Gastos financieros	<u>20,000.00</u>	<u>9%</u>
Utilidad antes Impuestos	70,000.00	30%
ISR	19,600.00	8%
PTU	<u>7,000.00</u>	<u>3%</u>
<b>Utilidad</b>	<b>43,400.00</b>	<b>18%</b>

Este método también se puede representar de forma gráfica de la siguiente manera:

## REDUCCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS A PORCIENTOS INTEGRALES



### Conclusiones:

Dichos resultados se pueden interpretar de la siguiente manera:

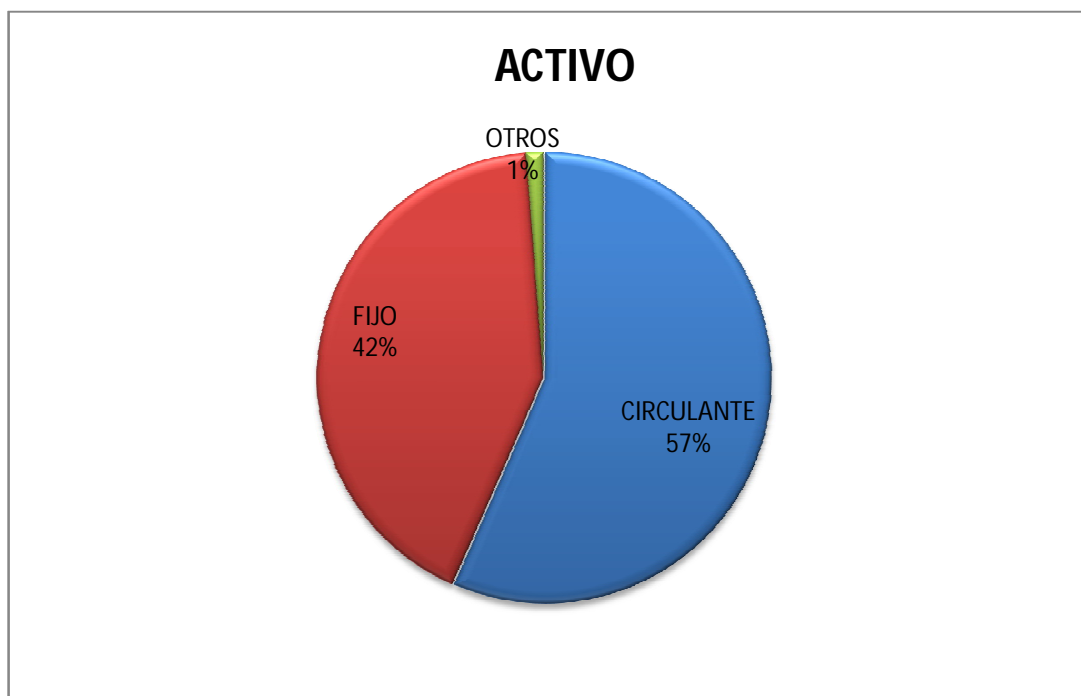
- Por cada \$ 1 de ventas \$ 0.49 representan un costo de ventas.
- Por cada \$ 1 de ventas \$ 0.13 representan gastos de operación.
- Por cada \$ 1 de ventas \$ 0.09 representan gastos financieros.
- Por cada \$ 1 de ventas \$ 0.08 representan ISR del ejercicio.
- Por cada \$ 1 de ventas \$ 0.03 representan PTU del ejercicio.
- Por cada \$ 1 de ventas \$ 0.18 se convierten en utilidad neta.

# COMERCIALIZADORA DEL SUR, S.A.

## Estado de Situación Financiera

Al 31 de Diciembre del 2009

	ABSOLUTO	PORCENTAJE
Activos:		
Circulante	55,354.00	57%
Fijo	41,290.00	42%
Otros	1,180.00	1%
Total de Activos:	97,824.00	100%





Dichos resultados se pueden interpretar de la siguiente manera:

- Por cada \$ 1 de activo \$ 0.57 representan el activo circulante.
- Por cada \$ 1 de activo \$ 0.42 representan al activo fijo.
- Por cada \$ 1 de activo \$ 0.01 representan otros.

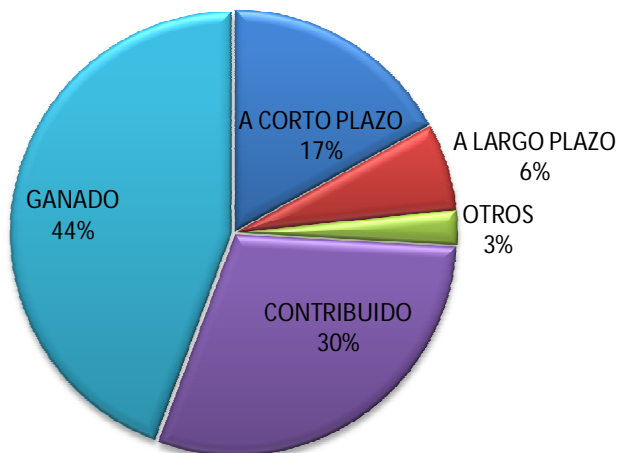
Pasivos:

A Corto Plazo	16,654.00	17%
A Largo Plazo	6,215.00	6%
Otros	2,455.00	3%
Total de Pasivos	25,324.00	26%

Capital Contable:

Contribuido	29,100.00	30%
Ganado*	43,400.00	44%
Total Capital Contable:	72,500.00	74%
Sumas Pasivo + Capital Contable	97,824.00	100%

## PASIVO Y CAPITAL CONTABLE



Dichos resultados se pueden interpretar de la siguiente manera:

- Por cada \$ 1 de financiamiento \$ 0.17 representan el pasivo a corto plazo.
- Por cada \$ 1 de financiamiento \$ 0.06 representan el pasivo a largo plazo.
- Por cada \$ 1 de financiamiento \$ 0.03 representan otros.
- Por cada \$ 1 de financiamiento \$ 0.30 representan el capital contribuido.
- Por cada \$ 1 de financiamiento \$ 0.44 representan el capital ganado.

### 2.4.2. MÉTODO DE RAZONES FINANCIERAS.

“Las razones financieras constituyen un método para conocer los hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de la empresa. Para que el método sea eficaz, las razones financieras deben ser evaluadas conjuntamente y no en forma individual. Lo cual debe tomarse en cuenta las tendencias que han mostrado en el tiempo.

El cálculo de razones financieras es de vital importancia para conocer la situación real de la empresa, en virtud de que miden la interdependencia que existe entre diferentes partidas del balance y del estado de resultados.”<sup>23</sup>

### **Clasificación de las razones financieras.**

- a) Razones Simples.
- b) Razones Estándar.

Para hacer más accesible su comprensión se ha clasificado en cuatro grupos, mencionando en cada uno de ellos las que pueden ser de mayor utilidad.

- 1. Liquidez.
- 2. Endeudamiento.
- 3. Eficiencia y Operación.
- 4. Rentabilidad.

Para dar seguimiento a nuestro ejemplo, tomaremos los datos del ejercicio supuesto en el método anterior.

#### **2.4.2.1. RAZONES DE LIQUIDEZ.**

Los índices que se obtienen de estas razones miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir aquellas con vencimientos menores a un año.

##### **Razones de Liquidez.**

“Representa la capacidad de pago a corto plazo de la empresa y, el índice de solvencia de la empresa”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Ortega Castro, Alfonso, Introducción a las Finanzas, Mc Graw Hill, México, D.F. 2002, Pag. 30

<sup>24</sup> Perdomo Moreno, Abraham, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Thomson, 2000, Pág. 110

**Fórmula:**

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

**Ejemplo:**

$$\text{Liquidez} = \frac{55,354}{16,654}$$

Liquidez = 3.323766 veces. Lo cual representa que esta empresa cuenta con liquidez, al ser sus pasivos a corto plazo menores que sus activos circulantes.

### **Razón Prueba del Ácido.**

“Representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, es decir la razón representa el índice de solvencia inmediata de la empresa.”<sup>25</sup>

**Formula:**

$$\text{Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activo Circulante - Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

<sup>25</sup> Perdomo Moreno, Abraham, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Thomson, 2000, Pág. 115

**Ejemplo:**

$$\text{Prueba del \u00c1cido} = \frac{55,354 - 20,000}{16,654}$$

**Ejemplo:**

$$\text{Prueba del \u00c1cido} = \frac{35,354}{16,654}$$

Prueba del \u00e1cido = 2.122853 veces. Lo cual representa que esta empresa cuenta con solvencia inmediata, al ser sus pasivos a corto plazo menores que sus activos disponibles.

#### **2.4.2.2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.**

Miden la fuerza y la estabilidad financiera de una entidad; as\u00ed como, la probabilidad en torno a su capacidad para hacer frente a imprevistos y mantener su solvencia en condiciones desfavorables.

##### **Raz\u00f3n de Pasivo a Activos Totales.**

Indica la proporci\u00f3n en que el total de recursos existentes en la empresa han sido financiados por personas ajenas a la entidad, o sea, los acreedores. Una de las formas de obtener un beneficio de la econom\u00eda inflacionaria, es a trav\u00e9s de la utilizaci\u00f3n de cantidades fuertes de pasivo a largo plazo, lo cual permite que las obligaciones con vencimiento a largo plazo sean liquidadas con moneda m\u00e1s barata al transcurrir el tiempo.

**Fórmula:**

$$\text{Pasivo a Activo Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

**Ejemplo:**

$$\text{Pasivo a Activo Total} = \frac{25,324}{97,824}$$

Pasivo total a activo total = 0.258873 lo cual representa que el 25.88% de los activos se encuentran financiados con recursos ajenos, situación que muestra que la empresa padece un desequilibrio en su estructura financiera.

#### **Razón de Capital Contable a Activo Total.**

Indica la proporción en que el total de recursos existentes en la empresa han sido financiados las aportaciones de los dueños de la empresa.

**Fórmula:**

$$\text{Capital Contable a Activo Total} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$$

**Ejemplo :**

$$\text{Capital Contable a Activo Total} = \frac{72,500}{97,824}$$

Capital contable a Activo Total = 0.741127 lo cual representa que el 74.11% de los activos se encuentran financiados con recursos propios, situación que muestra que la empresa tiene un buen equilibrio en su estructura financiera.

### **2.4.2.3. RAZONES DE EFICIENCIA Y OPERACIÓN.**

Las razones que conforman este grupo tienen como objeto medir el aprovechamiento que de sus activos hace la empresa.

#### **Rotación del Activo Total.**

Este índice refleja la eficiencia con la que están siendo utilizados los activos de la empresa para generar ventas, así como las ventas que generan cada peso que se encuentra invertido en el activo.

**Fórmula:**

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Activo Total}}$$

**Ejemplo:**

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{235,000.00}{97,824}$$

RAT = 2.402273 el resultado obtenido muestra que por cada peso invertido en la empresa se generan 2.40 pesos en venta. Mientras mayor sea la revolvencia de los activos con respecto a las ventas, mayor es la eficiencia.

### Rotación de Inventarios.

Este índice, muestra el número de veces que en promedio, el inventario entra y sale de la empresa, se calcula mediante la siguiente fórmula:

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Inventario Promedio} = \frac{\text{Inv. Inicial} + \text{Inv. Final}}{2}$$

$$\text{Días de Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$$



## Ejemplo:

$$\begin{array}{l} \text{Rotación de Inventarios} = \frac{115,000}{20,000} = 5.75 \text{ veces} \\ \\ \text{Días de Inventario} = \frac{360}{5.75} = 62.61 \text{ días} \end{array}$$

RI = 5.75 veces, lo cual se significa que el inventario entra y sale de la empresa en este número de veces, si lo traducimos al número de días, el resultado sería el siguiente DI = 63 días, lo cual significa que en promedio cada 2 meses el inventario entra y sale de la empresa. Hay que tomar en cuenta que entre más alto sea el índice de rotación de inventarios es mejor para la empresa.

### **Rotación de Cuentas Por Cobrar.**

Ésta indica el número de veces, que en promedio, la empresa ha renovado las cuentas por cobrar, es decir, las veces que se han generado y cobrado a lo largo del ejercicio: Su forma es la siguiente:

**Fórmula:**

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Cuentas por Cobrar} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}} \\ \text{Promedio de Cuentas por Cobrar} &= \frac{\text{Slido. Inic. C.C.} + \text{Slido. Final C.C.}}{2} \\ \text{Días de Inventario} &= \frac{360}{\text{Rotación de Ctas. Por Cobrar}} \end{aligned}$$

**Ejemplo:**

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Cuentas por Cobrar} &= \frac{235,000}{15,354} = 15.31 \text{ veces} \\ \text{Días de Inventario} &= \frac{360}{15.31} = 23.52 \text{ días} \end{aligned}$$

“Si la rotación de cuentas por cobrar es baja en comparación con lo establecido en las políticas de crédito de la empresa, se deduce que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos, lo cual puede ocasionar problemas de liquidez. Si este es el caso, será necesario que se lleve a cabo una revisión más cuidadosa de los clientes a quienes se otorga crédito, con el fin de evitar esta situación, reducir el plazo que normalmente se les otorga y supervisar más estrechamente la cobranza.”<sup>26</sup>

### Rotación de Proveedores.

El resultado que se obtiene con la rotación de proveedores, indica el número de veces que la empresa liquida sus cuentas por concepto de compra de materia prima e insumos.

#### Fórmula:

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Proveedores}}$$

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Slido. Inic. C.C.} + \text{Slido. Final C.C.}}{2}$$

$$\text{Días de Proveedores} = \frac{360}{\text{Rotación de Proveedores}}$$

<sup>26</sup> Ortega Castro, Alfonso, Introducción a las finanzas, Mc Graw Hill, Mexico, D.F. 2002, Pag. 35

## Fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{Rotación de Proveedores} = \frac{115,000}{20,000} = 5.75 \text{ veces} \\ \\ \text{Días de Proveedores} = \frac{360}{5.75} = 62.61 \text{ días} \end{array}$$

“En la medida que es posible se debe aprovechar el plazo máximo que pueden otorgar los proveedores, sin que esto represente una carga financiera para la empresa y sin que deje de cumplir en forma oportuna con sus pagos.”<sup>27</sup>

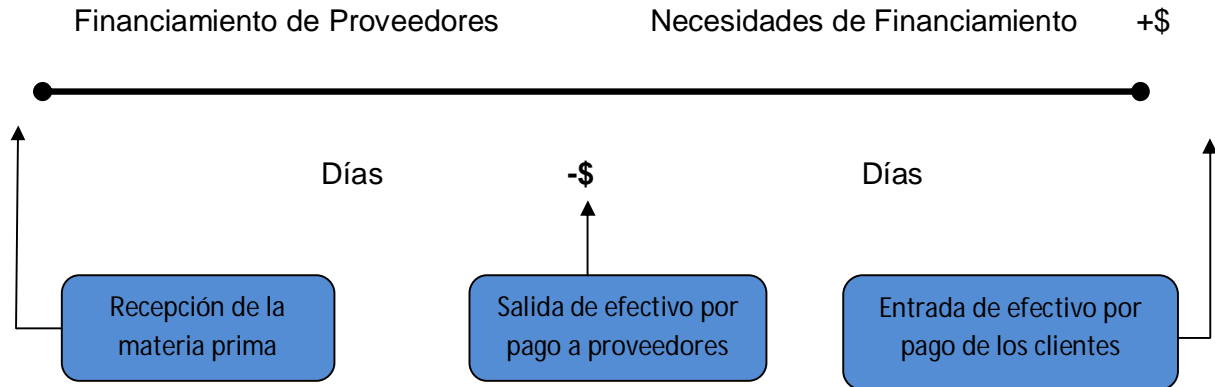
## Ciclo Financiero.

“El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, el pago a proveedores, la transformación de las materias primas en productos terminados, la realización de su venta, la documentación en el caso de una cuenta por cobrar y la obtención de efectivo para reiniciar nuevamente. Es decir, es el lapso que tarda en realizar su operación normal: compra, producción, venta y recuperación.”<sup>28</sup>

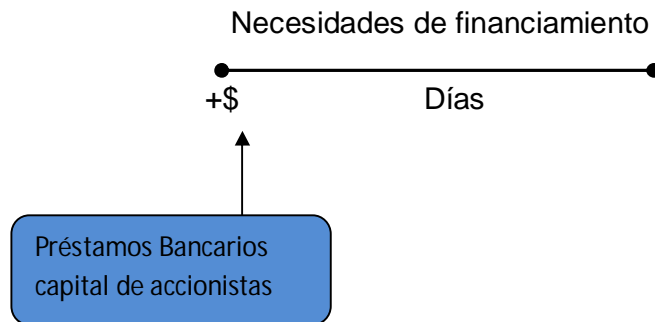
<sup>27</sup> Ortega Castro, Alfonso, Introducción a las finanzas, Mc Graw Hill, Mexico, D.F. 2002, Pag. 35

<sup>28</sup> Ibid

## Ciclo de Operación Neto



## Ciclo de operación neto



### Fórmula:

$$\begin{array}{r}
 \text{Días de inventarios} \\
 + \quad \text{Días de cuentas por cobrar} \\
 - \quad \text{Días de proveedores} \\
 \hline
 = \quad \text{Ciclo financiero}
 \end{array}$$

### Ejemplo:

$$\begin{array}{r}
 \text{DI} \quad 63 \\
 + \quad \text{DCC} \quad 24 \\
 - \quad \text{DCP} \quad 63 \\
 \hline
 = \quad \quad \quad \text{24 días}
 \end{array}$$

En promedio, la empresa emplea 24 días para completar su ciclo financiero (pagar materias primas, transformarlas, venderlas y recuperar efectivo para iniciar nuevamente el proceso)

#### 2.4.2.4 RAZONES DE RENTABILIDAD.

Los índices que incluyen este apartado permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. Si consideramos que las utilidades coadyuvan al desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración.

##### **Rentabilidad de las Ventas.**

También conocida como margen de utilidades, esta variable mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por venta. La fórmula para calcular este indicador es la siguiente.

**Fórmula:**

$$\text{Rentabilidad de las Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

**Ejemplo:**

$$\text{Rentabilidad de las Ventas} = \frac{43,400}{235,000} \times 100$$

RV = 18% Este resultado indica, para nuestro ejercicio que por cada peso generado por las ventas se obtienen 18 centavos de utilidad.

### Utilidad de Operación.

Debido a que la rentabilidad de un negocio (utilidades) es afectada por la utilización de terceros (pasivos), una forma alterna de medir la rentabilidad de la empresa consiste en analizar la razón de:

#### Fórmula:

$$\text{Utilidad en Operación} = \frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

#### Ejemplo:

$$\text{Utilidad en Operación} = \frac{90,000}{235,000} \times 100$$

UO = 38% Este resultado indica, que en el supuesto caso de que el negocio se financie sólo con capital (recursos de socios), generaría casi 38 centavos de utilidad operativa con cada peso de ventas.

### Rentabilidad del Activo.

Es un indicador que permite conocer las ganancias que se obtienen en relación con la inversión de activos; es decir, las utilidades que generaran los recursos totales con los que cuentan el negocio.

**Fórmula:**

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad en Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

**Ejemplo:**

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{43,400}{97,824} \times 100$$

RA = 44% lo cual significa que por cada peso invertido la empresa obtiene 44 centavos de utilidad neta.

**Rentabilidad del Capital.**

Es un índice que señala la rentabilidad de la inversión de los dueños del negocio.

**Fórmula:**

$$\text{Rentabilidad del Capital} = \frac{\text{Utilidad en Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$



### Ejemplo:

$$\text{Rentabilidad del Capital} = \frac{43,400}{72,500} \times 100$$

RC = 60% lo cual indica que por cada peso invertido, la empresa genera 1 peso con 60 centavos de utilidad.

### 2.4.3. MÉTODO DU-PONT.

“Sistema de control, análisis y corrección de desviaciones de los factores de inversión, resultados y objetivos integrales de una empresa comercial, industrial o financiera, pública o privada.

Dentro de los factores de inversión, tenemos los activos de la empresa. Dentro de los resultados, tenemos a las ventas, costo de venta, distribución y adición. Los objetivos integrales de una empresa son la prestación de servicios y la obtención de unidades.

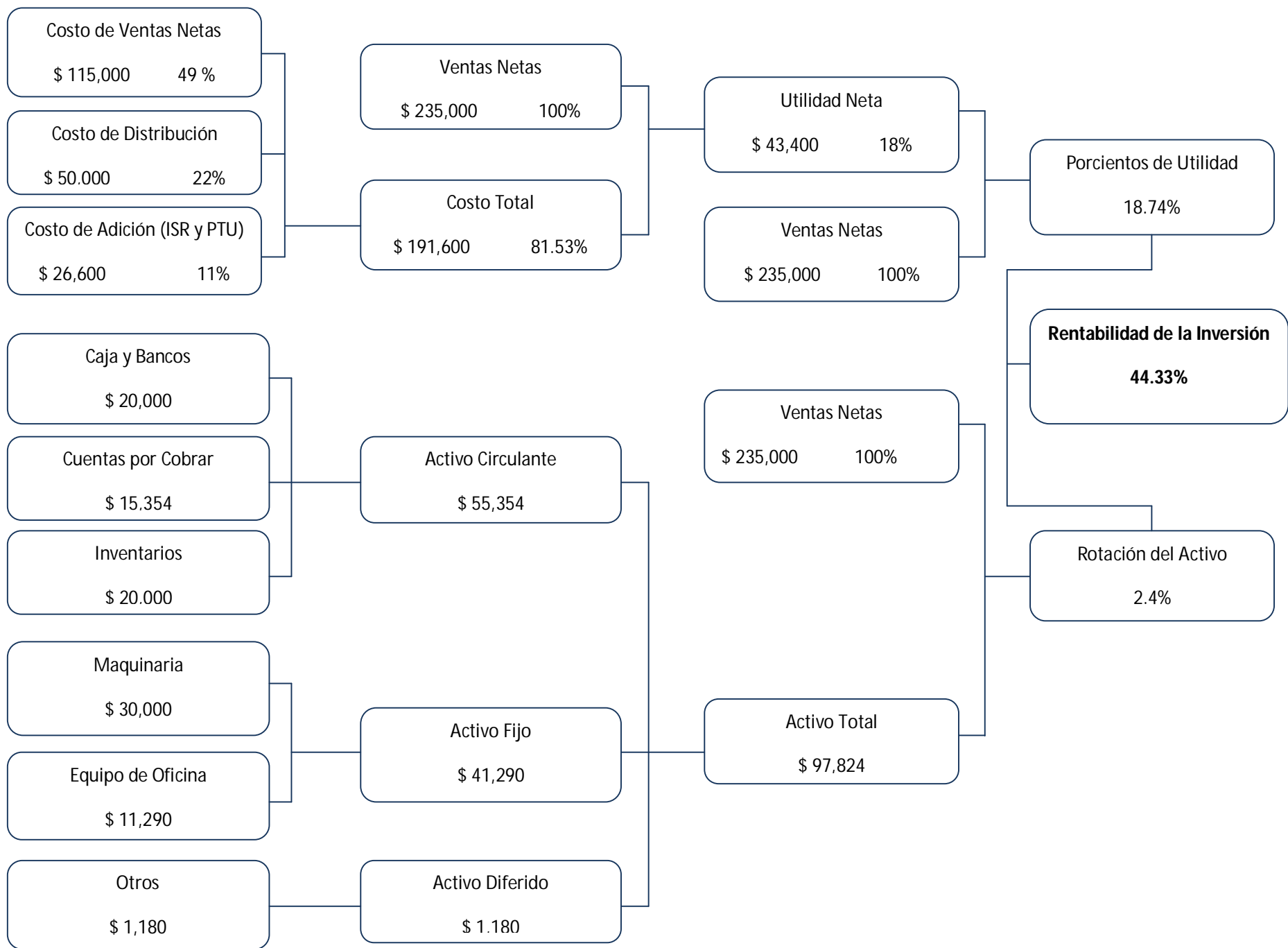
El sistema Du pont, además de tomar como base el activo del balance Pro-forma o presupuesto y el estado de resultados pro-forma o presupuesto, toma la siguiente fórmula general:

$$\text{Rentabilidad de la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

De esta fórmula la utilidad neta entre las ventas netas recibe el nombre de porcentaje de la utilidad y la fórmula de ventas netas entre el activo total se denomina rotación del activo.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Perdomo, Moreno Abraham, Analisis e Interpretacion, Ediciones Thompson, Mexico, D.F., Mayo 2002, pag 217,218



#### **2.4.4. FLUJO DE EFECTIVO.**

“El usuario general de los estados financieros está interesado en conocer cómo la entidad genera y utiliza el efectivo y los equivalentes de efectivo, independientemente de la naturaleza de sus actividades. Básicamente, las entidades necesitan efectivo para hacer frente a sus operaciones, pagar sus obligaciones y, en caso de entidades lucrativas, pagar rendimientos a sus propietarios.

La importancia del estado de flujos de efectivo radica no sólo en el hecho de dar a conocer el impacto de las operaciones de la entidad en su efectivo; su importancia también radica en dar a conocer el origen de los flujos de efectivo generados y el destino de los flujos de efectivo aplicados.

La información histórica sobre los flujos de efectivo, se usa como indicador del importe del momento de la generación y de la probabilidad de los flujos de efectivo futuros; la información sobre los flujos de efectivo históricos también es útil para confirmar en el momento actual, las predicciones hechas en el pasado respecto de los flujos de efectivo futuros.

La entidad debe clasificar y presentar los flujos de efectivo, según la naturaleza de los mismos, en actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

Para clasificar un flujo de efectivo en alguna de las categorías antes mencionadas, debe atenderse a su sustancia económica y no a la forma que se utilizó para llevarla a cabo.

La estructura del estado de flujos de efectivo debe incluir, como mínimo, los rubros siguientes:

- Actividades de operación.
- Actividades de inversión.
- Efectivo excedente para aplicar en actividades de financiamiento o, efectivo a obtener de actividades de financiamiento.
- Actividades de financiamiento.

- Incremento o disminución neta de efectivo.
- Ajuste al flujo de efectivo por variaciones en el tipo de cambio y en los niveles de inflación;
- Efectivo al principio del periodo.
- Efectivo al final del periodo.

La entidad debe determinar y presentar los flujos de efectivo de las actividades de operación usándolo uno de los dos métodos siguientes:

- Método directo.- según el cual deben presentarse por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos;
- Método indirecto.- según el cual, preferentemente, se presenta en primer lugar la utilidad o pérdida antes de impuestos a la utilidad o, en su caso, el cambio neto en el patrimonio contable; dicho importe se ajusta por los efectos de operaciones de periodo anteriores cobradas o pagadas en el periodo actual y, por operaciones del periodo actual de cobro o pago diferido hacia el futuro; asimismo, se ajusta por operaciones y que están asociadas con las actividades de inversión o de financiamiento.”<sup>30</sup>

## **2.5. PLANEACIÓN FINANCIERA.**

### **Concepto.**

“Parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico – financiero de una empresa para tomar decisiones acertadas y alcanzar objetivos preestablecidos por los propietarios y directivos de alta gerencia.

---

<sup>30</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Normas de Información Financiera, IMPC, Mexico, D.F. 2009, Boletín B-2 Pag.8, 11, 17

## **Plan Integral.**

Conjunto de planes que expresan la proyección total, integral o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

La planeación integral se divide en plantación normativa, estratégica, táctica, operativa y de imprevistos o contingentes.

## **Supuestos y Premisas para la Planeación Integral.**

El origen de la planeación del negocio son sus ventajas, por ahí se deben empezar a construir los tres elementos eje del plan, derivados del concepto de planeación integral.

- Plan de operaciones.                      Expresado en un estado de resultados.
- Plan de inversiones.                      Expresado en un balance pro forma.
- Plan de efectivo.                         Expresado en un flujo de efectivo.

Las principales premisas y supuestos que será necesario plantear para llevar a cabo la planeación integral de efectivo son:

### **1. Premisas para formular el Plan de Operaciones.**

#### **1.1. Planeación de Ventas.**

- a) Identificación de los productos o servicios a vender y mercados a los que se concurrirá.
- b) Pronóstico de crecimiento del mercado y razones.
- c) Pronóstico de penetración en el mercado y sus bases.
- d) Pronósticos de ventas por cliente, agente, producto, línea, etc.; es decir, cuantificar los volúmenes de actividad que enfrentará la empresa. Es en este momento, cuando se deberá tomar en consideración la estacionalidad de las ventas de los productos y mercados a los cuales se concurre.
- e) Pronóstico de precios y análisis de la competencia, inflación / devaluación.
- f) Presupuesto de ventas.
- g) Plantilla de personal de ventas. política de compensación.

### **1.2. Planeación de Producción.**

- a) Pronóstico de producción en unidades, tanto para venta, como para inventarios.
- b) Planeación tecnológica. Planta existente, nuevas ampliaciones. Posibles inversiones y su depreciación.

Etapas Pre operativas.

- c) Estructura operativa del negocio.
- d) Explosión de materiales.
- e) Políticas de inventarios de materias primas, materiales, producto terminado.
- f) Políticas de compras y pagos a proveedores.
- g) Requerimientos de mano de obra. Plantilla de personal. Obrero y supervisores.
- h) Políticas salariales. Salarios, prestaciones, incrementos contractuales, etc.
- i) Planeación de mantenimiento.
- j) Supuestos referidos a todos y cada uno de los aspectos necesarios para producir los bienes y servicios que se venderán.

### **1.3. Planeación de Administración.**

- a) Estructura administrativa y directiva prevista. Expansiones.
- b) Plantilla de personal planeada. Sueldos y prestaciones.
- c) Requerimientos en oficinas, quipos, sistemas, etc.

## **2. Premisas para Formular el Plan de Inversiones.**

### **2.1. Premisas para Determinar el Capital de Trabajo.**

- a) Estimación de saldo deseable en efectivo.
- b) Políticas de crédito. Financiamiento a clientes.
- c) Políticas de inversión de inventarios: materia prima y productos terminados.
- d) Duración del proceso productivo. (Inventario en proceso)
- e) Políticas de compras y crédito de los proveedores.
- f) Identificación de activos y pasivos inducidos por la operación.

## **2.2 Inversiones en Activo Fijo.**

- a) Plan de expansión.
- b) Montos y fechas de las inversiones.
- c) Vida útil. Plan de depreciación.

## **2.2. Plan de Financiamiento.**

- a) Punto de partida. (fecha de arranque y saldos iniciales)
- b) Monto de activos requeridos.
- c) Políticas de estructura financiera. Posibles inversiones de capital social.
- d) Posibles fuentes de financiamiento, costos, comisiones, intereses, plazos, etc.

## **3. Premisas para Formular el Plan de efectivo:**

- a) Saldo mínimo de efectivo requerido.
- b) Proyección de ventas y cobranzas.
- c) Proyección de erogaciones por compras de materia prima, materiales e insumos diversos.
- d) Proyección de niveles de producción e inventarios.
- e) Proyección de actividades de producción, operación y administración como base para la determinación de erogaciones y pasivos inducidos por gastos.
- f) Proyección de inversiones en activos fijos y depreciaciones.
- g) Estimación de nuevas aportaciones de capital.
- h) Determinación de faltantes o sobrantes de efectivo.
- i) Políticas de inversión / desinversión.
- j) Políticas de estructura financiera.
- k) Análisis de alternativas de financiamiento y su costo.
- l) Proyección de erogaciones por intereses.
- m) Proyección de erogaciones por pago de impuestos.
- n) Determinación de saldos finales de efectivo.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Perdomo Moreno, Abraham, Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera, Ediciones PEMA, México, D.F. 2002, Págs. 25-32



## **CAPÍTULO III. EL PUNTO DE EQUILIBRIO Y LOS PRESUPUESTOS EN LA TOMA DE DECISIONES.**

### **3.1. PUNTO DE EQUILIBRIO.**

“Todas las organizaciones surgen con un propósito determinado, que puede ser, por ejemplo, el incremento del patrimonio de sus accionistas o la prestación de un servicio a la comunidad.

Es normal que al planear sus operaciones los ejecutivos de una empresa traten de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organización. El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades.”<sup>32</sup>

En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, donde se obtiene mayor proporción de utilidades.

El punto de equilibrio se puede calcular de dos maneras:

1. Enfoque Matemático.
2. Enfoque Gráfico.

---

<sup>32</sup> Ramirez Padilla David Noel, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill Interamericana, 7° Edicion, Mexico, D.F. Pag. 173

### 3.1.1. MODELO MATEMÁTICO.

Fórmula de Punto de Equilibrio en Unidades.

$$\text{PE Unidades} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Unitario}}$$

Fórmula de Punto de Equilibrio en Pesos.

$$\text{PE Pesos} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Razón Margen de Contribución}}$$

#### 3.1.1.1. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.

Una relación entre costo, volumen y la utilidad es el margen de contribución, que es el exceso de los ingresos por ventas sobre los costos variables. El concepto de margen de contribución es especialmente útil en la planeación de los negocios, que proporciona importantes indicios con relación al potencial de rentabilidad de la empresa.

La fórmula del margen de contribución es:

$$\text{MC} = \text{PVU} - \text{CVU}$$

**Donde:**

**MC** = Margen de contribución.

**PVU** = Precio de venta unitario.

**CVU** = Costo variable unitario.

### 3.1.1.2. RAZÓN DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.

El margen de contribución también puede expresarse como un porcentaje. La razón de margen de contribución, algunas veces denominada razón utilidad-volumen. Indica el porcentaje de cada peso de ventas disponible para cubrir los costos fijos y generar utilidad proveniente de las operaciones.

La fórmula de la razón es la siguiente:

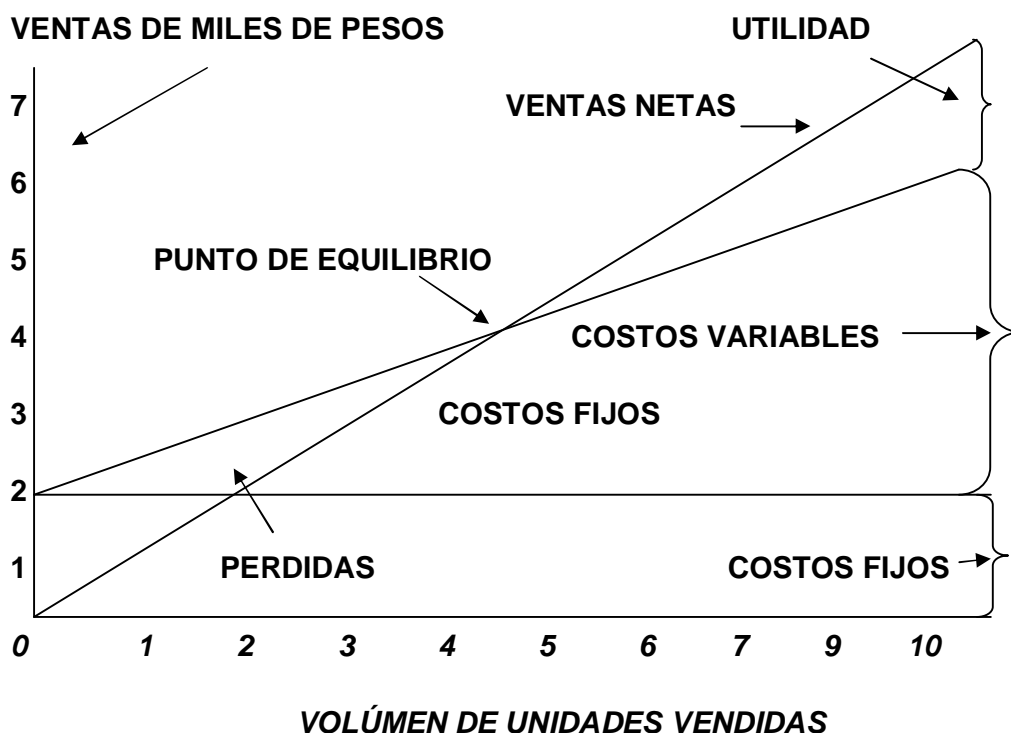
$$\text{RMC} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{RMC} = \frac{235,000 - 45,000}{235,000}$$

RMC= La razón de margen de contribución es de 81%

### 3.1.2. MODELO GRÁFICO.

El enfoque gráfico se basa en el llamado gráfico de equilibrio. La utilidad se grafica en el eje horizontal. El punto de equilibrio, es el punto en donde la línea de utilidad total en ventas intercepta con la línea del costo total.



### 3.2. PRESUPUESTO MAESTRO.

Consiste en un conjunto de presupuestos que buscan, por un lado, la determinación de la utilidad o pérdida que se espera tener en el futuro y, por el otro, formular estados financieros presupuestados que permitan al administrador tomar decisiones sobre un periodo futuro, en función de los planes operativos para el año venidero.

El presupuesto maestro se clasifica en dos categorías:

1. Presupuesto operacional.
2. Presupuesto financiero.

## **Pasos para preparar el presupuesto maestro.**

1. Preparar un pronóstico de ventas.
2. Determinar el volumen de producción.
3. Estimar los costos de fabricación y los gastos de operación.
4. Determinar el flujo de caja y otros efectos financieros.
5. Formular estados financieros proyectados.

### **3.2.1. PRESUPUESTO DE OPERACIÓN.**

El presupuesto de operación forma la primera parte en la realización de un presupuesto maestro. Aquí se presupuestan aquellas partidas que conforman o influyen directamente a las utilidades de la compañía. Refleja los resultados de las decisiones de operación.

El presupuesto de operación consta de:

1. Presupuesto de ventas.
2. Presupuesto de producción.
3. Presupuesto de materiales directos.
4. Presupuesto de mano de obra directa.
5. Presupuesto de costos indirectos de fabricación.
6. Presupuesto de inventario final.
7. Presupuesto de gastos de venta y administración.
8. Estado de resultados presupuestado.

### **3.2.2. PRESUPUESTO FINANCIERO.**

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar a la empresa, así como cada una de las tareas de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global.

La esencia del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación.

El presupuesto financiero consta de:

1. Presupuesto de caja.
2. Balance general presupuestado.

### **3.2.3. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS.**

Los estados financieros presupuestados también son conocidos como estados pro forma. En primer lugar, pronostican sus actividades operativas como son los gastos e ingresos del periodo en cuestión. Luego, debe de presupuestar las actividades del financiamiento e inversión necesarias para lograr ese nivel de operaciones. Muchas organizaciones no utilizan el término presupuesto, pero si planeación de utilidades. Las formas de presupuestos pueden ser innumerables, las dos partes que contienen generalmente el presupuesto son:

- Presupuesto de operación: Se prepara un presupuesto de operación cuando se esté listo para abrir un negocio. El presupuesto de operación reflejara sus prioridades referentes a cómo gastar su dinero, los gastos que contraerá, y cómo pagará esos gastos (ingresos). El presupuesto de operación, incluye también, dinero para cubrir los primeros tres a seis meses de operación.
- Presupuesto financiero: En éste se encuentra el presupuesto de capital, de efectivo y el balance general presupuestado.

\* Debido a los diversos giros comerciales y necesidades de información de cada empresa las cédulas de los presupuestos no se ejemplifican.

Si siguiéramos los datos de nuestro ejemplo no serían suficientes para ejemplificar.

### **3.3. EL PRESUPUESTO DE CAPITAL.**

La generación de los presupuestos de capital es el proceso que consiste en planear la compra de activos cuyos rendimientos se espera continúen más de un año. Una inversión de capital es un desembolso de efectivo del que se espera la generación de un flujo de efectivo futuro durante mas de un año. Se distingue de un gasto operativo normal en que de éste se espera que produzca ganancias de efectivo durante el siguiente periodo de un año, la elección de un periodo de un año es arbitraria, pero es útil como parámetro.

Varios tipos de desembolsos pueden clasificarse como inversiones de capital y evaluarse en el marco de los modelos de presupuestos de capital, entre los que se encuentran:

- La compra de un nuevo equipo, inmueble o edificio para ampliar la línea de bienes o servicios existentes o para incorporar una nueva línea de negocios.
- El reemplazo de un activo de capital existente, como sería una perforadora.
- Los gastos de una campaña publicitaria.
- Los gastos de un programa de investigación y desarrollo.
- Las inversiones en incrementos permanentes de los niveles deseados de inventario o de cuentas por cobrar.
- Las inversiones en instrucción y capacitación de los empleados.
- La consolidación de una antigua emisión de bonos con una nueva emisión con intereses más bajo.
- El análisis de arrendamiento o compra.
- La evaluación de fusiones y adquisiciones.

Las inversiones de capital son importantes para una compañía debido a que exigen considerables desembolsos de efectivo y porque ejercen un impacto duradero en su desempeño.

Las inversiones de capital de una compañía influyen en su rentabilidad futura y, si se consideran en conjunto, trazan en esencia su dirección futura, ya que determinan los bienes que se producirán, los mercados a los que se ingresara, la ubicación de las plantas de producción y el tipo de tecnología que habrá de emplearse. Pero la toma de decisiones relacionadas con las inversiones de capital también es importante por otro motivo. En concreto, a menudo es difícil, si no es que imposible, dar marcha atrás a una inversión de capital significativa sin incurrir en gastos adicionales considerables.

### 3.3.1. PERIODO DE RECUPERACIÓN.

El periodo de recuperación de un proyecto indica cuánto tiempo es necesario para recuperar, por medios de los flujos de efectivo o entradas, los recursos invertidos al inicio del proyecto, es decir, la inversión inicial. Si los flujos de efectivo son iguales cada año, el periodo de recuperación se calcula dividiendo el desembolso inicial entre los flujos anuales; si son diferentes, se suman hasta acumular el desembolso inicial.

$$PR = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo de Efectivo Anual}}$$

El criterio de aceptación o rechazo debe ser un periodo de pago establecido previamente; si el periodo calculado es menor que el plazo mínimo aceptable establecido, el proyecto es aceptable; si es mayor, se debe rechazar.



En un método muy simple que sirve como complemento a otros más sofisticados; no considera el valor del dinero en el tiempo pero da una idea respecto al riesgo, y entre más corto sea el periodo de recuperación, es más probable obtener resultados.<sup>33</sup>

### Ejemplo 1. Flujos de efectivo iguales

Costo de inversión.     \$ 1,800,000.00

Flujos de caja.         \$ 330,000.00

$$\text{PR} = \frac{1,800,000.00}{330,000.00}$$

PR = 6 años.

### Ejemplo 2. Flujos de efectivo desiguales

Considere dos proyectos cuyos ingresos de caja no son iguales. Asuma que cada proyecto cuesta \$ 2,000.00

<sup>33</sup> Ochoa Setzer, Guadalupe, Administración Financiera, Mc Graw Hill, México, D.F. 2002, Pág. 353

<b>AÑO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
1	200	1000
2	400	800
3	600	600
4	800	200
5	1000	0
6	1200	0

En este caso se trata de proyectos de inversión que tienen flujos de efectivo desiguales, en este caso, no se puede aplicar la formula, por lo que el procedimiento a seguir es ir sumando los flujos de efectivo, hasta que éstos igualen la inversión.

Proyecto A.

Inversión \$ 2,000.00

**Flujos de efectivo.**

<b>AÑO</b>	<b>FLUJO ANUAL</b>	<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>PR</b>
1	200	200	
2	400	600	
3	600	1,200	
4	800	2,000	4 años

Como se puede apreciar en el cuarto año los flujos de efectivo del proyecto A igualan a la inversión.

Proyecto B

Inversión \$ 2,000.00

### Flujos de efectivo.

AÑO	FLUJO ANUAL	FLUJO ACUMULADO	PR
1	1,000	1,000	
2	800	1,800	
3	600	2,000	2 años 4 meses

Como se puede apreciar a los dos años cuatro meses, los flujos de efectivo del proyecto B igualan a la inversión.

Si tomamos el criterio de la toma de decisión el proyecto que se escogería, es el que más rápido recupera la inversión sería el proyecto B.

### 3.3.2. TASA DE RENDIMIENTO CONTABLE. (TRC)

Este método es el único que no considera el flujo de efectivo, la utilidad contable, que no es lo más apropiado por su subjetividad. El cálculo de la tasa de rendimiento contable se obtiene dividiendo el promedio de las utilidades esperadas que genera el proyecto entre el monto de la inversión.

$$\text{TRC} = \frac{\text{Utilidades Promedio}}{\text{Inversión}}$$

### **Ventajas del Método.**

“El concepto de utilidad contable que se utiliza para calcular el rendimiento es el mismo que usan los usuarios externos y los dueños para analizar la situación de la empresa y sus resultados de tal manera que se estaría utilizando la misma base aunque los dueños se apoyan cada día más en los flujos de efectivo.

### **Limitaciones del Método.**

No toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. Utiliza el concepto de utilidad, que es muy subjetivo, de acuerdo con lo analizado.”

**Regla de Decisión.** Bajo el método de TRC, escoja el proyecto con la tasa de retorno más alta.

### **Ejemplo.**

En un proyecto cuya inversión es de \$ 2,000,000.00, las utilidades que generará son:

AÑO	UTILIDADES
1	200,000.00
2	400,000.00
3	800,000.00
4	1,000,000.00
5	600,000.00

Determinación de la utilidad promedio.

U.P. = Suma de utilidades / Número de años

U.P. = (200,000 + 400, 000 + 800,000 + 1,000,000 + 600,000) / 5

U.P. = 3, 000,000 / 5

U.P. = \$ 600,000.00

Determinación de la tasa de rendimiento contable.

T.R.C. = Utilidades promedio / Inversión

T.R.C. = 600,000 / 2, 000,000

**T.R.C. = 0.3 (100) = 30%**

Si la empresa esperara obtener una tasa de rendimiento contable mayor de 30%, el proyecto sería rechazado, si su meta fuera inferior al 30% sería aceptado.

### **3.3.3. VALOR PRESENTE NETO.**

“Este método consiste en traer los flujos positivos de efectivo (o negativos, según sea el caso) a valor presente, a una tasa de interés dada (la mínima tasa a la que se descuenten dichos flujos debe ser la del costo de capital) y compararlos con el monto de la inversión. Si el resultado es positivo, la inversión es provechosa; si es negativo, no conviene llevar a cabo el proyecto. (Para encontrar los factores de descuento, hay que utilizar una tabla)

#### **Ventajas del Método.**

Se considera el valor del dinero a través del tiempo. Al seleccionar los proyectos con mayor valor presente neto se mejorará la rentabilidad.

#### **Limitaciones del Método.**

Es necesario conocer la tasa de descuento para evaluar los proyectos. Este criterio favorece proyectos con mayor inversión, pues es más fácil que el valor

presente neto de un proyecto de valor elevado sea superior al valor presente neto de un proyecto de pequeño valor.

En el anexo I, que permite conocer el valor de \$ 1 generado en un periodo a una tasa determinada. Se utilizan cuando el proyecto genera flujos desiguales durante los periodos, lo que es más común que ocurra para los proyectos.

En el anexo II, permite encontrar el valor de \$ 1 recibido durante varios periodos a una tasa determinada. Se utiliza cuando el proyecto genera flujos iguales durante los periodos y es menos común que ocurra en la práctica.

El exceso de valor actual neto expresa lo que podría repartirse en dividendos a los accionistas si aprueban al proyecto.”<sup>34</sup>

Ejemplo, con flujos de efectivo iguales

Proyecto A

Inversión \$ 1'300,000.00

Flujos netos de efectivo anuales: \$ 600,000.00

Vida del proyecto: 5 años

Tasa de descuento o costo de capital: 30%

Formula del VPN

$$\text{VPN} = \left[ \frac{\text{Flujos netos} - \text{INVERSIÓN}}{(1 + i)^n} \right]$$

Resuelva:

---

<sup>34</sup> Ramírez Padilla, David Noel, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, Mexico, D.F. 6ta edición 2004. Pag. 435

- a) Empleando la fórmula
- b) Empleando la tabla B

FORMULA.

$$VPN = (600,000 / (1 + .30)^1) + (600,000 / (1 + .30)^2) + (600,000 / (1 + .30)^3) + (600,000 / (1 + .30)^4) + (600,000 / (1 + .30)^5) - 3,300,000$$

$$VPN = 461,538.4615 + 355,029.5858 + 273,099.6814 + 210,076.6780 + 161,597.4446 - 3,300,000$$

$$VPN = 1'461,341.8513 - 1'300,000$$

$$VPN = \$ 161,341.8513 \text{ o } \mathbf{\$ 161,342.00}$$

TABLA.

$$VPN = (600,000 * 2.436) - 3,300,000 = 1,461,600.00$$

$$VPN = 1'461,600 - 1'300,000$$

$$\mathbf{VPN = \$ 161,600.00}$$

Lo cual se significa que este proyecto se paga por sí mismo, proporciona 30% de costo de capital y además genera \$ 161,600.00 de valor actual, lo que podrían ser entregados como dividendos a los accionistas, si éstos aprueban el proyecto.

Ejemplo (Flujos de efectivo desiguales)

### **Proyecto B**

Inversión: \$ 1'600,000.00

Tasa de descuento: 40%

Flujos de efectivo:

AÑO	\$
1	600,000.00
2	1,200,000.00
3	1,600,000.00
4	1,000,000.00

Resuelva:

- a) Empleando la fórmula
- b) Empleando la tabla A

FÓRMULA.

$$VPN = (600,000 / (1 + .40)^1) + (1'200,000 / (1 + .40)^2) + (1'600,000 / (1 + .40)^3) + (1'000,000 / (1 + .40)^4) - 1'600,000$$

$$VPN = 428,571.4286 + 612,244.8979 + 583,090.3790 + 260,308.2049 - 1'600,000$$

$$VPN = 1'884,214.9104 - 1'600,000$$

$$VPN = \$ 284,214.9104 \text{ o } \mathbf{\$ 284,215}$$

EMPLEANDO LA TABLA.

$$VPN = 600,000 (.714) + 1'200,000 (.510) + 1'600,000 (.364) + 1'000,000 (.260) - 1'600,000.00$$

$$VPN = 428,400 + 612,000 + 582,400 + 260,000 - 1'600,000$$

$$VPN = 1'882,800 - 1,600,000$$

$$VPN = \$ 282,800.00$$



Este proyecto se paga por sí mismo, proporciona el 40% de tasa generada y genera \$282,800.00 a valor actual, cantidad que deberá entregarse a los dueños como dividendos, si aceptarán poner en práctica el proyecto.

De acuerdo con este método, se deberá elegir aquel proyecto cuyo valor actual neto, sea mayor.

Como se puede observar, el empleo de la fórmula es muy sencillo, en cuanto al uso de las tablas, para flujos iguales (tabla B) se tiene que ubicar la tasa de descuento, y el periodo y multiplicar el monto del flujo de efectivo por factor encontrado, el resultado arroja el flujo neto de efectivo descontado. Por otro lado, en los proyectos con flujos desiguales, (tabla A) se tiene que ubicar la tasa de descuento correspondiente y multiplicar cada factor durante el número de años de vida útil del proyecto, el resultado también se llama flujo neto de efectivo descontado.

### **3.3.4. TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.**

“Este método consiste en encontrar a la tasa a que se deben descontar los flujos positivos de efectivo, de tal manera que su valor actual sea igual a la inversión. La tasa obtenida significa el rendimiento de la inversión tomando en consideración que el dinero tiene un costo a través del tiempo. Este rendimiento se debe comparar con el costo de capital de la empresa.

#### **Ventajas del Método.**

Toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. No es necesario determinar la tasa de descuento requerida. Cuando este método se emplea en los proyectos individuales, tienden a favorecer a los de baja inversión inicial.

#### **Limitaciones del Método.**

La existencia de distintas tasas de interés hace que el valor presente neto para un proyecto sea igual a cero. Para resolver este problema existen algunos algoritmos.

La facilidad de obtención de la tasa anterior depende de si el proyecto genera flujos iguales o desiguales; en el primer caso la forma es sencilla. En el segundo es más complicada, pues hay que recurrir al método de prueba y error.

### **Ejemplo. (Proyecto con Flujos de Efectivo Iguales)**

El proyecto sabino implica una inversión de \$ 120,000.00, que generaría durante los próximos 5 años \$ 40,000.00 de flujo de efectivo positivos. Aplicando el principio de encontrar la tasa donde se igualan los flujos de efectivo positivos y la inversión se tendría:

$$120,000 = 40,000 (X)$$

$$120,000 = 40,000 (3)$$

Donde "X" representa el factor por el cual hay que multiplicar los flujos positivos anuales para que se igualen a la inversión que en este caso es obviamente 3.

Como este proyecto va a generar flujos iguales se recurre a la tabla B, periodo 5, que se encuentra entre 3.127 y 2.991, es decir, entre 18% y 20%. Para el caso específico se puede decir que 3 es igual a 2.991, de lo cual se deducirá que la tasa interna de rendimiento del proyecto es de 20%.

Si esta TIR es menor que el costo de capital ponderado o que la tasa deseada por la administración, el proyecto debe ser rechazado.

### **Ejemplo. (Proyecto con Flujos de Efectivo Desiguales)**

El proyecto chopo implica una inversión de \$ 30,000.00. Los flujos de efectivo que generan son:

Año 1	10,000.00
Año 2	10,000.00
Año 3	20,000.00
Año 4	30,000.00

Encuentre la TIR aplicando el método prueba y error. (Aquí se utiliza la tabla A para flujos desiguales) ¿Qué sucede si se consideran los factores a 30%? ¿Y si se les considera a 35%?”<sup>35</sup>

Solución.

Considerando al 30%

1	10 000	X	.769	=	7 690
2	10 000	X	.592	=	5 920
3	20 000	X	.455	=	9 100
4	30 000	X	.350	=	<u>10 500</u>
					33 210

Considerando al 35%

1	10 000	X	.741	=	7 410
2	10 000	X	.549	=	5 490
3	20 000	X	.406	=	8 120
4	30 000	X	.301	=	<u>9 030</u>
					30 050

Se puede deducir que la TIR de este proyecto es de 35% por que con esta tasa los flujos netos descontados igualan a la inversión. Ya que la tasa del 30% exceden a la inversión.

A continuación se muestran las tablas necesarias para realizar el análisis

---

<sup>35</sup> Ramirez, David Noel, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, México, D.F. 6ta Edición 2004. Pág. 438

TABLA A

$$PV = \frac{S}{(1+i)^n}$$

6%	8%	10%	11%	14%	16%	18%	20%	22%	24%	26%	28%	30%	40%
0.941	0.926	0.909	0.893	0.871	0.862	0.847	0.831	0.820	0.800	0.794	0.781	0.769	0.714
0.860	0.857	0.826	0.797	0.765	0.743	0.719	0.694	0.674	0.650	0.633	0.610	0.591	0.510
0.840	0.794	0.751	0.712	0.671	0.641	0.609	0.581	0.551	0.521	0.507	0.477	0.451	0.394
0.792	0.735	0.683	0.636	0.592	0.552	0.510	0.482	0.451	0.423	0.397	0.373	0.350	0.293
0.747	0.681	0.621	0.567	0.511	0.475	0.437	0.412	0.370	0.341	0.315	0.291	0.263	0.187
0.705	0.630	0.564	0.507	0.454	0.410	0.370	0.335	0.303	0.275	0.250	0.227	0.207	0.137
0.666	0.584	0.519	0.462	0.408	0.364	0.319	0.279	0.246	0.222	0.198	0.178	0.159	0.098
0.627	0.540	0.475	0.418	0.35	0.305	0.260	0.223	0.204	0.179	0.157	0.139	0.123	0.068
0.592	0.500	0.434	0.376	0.31	0.263	0.225	0.184	0.165	0.144	0.125	0.108	0.094	0.043
0.550	0.463	0.396	0.338	0.274	0.227	0.181	0.132	0.117	0.101	0.089	0.075	0.062	0.031
0.527	0.429	0.350	0.287	0.223	0.188	0.142	0.103	0.111	0.064	0.059	0.045	0.030	0.023
0.457	0.377	0.319	0.257	0.201	0.168	0.127	0.112	0.092	0.075	0.062	0.052	0.035	0.011
0.469	0.368	0.290	0.228	0.182	0.145	0.116	0.093	0.075	0.061	0.050	0.040	0.025	0.009
0.442	0.340	0.253	0.205	0.165	0.125	0.094	0.078	0.062	0.049	0.039	0.032	0.025	0.006
0.417	0.315	0.235	0.183	0.149	0.100	0.064	0.043	0.031	0.020	0.011	0.025	0.020	0.004
0.394	0.302	0.218	0.163	0.123	0.093	0.071	0.054	0.042	0.032	0.025	0.019	0.015	0.003
0.371	0.270	0.198	0.145	0.108	0.080	0.060	0.041	0.034	0.026	0.020	0.012	0.009	0.002
0.350	0.250	0.180	0.130	0.095	0.065	0.051	0.031	0.023	0.017	0.012	0.005	0.002	0.000
0.331	0.230	0.167	0.116	0.081	0.060	0.043	0.021	0.023	0.017	0.012	0.007	0.004	0.000
0.312	0.215	0.145	0.104	0.073	0.051	0.037	0.011	0.019	0.014	0.010	0.007	0.004	0.000
0.294	0.195	0.135	0.090	0.064	0.044	0.031	0.021	0.011	0.011	0.008	0.006	0.004	0.000
0.278	0.184	0.125	0.083	0.055	0.036	0.022	0.012	0.010	0.009	0.006	0.004	0.002	0.000
0.265	0.170	0.112	0.074	0.049	0.033	0.022	0.012	0.010	0.007	0.005	0.004	0.002	0.000
0.247	0.158	0.102	0.056	0.043	0.028	0.017	0.010	0.008	0.006	0.004	0.003	0.001	0.000
0.233	0.146	0.092	0.039	0.038	0.024	0.016	0.010	0.007	0.005	0.003	0.002	0.001	0.000
0.220	0.135	0.081	0.033	0.033	0.021	0.014	0.009	0.006	0.004	0.002	0.002	0.001	0.000
0.207	0.125	0.076	0.047	0.039	0.021	0.014	0.007	0.005	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000
0.190	0.119	0.065	0.042	0.034	0.016	0.010	0.005	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000
0.172	0.099	0.057	0.033	0.030	0.012	0.007	0.004	0.002	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000
0.097	0.046	0.022	0.011	0.005	0.003	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001

La presente tabla es empleada para traer a valor presente \$1 recibido en un solo periodo.

TABLA B

Periodo	4%	5%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	28%	30%	40%
1	0.962	0.963	0.926	0.893	0.857	0.823	0.797	0.769	0.747	0.723	0.700	0.676	0.650	0.751	0.781	0.769	0.714
2	1.896	1.833	1.783	1.690	1.617	1.556	1.505	1.454	1.402	1.351	1.300	1.250	1.200	1.421	1.492	1.361	1.284
3	2.775	2.673	2.577	2.402	2.222	2.046	1.874	1.706	1.542	1.383	1.229	1.080	0.936	1.923	1.868	1.816	1.589
4	3.630	3.465	3.312	3.170	2.994	2.822	2.654	2.490	2.330	2.173	2.020	1.870	1.724	2.320	2.241	2.166	1.849
5	4.452	4.212	3.993	3.605	3.433	3.274	3.127	2.991	2.859	2.730	2.604	2.481	2.361	2.633	2.532	2.436	2.035
6	5.242	4.917	4.623	4.111	3.889	3.685	3.478	3.276	3.078	2.883	2.691	2.501	2.314	2.885	2.759	2.643	2.168
7	6.002	5.582	5.206	4.564	4.288	4.039	3.782	3.529	3.280	3.034	2.791	2.551	2.314	2.951	2.802	2.653	2.208
8	6.733	6.213	5.747	4.968	4.639	4.344	4.078	3.837	3.600	3.366	3.134	2.904	2.677	3.241	3.076	2.923	2.370
9	7.435	6.820	6.247	5.272	4.908	4.607	4.303	4.031	3.782	3.537	3.295	3.055	2.818	3.361	3.184	3.019	2.415
10	8.111	7.380	6.710	5.650	5.215	4.833	4.494	4.192	3.912	3.631	3.352	3.074	2.837	3.441	3.249	3.092	2.435
11	8.760	7.897	7.139	6.055	5.629	5.229	4.865	4.537	4.235	3.934	3.634	3.334	3.077	3.541	3.325	3.147	2.438
12	9.385	8.384	7.536	6.814	6.194	5.660	5.197	4.793	4.439	4.127	3.815	3.515	3.258	3.601	3.387	3.190	2.456
13	9.986	8.833	7.944	7.103	6.424	5.842	5.342	4.910	4.533	4.203	3.872	3.572	3.315	3.651	3.427	3.223	2.468
14	10.563	9.295	8.244	7.387	6.628	6.002	5.468	5.008	4.611	4.265	3.928	3.628	3.371	3.693	3.459	3.244	2.477
15	11.118	9.742	8.559	7.664	6.811	6.142	5.575	5.052	4.675	4.315	3.971	3.671	3.414	3.723	3.483	3.268	2.484
16	11.652	10.106	8.851	7.854	6.974	6.265	5.669	5.162	4.730	4.357	4.037	3.737	3.480	3.751	3.503	3.283	2.489
17	12.166	10.477	9.122	8.072	7.120	6.373	5.749	5.222	4.775	4.391	4.068	3.768	3.511	3.786	3.529	3.301	2.474
18	12.659	10.828	9.372	8.201	7.250	6.467	5.818	5.273	4.812	4.419	4.096	3.796	3.539	3.811	3.539	3.311	2.476
19	13.134	11.158	9.604	8.365	7.366	6.560	5.877	5.316	4.844	4.442	4.119	3.819	3.562	3.791	3.546	3.316	2.479
20	13.590	11.470	9.818	8.514	7.469	6.623	5.929	5.353	4.870	4.460	4.137	3.837	3.584	3.803	3.546	3.316	2.479
21	14.029	11.764	10.017	8.649	7.562	6.687	6.073	5.384	4.891	4.476	4.154	3.854	3.603	3.811	3.551	3.320	2.478
22	14.452	12.042	10.201	8.772	7.645	6.743	6.011	5.410	4.907	4.488	4.166	3.873	3.622	3.820	3.556	3.323	2.478
23	14.857	12.303	10.371	8.893	7.718	6.792	6.044	5.432	4.925	4.499	4.177	3.892	3.640	3.827	3.559	3.325	2.477
24	15.247	12.550	10.529	9.015	7.784	6.835	6.073	5.451	4.937	4.507	4.185	3.911	3.658	3.831	3.562	3.327	2.474
25	15.622	12.783	10.675	9.077	7.843	6.873	6.097	5.467	4.948	4.514	4.194	3.920	3.676	3.831	3.564	3.329	2.474
26	15.983	13.003	10.810	9.141	7.896	6.906	6.118	5.483	4.966	4.520	4.202	3.938	3.694	3.837	3.566	3.331	2.473
27	16.330	13.211	10.935	9.207	7.943	6.935	6.136	5.492	4.964	4.524	4.210	3.956	3.712	3.839	3.567	3.331	2.473
28	16.663	13.406	11.051	9.267	7.984	6.961	6.152	5.502	4.970	4.528	4.218	3.974	3.730	3.841	3.568	3.331	2.473
29	16.984	13.591	11.158	9.317	8.022	6.983	6.166	5.513	4.975	4.531	4.226	3.992	3.748	3.841	3.569	3.331	2.473
30	17.292	13.765	11.258	9.377	8.055	7.003	6.174	5.517	4.979	4.534	4.234	4.010	3.766	3.841	3.569	3.332	2.473
40	13.793	15.045	11.925	9.771	8.248	7.105	6.234	4.997	4.944	4.544	4.166	3.990	3.990	3.846	3.571	3.333	2.519

La presente tabla de empleo para traer a valor presente 31 recibido durante varios periodos.

## **CAPÍTULO IV. EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES**

### **4.1. DECISIONES FINANCIERAS.**

Al hablar de decisiones financieras, podemos remitirlos a varios supuestos, empezaré por definir qué son las decisiones financieras.

Consiste en efectuar una elección entre dos o mas alternativas, después de evaluar los resultados que se esperan en cada opción. En algunos casos, los resultados se conocen con certeza, pero en muchos otros el proceso de la toma de decisiones comprende cierto grado de incertidumbre o inseguridad sobre los futuros acontecimientos

### **Toma de Decisiones y la Contabilidad Financiera, Administrativa y de Costos.**

#### **1. Toma de Decisiones.**

“Elegir de un conjunto de alternativas factibles, la mejor, mediante un proceso de recopilación de datos significativos, análisis, planeación y control financiero e implantación de la acción necesaria, para la solución de problemas y logro de metas y objetivos preestablecidos por la empresa.

#### **2. Contabilidad Financiera.**

Conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar, resumir y presentar, sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades físicas y monetarias, de las operaciones que realiza una entidad económica.

### **3. Contabilidad de Costos.**

Fase o parte de la contabilidad financiera que tiene por objeto registrar, clasificar, resumir y presentar, sistemáticamente y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades físicas y monetarias, de lo que cuesta extraer, producir, distribuir y vender un producto o un servicio, analizando en todos sus aspectos, procesos y funciones.

### **4. Contabilidad Administrativa.**

Sistema de información gerencial que tiene por objeto producir información para uso interno, enfocada al futuro, mediante la orientación programática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y forma de decisiones.

### **5. Contabilidad de Contribuciones.**

Sistemas de información gerencial que tiene por objeto dar cumplimiento a todas las obligaciones tributarias de la empresa.”<sup>36</sup>

### **Elementos en la Implantación de Toma de Decisiones.**

“A manera enunciativa y no explicativa, dada la facilidad de los términos se tienen los siguientes elementos.

1. Metas y objetivos a alcanzar.
2. Decisor o decisiones.
  - Elemento personal.
  - Alcance de la decisión y nivel administrativo.
  - Grados de libertad del decidor.

---

<sup>36</sup> Perdomo Moreno Abraham, Toma de decisiones financieras, Ediciones PEMA, 4ta edición, México, DF 2001, Pág. 53

### 3. Factores ambientales.

- Ambiente interno
- Ambiente externo.

### 4. Factores conductuales.

- Factores personales.  
Valores personales.  
Personalidad.  
Propensión al riesgo.  
Potencial de disonancia.
- Factores racionales.
- Factores psicológicos.
- Factores sociales.
- Factores culturales.
- Factores limitativos.

### 5. Factores naturales.

- Estados de la naturaleza.  
Inflación.  
Deflación.  
Depresión económica.  
Estabilidad de precios.  
Precios específicos.  
Cambiantes, etc.

### 6. Situación a modificar.

### 7. Alternativas relevantes.



8. Evaluación – jerarquización de alternativas relevantes.
9. Elección de alternativa relevante.
  - Orientación receptiva.
  - Orientación explotativa.
  - Orientación atesorativa.
  - Orientación mercadotecnia.
  - Principio del factor limitante.
10. Subordinado o subordinados.
11. La orden.
12. Comunicación de la orden y plan de acción a subordinados.
13. Control, evaluación y vigilancia de la alternativa elegida.<sup>37</sup>

### **Tipos de Decisiones.**

“A manera ejemplificativa y no limitativa se tienen:

1. Decisiones de producción.
  - a) Volumen de producción.
  - b) Ubicación de la fábrica.
  - c) Arreglo de la planta.
  - d) Métodos de producción.
  - e) Maneras de compra.
  - f) Cantidad de inventarios.
  - g) Plan de sueldos y salarios.
  - h) Ámbito de la investigación técnica.
  - i) Importancia de la inspección.

---

<sup>37</sup> Perdomo Moreno, Abraham, Toma de decisiones financieras, Ediciones PEMA, 4ta edición, México, D.F. 2001, Pág. 56

## 2. Decisiones de comercialización.

- a) Determinación de mercados.
- b) Ubicación de oficinas de ventas.
- c) Empaque de los productos.
- d) Nombre de la marca usada.
- e) Canales de comercialización.
- f) Precios.
- g) Extensión y clase de publicidad.
- h) Método de compensación a los vendedores.
- i) Esfuerzos de promoción de ventas.
- j) Empleo y extensión de la investigación de mercados.

## 3. Decisiones de finanzas.

- a) Estructura del capital.
- b) Condiciones de crédito.
- c) Monto del capital de trabajo.
- d) Procuración de nuevos fondos.
- e) Pago de dividendos.
- f) Pago d refinanciamiento.
- g) Determinación de los costos de operación.
- h) Sistema de oficinas.
- i) Fusiones.
- j) Liquidación.

## 4. Decisiones de relaciones humanas.

- a) Fuentes de mano de obra.
- b) Técnicas de selección.
- c) Extensión y tipo de enseñanza y adiestramiento.
- d) Análisis y evaluación de puestos.
- e) Negociaciones con sindicatos.
- f) Impuntualidad y ausentismos.

- g) Uso del sistema de sugerencias.
- h) Planes para pensiones.
- i) Promoción de la seguridad.
- j) Relaciones de la compañía con grupo ajenos.”<sup>38</sup>

Como se puede observar, hay diferentes tipos de decisiones que se pueden tomar en las empresas la toma de decisiones es un “traje hecho a la medida” de cada empresa ya que aunque las situaciones parezcan similares el tratamiento será diferente, este tratamiento será adecuado a las necesidades de información de cada empresa y a la situación actual que se encuentre viviendo en el momento del análisis, o planeación de acuerdo a la etapa de la administración financiera por la que se esté atravesando.

Son más importantes el análisis y la planeación financiera en la toma de decisiones ya que como se analizó en los capítulos I y II, se pudo observar que cualquier técnica que se aplique es útil, para cada una de las etapas que viva la empresa, y cada una será de mejor utilización de acuerdo con varios factores entre ellos la experiencia del administrador financiero o el tomador de decisiones financieras.

También es importante realzar el valor que cada uno de los resultados obtenidos en el proceso de análisis y planeación financiera otorgan, para así poder llegar a una correcta toma de decisiones.

## **2. Importancia de la toma de decisiones para una eficiente administración financiera.**

“Cabría decir que la solución de problemas y la toma de decisiones son procesos ordenados, similares al modelo de planeación. Aún así no todas las soluciones o decisiones eficientes son producto de un proceso ordenado. El principio fundamental es que los administradores encuentran soluciones para problemas

---

<sup>38</sup> Perdomo Moreno, Abraham, Toma de decisiones financieras, Ediciones PEMA, 4ta. edición, México, D.F. 2001, Págs. 85, 86.

complejos, y en consecuencia toman mejores decisiones importantes o no programadas cuando siguen un proceso ordenado. Trazar una línea que distinga, persistentemente, la solución de problemas y la toma de decisiones no es fácil, porque las dos forman parte del mismo proceso. El propósito básico de tomar una decisión es resolver un problema, pero es necesario analizar el problema antes de tomar la decisión. Un fin más amplio y general de la toma de decisiones es impulsar el avance de la organización, aprovechar oportunidades y evitar problemas.<sup>39</sup>

Como se muestra a continuación, la solución de problemas y la toma de decisiones se divide en pasos.

### **Pasos para la Solución de Problemas y la Toma de Decisiones.**

Los administradores que toman decisiones, después de estudiarlas a fondo, con frecuencia siguen los pasos que a continuación se muestran:

1. Identifique y diagnostique el problema. (¿Cuál es en realidad nuestro problema?)
2. Desarrolle alternativas creativas. (Soñemos para inventar algunas ideas grandiosas)
3. Evalué las soluciones alternativas. (Algunas ideas son buenas, pero otras no sirven)
4. Elijan una solución alternativa. (¡Esta alternativa es la mejor!)
5. Implante la decisión. (Ahora, pasemos a la acción)
6. Evalué y controle. (¿La idea fue realmente buena?)
7. Repita el proceso si es necesario.

---

<sup>39</sup> J. Dubrin, Andrew, Fundamentos de administración, Internacional, Thomson ediciones, 5ta. Edición 2000, Pág. 132

## Influencia sobre la Toma de Decisiones.

“Si bien la mayoría de las personas es capaz de seguir los pasos de la toma de decisiones antes mencionados, no todo el mundo puede tomarlas con la misma calidad. La capacidad para tomar decisiones varía de una persona a otra y existen fuerzas que impiden que alguien encuentre la solución óptima. A continuación se muestran los diferentes factores que influyen en la toma de decisiones.”



### **“Intuición.**

Es otra característica personal que influye sobre la toma de decisiones. Las personas capaces de tomar decisiones no dependen sólo de técnicas analíticas y metodológicas

### **Personalidad en Inteligencia cognoscitiva.**

Se refiere al tipo de inteligencia que tradicionalmente se ha usado para resolver problemas difíciles y obtener buenos resultados en la escuela.

### **Inteligencia Emocional.**

Capacidad para interactuar con las personas y comprender sus emociones.

### **Calidad de la información.**

Para tomar una buena decisión se requiere contar con información válida y de gran calidad. Los sistemas de información muchas veces se justifican porque ofrecen a los administradores ese tipo de información.

### **Consideraciones Políticas**

En circunstancias ideales, las decisiones de las organizaciones se toman de acuerdo con los méritos objetivos de alternativas que compiten. En realidad, muchas decisiones se basan en consideraciones políticas.

### **Grado de Incertidumbre.**

Cuanto más segura esté la persona que toma decisiones del resultado de las mismas, tanto mayor será la calma y la confianza con que las tomará.

### **Crisis y Conflictos.**

Ante una crisis, muchas de las personas que toman decisiones se aterrorizan. Se vuelven menos racionales y más emocionales de lo que serían en un contexto tranquilo.

**Valores.**

Los valores influyen en cada paso de la toma de decisiones. Al final de cuentas, todas las decisiones se basan en valores.

**Desidia.**

Muchas personas toman decisiones equivocadas debido a que padecen desidia, es decir, no pasan a la acción sin tener una razón válida para ello<sup>40</sup>.

El siguiente cuestionario, es para determinar qué capacidad se tiene para decidir.

---

<sup>40</sup> J. Dubrin, Andrew, Fundamentos de administración, Internacional, Thomson ediciones, 5ta, Edición 2000, Pág. 136-141

Conteste las siguientes preguntas, anotando una marca en el lugar correspondiente:

**N = nunca, R = rara vez, A = a veces; C = con frecuencia**

	<b>N</b>	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>C</b>
1. ¿Permite que las opiniones de otros influyan en sus decisiones?		✓		
2. ¿Pierde el tiempo cuando llega el momento de tomar una decisión?	✓			
3. ¿Deja que otros decidan por usted?	✓			
4. ¿Ha dejado pasar una oportunidad porque no fue capaz de tomar una decisión?		✓		
5. Después de tomar una decisión ¿Tiene dudas?		✓		
6. ¿Tuvo alguna duda al contestar estas preguntas?	✓			

Calificación e interpretación: Anote un punto por cada respuesta “Con frecuencia” dos puntos por cada “A veces”, tres puntos por cada “Rara vez” y cuatro puntos por cada “Nunca”.

19-24, Usted tiene gran capacidad de decidir probablemente no tiene problema alguno para asumir la responsabilidad de sus elecciones.

13-18. Le cuesta trabajo tomar decisiones. Tiene que esforzarse por ser más decidido.

12 o menos. Tendrá un problema grave a menos que aprenda a superar su timidez. Cuando deba tomar una decisión, ¡enfrentela y tómela!

**Fuente: Adaptado de Roger Frutz, “A sysematic approach to problema solving and decisión making”, supervisor y management, marzo de 1983, p.4**



\*Se puede observar que de acuerdo a la encuesta que se realizó para determinar la capacidad de decisión de una persona, podemos decir que la persona tiene una gran capacidad por decidir ella misma, sin temores de asumir todo tipo de responsabilidades, de acuerdo a sus respuestas dadas.

### **Solución de Problemas y Toma de Decisiones en Grupo.**

“Las decisiones en grupo surgen cuando varias personas contribuyen a elaborar una decisión final. Dado que se ha otorgado tanta importancia a los equipos, así como la toma de decisiones que se toman en grupo. Con frecuencia, la toma de decisiones en grupo, se utiliza en situaciones importantes y complejas tales como:

- Desarrollar un producto nuevo, como un coche o un servicio nuevo, por ejemplo, vender refacciones de equipo por medio del Internet.
- Decidir qué empleados deben estar en una lista de reducción de personal.
- Establecer si la cafetería de la compañía debe ser manejada por personal de la empresa o si debe subcontratar la actividad a una compañía especializada.

El proceso de resolver problemas y tomar decisiones en grupo es similar al modelo individual es un aspecto importante. Con mucha frecuencia, los grupos trabajan los problemas de acuerdo a los pasos de la toma de decisiones. Sin embargo, muchos grupos tienden a ignorar la secuencia formal.”

### **Ventajas y desventajas de al Toma de Decisiones en Grupo.**

“La toma de decisiones en grupo ofrece diversas ventajas en comparación con la misma actividad realizada de forma individual. En primer término, la calidad de la decisión puede ser superior, en razón de que puede lograrse la combinación de los conocimientos de los miembros del grupo. La segunda ventaja es un producto secundario de la primera. Los miembros del grupo evalúan el pensamiento de los demás, de manera que se evitan los errores importantes. En tercer lugar la toma de decisiones en grupo es útil para conseguir aceptación y compromiso. Con frecuencia, las personas que participan en la toma de decisiones estarán muy comprometidas con su aplicación, que si no las hubieran consultado para tomarla.

En cuarto, los grupos pueden ayudar a las personas a superar sus bloqueos para pensar, lo cual generará soluciones más creativas.

La toma de decisiones en grupo también tiene algunas desventajas notables. Este enfoque de grupo toma mucho tiempo y produce compromisos que, en realidad, no resuelven el problema. Un individuo inteligente podría tener la mejor solución para un problema y se ahorraría tiempo si dependiese sólo de su decisión. Las decisiones en grupo con errores graves se producen con tanta frecuencia en el gobierno y los negocios que han sido objeto de múltiples investigaciones y análisis.”

### **Cuándo Usar la Forma de decisiones en Grupo.**

“La toma de decisiones en grupo no se debe utilizar de manera indiscriminada, pues requiere más tiempo y personas que la toma de decisiones individual. Por ello, debe quedar reservada para la toma de decisiones no rutinarias, de cierta importancia. Son demasiados los administradores que usan el método grupal para resolver cuestiones tan insignificantes como: ¿Cuál será el menú del día de campo de la compañía?

Además de utilizarse para fortalecer la calidad de las decisiones, la toma de decisiones en grupo muchas veces se emplea para lograr que una decisión sea aceptada. Si las personas contribuyen a elaborar una decisión, es más probable que se comprometan con su implantación.”

### **Método General para la Solución de Problemas en Grupo.**

“Cuando los trabajadores de cualquier nivel se reúnen para resolver un problema, por lo general realizan una discusión, en lugar de seguir una técnica formal para la toma de decisiones. Estas reuniones generales suelen producir mejores resultados cuando se siguen los pasos de la toma de decisiones.

Algunos de los pasos recomendados para dirigir la toma de decisiones en grupo son:

1. Identifique el problema.
2. Aclare el problema.
3. Analice la causa.

4. Busque soluciones alternativas.
5. Elija las alternativas.
6. Haga planes para la implementación.
7. Aclare el contrato.
8. Prepare un plan de acción.
9. Evalúe y responsabilice.

Además, un grupo de solución de problemas también debe seguir las sugerencias para llevar a cabo una junta eficiente. Cinco de estas sugerencias, de particular importancia para la solución de problemas son:

1. Formular un orden del día específica y respetarla.
2. Dependere de los miembros calificados.
3. Hacer que el líder comparta la autoridad.
4. Proporcionar resúmenes de cada uno de los puntos importantes.
5. Llegar al consejo para que haya más posibilidades de implantar la decisión.”

#### **4.2. LOS CRITERIOS DE EFICIENCIA.**

En mi opinión, la toma de decisiones como una herramienta en la administración financiera debe seguir un orden metodológico, como se propone a continuación.

1. El primer punto será definir la situación actual de la empresa. (En la cual se debe de analizar dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se quiere ir.)
2. El segundo paso, es que ya definió el sitio de la empresa, en comparación con su competencia y analizadas sus fortalezas y debilidades, encontrar cuáles son los problemas más urgentes a combatir.
3. Una vez que se identificaron los problemas a combatir el administrador financiero o el decidor, juega parte importante de este proceso, ya que dependiendo de las características que éste muestre, es el rumbo que llevará la organización, ya que de éste dependerán las decisiones

tomadas de acuerdo a factores como la experiencia que éste ha tenido, en otros casos similares, etc.

4. Una vez que se identifican los problemas se deben elegir las técnicas o modelos para tomar decisiones que más se adapten a la situación que vive la empresa.
5. Una vez que los análisis correspondientes han arrojado los resultados, se debe observar cuáles son las medidas que se van a tomar, para lograr una eficiente administración financiera.
6. El proceso no sólo termina en seguir rutas de acción, también es importante llevar a cabo un seguimiento y control a las decisiones tomadas y de esta manera tomar medidas ya sea preventivas o correctivas en caso de que haya desviaciones importantes en el proceso de toma de decisiones.
7. Por último sólo queda hacer un proceso de retroalimentación, donde se debe ver y comparar lo que se planeó y decidió con lo que se logró.

Estos pasos muestran de forma breve cómo es el proceso de toma de decisiones en cualquier organización incluso en cualquier negociación, no importando si éste es una persona física o una persona moral. Lo que sí es importante, es que la persona que toma las decisiones tenga los suficientes conocimientos para este proceso.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se desprenden varias conclusiones, entre la que destaca es el mismo trabajo que puede ser una **guía** para cualquier trabajador de la pequeña y mediana empresa que tenga como función la gran labor de ser un administrador financiero, también muestra la importancia que tiene el Papel del Administrador Financiero en la Toma de Decisiones, se partió desde que es una organización, presentando que algunas tienen su **forma de organización** tradicional las cuales desaparecen del mercado muy rápido, debido a que no toman las decisiones acertadas en cuestión financiera y falta de estrategias que las llevan a la quiebra y otras que son más modernas que es una actividad esencial del administrador financiero, debido a que orienta a las organizaciones a ser más flexibles en sus estructuras, orientan su forma de organizar a través de las habilidades de las personas, fomentan el trabajo en equipo e introducen formas de organización orientadas a la satisfacción del cliente y sobre todo le dan una gran importancia a los asuntos financieros.

En México existen en el mercado pequeñas y medianas empresas que contribuyen en gran medida a la economía y representan el 98% de las empresas en nuestro país; por ello, es importante que el administrador financiero lleve a cabo estrategias financieras para evitar que este tipo de empresas lleguen a la quiebra. Se desprende también que estas empresas deben saber que “**Las finanzas son el arte y la ciencia de la administración del dinero**”, las finanzas juegan un papel primordial que se ocupan de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos, mediante los cuales se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos.

Otro aspecto que se desprende del trabajo de investigación es que en toda organización se deben de aplicar **estrategias financieras**, como son los estados financieros, las proyecciones financieras, método de porcentajes integrales, método Dupont, flujo de efectivo y las razones financieras, entre otros. Conociendo lo que cada uno nos indica podemos de esta manera llevar a cabo

proyecciones financieras precisas y poder manejar cualquier situación que se pueda presentar, a través de elegir las mejores opciones en la toma de decisiones, debido a que las estrategias financieras nos proporcionan elementos que reducen el riesgo de no acertar a la opción que mejor conviene a la empresa, ya sea para invertir, realizar otros proyectos, hacer crecer a la empresa, invertir en el mercado del dinero, etc.

Como información general podemos precisar en este trabajo, como se **estratifica una empresa** tanto micro, pequeña, mediana empresa y grande, partiendo como ya lo señalamos en esta investigación del número de trabajadores, pero también desde las ventas anuales. Como lo muestra la siguiente gráfica:

**Cuadro 1. Criterios de clasificación**  
(variables por tamaño y sector)

SECTOR	PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	
	PERSONAL OCUPADO	VENTAS ANUALES (DÓLARES)
Manufacturero	10 a 200	500,000 a 24,000,000
Comercio	5 a 100	1,000,000 a 48,000,000
Servicios	5 a 100	250,000 a 12,000,000

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

“En México, la estratificación de empresas por tamaño se establece con base en el sector económico y el número de empleados”. La clasificación vigente se presenta a continuación:

**Cuadro I.1. Estratificación de empresas por tamaño**  
(clasificación oficial de la Secretaría de Economía, 2002)

SECTOR	MANUFACTURERO	COMERCIO	SERVICIOS
<b>TAMAÑO</b>			
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002.

He señalado que toda organización debe **considera dentro de su organización**, el papel importante del administrador financiero, de ahí de considerarlo en su estructura organizacional, ya que dentro de sus funciones es hacer frente a los

ciclos económicos, los cuales con la internacionalización de las economías (mercados), México no se ha quedado atrás, como experiencia tenemos la crisis económicas y bloqueo de nuestros productos por políticas arancelarias, que tuvo efectos de destrucción a todo tipo de empresas en nuestro país. Lo que si se puede apreciar es que las empresas jóvenes son más sensibles a los cambios económicos.

Por el contrario, puede suponerse que un gran porcentaje de las empresas que tienen entre 5 y 8 años en el mercado son posteriores a 1995, y aprovecharon los efectos de la recuperación posterior para consolidar su posición (al igual que las empresas con 12 años y más de antigüedad).



El efecto directo se observa en las empresas con antigüedad entre 9 y 12 años: son aquellas que se gestaron entre 1990 y 1993, y que muy probablemente salieron del mercado en la crisis.

Los servicios financieros y la administración financiera son dos áreas con las cuales se topa una empresa y las cuales van a afectar a la empresa en cuestión. “Los servicios financieros son el área de las finanzas que se ocupa de proporcionar asesoría y productos financieros a las personas, las empresas y los gobiernos.

Otra razón que nos arroja el presente trabajo de investigación es que los **servicios financieros** comprenden a Bancos e Instituciones afines, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y compañías aseguradoras y las tareas financieras de una empresa que van desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos, todos son necesarios para disminuir los riesgos de crisis económicas o financieras.

También debe considerarse que la **función financiera** depende en gran medida del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas, la función financiera suele encomendarse un área específica de la empresa que comúnmente se le denomina Contabilidad, pero a medida que la empresa crece, es necesario crear un departamento especial para trabajar el área financiera. El trabajador que se ocupa de la actividad financiera de la empresa se le denomina Tesorero, a quien corresponde la planeación financiera y la percepción de fondos, la administración del efectivo, las decisiones de gastos de capital, el manejo de créditos y la administración de la cartera de inversiones, esto se deja en claro para no confundir dichas tareas en las organizaciones tanto pequeñas y medianas empresas, quienes por lo general no llevan a cabo estrategias financieras, o no las correctas y esto hace que se cometan errores que pueden determinar el éxito o fracaso de la misma.

Muchas veces las empresas no le dan la importancia que se merece a las finanzas y lo toman como algo secundario sin darse cuenta de que todo gira alrededor de ello. Esta investigación permitirá ser una guía como ya lo señalamos en el gran mundo de las finanzas, y cómo el conocimiento y buen uso de ellas puede ser el factor más importante de éxito para la empresa.

A través del presente trabajo se deduce que toda empresa debe buscar una **autonomía**, que significa ser autosuficiente en cuanto a requerimientos financieros se refiere; es decir, ser capaz de generar los suficientes ingresos como para financiar la compra de materia prima, maquinaria y equipo, terreno, gastos administrativos, entre otros, y tener la capacidad de pago a los proveedores a corto plazo, por medio de una buena aplicación de recursos, para



obtener una liquidez que les ayude a cubrir los pasivos demandados por las mismas personas o bien por los proveedores, y que además les genere suficiente rendimiento para garantizar su crecimiento. La meta principal de la administración financiera debe de ser maximizar la riqueza de los accionistas; esto significa maximizar el precio de las acciones de la empresa.

Como se indico en las razones financieras y que aplica para las **empresas de mayor tamaño**, esta en función del valor de las acciones, en gran parte el éxito depende de las utilidades proyectadas por acción, de la oportunidad de sus utilidades, del riesgo de las utilidades proyectadas, del uso que haga de sus deudas, y de su política de dividendos, que también se contemplo en el presente trabajo; sin dejar de lado la responsabilidad de las actividades contables de la empresa, como la función fiscal, el procesamiento de datos y la contabilidad de costos y financiera.

El administrador financiero, desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas; el papel del financiero va desde la presupuestación, la predicción y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos.

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero en la operación de las empresas resulta de vital importancia, así todas aquellas áreas que constituyen la organización de negocios contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras, requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera.

La importancia de la función financiera como ya lo señalamos depende en gran medida del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas, la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad, pero a medida que la empresa crece, es necesario crear un departamento especial para trabajar el área financiera. El administrador financiero debe dominar los fundamentos tanto de la Economía como de la contabilidad. Se debe conocer el marco de referencia

económico imperante, los niveles cambiantes de la actividad económica y los cambios en la política, por mencionar algunos.

Se podría decir que aunque los **indicadores financieros** son de gran utilidad, estos requieren de la **correcta interpretación y aplicación** por parte del financiero con el fin de obtener información que puede utilizarse en la toma de decisiones, además de utilizar nuevas herramientas financieras como es el caso de los indicadores globales que complementan aun mas la fuente de información y se logran tomar medidas en procura del crecimiento económico de la empresa.

El mercado globalizado debe cuestionar al futuro administrador financiero sobre el importante papel que juega en las empresas y en el entorno empresarial, además de la necesidad de anticiparse a los hechos que puedan afectar la estabilidad económica de la organización, para el caso de las proyecciones financieras, el financiero debe calcular el costo que puede tener una errónea proyección en sus ventas o falta de liquidez en la organización para cubrir sus erogaciones de efectivo y algo importante, los cambios tributarios, fiscales y monetarios que puedan desviar totalmente la proyección realizada, es importante que el financiero este atento a la economía global y determine como puede verse afectada la empresa ante los cambios en los mercados internacionales y los efectos en tasas de cambio, inflación y tasas de intereses.

Un objetivo importante es financiar la empresa al menor costo posible, siendo este un reto y compromiso en busca que la compañía utilice de la mejor manera estos recursos y logre valor económico agregado, para el caso de las inversiones el financiero debe determinar opciones de inversión recuperables en el menor tiempo posible, midiendo el riesgo y analizando los costos de oportunidad.

De la misma manera se debe entrar a determinar las **políticas en dividendos** que la compañía mas le conviene en el largo plazo, analizando si repartir de forma inmediata las utilidades logradas o por el contrario implementar una política de crecimiento constante; aquí es donde el financiero entra a convencer a los accionistas sobre que le sirve más a la empresa y plantear los objetivos financieros que tiene los propietarios de la organización en el largo plazo, todo

esto acompañado de unas buenas políticas de manejo de liquidez de la compañía, cartera e inventarios, entre otros.

La competitividad empresarial cada vez hace más presión a las compañías, llevando a evaluar de una mejor manera todas las áreas funcionales de la empresas y utilizar nuevos indicadores que **relacionen no sólo las finanzas, sino también, la gestión administrativa**, acompañados por todas las herramientas financieras que permitan tener una base sólida de información que fortalezcan las decisiones tomadas por el financiero, donde se pueda analizar de una mejor manera sus estados financieros, mejorando sus proyecciones financieras, aplicando políticas de capital de trabajo y buenas administración del crédito e inventarios y evaluar sus costos de capital frente a la rentabilidad y sus activos y la aplicación de todas las herramientas financieras necesarias, para defenderse, mantenerse y competir en un mercado globalizado y con una economía inestable, que en cualquier momento puede llevar a golpear las finanzas de la organizaciones que no estén preparadas para enfrentar los acontecimientos económicos globales

En las empresas grandes la nueva perspectiva empresarial ya no se basa en la maximización de las utilidades, esta ha cambiado por un enfoque de la maximización de la riqueza.

- 1. Análisis de datos financieros**
- 2. Determinación de la estructura de activos de la empresa**
- 3. Determinación de la estructura de capital**

Con estas tres funciones que en gran medida se da en las empresas de mayor tamaño, el administrador financiero debe determinar tanto la composición, como el tipo de activos que se encuentran en el Balance de la empresa. El término composición se refiere a la cantidad de dinero que comprenden los activos circulantes y fijos.

Una vez que se determinan la composición, el gerente financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activos circulante.

Asimismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse. Debe saber en que momento los activos fijos se hacen obsoletos y es necesario reemplazarlos o modificarlos.

La determinación de la estructura óptima de activos de una empresa no es un proceso simple; requiere de perspicacia y estudio de las operaciones pasadas y futuras de la empresa, así como también comprensión de los objetivos a largo plazo.

Esta función se ocupa del pasivo y capital en el Balance. Deben tomarse dos decisiones fundamentales acerca de la estructura de capital de la empresa.

La composición más adecuada de financiamiento a corto plazo y largo plazo, esta es una decisión importante por cuanto afecta la rentabilidad y la liquidez general de la compañía. Otro asunto de igual importancia es determinar cuáles fuentes de financiamiento, a corto o largo plazo son mejores para la empresa, en un momento determinado.

Al determinar la estructura de activos de la empresa, se da forma a la parte del activo y al fijar la estructura de capital se están construyendo las partes del pasivo y capital en el Balance.

También debe cumplir funciones específicas como evaluar y seleccionar clientes, evaluación de la posición financiera de la empresa y adquisición de financiamiento a corto plazo.

Al utilizar la estrategia de maximizar la riqueza, el gerente financiero se enfrenta con el problema de la incertidumbre al tener en cuenta las alternativas entre diferentes tipos de rendimiento y los niveles de riesgo correspondientes. Utilizando su conocimiento de estas alternativas previstas de riesgo - rendimiento, perfecciona estrategias destinadas a incrementar al máximo la riqueza de los dueños a cambio de un nivel aceptable de riesgo.

En la vida cotidiana existen diferentes grupos de personas que se reúnen para hacer una organización con distintos tipos de finalidades. Con el transcurso del tiempo las organizaciones van sufriendo cambios de acuerdo a las nuevas necesidades del entorno político, social, tecnológico, etc.

Uno de los grandes enfoques de las nuevas organizaciones es la **sensibilidad cultural**, la cual le ayuda a las empresas ser multicultural; y así poder tener una visión global de las necesidades y costumbres de cada región del planeta. Esto lográndolo con una administración de universalidad, especificidad, unidad temporal y jerárquica.

Es de suma importancia que en una organización siempre exista un administrador que asuma con **responsabilidad el puesto** que se le asignó. Tiene que ser una persona con las cualidades de poder establecer un ambiente de trabajo en el cual tanto como la empresa y sus trabajadores se sientan confortables de acuerdo a sus derechos y obligaciones.

El administrador siempre debe tener una **visión general** de la empresa, y en dado caso que ocurra un problema tiene que llevar a cabo, una serie de pasos con los cuales encontrará el inicio de éstos. Y con esto tendrá un conocimiento profundo de cuáles fueron los procedimientos en los que se equivocaron; y con ello poder tener una serie de alternativas para poder analizarlas, y así estar seguros de que la toma de decisión haya sido la correcta.

Ya que cuando el administrador toma una decisión, tiene que estar consiente que de acuerdo a la calidad de la decisión serán las repercusiones del éxito o fracaso que reflejará en la empresa.

En el caso de la administración financiera, el análisis financiero es de gran ayuda para la administración y la evaluación de la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, con la cual podemos corregir sus errores pasados y así poder mantener los recursos obtenidos anteriormente, y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la

gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

**Recopilando los aspectos generales de este trabajo**, se considera de suma importancia es la **planeación financiera** la cual podemos decir que es la base fundamental para definir el camino que debe seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante herramientas y funciones que aportan sus integrantes, Su implantación eficaz la convierte en el mas importante instrumento de comunicación organizacional, tanto internamente como también para los terceros que necesitan tomar decisiones en función de sus planes. Podemos también considerarlo como un gran impulsor del aprendizaje continuo de los procesos de cambio permanente que exigen a toda organización para estar competitiva en un entorna cada vez más globalizado.

Uno de los métodos más comunes para poder apreciar de mejor forma la situación financiera de la empresa, son con las razones financieras con las cuales se puede medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Ya que aunque una empresa esté bien dirigida en los puntos de venta, producción y utilidades; estas características no son indicadores completos de su administración financiera.

En las conclusiones que podemos sacar de las técnicas administrativas, es importante recordar que el punto de equilibrio para cualquier personas que maneje un negocio; que en él va a encontrar el límite mínimo de beneficio para fijar sus precios de venta y va a poder determinar sus márgenes.

Lograr estar en el punto de equilibrio no devolverá las pérdidas ocurridas en el pasado. Tampoco acumulará reservas para pérdidas futuras. El análisis del mismo se puede aplicar a un producto, a una inversión o las operaciones de una compañía, como una herramienta útil para estudiar la relación entre los costos fijos y costos variables, esto se puede observar gráficamente o matemáticamente,

la ventaja principal del método del punto de equilibrio es que nos indica la cantidad más baja de actividad económica necesaria para prevenir pérdidas.

En el presupuesto maestro podemos observar un plan global para un ejercicio económico próximo, el cual generalmente es de un año, debiendo incluir el objetivo de la utilidad y el programa coordinado para lograrlo, también consiste en poder pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación fijado en la empresa.

El presupuesto de capital es un proceso de distintos proyectos que se presumen realizables para poder hacer la adquisición de nuevos activos fijos, por lo cual la compañía tiene que evaluar la conveniencia de invertir en equipo de transporte, muebles, equipos, útiles, edificios, etc. Sirviendo esto como una herramienta para el proceso de planeación de los gastos correspondientes a los activos de la empresa, lo cual se espera que se extiendan beneficios económicos en plazos mayores a un año fiscal. Existen diversos modelos que pueden analizar la conveniencia de las inversiones como lo son el T.I.R., T.C.R., V.P.N., etc.

Los presupuestos en la toma de decisiones son métodos dirigidos para poder cumplir metas previstas, que deben de cumplirse en un determinado tiempo y así poder llevar un control financiero de la organización, ya que ayudan a mantener un riesgo bajo en las operaciones de la entidad y poder mantener un plan de las operaciones en un estándar aceptable. Para poder planear las actividades que la empresa debe realizar en un periodo determinado y coordinar los centros de costos para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral y lograr los resultados de las operaciones periódicas.

En una empresa se presenta la **información financiera para su análisis**, del análisis se pondrán desprender las siguientes hipótesis para la toma de decisiones y las herramientas mostradas a utilizar en cada una son:

- a) **Optimista:** Cuando nuestra empresa ya se encuentra estable financieramente podemos ir incrementado nuestro volumen de venta junto con el precio del mismo e ir eliminando los descuentos, esto cuando la

competencia lo permita. Incrementar las ventas de contado esto reduciendo los plazos de crédito e ir pidiendo anticipo a los clientes. Buscar nuevas áreas de inversiones.

- b) Normal:** En esta etapa la empresa se encuentra en su Punto de Equilibrio y sabemos cuando nuestras ventas cubrirán exactamente los costos de la misma, expresándose en valores, porcentajes o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.
  
- c) Pesimista:** La primera recomendación sería hacia el Estado de Resultado, en el área de ventas, la cual se deben de incrementar con diferentes alternativas por ejemplo implementar campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación, otorgar descuentos especiales de acuerdo al volumen que adquieran, encontrar áreas nuevas de distribución. Referente al rubro de costo de Venta tenemos que saber cual es el motivo por el cual el costo que tenemos es elevado de acuerdo a nuestro análisis, uno de los motivos que podría ser el no contar con materiales de calidad y con costos bajos, maquinaria obsoleta; y en el rubro de Gastos, deben de vigilarse ya que estos pueden prevenir los intereses pagados por préstamos y realizar flujos de efectivos; y en relación al Balance General carente de liquidez, las medidas que podemos tomar serían la disminución de las cuentas por cobrar, medir la capacidad de pago de la empresa, no crearnos más deudas y eficientar la rotación de inventarios. Si la empresa cuenta con endeudamiento sería recomendable crear convenios con los proveedores para determinar fechas de pagos, tasa de interés, etc.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Dubrin J. Andrew, Fundamentos de Administración, International Thomson Editores, México, 5ta Edición, 2000.
2. Editado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C., Universidad Iberoamericana y Arthur Anderson, 1ª Edición, 2001.
3. Fayol H. Administración Industrial y General, Herrero Hermanos, 1ª Edición en Español, 28ª Reimpresión, 1961.
4. Guzmán Valdiria I., Problemas de la Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 7ª Edición, 1980.
5. Haime Levy, Luis, Planeación Financiera en la Empresa Moderna, ISEF, 5ta Edición, 2002.
6. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Normas de Información Financiera, IMPC, México, D.F., 2009.
7. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración una Perspectiva Global, Mc Graw Hill, México, 12ª Edición, 2004.
8. Ochoa Setzer, Guadalupe, Administración Financiera, Mc Graw Hill, México, D.F., 2002.
9. Ortega Castro, Alfonso, Introducción a las Finanzas, Mc Graw Hill, México, D.F., 2002.
10. Perdomo Moreno, Abraham, Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera, Ediciones PEMA, México, D.F. 2002.

11. Perdomo Moreno, Abraham, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Thomson, 2000.
12. Perdomo Moreno, Abraham, Toma de Decisiones Financieras, Ediciones PEMA, 4ta Edición, México, D.F., 2001.
13. Ramírez Padilla, David Noel, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill Interamericana, 6ª Edición, México, D.F., 2004.
14. Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Practica, Limusa Editoriales, México, 2005.
15. Robbins Stephen P, Coulter Mary, Administración, Pearson Educación, México, 8ta Edición, 2005.