



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
MATATIPAC, S.C.



885408

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM CLAVE 8854

**“FINANZAS CORPORATIVAS. ELABORACIÓN DEL
PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE UNA
EMPRESA PESQUERA”.**

TRABAJO DE SEMINARIO DE TITULACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA
P R E S E N T A

PÉREZ DURÁN MARCO ANTONIO

ASESOR: C.P. MARIO RODRÍGUEZ GUZMÁN.

TEPIC, NAYARIT

OCTUBRE 2004

M. 708731



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.

Agradecimientos.

Agradezco Profundamente :

- *A Dios, que día a día me permite creer en nuevos proyectos.*
- *A mis padres, quienes con su ejemplo de honestidad y dedicación al trabajo forjaron en mí, el valor de la responsabilidad.*
- *A todos los maestros que tuve a largo de la licenciatura, ya que siempre me brindaron su comprensión y amistad.*
- *Por último, quisiera agradecer a todas aquellas personas que de una u otra forma, han estado implicadas en el desarrollo de este trabajo, tanto por su paciencia como por su apoyo.*
- *Y sin olvidar desde luego, a los verdaderos amigos que siempre están a mi lado en situaciones adversas y de prosperidad.*

A todos ellos, Gracias.

Objetivos.

Objetivo general.

- Proponer la utilización de un presupuesto de efectivo que permita la coordinación de las entradas y salidas de dinero en las operaciones de la empresa.

Objetivos específicos.

- Determinar los flujos de efectivo necesarios para la operación de la empresa.
- Verificar la correcta aplicación de los recursos monetarios que se generan.
- Controlar las corrientes de efectivo.
- Aplicar con eficiencia las técnicas de administración del efectivo.
- Programar los pagos que tenga que cubrir la empresa.
- Optimizar el uso de razones financieras.
- Mencionar los sistemas de control interno que faciliten la salvaguarda y conservación de los flujos de efectivo de la empresa.
- Facilitar a la empresa la condición de administrar los recursos generados.

Planteamiento del problema.

Como consecuencia de la situación que en la actualidad atraviesa la empresa "*Comercialización Pesquera La Coyula, S. de S.S.*"; se considera que en el futuro inmediato se verá imposibilitada de realizar sus compromisos tanto a corto como a largo plazo por falta de liquidez y capital de trabajo, por lo que surge la necesidad de elaborar un presupuesto de efectivo, para estimar la relación que guardan sus ingresos respecto a sus egresos durante cierto período y con ello no verse desfasados financieramente por insuficiencia de efectivo circulante o capacidad de liquidez.

Índice.

Agradecimientos	ii
Objetivos	iii
Planteamiento del problema	iv
Introducción	vii
CAPITULO 1. Administración	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición de Administración	2
1.2.1 Definición Etimológica	2
1.2.2 Diferentes Conceptos de Administración	2
1.3 Características de la Administración	4
1.4 Importancia de la Administración	4
1.5 Proceso Administrativo	5
1.5.1 Definición de Procedimiento	5
1.5.2 Definición de Proceso Administrativo	6
1.5.3 Fases del Proceso Administrativo	6
1.5.4 Descripción detallada del Proceso Administrativo	8
1.6 Administración Financiera	12
CAPITULO 2. Estados financieros	15
2.1 Antecedentes de los Estados Financieros	15
2.2 Definición de Estados Financieros	15
2.3 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados	16
2.4 Objetivos de los Estados Financieros	19
2.5 Características de los Estados Financieros	20
2.6 Clasificación de los Estados Financieros	21
2.7 Tipos de los Estados Financieros	25
2.7.1 Estado de Situación Financiera	25
2.7.2 Estado de Resultados	26
2.7.3 Estado de Cambios en la Situación Financiera	26
2.7.4 Estado de Variaciones en el Capital Contable	26
2.7.5 Estado de Flujo de Efectivo	27
2.7.6 Balance Inicial	27
2.7.7 Estados Financieros a Periodos Intermedios	27
2.7.8 Estado de Costos	27
2.7.9 Estados Financieros Pro Forma	28
2.8 Análisis e Interpretación de Estados Financieros	28
2.8.1 Análisis	28
2.8.2 Interpretación	30
2.9 Clasificación de los Métodos de Análisis	31
2.10 Usuarios de los Estados Financieros	37
2.10.1 Usuarios Internos	37
2.10.2 Usuarios Externos	38

CAPITULO 3. Efectivo	40
3.1 Concepto de Efectivo	40
3.2 Concepto de Tesorería	40
3.2.1 Objetivo de la Tesorería	40
3.2.2 Principales Áreas que Conforman la Tesorería	41
3.3 Concepto de Flujo de Efectivo	41
3.3.1 Objetivos del Flujo de Efectivo	42
3.4 Ciclo de Caja	42
3.4.1 Ilustración del Ciclo de Caja	42
3.4.2 Formas de Acortar el Periodo de Conversión de Efectivo	43
3.5 Etapas para la Circulación del Dinero en los Negocios	43
3.6 Rotación de Caja	43
3.7 Monto del Promedio Mínimo de Caja	44
3.8 Ventajas del Mantenimiento de Saldos Adecuados de Efectivo y de Activos Similares al Efectivo	44
3.9 Administración Eficiente del Efectivo	44
3.9.1 Técnicas de Administración del Efectivo	45
3.10 Manejo de Fondos	45
3.11 Obtención Óptima de los Fondos	45
3.12 Motivos Administrativos para el Análisis del Efectivo	46
3.13 El Capital de Trabajo como Medida de Liquidez	48
 CAPITULO 4. Presupuesto	 49
4.1 Orígenes del Presupuesto	49
4.2 Definición del Presupuesto	49
4.2.1 Definición Etimológica	49
4.2.2 Diferentes Conceptos del Presupuesto	49
4.3 Objetivos del Presupuesto	50
4.4 Características del Presupuesto	51
4.5 Clasificación del Presupuesto	53
4.6 Presupuesto de Efectivo	57
4.6.1 Objetivos del Presupuesto de Efectivo	59
4.6.2 Horizonte del Tiempo de la Planificación y Control del Efectivo	60
4.7 Requisitos para un Buen Presupuesto	61
4.8 Control Presupuestal	63
4.8.1 Técnica del Control Presupuestal	64
4.9 Ventajas y Limitaciones del Presupuesto	64
4.9.1 Ventajas	64
4.9.2 Limitaciones	66
4.10 Causas de Fracaso de un Presupuesto	67
 Caso Práctico: "Elaboración del Presupuesto de Efectivo de la Empresa Comercialización Pesquera La Coyula, S. de S.S."	 69
 Recomendaciones	 95
Conclusiones	97
Bibliografía	98

Introducción.

Como consecuencia de la globalización, diversas actividades económicas se han visto afectadas a nivel mundial, México no escapa a esa influencia, y desde luego que Nayarit tampoco. Es entonces, que surgen situaciones que se manifiestan en nuestro estado, tal es el caso de la economía a baja escala, por lo que la actividad pesquera se ha visto afectada de forma negativa.

Hoy en día las empresas deben de planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación constante de todas las actividades empresariales. Le compete además, instaurar procedimientos que le permitan la determinación oportuna de las desviaciones que surjan contra los pronósticos esperados, con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen en cálculos excesivamente pesimistas u optimistas.

El estado de Nayarit, como se mencionó, no es uno de los más sobresalientes en cuanto a economía, debido a que el número de industrias que existen en él es muy bajo y más que nada sus actividades son de comercio y servicio, debido principalmente a su poca infraestructura tanto en vías de comunicación como en canales de producción. Por tal motivo, sus tendencias económicas se basan principalmente en el comercio, tanto formal como informal.

Asimismo, partiendo de la relevancia que tienen estos sectores dentro del estado de Nayarit, surge entonces la necesidad de establecer estándares de control financiero, para capitalizar de forma adecuada los recursos monetarios con que cuentan las empresas y éstas a su vez puedan afrontar los compromisos futuros originados por concepto de sus operaciones.

Así pues, se optó por desarrollar un presupuesto de efectivo que cubra las necesidades y expectativas de las empresas de tipo comercial, para demostrar los

beneficios que se tienen al implantar un presupuesto de este tipo y evitar la insuficiencia de liquidez lo que les redituaria en mayor competitividad comercial.

Se revisarán en el desarrollo de éste trabajo, inicialmente en el capítulo uno, los conceptos principales de administración, se detallará el proceso administrativo y así al final de éste nos centraremos en el concepto de administración financiera.

Se dará a conocer en el capítulo número dos, la importancia que tienen los estados financieros en las empresas, los objetivos que pretenden, características que contienen y su división, además en este capítulo también se incluirán los métodos de análisis e interpretación de los mismos.

En el capítulo tres se estudiará el efectivo y los temas vinculados con el mismo, tales como conceptos de efectivo, cómo administrar el efectivo en las empresas, entre otros.

El cuarto capítulo se enfocará a explicar los presupuestos, los tipos de presupuestos y las características que los integran; por tanto, empezará a tomar importancia el presupuesto como tal en dicho capítulo; para este estudio nos interesa en especial el presupuesto de efectivo, por lo que se hará mención especial de éste.

Para concluir con éste trabajo se presentará un caso práctico de presupuesto de efectivo de una empresa dedicada a la pesca, la cual se denomina "*Comercialización Pesquera La Coyula, S. de S.S.*", en el cuál se elaborará y analizará dicho presupuesto, para finalizar así, con las conclusiones resultado del estudio practicado.

Capítulo

Administración.

1.1 Antecedentes de la Administración.

En el transcurso de la historia de la humanidad siempre existió alguna forma rudimentaria de administrar las organizaciones, desde las más simples hasta las más complejas.

Los primeros vestigios de la Administración nacen en la imposición de la voluntad de un solo individuo, al absorber todas las actividades necesarias para manejar su propio negocio; con los inconvenientes que ello trae consigo, pues este tipo de administración implica el establecimiento de normas basadas en sus prejuicios y peculiaridades, así como en la experiencia personal o familiar en tal diligencia.¹

Los negocios que giran alrededor de una sola persona, sólo pueden tener resultados razonablemente positivos, mientras las actividades que deban controlarse no sean numerosas.

La administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales, desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual.

A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió mas importante.²

¹ DEL RÍO González Cristóbal "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

² KOONTZ Harold/Weihrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", Ed. Mc Graw Hill, 12ª ed. México, 2004.

Conforme las empresas crecen, se hace necesario delegar funciones y responsabilidades, de tal suerte que el control de operaciones se efectúe a través de un orden perfectamente establecido, y no sujeto exclusivamente al libre albedrío de un ser humano.

Federico W. Taylor, pensó que los problemas administrativos podían ser tratados siguiendo normas científicas, en vez de resolverlos arbitrariamente; sin embargo, no pudo estructurar en forma ordenada su idea, y fue Henry Fayol quien objetivó la Ciencia de la Administración, al precisar sus principios y establecer un orden científico en sus postulados.

1.2 Definición de Administración.

1.2.1 Definición Etimológica.

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), lo que significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro (prestación de un servicio a otro).³

1.2.2 Diferentes Conceptos de Administración.

Administración, expuesta de manera sencilla y concreta, es: "la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de unos objetivos".

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

³ CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. McGraw Hill, 5ª ed. Colombia, 1999.

No existe un único concepto de administración en sí, cada autor menciona su definición propia, a continuación expondremos algunos de ellos:⁴

“Es un proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”. (Munch Galindo).⁵

“Es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa”. (Agustín Reyes Ponce).

“Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”. (Mary P. Follet).

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (Koontz & Donnell).

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”. (G. P. Terry).

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (Henry Fayol).

Como se observa, éstos autores manejan la base de lograr el objetivo de una empresa ya sea pública o privada, por medio del esfuerzo humano; por tal motivo, se puede decir que administración es la forma de dirigir los recursos de un grupo social de manera que desempeñe un papel adecuado y correspondiente dentro del mismo, para así lograr la obtención de un fin, meta u objetivo predeterminado con la mayor eficiencia y con el menor esfuerzo posible.

⁴ REYES Ponce Agustín, “Administración de Empresas”, Ed. Limusa, 1ª ed. México, 1995.

⁵ MUNCH Galindo/García Martínez, “Fundamentos de Administración”, Ed. Trillas, 5ª ed. México, 2000.

1.3 Características de la Administración.

La administración posee ciertas características que la hacen diferente a otras disciplinas, tales como:

- a) **Universalidad.** La administración existe en donde quiera que exista una agrupación de individuos.
- b) **Valor Instrumental.** Es el medio o la base para lograr una meta u objetivo.
- c) **Unidad Temporal.** La administración tiene diversas fases y etapas en su proceso administrativo, que se dan durante la vida de la empresa y todas ellas van ligadas entre sí.
- d) **Unidad Jerárquica.** Se aplica a todos los niveles de la empresa formando un solo cuerpo administrativo que los llevará a una óptima administración, ya que ellos en conjunto son necesarios para que la organización logre sus objetivos.
- e) **Especificidad.** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, posee características propias que la ayudan a no confundirse con otras disciplinas afines como pueden ser, la contabilidad o la ingeniería industrial.
- f) **Flexibilidad.** Se adecua a las diferentes situaciones que presentan las empresas.

1.4 Importancia de la Administración.

La administración ha sido indispensable en la vida del hombre pues siempre lo ha acompañado.

Argumentos que fundamentan la importancia de la administración:

- La administración dada su universalidad, demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social; es decir, que dentro de una organización de individuos debe existir ésta necesariamente, para que así se logren los objetivos determinados y se pueda tener una relación adecuada al papel de cada individuo.
- Simplifica el trabajo, crea una adecuada utilización de los recursos que se disponen y al mismo tiempo ayuda a omitir actividades innecesarias en la realización del trabajo para el logro del objetivo, estableciendo principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con una buena aplicación administrativa, que se refleja cuando se obtienen los máximos resultados eficientemente.
- A través de sus principios contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar y aprovechar recursos, mejorar las relaciones humanas, generar empleos, entre otras cosas, lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre lo que favorece el desarrollo y crecimiento de dicha comunidad.

1.5 Proceso Administrativo.

1.5.1 Definición de Procedimiento.

Un procedimiento es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos tanto materiales como tecnológicos, la aplicación de métodos de trabajo así como de control para lograr alcanzar oportuna y eficazmente el desarrollo de las operaciones.

Los procedimientos permiten entre otras cosas estandarizar las actividades que por sus características son predecibles y requieren ser controladas por diversas razones.

“Un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias dependencias para obtener el resultado que se desea, un procedimiento se caracteriza por no ser un sistema.”⁶

1.5.2 Definiciones de Proceso Administrativo.

De la definición de procedimiento antes mencionada, se desprende el concepto de Proceso Administrativo, el cual es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un procedimiento integral.

1.5.3 Fases del Proceso Administrativo.

Todo Proceso debe referirse a la actuación de la vida social de una empresa, comprendiendo cada una de las fases que mejor muestren el tamaño, el giro, las políticas y procedimientos de la misma.

⁶ GÓMEZ Ceja Guillermo, “Planeación y Organización de Empresas”, Ed. Mc Graw Hill, 8a ed. México, 1994.

Para entender mejor el concepto de proceso administrativo, es necesario comprender que se conforma de dos fases significativas:

- a) Fase de Construcción. Es aquella donde se fijarán todas aquellas acciones que permitan desarrollar a una organización; la misma es conocida como Fase Mecánica o Estructural.

- b) Fase de Consolidación e Implementación. Es aquella donde los mecanismos empiezan a provocar acciones y hechos bajo resultados previamente descritos, de manera clásica es conocida como Fase Dinámica u Operativa.

Son seis las etapas del proceso administrativo, como se observó en el cuadro sinóptico anterior, éstas se encuentran clasificadas en fase mecánica y fase dinámica que ya estudiamos; cada etapa contiene ciertos elementos particulares que contribuyen a lograr la realización de cada una de ellas. A continuación se definirán cada una de las etapas y sus elementos.

Etapas de la Fase Mecánica Administrativa:

- Previsión. Implica la idea de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones. Es una visión previa de ubicación de una organización, valorando condiciones futuras a las que se habrá de enfrentar, hasta la determinación de los diversos cursos de acción posibles.

Elementos de la Previsión:

- a) Objetivos: A éstos les corresponde delimitar y explicar los fines, es decir lo que se pretende lograr.
 - b) Investigaciones: Descubre y analiza los medios con los que se puede contar, es decir, los medios que ayudaran o los que podrían perjudicar ocasionando obstáculos.
 - c) Cursos Alternativos: Adapta los medios encontrados a los fines propuestos, para visualizar cuántas posibilidades de acción distintas existen y elegir la más conveniente.
- Planeación. Consiste en la determinación del curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, lo que se habrá de hacer antes de realizarlo, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y fijando los tiempos, unidades, etc., esenciales para su realización. Es la anticipación a futuro.

Elementos de la Planeación:

- a) Propósitos: Establecer la finalidad de la entidad. ¿Para qué?
- b) Premisas: Realizar simulaciones, prototipos o maquetas. ¿Qué pasa si?

- c) **Objetivos:** Deben ser generales, cuantificables y alcanzables. ¿Qué quiero lograr?
 - d) **Estrategias:** Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones mediante diferentes opciones, para lograr así que la gente cumpla con las políticas (tácticas y estratégicas).
 - e) **Políticas:** Diversas normas o reglamentos que han de seguirse para realizar una acción.
 - f) **Programas:** Se refiere al establecimiento de fechas, los responsables y actividades.
 - g) **Presupuestos:** Asigna costos directos e indirectos, es decir, asigna el dinero de acuerdo al programa.
 - h) **Procedimientos:** Son los pasos secuenciales que se necesitan para realizar una actividad.
 - i) **Continuidad:** La planeación no tiene fin, siempre habrá que planear alguna actividad.
- **Organización.** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Elementos de la Organización:

- a) **División del Trabajo:** Separa y delimita actividades. Se subdivide en:
 - **Jerarquías:** Fijar la autoridad y responsabilidad según el rango correspondiente a cada nivel.
 - **Funciones:** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general, atendiendo a su similitud.
 - **Obligaciones:** Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptibles de ser desempeñadas por una persona, es lo que se conoce también como la descripción de funciones.
- b) **Coordinación:** Su función es lograr que la combinación y unidad de esfuerzos del grupo social, estén bien integrados y balanceados.

Etapas de la Fase Dinámica Administrativa:

- Integración. Consiste en los procedimientos de obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan para el funcionamiento de un organismo social.

Elementos de la Integración:

- a) Reclutamiento: Es el poder de convocatoria de la empresa para atraer buenos candidatos a ocupar los puestos de la misma.
 - b) Selección: Técnicas para encontrar y elegir de entre los candidatos a ocupar algún puesto de la empresa, el mejor para el mismo.
 - c) Contratación: Es la explicación de los derechos y obligaciones a que está sujeto el personal dentro de la empresa y la firma de su contrato.
 - d) Inducción: Es la orientación que sirve para lograr la mejor manera de que los nuevos elementos se integren, es un tipo de bienvenida a la empresa de la que desde el momento de la contratación forma parte.
 - e) Capacitación: Es el proceso planeado para que el personal contratado aprenda y conozca las actividades que realizará.
 - f) Desarrollo: Aquí es donde todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.
- Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro del grupo en un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Elementos de la Dirección:

- a) Autoridad: Es el principio del cual se deriva toda la administración, es el derecho de la persona que ocupa el puesto para ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros e incluye la delegación de autoridad.
- b) Motivación. Es el estímulo, la necesidad, la reacción y el deseo, que se requiere para realizar el trabajo.

- c) Comunicación: A través de ella sabemos cómo está funcionando la empresa, cómo se desarrollan las labores, cómo se están desempeñando los empleados, etc.
 - d) Supervisión: La función última de la administración es el vigilar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.
- Control. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados de acuerdo con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Elementos del Control:

- a) Establecimiento de estándares. Establecer límites o mínimos para poder medirlos.
- b) Medición. Es la medición de lo realizado.
- c) Corrección. Rectificar, modificar y reparar las diferencias presentadas después de la medición.
- d) Retroalimentación. Es regresar en el proceso para hacer correcciones en las fallas y replantear el proceso.

1.6 Administración Financiera.

La administración financiera es el proceso administrativo y cuya aplicación tiene como objetivo, maximizar el patrimonio de la empresa a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los recursos financieros que requiere la misma, es decir, se encarga de conseguir el dinero de una manera inteligente, manejarlo adecuadamente y por último destinarlo a los sectores que le sean rentables o productivos.

El administrador debe conocer desde el punto de vista financiero:

- a) La generación de riqueza.
- b) El retorno de la inversión de los socios accionistas.
- c) La generación del flujo de efectivo.

Cualquier acción en la empresa debe ser con el propósito global de la organización de generación de riqueza.

La información financiera para ser útil y confiable en la toma de decisiones debe ser oportuna y significativa.

La oportunidad de la información es fundamental para que pueda ser base en la toma de decisiones, como un arma competitiva que ayude a que la empresa se impulse hacia delante, a capturar mercado, mejorar su rentabilidad, mejorar su eficiencia.

La información financiera debe en primer lugar, satisfacer las necesidades internas y estar dirigida a los administradores de la empresa para que puedan dirigir, tomar decisiones y lograr las metas propuestas.

En segundo lugar, se deben de satisfacer las necesidades de tipo financiero general dirigida a interesados que no se encuentran involucrados directamente con la administración. Y por último, deben de cubrirse las necesidades fiscales.

La información financiera debe proporcionar servicios de información de valor agregado, inteligentes, de alta calidad en pro de la toma de decisiones, para que la empresa se impulse hacia adelante con acciones innovadoras, competitivas en apoyo a los negocios.⁷

⁷ MORENO Fernández Joaquín/Rivas Merino Sergio, "La Administración Financiera del Capital de Trabajo", Ed. CECSA, 2ª ed. México, 2002.

Los temas desarrollados a lo largo de éste capítulo, servirán como punto de partida para el desarrollo del presente trabajo de seminario, debido a que la administración busca lograr que las empresas, en especial la que es objeto del estudio, alcancen sus objetivos, proporcionándoles herramientas para hacerlo.

Al tocar la etapa de planeación dentro de la fase mecánica administrativa, se pudo encontrar, que los presupuestos están contenidos dentro de la misma, lo que también es importante destacar, pues el tema de este trabajo de seminario se refiere al presupuesto de efectivo, concepto que se irá desarrollando con detalle más adelante.

El segundo capítulo comenzará con aquellos conceptos referentes a los estados financieros y métodos de análisis de los mismos, lo que es de trascendencia debido a que en el caso práctico de éste trabajo se analizarán e interpretarán estados financieros de una empresa pesquera.

Capítulo

Estados Financieros.

2.1 Antecedentes de los Estados Financieros.

Desde hace miles de años, la contabilidad ha estado presente en todas las civilizaciones y de igual manera se ha adaptado a las necesidades económicas de las mismas, por ejemplo: los Reyes y sacerdotes necesitaban calcular la repartición de tributos y registrar su cobro por algún medio; la organización de los ejércitos también requería un cálculo cuidadoso de las armas, pagas y raciones alimenticias, así como de altas y bajas en sus filas; por otro lado las sociedades que carecían de escritura (alfabética) también tenían su manera de realizar sus registros contables, tal es el caso de los Incas que empleaban los quipus, agrupaciones de nudos de distintas formas y colores ordenados a lo largo de un cordel y cuya finalidad era la de efectuar algún tipo de registro contable.

2.2 Definición de Estados Financieros.

Existen varios conceptos de estados financieros, que en su mayoría coinciden y mencionan tres características importantes:

- a) Son numéricos.
- b) Presentan la situación económica de un ente.
- c) Se presentan a un periodo y fecha determinada.

“Los Estados Financieros son aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de las mismas a una fecha determinada, pasada, presente o futura; o bien, el resultado de operaciones

*obtenidas en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales.*⁸

Los estados financieros, son el medio principal que sirve para reportar información general de manera periódica y concentrada, a través de documentos de estilo numérico, que reflejan la situación económica de un ente a una fecha determinada.

2.3 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Oficialmente, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., en los boletines de la Serie "A", determina los principios contables básicos emitidos por la Comisión de Principios del propio Instituto. Definiéndolos para la Contaduría Pública Mexicana como sigue:

Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantificable por medio de los estados financieros.⁹

Son nueve los principios de contabilidad y se clasifican en cuatro grupos según la finalidad que conlleva cada uno de ellos.

- Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros son: la entidad, la realización y el periodo contable.
- Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación son: el valor histórico original, el negocio en marcha y la dualidad económica.

⁸ PERDOMO Moreno Abraham, "Análisis e Interpretación de Estados Financieros", Ed. ECAFSA, 3ª ed. México, 1996.

⁹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", Ed. IMCP, 20ª ed. México, 2004.

- El principio que se refiere a la información es el de: revelación suficiente.
- Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos son: importancia relativa y consistencia.

Además los estados financieros se rigen por reglas, que son la especificación individual y concreta de los conceptos que los integran, estas son de valuación y de presentación.

- Reglas de Valuación. Se refieren a la aplicación de los principios y a la cuantificación de los conceptos específicos de los estados financieros.
- Reglas de Presentación. Se refieren al modo particular de incluir adecuadamente cada concepto en los estados financieros.

Aunado a las reglas particulares va el Criterio Prudencial, que es la utilización de un juicio profesional que debe estar temperado por la prudencia, al decidir en aquellos casos en que no haya bases para elegir entre las alternativas que se presentan como equivalentes, tomando en consideración los elementos de opinión disponibles y observando que la decisión sea equitativa para los usuarios de la información contable.

Enseguida se menciona la definición de cada principio de contabilidad:

- Entidad. La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos materiales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad (personalidad jurídica propia).
- Realización. La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

- Periodo Contable. La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales (las operaciones se identifican con el lapso o ejercicio en que ocurrieron).
- Valor Histórico Original. Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente, o la estimación razonable que de ellos se haga, al momento en que se consideren realizados contablemente (las operaciones se registran al valor de adquisición). Estas cifras deberán ser modificadas en el caso en que ocurran eventos posteriores que los hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información.
- Negocio en Marcha. La realización se presume en existencia permanente salvo especificación en contra.
- Dualidad Económica. Esta dualidad se constituye de:
 - a) Los recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines.
(Activos)
 - b) Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.
(Pasivo y Capital)
- Revelación Suficiente. La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible, todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.
- Importancia Relativa. La información que aparece en los estados financieros deberá mostrar los aspectos importantes de la entidad, susceptibles de ser

cuantificados en términos monetarios (agrupar partidas de reducida importancia para su presentación global).

- Consistencia.- Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo.

2.4 Objetivo de los Estados Financieros.

"El objetivo de los estados financieros es, informar sobre la situación financiera de la organización a una fecha determinada el resultado de sus operaciones, además de los cambios en su situación financiera dentro de un periodo contable."¹⁰

Por otro lado también encontramos los siguientes objetivos: Transmitir información que satisfaga a los usuarios de los estados financieros, así como medir la rentabilidad, liquidez y la estabilidad del ente, servir de apoyo y soporte para la toma de decisiones.

Los estados financieros sirven para tomar decisiones por las siguientes razones:

- a) Evalúa la solvencia, liquidez, estabilidad, productividad y rentabilidad de la empresa mostrando así la capacidad de la misma para estimar su capacidad financiera.
- b) Con ello, se forma un juicio para la toma de decisiones de inversión y crédito.
- c) Se conoce la capacidad de generar efectivo y también el crecimiento de la empresa.
- d) Son una herramienta fundamental para el manejo de la administración de la entidad, en función del establecimiento de políticas y el conseguir alcanzarlas.

¹⁰ GÓMEZ López Ernesto, "Análisis e Interpretación de Estados Financieros", Ed. ECAFSA, 2ª ed. México, 2000.

2.5 Características de los Estados Financieros.

“Los estados financieros son útiles, ya que están estructurados de acuerdo a la filosofía de los principios de contabilidad generalmente aceptados.”¹¹

- Periódicos. Para ser útiles, deben ser periódicos, ya que la organización en marcha no es estática sino que es dinámica y cambiante, por lo tanto, deben informar la situación de ésta, de acuerdo al periodo contable.
- Oportunos. Se refiere al hecho de disponer de los datos necesarios en el momento preciso para la toma de decisiones, por lo regular en empresas medianas y grandes los estados financieros deben realizarse mensualmente y entregarse como informe y su posterior análisis a más tardar, el día cinco de cada mes.
- Confiables. Es la característica por la cual se utilizan los estados financieros, para poder decidir sin temor a equivocarse por las cifras que los mismos presentan.

Las características fundamentales que debe contener la información contable son, utilidad y confiabilidad. Además, la información contable tiene, impuesta por su función en la toma de decisiones, la característica de la provisionalidad.¹²

- Utilidad. Característica de la información financiera, en virtud de la cual se acopla al propósito del usuario. La utilidad se caracteriza por ser significativa, relevante, veraz y comparable.
- Confiabilidad. Es la característica de la información financiera por virtud de la cual ésta es aceptada y utilizada por el usuario para la toma de decisiones basándose en ella. La confiabilidad se caracteriza por ser estable, objetiva y comprobable.
- Provisionalidad. Es la característica de la información financiera por medio de la cual ésta no representa hechos totalmente consumados.

¹¹ GÓMEZ López Ernesto, “Análisis e Interpretación de Estados Financieros”, Ed. ECAFSA, 2ª ed. México, 2000.

¹² Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados”, Ed. IMCP, 20ª ed. México, 2004.

2.6 Clasificación de los Estados Financieros.

Importancia	{ Básico Secundario
Información que presentan	{ Normales Especiales
Fecha o periodo a que se refieren	{ Estáticos Dinámicos Estáticos-Dinámicos Dinámicos-Estáticos
Grado de información que proporcionan	{ Sintéticos Detallados
Forma de presentación	{ Simples Comparativos
Aspecto formal	{ Descriptivos Numéricos
Aspecto material	{ Encabezado Cuerpo Pie
Naturaleza de las cifras	{ Históricos o Reales Actuales Proyectados o Pro forma
Moneda	{ Nacional Extranjera

Los estados financieros, como se observó en el cuadro sinóptico anterior, se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista, a continuación se desglosarán más a detalle:

- Atendiendo a su importancia.
- Los Estados Financieros Básicos son conocidos también como Principales, son aquellos que muestran la capacidad económica de una empresa (activo total menos pasivo total), capacidad de pago de la misma (activo circulante menos pasivo a corto plazo) o bien el resultado obtenido en un periodo dado; son:
 - a) Estado de Situación Financiera o Balance General.
 - b) Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.
 - c) Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- Los Estados Financieros Secundarios, conocidos también como Anexos, son aquellos que analizan un renglón determinado de un estado financiero básico.

Del Estado de Resultados, serán Secundarios:

- a) Estado del movimiento de cuentas del superávit.
- b) Estado del movimiento de cuentas del Déficit.
- c) Estado del movimiento de cuentas del Capital Contable.
- d) Estado detallado de Cuentas por Cobrar, etc.

Del Estado de Resultados, serán Secundarios:

- a) Estado del Costo de Ventas Netas.
- b) Estado del Costo de Producción.
- c) Estado Analítico de Cargos Indirectos de fabricación.
- d) Estado Analítico de Costos de Ventas.
- e) Estado Analítico de Costos de Administración, etc.

Del Estado de Origen y Aplicación de Recursos, serán Secundarios:

- a) Estado analítico del Origen de Recursos.
- b) Estado analítico de Aplicación de Recursos, etc.

- Atendiendo a la información que presentan.
 - Serán Normales, aquellos estados financieros básicos o secundarios cuya información corresponda a un negocio en marcha.
 - Serán Especiales, aquellos estados financieros básicos o secundarios cuya información corresponda a una empresa que se encuentre en situación diferente a un negocio en marcha, por ejemplo:
 - a) Estado de Liquidación (Balance por Liquidación).
 - b) Estado por Fusión (Balance por Fusión).
 - c) Estado por Transformación (Balance por Transformación), etc.

- Atendiendo a la fecha o periodo a que se refieren.
 - Los Estados Financieros Estáticos, son aquellos cuya información se refiera a un instante dado, a una fecha fija, por ejemplo:
 - a) Estado de Situación Financiera.
 - b) Estado detallado de Cuentas por Cobrar.
 - c) Estado detallado de Activo Fijo Tangible, etc.
 - Los Estados Financieros Dinámicos, son aquellos que presentan información correspondiente a un periodo dado, a un ejercicio determinado, por ejemplo:
 - a) Estado de Resultados.
 - b) Estado del Costo de Ventas netas.
 - c) Estado del Costo de Producción.
 - d) Estado Analítico de Costos de Ventas, etc.
 - Los Estados Financieros Estáticos-Dinámicos, son aquellos que presentan información a una fecha en relación con un periodo determinado, por ejemplo:
 - a) Estado Comparativo de Cuentas por Cobrar y Ventas.
 - b) Estado Comparativo de Cuentas por Pagar y Compras, etc.
 - Los estados financieros Dinámicos-Estáticos, son aquellos que presentan información correspondiente a un ejercicio y en comparación con una fecha fija, por ejemplo:
 - a) Estado Comparativo de Ingresos y Activo Fijo.

b) Estado Comparativo de Utilidades y Capital Contable, etc.

- Atendiendo al grado de información que proporcionan.
 - Serán Sintéticos, los estados financieros que presentan información por grupos, es decir, presentan información en forma global.
 - Serán Detallados, los estados financieros que presenten información financiera en forma analítica, pormenorizada, etc.

- Atendiendo a la forma de presentación.
 - Serán Simples, cuando se refieran a un estado financiero, es decir, se presenta un sólo estado financiero.
 - Serán Comparativos, cuando se presente en un sólo documento, dos o más estados financieros, generalmente de la misma especie.

- Atendiendo al aspecto formal.

Todos los estados financieros desde el punto de vista formal, están constituidos por dos elementos:

- Descriptivo (conceptos).
- Numérico (cifras).

- Atendiendo al aspecto material de los mismos.
 - El Encabezado destinado generalmente para:
 - a) Nombre de la empresa.
 - b) Nombre del estado financiero de que se trate.
 - c) La fecha fija, o bien, el ejercicio correspondiente.
 - El Cuerpo destinado para el contenido del estado financiero de que se trate.
 - El Pie destinado generalmente para notas a los estados financieros, nombre y firma de quien lo elabora.

- Atendiendo a la naturaleza de las cifras.
 - Históricos o Reales. Cuando la información corresponda al pasado.

- Actuales. Cuando la información corresponda precisamente al día de su presentación.
 - Proyectados, presupuestados o Pro Forma. Cuando el contenido corresponde a estados financieros cuya fecha o periodo se refiera al futuro.
- Atendiendo a la moneda.
 - Moneda Nacional. Cuando las cifras de los estados financieros se presentan en pesos mexicanos.
 - Moneda Extranjera. Cuando las cifras de los estados financieros se presentan en moneda extranjera, por ejemplo en dólar Estadounidense; Yen japonés; Euro de la Unión Europea; etc.
- En ocasiones, los estados financieros presentan cifras tanto en moneda nacional como extranjera.

2.7 Tipos de Estados Financieros.

A continuación se definirán algunos estados financieros con más detalle.

2.7.1 Estado de Situación Financiera o Balance General.

En el Balance General se muestra la situación financiera de un negocio, porque muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el valor del capital.

La situación financiera de un negocio se advierte por medio de la relación que haya entre los bienes y derechos que forman su Activo, las obligaciones y deudas que forman su Pasivo, y su Patrimonio.¹³

"El balance general, muestra los activos, pasivos y capital contable a una fecha determinada."¹⁴

¹³ LARA Flores Elías, "Primer Curso de Contabilidad", Ed. Trillas, 18ª ed. México, 2002.

2.7.2 Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.

“Es el estado que muestra las operaciones que ha tenido una empresa durante un periodo hasta llegar a los resultados.”¹⁵

“Es un estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente o futuro.”¹⁶

Es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad y pérdida del ejercicio de una entidad durante un período determinado.

2.7.3 Estado de Cambios en la Situación Financiera.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera, es un estado financiero que muestra los orígenes de los recursos y la aplicación de dichos recursos, en un período específico, pertenecientes a una empresa.

“Es el estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado.”¹⁷

2.7.4 Estado de Variación en el Capital Contable.

El Estado de Variación en el Capital Contable, muestra los cambios en la inversión de los dueños o accionistas durante un periodo.

¹⁴ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados”, Ed. IMCP, 20^a ed. México, 2004.

¹⁵ CALVO Langerica Cesar, “Análisis e Interpretación de Estados Financieros”, Ed. PAC S. A. de C. V., 10^a ed. México, 2000.

¹⁶ PERDOMO Moreno Abraham, “Análisis e Interpretación de Estados Financieros”, Ed. ECAFSA, 3^a ed. México, 1996.

¹⁷ PERDOMO Moreno Abraham, “Análisis e Interpretación de Estados Financieros”, Ed. ECAFSA, 3^a ed. México, 1996.

*"Estado financiero que muestra los saldos iniciales y finales así como los movimientos deudor y acreedor de las cuentas de Capital Contable, relativos a ejercicios pasados, presentes y futuros"*¹⁸

2.7.5 Estado de Flujo de Efectivo.

Es el estado financiero que nos muestra el origen de los fondos de una empresa, así como las aplicaciones que hicieron de las mismas en dos o más periodos o ejercicios determinados, ya sean pasados, presentes o futuros.

2.7.6 Balance Inicial.

Al comenzar sus actividades, todo ente económico debe elaborar un Balance General que permita conocer de manera clara y completa la situación inicial de su patrimonio.

2.7.7 Estados Financieros de Períodos Intermedios.

Son aquellos Estados Financieros Básicos que se preparan durante el transcurso de un período, para satisfacer necesidades de los administradores, de las autoridades que ejercen inspección, vigilancia o control.

2.7.8 Estados de Costos.

Son aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos.

¹⁸ PERDOMO Moreno Abraham, "Análisis e Interpretación de Estados Financieros", Ed. ECAFSA, 3ª ed. México, 1996.

2.7.9 Estados Financieros Pro Forma.

Los Estados Financieros Pro Forma (Estados Financieros Proyectados), son estados financieros que presentan total o parcialmente situaciones o hechos por acaecer, y que se preparan con objeto de presentar la forma en que determinada o determinadas situaciones, aún no consumadas, pueden modificar la posición financiera de la compañía.

Así mismo, se preparan para mostrar el efecto o el resultado de proyectos que se cree se realizarán. Dichos estados dan efecto de supuestos sobre el pasado o el presente, con el fin de mostrar la situación financiera y los resultados como si hubieran sucedido los mismos.

Los Estados Financieros Pro Forma son de utilidad para evaluar proyectos a corto, mediano y largo plazo, entre otras aplicaciones tenemos las siguientes, sin que esto signifique que sean las únicas:

- Obtención de financiamientos internos o externos.
- Fusiones
- Adquisiciones
- Reestructuraciones
- Consolidación de pasivos

2.8 Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

2.8.1 Análisis.

“El análisis, es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.”¹⁹

¹⁹ MACIAS Pineda Roberto/Santillana González Juan Ramón, “Análisis de Estados Financieros”, Ed. ECAFSA, 16ª ed. México, 1995.

En seguida se mencionarán tres tipos de análisis:

- **Análisis fundamental:** Se basa en el estudio de toda la información económica-financiera disponible sobre la empresa (balance, cuenta de resultados, ratios o razones financieras, etc.); es decir estudia cualquier información que pueda servir para tratar de predecir el comportamiento futuro de la empresa. Con este análisis se determinan los puntos fuertes y débiles de la empresa, por ejemplo: Solidez financiera (peso del patrimonio neto dentro del pasivo); Liquidez (si la empresa dispone de los fondos suficientes con los que ir atendiendo sus pagos); Gastos (viendo si la empresa es cada vez más eficiente y viene reduciendo sus gastos o si, por el contrario, sus gastos están descontrolados); Rentabilidad (sobre volumen de venta, sobre fondos propios, etc.)

- **Análisis técnico:** El análisis técnico se basa en tres premisas:
 - a) La cotización evoluciona siguiendo determinados movimientos o pautas.
 - b) El mercado facilita la información necesaria para poder predecir los posibles cambios de tendencia.
 - c) Lo que ocurrió en el pasado volverá a repetirse en el futuro.

- **Análisis financiero:** El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros del ente, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados, que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los contadores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

2.8.2 Interpretación.

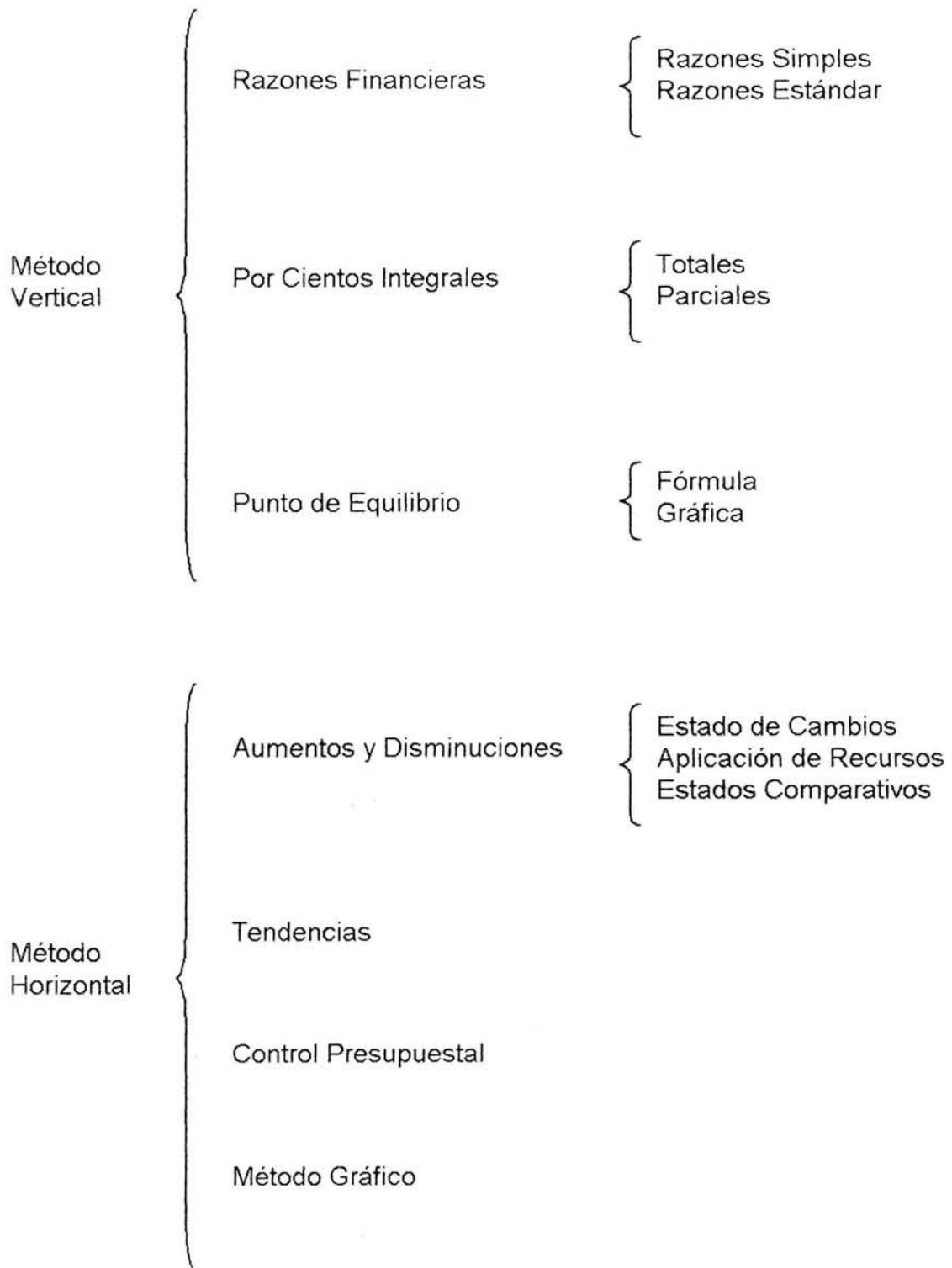
Por interpretación debemos entender la emisión de juicio, criterio, opinión o apreciación de los conceptos y cifras que contienen de los estados financieros de un ente, utilizando técnicas o métodos de análisis sin dejar atrás las comparaciones que hacen más fácil su comprensión y presentación.

En el contenido de los estados financieros es necesario observar las siguientes condiciones:

- Clasificar los conceptos y las cifras que integran el contenido de los estados financieros.
- Reclasificar los conceptos y las cifras del contenido de los estados financieros. La clasificación y reclasificación deben ser cifras relativas a conceptos homogéneos del contenido de los estados financieros, y hacerse desde un punto de vista definido.
- Comparación, es el estudio simultáneo de dos o más conceptos y cifras del contenido de los estados financieros para determinar sus puntos de igualdad o desigualdad. Es la técnica secundaria que aplica el analista para comprender el significado del contenido de los estados financieros y poder emitir juicios personales, los requisitos de la comparación son:
 - Que existan dos o más cifras y conceptos.
 - Que las cifras y conceptos sean comparables (homogéneas).

Resumiendo, la interpretación nos sirve para llevar a cabo un juicio conjunto de criterios personales relativos a los conceptos, cifras, y demás información presentada en los estados financieros de una empresa, éstos criterios se logran formar por medio del análisis cuantitativo de diferentes parámetros de comparación basados en técnicas o métodos ya establecidos.

2.9 Clasificación de los Métodos de Análisis.



Métodos de Análisis Vertical o Estático.

Relación que existe entre algunos conceptos o cuentas de los Estados Financieros, esta relación es de dependencia, causa y efecto, que al ser analizada nos dará como resultado la situación del ente únicamente en cuanto a dicha relación analizada.

- Método de razones financieras. Las razones financieras son un método de análisis y su función se limita a servir de auxiliar para el estudio de las cifras de los entes señalados, ya que ayuda en la detección de fortalezas y debilidades; este método de razones financieras es un excelente auxiliar en el estudio de las cifras y en el seguimiento de las políticas administrativas del ente, ya que su uso señala posibles puntos débiles o anomalías. Es importante mencionar que el uso de la interpretación de razones financieras debe estar directamente ligado al giro del ente así como a las políticas del mismo.
 - a) Razones Simples. Consisten en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geométricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada. Existen diversos tipos de razones simples, según su aplicación se clasifican en:
 - Rentabilidad. Aquellas que miden la utilidad, dividendos, réditos, etc. de una empresa.
 - *Liquidez*. Aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o dinero de una empresa, etc.
 - Actividad. Aquellas que miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, del consumo de materiales de producción, ventas, activos, etc.

- Solvencia y Endeudamiento. Aquellas que miden la eficiencia del proceso productivo; la contribución marginal, miden los costos y la capacidad de las instalaciones, etc.

 - b) Razones Estándar. Consisten en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente el promedio de las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros. Es decir, la interdependencia geométrica del promedio de conceptos y cifras o razones simples, obtenidas de una serie de datos de empresas dedicadas a la misma actividad.
-
- Método de por cientos integrales. Este método se basa en el principio de que un todo es igual a la suma de sus partes, así el total que se estudia es equivalente al cien por ciento, para posteriormente determinar el porcentaje que representa cada una de las partes de ese total. El principal objetivo de este método es observar la relación que guardan cada uno de los rubros contra el total de su grupo o contra otros rubros del estado financiero que se esté analizando; este método se puede utilizar de forma total o parcial de acuerdo a la extensión que se dé.
 - a) Totales. Es la comparación que se lleva a cabo entre cada una de las cifras de los estados financieros y la cifra control de dicho estado, (la cifra control del estado de situación financiero es el total de los activos y en el estado de resultados son las ventas netas).

 - b) Parciales. Esta comparación solo se lleva a cabo en el estado de situación financiera y tiene como finalidad mostrar la proporción que tiene cada una de las cifras con respecto al total del grupo que forma dentro del estado financiero.

- Método del punto de equilibrio. Se considera valiosa la utilización del sistema del punto de equilibrio porque es uno de los más avanzados e interesantes por entrar al terreno de las estimaciones, predeterminaciones y presupuestos, dando una faceta distinta y más llamativa que las herramientas anteriormente planteadas, que se basan principalmente en datos históricos.

“El estudio del punto de equilibrio, punto neutro o punto crítico, consiste en encontrar un nivel de actividades, en el cual no hay utilidad ni pérdida, es decir aquel punto donde los ingresos son iguales a la suma de los costos y gastos.”²⁰

La Utilidad del Punto de Equilibrio es:

- Medir la eficiencia en operación, costos, ventas y servicios.
- Análisis y control de resultados.
- Análisis y control de líneas de producción, ventas y servicios

a) Fórmula. La Fórmula para determinar el Punto de Equilibrio es:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

b) Gráfica. La gráfica nos muestra el efecto que sobre las ventas produzcan los costos y las utilidades probables de la empresa en diferentes grados de operación, se construye de la siguiente manera:

- Se trazan las líneas coordinadas con relación tanto al volumen de las ventas como a la capacidad máxima de producción.
- Se traza la línea de las ventas en el punto donde se unen las ventas en unidades monetarias, con el total de unidades de producción; esta línea

²⁰ MACIAS Pineda Roberto/Santillana González Juan Ramón, “Análisis de Estados Financieros”, Ed. ECAFSA, 16ª ed. México, 1995.

parte del origen, formando un ángulo de 45° , respecto a las líneas coordenadas.

- Se traza una línea paralela al eje de las abscisas a la altura del total de los costos.
- El total de los costos fijos y los costos variables se suman y se localiza el punto sobre la línea que verticalmente cae del total de las ventas, sobre la abscisa, trazando una diagonal hasta la unión que forman la coordenada con la línea de los costos fijos.
- En el cruce de la línea de ventas con la de costos se localiza el punto de equilibrio, es decir, donde el total de las ventas absorben los costos totales.

Métodos de Análisis Horizontal o Dinámico.

Estudia las relaciones que guardan entre sí los elementos de los estados financieros de varios periodos consecutivos.

“Se le considera un método de análisis dinámico en virtud del dinamismo que tienen los estudios y comparaciones sobre cifras que muestran los estados financieros de varios ejercicios.”²¹

En ellos se estudia el pasado de la empresa basándolo en la formulación de estados comparativos que muestran los cambios habidos, estos cambios son importantes debido a que sólo comparan lo que fue con lo que es y se podrá predecir en cierta forma lo que será.

- Método de Aumentos y Disminuciones. También se conoce como procedimiento de variaciones, consiste en comparar los conceptos

²¹ MACIAS Pineda Roberto/Santillana González Juan Ramón, “Análisis de Estados Financieros”, Ed. ECAFSA, 16ª ed. México, 1995.

homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base una diferencia positiva, negativa o neutra.

- a) Estado de Cambios en la Situación.
 - b) Aplicación de Recursos.
 - c) Estados Comparativos.
- Método de Tendencias. Consiste en determinar la inclinación o propensión absoluta y relativa de las cifras de los distintos renglones homogéneos de los estados financieros, de una empresa determinada.
 - Método de Control Presupuestal. Consiste en confeccionar para un período definido, un programa de previsión y administración financiera y de operación, basado en experiencias anteriores y en deducciones razonadas de las condiciones que se preveen para el futuro.
 - Método Gráfico.
 - a) Método DuPont. Determina el rendimiento sobre la inversión en combinación con la rotación de activos fijos, es decir conjunta razones y proporciones de actividades con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos.

Por un lado desarrolla la razón de rotación de la inversión total y por otro muestra la utilidad sobre las ventas después de impuestos. Las utilidades netas dividido entre las ventas nos dá el margen de utilidad, cuando la rotación de activos se multiplica por el rendimiento de las ventas obtenemos el rendimiento sobre la inversión.

2.10 Usuarios de los Estados Financieros.

Los estados financieros se preparan y presentan para ser utilizados y conocidos por dos grupos, los que tienen intereses directos en la empresa y aquellos cuya relación es limitada. La importancia de los estados financieros radica en la utilidad que brindan como fuente de información oportuna, eficiente, cierta y accesible.

Los estados financieros se preparan con el fin de proporcionar información útil en la toma de decisiones de naturaleza económica y satisfacer las necesidades de los usuarios, debido a que la mayoría de los mismos, toman decisiones de índole económica por ejemplo:

- a. La decisión de cuando comprar, vender, o mantener una inversión de capital.
- b. Evaluar la responsabilidad de la gerencia.
- c. Evaluar la habilidad de la empresa para pagar, y el otorgamiento de los beneficios para empleados.
- d. Evaluación de la solvencia de la empresa por préstamos otorgados a la misma.
- e. La determinación de políticas fiscales.
- f. La determinación de utilidades y dividendos para distribuir.
- g. La preparación y utilización de estadísticas nacionales de ingresos.
- h. La regulación de las actividades de la empresa.

2.10.1 Usuarios Internos.

- Propietarios. Los socios o accionistas requieren conocer la rentabilidad de su inversión, mediante el análisis e interpretan los estados financieros para evaluar su posición a corto y largo plazo.
- Inversionistas (potenciales y reales). Son los proveedores de capital de riesgo, interesados en el peligro inherente y en el reembolso de su inversión,

les ayuda a decidir si comprar, vender, o retener su inversión, o la rentabilidad y liquidez propiciadas en las mismas.

- Funcionarios. Los directivos necesitan elementos de juicio para tomar decisiones acertadas que encaminen a la entidad hacia el logro de sus objetivos.
- Empleados y Trabajadores. Incluidos los sindicatos, demandan información financiera que les permita verificar el correcto reparto de utilidades, los resultados del negocio durante el año y las perspectivas para los años venideros.

2.10.2 Usuarios Externos.

- Acreedores. Los proveedores, instituciones bancarias y en general todos los acreedores de la entidad económica requieren de datos para el otorgamiento, ampliación o suspensión de créditos.
- Prestamistas. Interesados en conocer la capacidad de la empresa para hacer de forma oportuna los pagos en el vencimiento.
- Proveedores y otros Acreedores Comerciales. Interesados en conocer la capacidad de pago de la empresa.
- Clientes. A quienes les interesa la continuidad de la empresa.
- Gobierno. Su interés se centra en la distribución de los recursos y en determinar políticas fiscales, así como bases de ingresos nacionales y estadísticas similares.
- Público en general. A quien le interesa conocer el impacto social.

Los conceptos que se señalaron a través de las páginas de éste capítulo, son de utilidad, ya que los estados financieros son una herramienta indispensable en toda organización y al comprender los mismos se está en posibilidad de analizarlos e interpretarlos, lo cual nos abre el panorama de la situación financiera de la

empresa, permitiendo con ello, emitir una opinión profesional sobre ella, y así buscar alternativas que le ayuden a mejorar su operación.

De los métodos de análisis mencionados, se emplearan aquellos que permitan medir el rubro del efectivo, ya que es el tema central del presente trabajo, es por ello que para el caso práctico, se usarán algunos estados financieros pro forma, así como razones financieras de rentabilidad, aludiendo en específico a aquellas que permitan medir el margen de utilidad y la capacidad básica de generación de utilidades, para observar la importancia de las utilidades en la empresa que permitan un mejor análisis de su situación; dando lugar lo anterior al presupuesto de efectivo.

El capítulo tercero, tratará aspectos relativos al efectivo. Este capítulo nos ayudará a comprender los conceptos integrantes del efectivo y formas necesarias para lograr que se administre de una manera eficiente, pues éste, es de los renglones más importantes que tienen las empresas para su supervivencia.

Capítulo

Efectivo.

3.1 Concepto de Efectivo.

El renglón de efectivo debe estar constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como: depósitos bancarios en cuentas de cheque, giros bancarios, telegráficos o postales, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados.²²

3.2 Concepto de Tesorería.

La Tesorería es la función financiera que se encarga de administrar y controlar los recursos de efectivo de la empresa, así como de fijar las políticas adecuadas para emplear o invertir tales recursos, a fin de aprovechar condiciones favorables o de oportunidad.

3.2.1 Objetivo de la Tesorería.

Mantener los fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones de la empresa, ya que todos estos no ocurren en el mismo tiempo.

²² Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", Ed. IMCP, 20^a ed. México, 2004.

3.2.2 Principales Áreas que Conforman la Tesorería.

- Caja. Por las características de su flujo de efectivo, esta función se divide normalmente en los siguientes tipos de cajas:
 - a) Caja de Ingresos. Aquí se reciben todos los cobros efectuados por las ventas de contado; por los créditos que pagan directamente los clientes; y por los cobros realizados a clientes a través del departamento de cobranza de la empresa.
 - b) Caja de Egresos. Por medio de ésta, la empresa paga todos los compromisos que adquiere con motivo de las operaciones que realiza. Este pago puede ser con cheque o en efectivo, según las políticas establecidas por las disposiciones fiscales o por la propia empresa.

- Presupuestos. Como herramienta importante de la administración para el logro de sus objetivos, su principal función es: Elaborar los presupuestos correspondientes y vigilar permanentemente su comportamiento con relación a lo ejercido realmente, a fin de detectar oportunamente variaciones que pudieran afectar la buena marcha de la empresa.

- Recursos Monetarios.- Las funciones principales que realiza son:
 - Control y distribución de todos los recursos monetarios de la empresa.
 - Invertir en el mercado financiero los excedentes de efectivo, a fin de no tener recursos ociosos.
 - Obtener el financiamiento de recursos financieros, en casos deficitarios de flujo de efectivo, que se presenten en la empresa.

3.3 Concepto de Flujo de Efectivo.

Es el recorrido que realiza el efectivo, desde que ingresa a la empresa y continua por diferentes fases de la operación, hasta volver a ingresar a la misma por cualquiera de

los mecanismos determinados (se grafican por medio de Flujogramas o Diagramas de flujo).

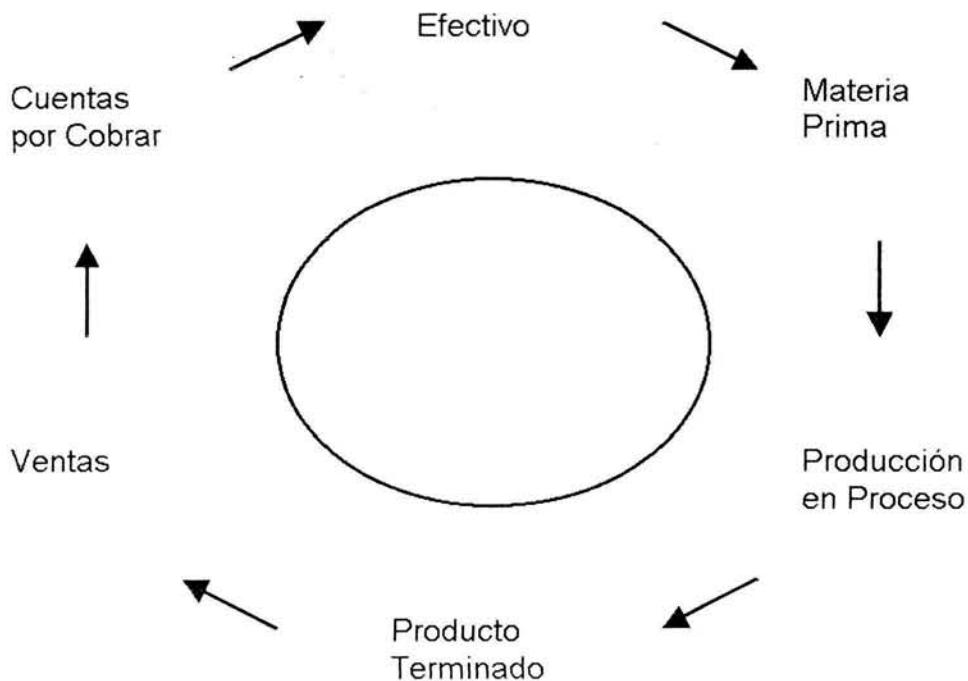
3.3.1 Objetivo del Flujo de Efectivo.

El objetivo del flujo de efectivo es identificar con precisión los puntos por donde circula el efectivo dentro de la empresa, desde su ingreso y salida, hasta su reingreso.

3.4 Ciclo de Caja.

Es el tiempo que transcurre a partir del momento en que se hace una erogación para la compra de producto terminado, hasta el momento en que se cobra por la venta del mismo. Se obtiene de la suma de los plazos promedios de cuentas por cobrar y el periodo promedio del proceso de venta (Inventarios), a partir del recibo de su compra hasta su realización comercial, menos el plazo promedio de las cuentas por pagar.

3.4.1 Ilustración del Ciclo de Caja:



3.4.2 Formas de Acortar el Periodo de Conversión de Efectivo.

El Periodo de Conversión de Efectivo puede ser acortado en tres formas:

- Reducción del periodo de conversión del inventario a través del procesamiento y venta más rápida y eficiente del producto.
- Reducción del periodo de cobranza de las cuentas por cobrar a través de una mayor celeridad en las cobranzas.
- Mediante la extensión del periodo de retraso de las cuentas por cobrar a través de la demora de sus propios pagos, en la medida que se puedan ejecutar éstas operaciones sin incrementar los costos o deprimir las ventas.

3.5 Etapas para la Circulación de Dinero en los Negocios.

- a) El efectivo se invierte en mercancías, materiales, gastos indirectos de producción, sueldos y salarios directos, etc.
- b) Los artículos se han transformado parcial o totalmente, éstos últimos se venden con un margen de utilidad previamente establecido.
- c) Como consecuencia de la venta, se obtiene dinero en efectivo o cuentas por cobrar (incluyen costo y utilidad).
- d) El efectivo cobrado se deposita en el Banco. De aquí puede seguir diferentes destinos, como son: inversiones en valores, pagos en general, compras de equipo, intereses, gastos de venta y administración, impuestos, etc.

3.6 Rotación De Caja.

Es el número de veces que se remueve el saldo de fondos de caja en un periodo. Mientras más alta sea la rotación de caja de una empresa, menos saldo de efectivo requiere mantener.

$$RC = \frac{365 \text{ días del año}}{\text{Ciclo de Caja}}$$

3.7 Monto del Promedio Mínimo de Caja.

Es el cálculo aproximado del monto mínimo, que debe mantener una empresa como saldo en efectivo sin tener que recurrir a financiamientos adicionales. Independientemente de lo anterior, el monto mínimo de caja, se puede establecer de acuerdo a las necesidades y características de cada empresa.

$$PMC = \frac{\text{Desembolsos Totales Anuales}}{\text{Rotación de Caja}}$$

3.8 Ventajas del Mantenimiento de Saldos Adecuados de Efectivo y de Activos Similares al Efectivo.

- Aprovechar los descuentos que los proveedores ofrecen frecuentemente a sus clientes, por el pronto pago de las facturas. El no tomar estos descuentos representa un costo, por lo que la empresa deberá mantener suficiente efectivo para poder tener la oportunidad de elegir cualquier opción.
- Conservar su imagen crediticia, lo cual capacita a la empresa para comprar bienes y servicios a los proveedores en términos más favorables.
- Aprovechar oportunidades favorables de negocios, tales como ofertas especiales de los proveedores o para adquirir otra empresa.
- Satisfacer necesidades imprevistas por emergencias y para superar las recesiones estacionales o cíclicas.

3.9 Administración Eficiente del Efectivo.

Para la realización de una administración eficiente del efectivo, se requiere de:

1. Aplicar estrategias financieras.
2. Concentración de fondos.
3. Control de desembolsos.
4. Inversiones de fondos ociosos.

3.9.1 Técnicas de Administración de Efectivo.

- a) La sincronización de los flujos de efectivo. Es una situación en la cuál los flujos de entrada de efectivo coinciden con los flujos de salida, permitiendo con ello que la empresa mantenga saldos bajos para las transacciones.
- b) El uso de la flotación. Es utilizar la diferencia que existe entre el saldo que aparece en la chequera de la empresa y el saldo que presentan los registros bancarios.
- c) La aceleración de las cobranzas. Es realizar las formas de recaudar las cuentas por cobrar de una manera más rápida.
- d) El control de desembolsos. es efectuar un control sobre las salidas de efectivo, de tal manera que éstas se retarden lo más posible.

3.10 Manejo de Fondos.

Es recomendable la centralización en el manejo de fondos, por las siguientes ventajas:

- a) Se mantienen saldos adecuados en las cuentas bancarias, por lo tanto se facilita la obtención de préstamos, en el caso de necesitarlos.
- b) Mejor control y delimitación de responsabilidad.
- c) Se mantiene con facilidad el volumen de operaciones normales.

3.11 Obtención Óptima de Fondos.

Para llevar a cabo un mejor manejo de fondos, se pueden tomar las siguientes medidas.²³

- Mejorar y mantener una organización adecuada para la facturación. El retraso en la facturación ocasiona en forma automática retardo en las cobranzas, esta

²³ DEL RÍO González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

deficiencia puede y debe corregirse, evitando que se recargue el volumen de facturación, y como consecuencia falta de efectivo en un momento dado.

- Establecer procedimientos y métodos que reduzcan al mínimo los errores, ya que el cobro de las facturas se puede retrasar en tanto no se hayan corregido.
- Revisión e implantación en su caso, de procedimientos en los departamentos de crédito, y cobranza. Para la obtención adecuada de efectivo, es necesario mantener estos departamentos debidamente organizados, teniendo en mente las siguientes consideraciones:
 - Es indispensable que exista estrecho contacto con los clientes.
 - Deben procurarse técnicas para convencer al cliente de la conveniencia de aprovechar descuentos por pronto pago.
 - Mantener al día, y en forma analítica, los estados de cuenta, pues éstos, en algunos casos, sirven para ayudar a los clientes a precisar o a conciliar sus registros, cuando se los envíen oportunamente.
- Aplicación adecuada en materia fiscal. Se refiere a aprovechar al máximo opciones y plazos que conceden las leyes vigentes, que permiten retener fondos, o para su aplicación en alguna inversión proyectada, como ejemplo de esto último, se puede mencionar el uso del plan de ventas en abonos.
- En general, una programación absoluta de cada movimiento de efectivo.

3.12 Motivos Administrativos para el Análisis del Efectivo.

Es necesario analizar cuales son las políticas financieras que tienen las empresas para confrontar las diferentes obligaciones, ya que al tener utilidades, esto no quiere decir que las empresas tengan la suficiente liquidez para poder responder a todas las necesidades, pues si se tienen proyectados demasiados compromisos a largo plazo, la empresa puede quebrar por el exceso de esos fondos que sean destinados a cubrirse a un plazo largo. Por el contrario, aún cuando en el caso de una empresa que se encuentre en la posición de no contar con utilidades durante un tiempo, pueda tener liquidez para los acreedores a corto plazo, hay que medir esta situación

y la seguridad para allegarse de más recursos; por lo que señalaremos cuatro motivos administrativos para el análisis del efectivo:

- **Motivo de Transacción.** Es la distribución de los fondos de las empresas para satisfacer las necesidades actuales; existe complejidad, pues no siempre es equitativa la relación de los ingresos con los gastos y costos que sean sumamente indispensables a la empresa para poderlos excluir; aunque también se puede contar con otros tipos de recursos, como los activos con la suficiente liquidez para convertirlos en dinero (valores comerciales en efectivo). Las cantidades de efectivo se compararán con las transacciones diarias, minimizando los costos; para esto, será indispensable elaborar un análisis cuidando el volumen de transacciones en efectivo y de ésta manera, poder invertir los excedentes de efectivo para obtener beneficios hacia la empresa.
- **Motivo de Precaución.** Es fundamental contar con un colchón en efectivo en relación de nuestros balances de efectivo y prever futuros eventos inesperados que pudieran ocurrir.
- **Motivos de Especulación.** Se refiere a mantener efectivos para aprovechar situaciones especiales, tales como las bajas en precios o los instrumentos en las tasas de interés, así el administrador de una cuenta de inversiones, puede temporalmente, tener amplios balances en efectivo, anticipando un incremento más en las tasas de interés y una baja en los precios en los valores. Puede comprometer dicho efectivo, una vez que sienta que las tasas de interés han alcanzado su nivel máximo. De una manera semejante las empresas manufactureras o comerciales que compran materias primas sujetas a fluctuaciones cíclicas de precios, pueden aumentar sus efectivos para adquirir inventarios una vez que los precios hayan alcanzado sus mínimos posibles.
- **Motivos Financieros.** Éste recomienda mantener balances de efectivo, está ligado al incremento de efectivo requerido para financiar las asignaciones de presupuestos de capital, los pagos de dividendos y gastos grandes semejantes; en este caso, el efectivo tendrá que ser incrementado a lo largo de un período extenso para financiar inversiones fuertes.

3.13 El Capital de Trabajo como Medida de Liquidez.

El Capital de trabajo, es la diferencia existente entre el Activo Circulante menos el Pasivo a Corto Plazo (Circulante) de la empresa; la forma del capital de trabajo depende de las normas del flujo de caja de la compañía, de ésta manera se compensará el financiamiento que se planifique de las entradas y salidas de efectivo.

El capital de trabajo analiza el riesgo de la insolvencia que pueda contener la compañía; cuando una negociación demuestra tener mucha liquidez, se entenderá, que cuenta con capacidad para solventar sus compromisos en la medida en que sean vencidos cada uno de ellos; por el contrario si existe poca insolvencia será indicación, de que cuenta con una mayor incapacidad de liquidez, es por ello, que el capital de trabajo es un medidor del riesgo que pueda tener una empresa.

Mientras sea más alta la razón de activos circulantes a activo total es menos rentable la empresa, y en consecuencia menos riesgosa. En el caso de que sea más alta la razón de pasivo circulante a activo total, la empresa, es más rentable, aunque es como resultado más riesgosa.

Como se pudo observar en éste capítulo se trataron conceptos más específicos en base al efectivo, analizando el ciclo de caja y su medición, para con ello emplear técnicas que deriven en una buena administración de efectivo y así resulten en beneficio de la empresa.

A continuación, en el cuarto capítulo, se tratará el tema de los presupuestos, su concepto, sus clasificaciones, entre otros interesantes apartados, dando especial atención al presupuesto de efectivo, el cual cobra mayor importancia, pues es el motivo del presente trabajo.

Capítulo Presupuesto.

4.1 Orígenes del Presupuesto.

Puede decirse que siempre ha existido en la mente del hombre la idea de presupuestar. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando El Presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.²⁴

4.2 Definición de Presupuesto.

4.2.1 Definición Etimológica.

La palabra Presupuesto se compone de dos raíces latinas: *pre*, (antes de o delante de) y *suponer* (hecho).

Por lo tanto Presupuesto significa "antes de lo hecho."

4.2.2 Diferentes Conceptos de Presupuesto.

*"El Presupuesto es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado."*²⁵

²⁴ DEL RÍO González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

²⁵ DEL RÍO González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

Podemos entonces definir el presupuesto como un conjunto de pronósticos que se refieren a un período precisado, que permite comparaciones y bases para la toma de decisiones.

4.3 Objetivos del Presupuesto.

Los Objetivos del presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control, es decir, están en todas las etapas del Proceso Administrativo, por lo que, se integran de la siguiente manera:²⁶

- Previsión. Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del Presupuesto.
- Planeación. El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro.
- Organización. Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los departamentales, que indicarán las características de las unidades de acuerdo con las necesidades específicas. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Entidad divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan.
- Coordinación o Integración. La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr éste equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o

²⁶ DEL RÍO González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la empresa.

- Dirección. El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etcétera, es decir, el presupuesto dá lugar a una buena dirección.
- Control. La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

4.4 Características del Presupuesto.

Son tres las características del presupuesto:

- De formulación.
 - a) Adaptación a la empresa. La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos.
 - b) Planeación, coordinación, y control de funciones. Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan, quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente; los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable, no deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

- De presentación.
 - a) De acuerdo con las normas contables y económicas. Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas, de acuerdo con la estructuración contable.

- De aplicación.
 - a) Elasticidad y criterio. Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, entre otros.

4.5 Clasificación del Presupuesto.

Por el Tipo de Empresa	{ Públicos Privados
Por su Contenido	{ Principales Auxiliares
Por su Forma	{ Flexibles Fijos
Por su duración	{ Cortos Largos
Por la Técnica de Valuación	{ Estimados Estándar
Por su Reflejo en los Estados Financieros	{ De Posición Financiera De Resultados De Costos
Por la Finalidad que Pretenden	{ De Promoción De Aplicación De Fusión Por Áreas y Niveles de Responsabilidad Por Programas Base Cero
De Trabajo	{ Presupuestos Parciales Presupuestos Previos Aprobación Presupuestos Definitivos Presupuesto Maestro

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del Presupuesto, en realidad éstas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares de los mismos, como pudimos ver en el cuadro sinóptico de la página anterior, en seguida se expone dicha clasificación:²⁷

- Por el tipo de empresa:
 - a) Públicos. Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
 - b) Privados. Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

- Por su contenido:
 - a) Principales. Éstos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.
 - b) Auxiliares. Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

- Por su forma:
 - a) Flexibles. Éstos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.
 - b) Fijos. Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario; la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

²⁷ DEL RÍO González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

- Por su duración.

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

- a) Cortos. Los que abarcan un año o menos.
- b) Largos, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

- Por la técnica de valuación:

- a) Estimados. Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
- b) Estándar. Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

- Por su reflejo en los estados financieros:

- a) De posición financiera. Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.
- b) De resultados. Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

- c) De costos. Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.
- Por las finalidades que pretende:
 - a) De promoción. Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.
 - b) De aplicación. Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.
 - c) De fusión. Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.
 - d) Por áreas y niveles de responsabilidad. Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.
 - e) Por programas. Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.
 - f) Base cero. Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas; es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento constante de los costos en todos los niveles (resulta ser muy costoso y con información extemporánea).

- De trabajo.

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- Previsión.
 - Planeación.
 - Formulación.
- a) Presupuestos parciales. Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los presupuestos previos.
 - b) Presupuestos Previos. Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios.
 - c) Aprobación. La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente dá lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al presupuesto definitivo.
 - d) Presupuesto Definitivo. Es aquél que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración del presupuesto maestro.
 - e) Presupuestos Maestros o Tipo. Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

La clasificación anterior no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un sólo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones.

4.6 Presupuesto de Efectivo.

Hemos llegado al punto esencial del presente trabajo de seminario, el Presupuesto de Efectivo, por lo que ya habiendo señalado en el capítulo tres, conceptos básicos

del manejo de efectivo y en las primeras páginas del presente, los temas de presupuestos; ahora desarrollaremos el Presupuesto de Efectivo con más detalle.

Un presupuesto de efectivo (o de caja) muestra los flujos de entradas y salidas de efectivo, así como la posición final, por sub-periodos, para un lapso específico.²⁸

La mayor parte de las compañías deben desarrollar planes, tanto de largo como de corto plazo, sobre sus flujos de efectivo. El presupuesto de efectivo de corto plazo, forma parte del plan anual de utilidades.

Un presupuesto de efectivo consta básicamente de dos partes:

- a) Los ingresos de efectivo (flujos de entradas) planificados.
- b) Los desembolsos (flujos de salidas) de efectivo planificados.

Al planificar los flujos de entradas y de salidas de efectivo, se determinan las posiciones inicial y final de caja, para el periodo presupuestal. La planificación de los flujos de entradas y de salidas de efectivo indicarán:

- La necesidad de financiar probables déficits de caja.
- La necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable.

El presupuesto de efectivo se relaciona directamente con otros planes tales como el plan de ventas, las cuentas por cobrar y los presupuestos de gastos y, desde luego, el presupuesto de desembolsos de capital. Sin embargo, la planificación y el control de estas actividades no resuelve de manera automática la posición de caja, lo cual sugiere una distinción esencial entre el presupuesto de efectivo y los demás presupuestos. El presupuesto de efectivo se enfoca exclusivamente sobre los importes y tiempos de las entradas y las salidas de efectivo. En cambio, los demás presupuestos centran su atención en los tiempos de todas sus transacciones (tanto

²⁸ WELSCH Glenn A./Hilton Ronald W./Gordon Paul N., "Presupuestos Planificación y Control de Utilidades", Ed. Prentice Hall, 5ª ed. México, 1990.

de efectivo como las que no implican efectivo), a lo cual se le denomina la base contable de acumulación, en oposición con la base de efectivo.²⁹

4.6.1 Objetivos del Presupuesto de Efectivo.

- Mejor manejo de fondos. Procurar, de acuerdo a las circunstancias, mantener saldos lo más bajos posibles, sin lastimar la estabilidad financiera. Lo anterior se logra implantando medidas de control e información de las aplicaciones del efectivo, hasta obtener resultados que estén de acuerdo con el estudio que proporcione su análisis de secuencia.
- Inversiones en valores. Con el mejor manejo de fondos, la administración estará en posibilidad de aplicar disponibilidades en inversiones a corto o largo plazo.
- Inversión en bienes de operación. Se refiere a la conveniencia de reducir la circulación del efectivo, ya que por medio de estudios estadísticos, se ha demostrado que con la inversión en bienes de operación, se obtiene una rentabilidad mayor.
- Economías por los pagos anticipados. Cuando hay excedentes de efectivo, es importante pensar en pagos anticipados para disminuir obligaciones, siempre y cuando represente un ahorro frente a otras alternativas.
- Dividendos por pagar. El programa que se establezca para estos desembolsos, se verá influido en forma determinante por un buen estudio de los pronósticos de efectivo, por lo tanto salta a la vista su importancia en este concepto.
- Políticas de crecimiento. Juegan un papel muy importante en las empresas los programas de expansión, y si se cuenta con información adecuada de las futuras aplicaciones del efectivo, se estará en posibilidad de escoger el momento propicio para su logro, tomando en consideración los tipos de

²⁹ WELSCH Glenn A./Hilton Ronald W./Gordon Paul N., "Presupuestos Planificación y Control de Utilidades", Ed. Prentice Hall, 5ª ed. México, 1990.

financiamiento más adecuados, ello permitirá escoger las alternativas apropiadas, tales como capital propio, ajeno, mixto, a corto o largo plazo.

- Obtención de préstamos. Para solicitar el monto adecuado, es necesario contar con una información tan sólida como son los pronósticos de efectivo, pues éstos proporcionan las respuestas a las pregunta tradicionales: Cuánto, por cuánto tiempo, y forma de pago.
- Coordinación entre cobros y pagos. Se refiere a la oportunidad de entradas y salidas, manteniendo un saldo en caja satisfactorio.
- Base para el presupuesto respectivo (el de caja). Es evidente que los trabajos realizados con miras al pronóstico de efectivo, serán el gran soporte para el presupuesto de caja.
- Pronósticos a corto y largo plazo. A corto plazo el pronóstico señala las obtenciones y aplicaciones de efectivo, por operaciones normales en un año o menos. A largo plazo sirve para políticas de expansión, reorganización, visión a futuro, etc.

4.6.2 Horizontes del Tiempo de la Planificación y Control del Efectivo.

Las características y la importancia de los continuos flujos de entradas y salidas de efectivo en un negocio, denota que la planificación y el control de efectivo debe cubrir tres diferentes horizontes de tiempo: el de largo plazo, el de corto plazo y el inmediato.³⁰

- El horizonte del efectivo en el largo plazo debe ser congruente con las dimensiones de tiempo del plan estratégico de utilidades de largo plazo y los proyectos de desembolsos de capital. Planificar los flujos de entradas de efectivo a largo plazo (principalmente por conceptos de ventas, servicios y financiamiento), así como los flujos de salidas de efectivo a largo plazo (principalmente por gastos, desembolsos de capital y pago de las deudas) es fundamental para las sanas decisiones financieras y para el uso óptimo del

³⁰ WELSCH Glenn A./Hilton Ronald W./Gordon Paul N., "Presupuestos Planificación y Control de Utilidades", Ed. Prentice Hall, 5ª ed. México, 1990.

efectivo y del crédito a largo plazo. La planificación de largo alcance del efectivo se enfoca sobre los flujos de entradas de efectivo más relevantes.

- El horizonte de corto plazo de efectivo debe ser congruente con el plan táctico de utilidades de corto plazo. La planificación de efectivo para éste horizonte de tiempo exige planes detallados para los flujos de entradas y salidas de efectivo, que se relacionan de manera directa con el plan anual de utilidades (es decir, el efectivo derivado de las ventas y el efectivo requerido para pagar el nuevo equipo).
- El horizonte inmediato del tiempo se emplea en muchas empresas, principalmente para estimar, controlar y administrar los flujos de entradas y salidas de efectivo, a menudo sobre una base diaria continua. Su objetivo primordial es asegurar que no se creen déficits ni saldos excedentes de efectivo. Minimiza el costo de los intereses mediante el aprovechamiento de todos los descuentos por pronto pago sobre las cuentas por pagar y el cumplimiento de todas las fechas de vencimiento de los desembolsos de efectivo. Minimiza, también, el costo de oportunidad de los saldos de excedentes de efectivo, al permitir las oportunas inversiones del efectivo a medida que éste se vaya acumulando.

4.7 Requisitos para un Buen Presupuesto.

Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la entidad. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, tales como:³¹

³¹ DEL RÍO González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

- Conocimiento de la empresa. Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar.
- Exposición del plan o política. El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.
- Coordinación para la ejecución del plan o política. Debe existir un Director del Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.
- Fijación del periodo presupuestal. Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del Control Presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de éste período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc. Es aconsejable no establecer el período de un presupuesto largo en forma rigurosa, ya que éste suele variar constantemente según sea la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, la práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en periodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se subdividirían en meses.

- Dirección y vigilancia. Hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen.
- Apoyo directivo. La voluntad en la implantación del Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da a éste un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

Como se observó, un buen sistema de presupuestos requiere de un trabajo continuo y un estudio detallado de las circunstancias que pudieran modificarlo, que la persona que haya de encargarse de él posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cambios; sólo así el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la administración.

4.8 Control Presupuestal.

Es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación constante del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la Contabilidad durante el mismo período.

Cuando se habla de Control Presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la Organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Se puede decir que control presupuestal tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.³²

4.8.1 Técnica del Control Presupuestal.

La técnica del control del presupuesto no es más que un conjunto de caminos y recursos de que se vale el analista de estados financieros para planear, coordinar y dictar medidas para controlar todas las operaciones y funciones de una empresa determinada, con el fin de obtener el máximo de rendimiento con el mínimo de esfuerzo, tiempo y dinero.

El analista debe emplear la técnica por medio de la cual se define el problema, se analizan las soluciones del pasado y se esbozan planes y programas que incluso pueden ameritar cambios en la estructura formal de la empresa.³³

4.9 Ventajas y Limitaciones del Presupuesto.

4.9.1 Ventajas.

- De Previsión. Procurar de antemano todo lo que se va a necesitar antes de comenzar a pronosticar, tanto en la elaboración del presupuesto como en su ejecución, en cada una de sus partes, y así ser más efectivos.
- De Planeación.
 - a) Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia una buena dirección y eficiencia.

³² DEL RÍO González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

³³ PERDOMO Moreno Abraham, "Análisis e Interpretación de Estados Financieros", Ed. ECAFSA, 3ª ed. México, 1996.

- b) Advierte sobre optimismo exagerado o improbable que pudiera traer consecuencias negativas.
- c) Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas).
- d) Influye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.
- De Organización.
 - a) Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la técnica presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.
 - b) Obliga a establecer en la entidad divisiones funcionales por departamento, y quizá modificar su estructura.
- De Coordinación e Integración.
 - a) Se establecen secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la entidad.
 - b) Obliga a todos los departamentos de la entidad a que colaboren al unísono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.
- De Dirección. Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas para tomar decisiones con buenas bases.
- De Control.
 - a) Es un medio para sopesar, pulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un Instrumento regulador de vigilancia y supervisión.
 - b) Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados.
 - c) Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.
 - d) Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.
 - e) Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.

- De Personal.
 - a) Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
 - b) Simplifica la función de dirección y de autoridad.
 - c) Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.
 - d) El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.
- De Medición. Se realiza al comparar lo presupuestado con las metas alcanzadas, examinando el progreso o el atraso en el logro o no de las mismas y los objetivos programados, para, con oportunidad, efectuar las modificaciones o adaptaciones conducentes, con periodicidad rutinaria de elementos significativos.
- De Evaluación. Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia, y desde luego en un costo óptimo.

En general, las ventajas de la Técnica Presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a tomas de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener superaciones.³⁴

4.9.2. Limitaciones.

- Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales,

³⁴ DEL RÍO González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.

- En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.
- Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, por vicios, reemplazan parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.
- No ir más allá de su campo de acción.

Dichas limitaciones pueden subsanarse grandemente aplicando las técnicas más avanzadas de la administración moderna.³⁵

4.10 Causas de Fracaso de un Presupuesto.

La técnica presupuestal es magnífica, se puede decir que indispensable en las empresas, y la técnica en sí no trae consigo los errores, sino más bien la indebida aplicación de la misma, que da lugar a que malamente se le culpe, cuestión injusta, ya que entre las principales causas de fracaso del sistema presupuestal destacan las siguientes:

- Desconocimiento de la empresa.
- Desconocimiento de los planes o políticas.
- Inadecuada administración, dirección y vigilancia.
- Poca flexibilidad.
- Su instalación fue muy rápida.
- Se esperaba demasiado del sistema, o resultados inmediatos.
- Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.
- Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.

³⁵ DEL RÍO González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

- Falta de revisión y corrección de las estimaciones.
- Mala organización y coordinación general.
- Inadecuada estadística de operaciones.
- Estimar demasiado anticipadamente.
- Insuficiente análisis y estudio de mercado.
- Falta de apoyo directivo.
- Falta de cooperación.
- Demasiadas formas de detalle.
- Procedimientos de rutina no definidos ampliamente.
- Insuficiente uso de cantidades en unidades.
- Falta de atención para coordinar los inventarios con producción.
- Mala determinación de la capacidad productiva.
- Tendencias.

La mayoría de las causas de fracaso anteriores, se deben a errores humanos, a falta de capacidad y conocimientos, pero en todo caso, no es por culpa de la técnica en sí, ya que la misma resulta ser magnífica, y casi de aplicación obligada en la actualidad, en las entidades.³⁶

Con éste capítulo se ha finalizado la parte teórica del presente trabajo, se observaron aspectos relativos a la administración en el capítulo uno, conceptos de estados financieros así como métodos de análisis en el capítulo dos, temas de efectivo y su manejo en el capítulo tres y en éste capítulo se habló de los presupuestos, en donde se hizo una mención especial del presupuesto de efectivo.

La parte práctica se vinculará con la parte teórica, elaborando un presupuesto de efectivo y analizando la situación financiera de la empresa *Comercialización Pesquera "La Coyula", S. de S.S.*, para con ello estar en condiciones de llegar a dar una opinión a manera de conclusión.

³⁶ DEL RÍO González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECAFSA, 9ª ed. México, 2000.

Caso práctico: “Elaboración del presupuesto de efectivo de una empresa pesquera.”

1. Antecedentes.

El Ejido Aticama cuenta con un amplio litoral, desde Playa Los Cocos al sur y Matanchén al norte; este litoral cuenta con áreas de playa y pedregosas, así como aguas marinas que cubren la bahía delimitada por la punta de Santa Cruz de Miramar y la Playa Borrego, para luego extenderse en el Océano Pacífico, estas aguas poco profundas tienen una abundante productividad primaria que deriva en una cadena alimenticia de gran variedad de especies de moluscos, crustáceos, peces e incluso mamíferos marinos, lo que originó que un sector de la población se dedicara de mucho tiempo atrás a la pesca y captura de distintas especies marinas.

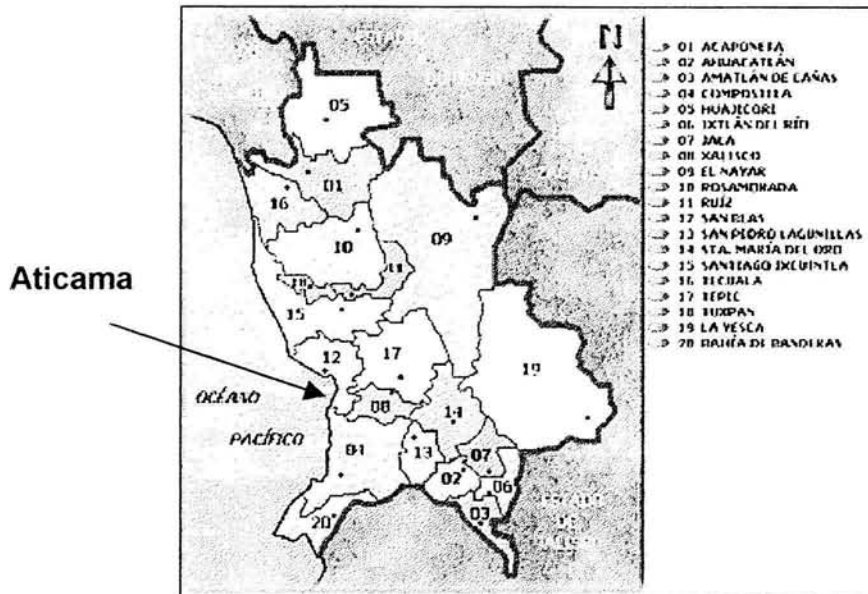
Así se creó una tradición pesquera, que debido a la normatividad que se fue originando a fin de ordenar la actividad, se hizo necesaria la organización de los pescadores que desde siempre la realizaban de manera libre, realizando varias reuniones y gestiones a fin de consolidar la figura jurídica que más se adecuara a sus necesidades.

Dichos esfuerzos organizativos concluyeron en la Asamblea Constitutiva del día 14 de Agosto de 1995; a la que concurrieron los pescadores promoventes (solicitantes de la sociedad), las Autoridades Ejidales, el Juez Auxiliar Municipal y el Representante de la Delegación de la Secretaria de la Reforma Agraria; cumpliendo con lo ordenado por la Ley de Sociedades de Solidaridad Social vigente a esa fecha, quedando aprobados sus Estatutos en el mismo acto.

- **Comunicaciones:**

Por vía terrestre el acceso a partir de Tepic es por la carretera a Santa Cruz, hasta el cruce a San Blas, donde se toma la desviación hasta Aticama, éste recorrido es de 90 Km.

- **Localización geográfica de Aticama en el municipio de San Blas, Nayarit:**



- **Nombre de la organización:**

Comercialización Pesquera "La Coyula", Sociedad de Solidaridad Social.

- **Número de socios:**

34 (Treinta y cuatro).

- **Domicilio de la Sociedad:**

Conocido en Aticama, Municipio de San Blas, Nayarit.

- **Registros y permisos:**

- Registro Agrario Nacional con Clave Registral 18SS00000087 de fecha 10 de Octubre de 1995.
- Registro Federal de Contribuyentes Clave ICP980814J73 con fecha de inscripción 13 de noviembre de 1995.
- Cesión de terreno ejidal de fecha 2 de Mayo de 2000.
- Permiso de Pesca Comercial para Embarcaciones Menores, con clave del R. N.P. 1802001227 expedido el 3 de Diciembre de 2001.
- Título de Concesión Marítimo Terrestre otorgada por la SEMARNAT con número de concesión ISO-MR-DGZF-165/04, expediente 53/44480 del 13 de Mayo de 2004.

- **Actividad económica actual:**

Pesca ribereña de escama marina.

- **Tipo de constitución de la organización:**

Es una Sociedad de Solidaridad Social, constituida conforme a la Ley respectiva.

- **Misión:**

LA COYULA es una sociedad comercializadora dedicada a la actividad pesquera, que contribuye con el desarrollo económico de su región, cuya misión es satisfacer la demanda municipal de sus consumidores, manteniendo un alto nivel de cuidado del producto para ofrecer un servicio de calidad.

- **Visión:**

LA COYULA será una comercializadora pesquera municipal, que ampliará su marco de acción a nivel estatal, considerando la competencia y la calidad de sus servicios.

- **Consejo Directivo:**

La máxima autoridad es la Asamblea General de Socios; a quienes nombra la dirección de la Sociedad, formada por:

Comité Ejecutivo

Presidente	Carlos Ibarra Gordían
Secretario	Gabriel Roja Ledesma
Vocal	Lucio Rodríguez Mora

Comité Financiero y de Vigilancia

Presidente	Efraín Rodríguez Gordían
Vocal	Rodrigo Rodríguez Mora
Vocal	Silvino Rodríguez Gordían

Comité de Educación

Presidente	Eusebio Cárdenas Meza
Vocal	José Flores Zavalza

- **Perfil requerido y capacidades de los directivos y operadores**

El perfil requerido para los directivos es su autoridad moral frente a los integrantes de la Sociedad y su capacidad de negociación, toda vez que persiste la tradición de trabajo individual en detrimento del trabajo colectivo y tareas de interés común, así como la estricta y excesiva normatividad obliga a realizar muchos trámites ante varias Instituciones Oficiales y agentes privados como son los proveedores y clientes.

La operación de la actividad primaria recae en todos y cada uno de los pescadores, siendo cada uno responsable de su embarcación y equipos, así como del producto de su captura y de la proveeduría de los insumos requeridos por la actividad, realizando en común sólo algunos trámites relacionados con el cumplimiento de la normatividad, la adquisición de derechos y concesiones, incluyendo también los de carácter fiscal y administrativo.

2. Problemática.

Identificación de los principales problemas:

- Descapitalización de los pescadores.
- Deficiente equipamiento para la captura (embarcaciones, motores fuera de borda y artes de pesca).
- Inadecuada infraestructura de alojamiento para el equipo de pesca.
- Bajos precios en la comercialización de productos a falta de infraestructura de conservación.
- Mala posición competitiva al no poder consolidar la oferta por el excesivo intermediarismo.

Priorización de problemas:

- Descapitalización de los pescadores.
- Deficiente equipamiento para la captura.
- Inadecuada infraestructura de alojamiento para el equipo de pesca.
- Falta de infraestructura de conservación del pescado.
- Reducido margen en sus utilidades.

3. Análisis de la Problemática.

DIAGNOSTICO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sociedad debidamente constituida.	Falta de recursos económicos.
Experiencia en la pesca ribereña.	Mal equipamiento de captura en pesca ribereña.
Cuenta con permiso de pesca.	Practica sólo la captura sin valor agregado.
Cuenta con Concesión Marítimo Terrestre.	Deficiente infraestructura para la actividad primaria.
Disposición al cambio tecnológico.	Falta infraestructura para actividad industrial y comercial.

DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Beneficiario de los Programas de Alianza Contigo.	Excesivo intermediarismo.
Creciente demanda de productos del mar.	Excesiva regulación de la actividad pesquera.
Los mayores centros de población no cuentan con zonas de pesca.	Elevados costos de insumos y artes de pesca.
Programas Institucionales de integración de mercados.	Tendencia de los mercados hacia el consumo de productos manufacturados con técnicas de inocuidad alimentaria.
Programas de Asistencia Técnica Integral.	

No.	PROBLEMA	CAUSA	EFECTO EN LA ORGANIZACION	TÉCNICA DE SOLUCION	BENEFICIO DEL ANÁLISIS
1	Descapitalización de los pescadores.	Inadecuada administración para aplicar los recursos monetarios.	Mala sincronización de entradas y salidas de efectivo que impiden cumplir en tiempo con sus obligaciones.	Presupuesto de Efectivo.	Elaborar un esquema que enfatice los recursos generados en relación a la aplicación que se les da a los mismos.
2	Deficiente equipamiento de captura. (embarcaciones, motores fuera de borda y artes de pesca).	Insuficiencia en la programación de adquisición de equipo necesario para sustituir el deteriorado.	Baja productividad y mal uso del tiempo navegable.	Presupuesto de Efectivo.	Categorizar el grado de necesidad para la adquisición de nuevo equipo así como la optimización del ya existente.
3	Inadecuada infraestructura de alojamiento de los equipos de pesca.	Falta de concesión marítima de aguas ribereñas.	Continuos daños en embarcaciones y altos costos de conservación.	Presupuesto de Efectivo.	Promover la obtención de almacenes adecuados para la salvaguarda de los equipos de pesca.
4	Falta de infraestructura de conservación del pescado.	Bajas ventas debido a que se deteriora el producto ocasionando perdida de clientes.	Mala posición de negociación y bajos precios.	Presupuesto de Efectivo.	Asignar recursos monetarios para crear un ahorro que posteriormente sirva de base en la adquisición de equipo necesario de conservación.
5	Reducido margen en sus utilidades.	Excesivo intermediarismo.	Bajo precio e imposibilidad de consolidar una oferta.	Razones Financieras de Rentabilidad.	Medir la capacidad de generación de utilidades, y así por medio de un experto solicitar asesoría en su organización para la comercialización del producto.

3. Desarrollo.

- **Total de Activos Fijos.**

En seguida se presenta la relación de los activos fijos con que cuenta la sociedad:

Concepto	Unidades	Núm. de unidades
TERRENOS		
Concesión Marítimo Terrestre	M2	788.62
Terreno en casco urbano Cesión Ejidal	M2	120
INFRAESTRUCTURA		
Atracadero de embarcaciones menores	M2	240
EQUIPO		
Embarcaciones	Unidad	34
Motores fuera de borda	Unidad	15
Artes de pesca (Red agallera)	Unidad	49
TOTAL ACTIVOS EN UNIDADES		1,246.62

- **Fuentes de Financiamiento.**

Para resolver la problemática que se presenta en la comercializadora pesquera la "Coyula" en cuanto a su equipamiento se consideró la posibilidad de adquirir un financiamiento, por lo que se investigó la forma más adecuada a sus necesidades, a continuación se en listan los resultados obtenidos.

CONCEPTO	Costo por Unidad	Número	Unidad	Costo total	Alianza p/ campo 70 %	Productor	FONAES 80 %
INVERSION FIJA:							
Cobertizo Industrial 10 m. X 10 m.	268,000.00	1	Unidad	268,000.00	187,600.00	80,400.00	0
Cámara de refrigeración de 4 X 3 X 2.5 m.	126,700.00	1	Unidad	126,700.00	88,690.00	38,010.00	0
Mesas de trabajo en acero inoxidable	5,750.00	2	Unidad	11,500.00	8,050.00	3,450.00	0
Cuchillería en acero inoxidable	85	8	Unidad	680.00		680.00	0
				406,880.00	284,340.00	122,540.00	0.00
INVERSION DIFERIDA:							
Permiso de funcionamiento SSA	2,000.00	1	Permiso	2,000.00	0	2,000.00	0
				2,000.00	0.00	2,000.00	0.00
FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO :							
Liquidez para continuar con la actividad	478.51	580.57	Tons.	277,808.55	0	55,561.71	222,246.84
TOTAL PROYECTO:				686,688.55	284,340.00	180,101.71	222,246.84

Como se puede observar existen dos tipos de financiamientos de los que se pueden beneficiar; uno de ellos es el otorgado por Alianza para el campo, destinado para el cobertizo, la cámara de refrigeración, mesas de trabajo y cuchillería, el cual es del 70%, por lo que el productor pondría el resto; el otro financiamiento del que se favorecería es el de FONAES, el cual sería para obtener liquidez que le permitiría continuar con su actividad; dicho apoyo funciona otorgando el 80% del préstamo y el beneficiario sólo cubre el 20%.

- **Tabla de Amortización.**

Fuente de financiamiento:	FONAES
Objeto del crédito:	Liquidez para continuar con la actividad
Monto total del proyecto:	\$277,808.55
Monto del financiamiento:	\$222,246.84
Plazo de amortización:	6 meses
Tasa de interés:	6.00%

Fecha	Saldo del crédito	Intereses generados	Intereses acumulados	Amortizaciones		
				Intereses	Capital	Total
16-07-05	222,246.84	2,222.47	2,222.47	2,222.47	37,246.84	39,469.31
16-08-05	185,000.00	1,850.00	1,850.00	1,850.00	37,000.00	38,850.00
13-09-05	148,000.00	1,480.00	1,480.00	1,480.00	37,000.00	38,480.00
14-10-05	111,000.00	1,110.00	1,110.00	1,110.00	37,000.00	38,110.00
13-11-05	74,000.00	740.00	740.00	740.00	37,000.00	37,740.00
14-12-05	37,000.00	370.00	370.00	370.00	37,000.00	37,370.00
SUMAS:				7,772.47	222,246.84	230,019.31

El crédito que se prevé contratar con FONAES, fue contemplado para aprovechar las facilidades y bondades que se otorgan en la adjudicación de dicho crédito; ya que al tener la comercializadora actividades del sector primario recibe beneficios por parte del gobierno, por lo tanto, para no dejar escapar la oportunidad de financiarse se optó por utilizar un crédito de un plazo menor a un año, ya que la comercializadora contaba con los recursos necesarios para cubrir un préstamo de dicha naturaleza.

Comercializadora Pesquera La Coyula, S. de S.S.

Estado de Resultados Comparativo

Del 1° de Enero al 31 de Diciembre de los años 2003, 2004 y 2005

CONCEPTOS	2003	2004	2005
Ingresos :			
Venta de Pescado	3,370,283	3,509,980	3,647,220
Otros Beneficios (Subsidio Alianza para el Campo)			284,340
Total Ingresos	3,370,283	3,509,980	3,931,560
Gasto de Operación :			
Gastos de Venta			
Sueldos y salarios	1,503,673	1,566,000	1,627,231
Artículos de limpieza y desinfección	5,185	5,400	10,000
Combustibles y Lubricantes	342,711	356,916	370,871
Aceites	94,100	98,000	101,832
Gastos de Empaques			437,679
Mantenimiento de Embarcaciones	326,468	390,000	412,294
Mantenimiento de Motores	144,030	195,000	202,625
Mantenimiento de Artes de Pesca	235,249	294,000	305,495
Mantenimiento preventivo infraestructura y equipo	7,576	7,890	8,198
Mantenimiento correctivo cobertizo industrial	0	0	10,720
Mantenimiento correctivo cámara de refrigeración	0	0	6,335
Mantenimiento correctivo mesas de trabajo	0	0	609
Derechos y patentes	3,335	3,473	3,609
Depreciaciones	281,000	281,000	294,644
Amortizaciones			200
Total Gastos de Venta :	2,943,327	3,197,679	3,792,342
Gastos de administración			
Energía eléctrica	22,181	23,100	30,000
Asesoramiento Técnico	2,765	2,880	5,000
Total Gastos de Administración :	24,946	25,980	35,000
Total Gastos de Operación	2,968,273	3,223,659	3,827,342
Utilidad de Operación	402,010	286,321	104,218
Gastos Financieros			
Intereses Pagados			7,772
Productos Financieros			
Intereses por inversiones en valores			32,481
Impuestos :			
Pago ISR y PTU	0	0	0
Utilidad Neta del Ejercicio	402,010	286,321	128,927

El anterior, es el Estado de Resultados comparativo de los años 2003, 2004 y 2005.

En él se observa cómo se pronostica en las ventas un incremento, pues se aplicó el factor de inflación esperada para el 2005 que es de 3.91%.¹

Hay un ingreso adicional del apoyo que otorga la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, con el Programa Alianza para el Campo por \$284,340.00, que es el 70% del monto de los Activos Fijos, que se pretenden adquirir; éste es un apoyo, no un préstamo, por lo que la comercializadora sólo aportará el 30% de la inversión en dichos activos, sin cubrir ningún crédito e intereses por este concepto.

Los incrementos en los gastos de operación también se ven elevados conforme la inflación, pero se prevé un aumento en los conceptos de artículos de limpieza, energía eléctrica y asesoramiento técnico, debido a la nueva adquisición de equipos, que acarrearán mayor gasto en dichos conceptos.

De igual manera, se considera el mantenimiento con base en los costos promedios del mercado para los activos nuevos, pues no se tenían precedentes de dichos montos, es importante tomar esto en cuenta para que con ello se aprovechen adecuadamente los bienes desde su adquisición.

Para el año 2005 se abre el rubro de intereses pagados por \$7,772.47 (en el desarrollo del caso práctico se consideraran cantidades redondeadas), que son el total de los intereses del préstamo que FONAES otorgó, cuyo cálculo se presentó en páginas anteriores.

Así mismo se obtuvieron rendimientos por las inversiones en valores realizada en Certificados de la Tesorería, por \$ 32,481.

¹Fuente: Banco de México, www.banxico.com.mx

Comercializadora Pesquera La Coyula, S. de S.S.
Estado de Situación Financiera Comparativo
 Al 31 de Diciembre de los años 2003, 2004 y 2005

CONCEPTOS	2003	2004	2005
ACTIVOS			
<u>CIRCULANTE</u>			
Caja y Bancos	15,429	182,700	160,698
Inversiones en Valores			512,481
Cliente		400,050	104,564
	15,429	582,750	777,743
<u>FIJO</u>			
Terrenos			
Terrenos concesión marítima	971,600	971,600	971,600
Terreno sesión terreno ejidal	300,000	300,000	300,000
	1,271,600	1,271,600	1,271,600
Construcciones			
Atracadero de embarcaciones	500,000	500,000	500,000
Cobertizo industria pesquera	0	0	268,000
Depreciación acum. Construcciones (5%)	-25,000	-50,000	-81,700
	475,000	450,000	686,300
Equipos			
Embarcaciones	1,320,000	1,320,000	1,320,000
Motores fuera de borda	750,000	750,000	750,000
Artes de pesca	490,000	490,000	490,000
Cámara de congelación	0	0	126,700
Mesa de Trabajo en acero inoxidable	0	0	11,500
Cuchillería en acero inoxidable			680
Depreciación acum. Equipo (10%)	-256,000	-512,000	-774,944
	2,304,000	2,048,000	1,923,936
	4,050,600	3,769,600	3,881,836
<u>DIFERIDO</u>			
Inversiones diferidas	0	0	2,000
Amortización de Inversiones Diferidas			-200
	0	0	1,800
Total Activo	4,066,029	4,352,350	4,661,379
PASIVO			
CAPITAL			
Patrimonio Social	500,000	500,000	680,102
Utilidad Acumulada de Ejercicios Anteriores	3,164,019	3,566,029	3,852,350
Utilidad del Ejercicio	402,010	286,321	128,927
Capital Contable	4,066,029	4,352,350	4,661,379
Total Pasivo + Capital	4,066,029	4,352,350	4,661,379

Éste es el Estado de Situación Financiera comparativo, por los años 2003, 2004 y el proyectado al 2005.

En el Activo Circulante tenemos Caja y Bancos, Inversiones en Valores y Clientes. La cuenta de inversiones en valores, es nueva para el 2005, debido a que se considera invertir en CETES la cantidad de \$480,000; los intereses generados de dicho monto son \$ 7,772; por lo tanto la suma del monto a invertir y los intereses generados son el importe de éste rubro.

Observamos en Clientes una disminución para el 2005, debido a que los cobros a éstos fueron más puntuales.

En los Activos Fijos se incluyeron los activos que se pretenden adquirir en el pronóstico para el año 2005, siendo éstos: cobertizo de industria pesquera, cámara de congelación, mesas de trabajo y cuchillería de acero inoxidable, con sus respectivas depreciaciones.

En el Activo Diferido también se incluye la inversión diferida por concepto de permiso de funcionamiento de la Secretaria de Salubridad y Asistencia, así como su amortización.

La Comercializadora no cuenta con pasivos, puesto que el crédito que solicita al FONAES, se liquida en el mismo año, quedando la cuenta de Acreedores Diversos saldada.

Como vimos en la tabla de Fuentes de Financiamiento, el productor tendrá que aportar el 30% del financiamiento de alianza para el campo (\$ 122,540), \$2,000 del permiso de funcionamiento de la SSA y el 20% del crédito de FONAES (\$ 55,562), por lo que tendrá que hacerse una nueva aportación al patrimonio social, previa asamblea, de \$ 180,102 aumentando así éste rubro en el balance para el año 2005.

Comercializadora Pesquera La Coyula, S. de S.S.
Balanza de Comprobación Comparativa
 Al 31 de Diciembre de los años 2004 y 2005

CONCEPTOS	2004		2005		VARIACION	
	DEBE	HABER	DEBE	HABER	POSITIVA	NEGATIVA
Caja y Bancos	182,700		160,698			22,002
Inversiones en Valores			512,481		512,481	
Cliente	400,050		104,564			295,486
Terrenos concesión marítima	971,600		971,600			
Terreno sesión terreno ejidal	300,000		300,000			
Atracadero de embarcaciones	500,000		500,000			
Cobertizo industria pesquera	0		268,000		268,000	
Depreciación acum. Construcciones		50,000		81,700		31,700
Embarcaciones	1,320,000		1,320,000			
Motores fuera de borda	750,000		750,000			
Artes de pesca	490,000		490,000			
Cámara de congelación	0		126,700		126,700	
Mesa de Trabajo en acero inoxidable	0		11,500		11,500	
Cuchillería en acero inoxidable			680		680	
Depreciación acum. Equipo		512,000		774,944		262,944
Inversiones diferidas	0		2,000		2,000	
Amortización de Inversiones Diferidas				200		200
Patrimonio Social		500,000		680,102		180,102
Utilidad Acumulada de Ejercicios Anteriores		3,566,029		3,852,350		286,321
Utilidad del Ejercicio		286,321		128,927	157,394	
SUMAS IGUALES	4,914,350	4,914,350	5,518,223	5,518,223	1,078,755	1,078,755

En la anterior balanza de comprobación sólo se consideraron datos al 2004 y 2005, con el objetivo de servir como base para la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Comercializadora Pesquera La Coyula, S. de S.S.
Estado de Cambios en la Situación Financiera
 Al 31 de Diciembre de 2005

CONCEPTO		
Utilidad Neta		128,927
Partidas Virtuales		
Depreciación	294,644	
Amortización	200	294,844
SUMA		423,771
I. Actividades de Operación		
Generación de Recursos		
Clientes		295,486
II. Actividades de Financiamiento		
Generación de Recursos		
Patrimonio Social		180,102
III. Actividades de Inversión		
Uso de Recursos		
Inversiones en Valores	512,481	
Cobertizo Industrial	268,000	
Cámara de Congelación	126,700	
Mesa de Trabajo	11,500	
Cuchillería de Acero Inoxidable	680	
Inversión diferida	2,000	-921,361
DIFERENCIA		-22,002
Saldo Inicial en Caja y Bancos		182,700
Saldo Final en Caja y Bancos		160,698

En éste estado podemos observar como la empresa les adiciona a sus utilidades netas las partidas virtuales que son depreciaciones y amortizaciones.

Por sus actividades de operación genera recursos en clientes y por sus actividades de financiamiento genera recursos por aportaciones al patrimonio social.

Usando éstos recursos para la adquisición de activos fijos, activo diferido (el permiso de la SSA) y las inversiones en valores realizada en CETES.

Así con éstos movimientos y el saldo inicial que se tiene en caja obtenemos un remanente que resulta ser el saldo de caja para el año 2005.

- **Razones Financieras.**

Las razones financieras que se emplearan, serán en base a los estados financieros del año 2005, debido a que, es éste año el que se proyectará además es cuando la comercializadora iniciará a financiarse, pues en años anteriores sólo utilizaba recursos propios.

- Razón de Margen de Utilidad:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{128,927}{3'647,220} = 0.0353$$

Ésta razón indica una baja utilidad respecto al monto total generado por concepto de ventas, es decir, la facilidad de convertir las ventas en utilidad se representa de la siguiente manera, por cada peso de ventas hay 0.03 centavos de utilidad, esto se debe a que del ingreso por ventas se le disminuyeron numerosos gastos, entre ellos los financiamientos presupuestados, lo cual ve mermada la utilidad.

- Razón de Capacidad Básica de Generación de Utilidades:

$$\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Activos Totales}} = \frac{128,927}{4'661,379} = 0.0276$$

La razón anterior mide la rentabilidad de la Comercializadora Pesquera la Coyula, sobre el total de sus activos, reflejando en este caso, que por cada peso de activos totales resultan 0.02 centavos de utilidad por la utilización de dichos activos.

Comercializadora Pesquera La Coyula, S. de S.S.
Cédula de Ingresos Proyectados
 De Enero a Diciembre de 2005

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos:						
Ventas Totales	220,657	140,241	467,177	471,202	332,500	143,913
Ventas Crédito	22,066	14,024	46,718	47,120	33,250	14,391
Ventas Contado	198,591	126,217	420,459	424,082	299,250	129,522
Cobro a Cliente	266,700	155,416	14,024	46,718	47,120	33,250
Efectivo por Ventas	465,291	281,633	434,483	470,800	346,370	162,772

CONCEPTO	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ingresos:							
Ventas Totales	194,251	232,064	239,609	270,578	331,510	603,518	3,647,220
Ventas Crédito	19,425	23,206	23,961	27,058	83,151	114,910	469,280
Ventas Contado	174,826	208,858	215,648	243,520	248,359	488,608	3,177,940
Cobro a Cliente	14,391	19,425	23,206	23,961	27,058	93,503	764,772
Efectivo por Ventas	189,217	228,283	238,854	267,481	275,417	582,111	3,942,712

En ésta cédula, se puede percibir la estimación que tendrán las ventas de pescado en los meses de enero a diciembre del año 2005, en base al porcentaje de inflación que se espera para dicho año, así como también se aprecia la separación de las ventas de contado y de crédito, éstas últimas siendo del 10% sobre la venta efectuada, también se incluye el respectivo cobro a clientes que se estima obtener con fundamento en el comportamiento que se ha tenido en los años previos.

Con respecto a los meses de veda que son enero, marzo, abril, mayo y junio se espera una alza de los precios, que de igual manera ocurre en el mes de diciembre por la demanda en el consumo del producto.

Por lo que, ésta cédula indica el ingreso en efectivo por ventas que nos servirá de base para el presupuesto de efectivo.

Cédula de Egresos Proyectados

De Enero a Diciembre de 2005

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Egresos:						
Gastos de Venta	130,178	130,178	130,178	130,178	130,178	130,178
Sueldos y salarios	833	833	833	833	833	833
Artículos de limpieza y desinfección	31,499	28,450	31,499	30,483	31,499	30,483
Combustibles y Lubricantes	8,649	7,812	8,649	8,370	8,649	8,370
Aceites	26,480	16,830	56,062	56,545	39,901	17,271
Gastos de Empaques	40,441	29,441	39,441	67,443	29,441	29,441
Mantenimiento de Embarcaciones	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885
Mantenimiento de Motores	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458
Mantenimiento de Artes de Pesca	683	683	683	683	683	683
Mantenimiento preventivo infraestructura y equipo	893	893	893	893	893	893
Mantenimiento correctivo cobertizo industrial	528	528	528	528	528	528
Mantenimiento correctivo cámara de refrigeración	51	51	51	51	51	51
Mantenimiento correctivo mesas de trabajo						
Derechos y patentes						
Gastos de administración						
Energía eléctrica		4,001		4,001		4,001
Asesoramiento Técnico			1,250			1,250
Salidas por Otras Operaciones						
Inversión de planta y equipo						406,880
Inversión diferida						2,000
Efectivo pagado a acreedores diversos						
Intereses pagados del crédito						
Total de Egresos	282,579	262,044	312,411	342,352	285,000	675,206

Comercializadora Pesquera La Coyula, S. de S.S.
Cédula de Egresos Proyectados
 De Enero a Diciembre de 2005

Continuación

CONCEPTO	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Egresos:							
Gastos de Venta	130,178	130,178	130,178	130,178	130,178	195,273	1,627,231
Sueldos y salarios	833	833	833	833	833	833	10,000
Artículos de limpieza y desinfección	31,499	31,499	30,483	31,499	30,483	31,495	370,871
Combustibles y Lubricantes	8,649	8,649	8,370	8,649	8,370	8,646	101,832
Aceites	23,311	27,849	28,754	32,470	39,782	72,424	437,679
Gastos de Empaques	29,441	29,441	29,441	29,441	29,441	29,441	412,294
Mantenimiento de Embarcaciones	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	202,625
Mantenimiento de Motores	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	305,495
Mantenimiento de Artes de Pesca	683	683	683	683	683	683	8,198
Mantenimiento preventivo infraestructura y equipo	893	893	893	893	893	893	10,720
Mantenimiento correctivo cobertizo industrial	528	528	528	528	528	528	6,335
Mantenimiento correctivo cámara de refrigeración	51	51	51	51	51	51	609
Mantenimiento correctivo mesas de trabajo						3,609	3,609
Derechos y patentes							
Gastos de administración		5,999		5,999		5,999	30,000
Energía eléctrica			1,250			1,250	5,000
Asesoramiento Técnico							
Salidas por Otras Operaciones							
Inversión de planta y equipo							406,880
Inversión diferida							2,000
Efectivo pagado a acreedores diversos	37,247	37,000	37,000	37,000	37,000	37,000	222,247
Intereses pagados del crédito	2,222	1,850	1,480	1,110	740	370	7,772
Total de Egresos	307,879	317,797	312,288	321,678	321,326	430,839	4,171,397

En ésta cédula, se observan los gastos que tendrá que desembolsar la comercializadora atendiendo principalmente al mantenimiento que se efectuará por la adquisición de los nuevos equipos, así como del asesoramiento técnico que se deberá recibir para que su actividad sea más productiva con la guía que les proporcionarán en éste aspecto.

En el mes de Junio se considera adquirirán los activos fijos y se tramitará el permiso ante la Secretaria de Salubridad y Asistencia, es por ello que en este mes se erogan estos montos.

En los meses de Julio a Diciembre, se efectuarán los pagos de las amortizaciones del crédito que otorgará FONAES, así como también los intereses generados por dicho préstamo.

Se puede apreciar de igual manera como el rubro de electricidad se incrementa a partir de la adquisición de los activos fijos, pues se considera un aumento en el consumo de energía por la cámara de congelación.

Ésta cédula servirá para disminuir a los ingresos éstos egresos y así elaborar el flujo de efectivo.

Cédula de Inversiones en Valores

MES / 2005	CAPITAL	CAP. ACUMULADO	INTERES S/CAPITAL	INTERES S/ CAP ACUMULADO	INVERSIONES EN VALORES
ENERO	310,000.00	310,000.00	2,038.25	2,038.25	312,038.25
FEBRERO		310,000.00	0.00	2,038.25	2,038.25
MARZO	50,000.00	360,000.00	328.75	2,367.00	52,367.00
ABRIL		360,000.00	0.00	2,367.00	2,367.00
MAYO	50,000.00	410,000.00	328.75	2,695.75	52,695.75
JUNIO		410,000.00	0.00	2,695.75	2,695.75
JULIO	30,000.00	440,000.00	197.25	2,893.00	32,893.00
AGOSTO		440,000.00	0.00	2,893.00	2,893.00
SEPTIEMBRE	30,000.00	470,000.00	197.25	3,090.25	33,090.25
OCTUBRE		470,000.00	0.00	3,090.25	3,090.25
NOVIEMBRE	10,000.00	480,000.00	65.75	3,156.00	13,156.00
DICIEMBRE		480,000.00	0.00	3,156.00	3,156.00
Total :	480,000.00		3,156.00	32,480.50	512,480.50

En este cédula de inversiones temporales, se puede apreciar que en el mes de Enero se realiza la inversión más alta en CETES, esto se debe principalmente; a que en los primeros meses del año, es cuando se quiere obtener el mayor rendimiento posible para capitalizarlo en meses subsecuentes; asimismo se observa un intervalo para invertir; esto debido a la actividad estacionaria que desarrolla la sociedad, pues por ser una comercializadora de productos del mar, éstos sufren altibajos en su demanda

De igual manera se tiene que considerar otro factor y éste es, que en el segundo semestre del año, es cuando se empieza a liquidar el préstamo otorgado por FONAES, teniendo entonces, que para mantener niveles óptimos en sus flujos de circulante, es más conveniente invertir diferidamente a esos meses.

"LA COYULA, S. de S.S."

- PRESUPUESTO DE EFECTIVO -
Periodo Comprendido al 31 de Diciembre del 2005

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo Inicial	182,700	55,412	75,001	147,074	275,522	286,892	461,147	312,485	222,971	119,537	65,340	9,432	2,213,513
Entradas por Operaciones Normales													
Ventas de Contado	198,591	126,217	420,459	424,082	299,250	129,522	174,826	208,858	215,648	243,520	248,359	488,602	3,177,934
Cobro a Clientes	266,700	155,416	14,024	46,718	47,120	33,250	14,391	19,425	23,206	23,961	27,058	93,503	764,772
Efectivo por Ventas	465,291	281,633	434,483	470,800	346,370	162,772	189,217	228,283	238,854	267,481	275,417	582,105	3,942,706
Entradas por Otras Operaciones													
Aportaciones de Capital		180,102				180,102							180,102
Obtención de Préstamo		222,247				222,247							222,247
Subsidio Alianza para el Campo		284,340				284,340							284,340
Efectivo disponible	647,991	337,045	509,484	617,874	621,892	1,136,353	650,364	540,768	461,825	387,018	340,757	591,537	6,842,908
Salidas por Operaciones Normales													
Gastos de Venta	130,178	130,178	130,178	130,178	130,178	130,178	130,178	130,178	130,178	130,178	130,178	195,273	1,627,231
Sueldos y salarios	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10,000
Artículos de limpieza y desinfección	31,499	28,450	31,499	30,483	31,499	30,483	31,499	31,499	30,483	31,499	30,483	31,495	370,871
Combustibles y Lubricantes	8,649	7,812	8,649	8,370	8,649	8,370	8,649	8,649	8,370	8,649	8,370	8,646	101,832
Acetiles	26,480	16,830	56,062	56,545	39,901	17,271	23,311	27,849	28,754	32,470	39,782	72,424	437,679
Gastos de Empaques	40,441	29,441	39,441	67,443	29,441	29,441	29,441	29,441	29,441	29,441	29,441	29,441	412,294
Mantenimiento de Embarcaciones	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	16,885	202,625
Mantenimiento de Motores	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	25,458	305,495
Mantenimiento de Artes de Pesca	683	683	683	683	683	683	683	683	683	683	683	683	8,198
Mantenimiento preventivo infraestructura y equipo	893	893	893	893	893	893	893	893	893	893	893	893	10,720
Mantenimiento correctivo cobertizo industrial	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	6,335
Mantenimiento correctivo cámara de refrigeración	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	609
Mantenimiento correctivo mesas de trabajo													3,609
Derechos y patentes													
Gastos de administración	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	30,000
Energía eléctrica													5,999
Asesoramiento Técnico			1,250			1,250			1,250				1,250
Suma de salida por Oper. Normales	282,579	262,044	312,411	342,352	285,000	266,326	268,410	278,947	273,808	283,568	283,586	393,469	3,532,498
Salidas por Otras Operaciones													
Inversión de planta y equipo						406,880							406,880
Inversión diferida						2,000							2,000
Efectivo pagado a acreedores diversos							37,247	37,000	37,000	37,000	37,000	37,000	222,247
Intereses pagados del credito							2,222	1,850	1,480	1,110	740	370	7,772
Suma de otras salidas	0	0	0	0	0	408,880	39,469	38,850	38,480	38,110	37,740	37,370	638,899
Total de salidas	282,579	262,044	312,411	342,352	285,000	675,206	307,879	317,797	312,288	321,678	321,326	430,839	4,171,397
SUBTOTAL Inversiones	365,412	75,001	197,074	275,522	336,892	461,147	342,485	222,971	149,537	65,340	19,432	160,698	2,671,511
Monto para Inversión	310,000		50,000		50,000	30,000	30,000		30,000		10,000		480,000
Monto Acumulado	310,000	310,000	360,000	360,000	410,000	410,000	440,000	440,000	470,000	470,000	480,000	480,000	4,940,000
Tasa de Inversión	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%
Inversión Temporal en Valores	2,038	2,038	2,367	2,367	2,696	2,696	2,893	2,893	3,090	3,090	3,156	3,156	32,481
SALDO FINAL	55,412	75,001	147,074	275,522	286,892	461,147	312,485	222,971	119,537	65,340	9,432	160,698	2,191,511

Como resultado de la elaboración del flujo de efectivo, se puede apreciar que en los meses de Enero, Marzo Abril, Mayo, Junio y Diciembre que es temporada de veda para los especies sujetas a ésta restricción; se presentaran incrementos en sus ventas debido a la escasez de producto y aumento de la demanda, por lo que el precio tenderá a subir.

De igual manera, se contempla los meses de temporada alta, como es en Abril la semana santa y en Diciembre la época navideña; ya que en estos meses se verán incrementadas sus ventas, pues las personas buscan mucho más los productos del mar por ser frescos y tradicionales en la comida regional.

Asimismo, se observa cómo repercutirá la baja de efectivo en el segundo semestre del año; pues es en este tiempo cuando se pagan las amortizaciones junto con los intereses generados por concepto del crédito que se les otorgará, a lo que de igual forma, se estima la recuperación en las ventas por comercialización, al ir aprovechando poco a poco y cada vez más, los activos fijos que se adquirirán, ya que al conservar por más tiempo el producto con la nueva cámara congeladora, tendrán pescado disponible para satisfacer la demanda de sus clientes cuando así lo requieran, pues ya no se les echará a perder el producto como antes, por no contar con el equipo adecuado para su conservación.

Para no tener efectivo ocioso, se elaboró un plan financiero en el cual se inviertan cantidades adecuadas de dinero para que así se obtenga un rendimiento extra que incremente las utilidades.

Los sobrantes derivados de los ingresos menos los egresos en los meses de Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre y Noviembre deberán invertirse, pues si consideramos que dichos sobrantes pueden generar rendimientos, ésta opción no se debe dejar pasar por desapercibida, ya que es otra manera de allegarse de recursos de forma sana y sin comprometer en gran medida el circulante respecto a las

obligaciones que se tienen por concepto de gastos operativos y otros gastos, que se prevé tendrá la comercializadora.

Teniendo así, que el mejor tipo de inversión a realizar, es en instrumentos financieros y el más recomendable son los Certificados de la Tesorería (CETES), aunque es un porcentaje bajo; el rendimiento que ofrece, es el más seguro.

Los CETES son títulos por los cuales el Gobierno Federal (emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) se obliga a pagar una suma fija de dinero a una fecha que ya está determinada.

Éstos son títulos al portador, cada emisión tiene su propio plazo, pero no mayor a un año, ya que por lo general estas operaciones se pactan a 28 y 91 días.

Es entonces que los sobrantes de Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre y Noviembre se deberán invertir y reinvertir íntegros en CETES a 28 días para obtener un porcentaje de rendimiento de 7.89% que es la tasa anual esperada para el 2005 (aumento de veinticuatro décimas porcentuales en relación al promedio del año 2004).²

El tratamiento del sobrante de Febrero, Abril, Junio, Agosto, Octubre y Diciembre será diferente, en estos meses no se invertirá en CETES, pues no se quiere tener muy comprometida a la comercializadora con sus entradas de efectivo, ya que es en este mismo año que se liquidan los activos fijos adquiridos y de igual manera se tiene que saldar el crédito otorgado por FONAES junto con los intereses generados del mismo.

Por tal motivo, se consideró que no es viable el invertir continuamente en todos los meses del año, ya que de hacerlo así, se estaría poniendo en riesgo la capacidad de seguir operando eficientemente con recursos óptimos de efectivo.

²Fuente: www.acus.com.mx/reportes/expectativas

Asimismo, en los meses en que se invertirían los saldos de los sobrantes entre los ingresos y egresos, se prevé un acumulado favorable de efectivo invertido, por lo que se puede realizar una asamblea general para decidir que hacer con esos rendimientos generados por los sobrantes, pudiendo entonces ser considerados para repartir utilidades, adquirir más equipo, mejorar instalaciones o en alguna otra actividad más rentable; esto claro, considerando siempre el futuro, es decir, tomando en cuenta la liquidez y las situaciones esperadas del año próximo.

Recomendaciones

El presente trabajo contiene como premisa, la propuesta de dar a conocer aquella problemática a la cual se esta enfrentando actualmente la comercializadora pesquera "La Coyula" y de cómo poder solucionarla; es por eso que se efectuaron una serie de proyecciones a corto plazo para medir todos aquellos puntos o focos rojos que fueran de importancia para medir el nivel de erogación que se pueda estar generando.

Esto se debe principalmente, a que la actividad pesquera sufre por rachas en periodos mensuales de insuficiencia, tanto operativa, como de efectivo; es entonces que una vez analizada la problemática a la que se esta enfrentando dicha comercializadora; me permito hacer las siguientes observaciones, recomendando en primera instancia la opción de invertir aquellos sobrantes entre los ingresos y egresos que se presenten mes a mes, en instrumentos financieros que sean seguros y tal es el caso de los CETES, es por eso que en el desarrollo del Presupuesto de efectivo se planeó hacer proyecciones de inversiones diferidas entre distintos meses para no comprometer de igual manera a la comercializadora, respecto a sus erogaciones que realiza por concepto de operaciones y pago de crédito que mantiene con FONAES.

Como segunda instancia, se recomienda la adquisición de un nuevo equipo de trabajo, el cual debe de cubrir las necesidades que actualmente requiere la comercializadora para satisfacer la demanda de productos y a su vez, dicho equipo le proporcione más eficiencia en cuestiones operativas, el cual le daría un mayor valor agregado a los productos que comercializan. Por otra parte, resultará benéfico tomar el apoyo que otorga Alianza para el Campo, pues al aprovechar estas bondades, prácticamente se está subsidiando el 70% del costo original del equipo, permitiendo a la comercializadora no verse tan ajustada en el desembolso y ajustes de otros gastos.

Asimismo, recomiendo la adopción de una visión empresarial dirigida al mercado, toda vez que será la aceptación del producto por los clientes, lo que determinará el éxito de la empresa; por lo que se deberá:

- Mantenerse informado de las tendencias de los mercados y adoptar las medidas para satisfacerlo.
- Tramitar y operar adecuadamente los financiamientos que requiera la empresa
- Tramitar y operar adecuadamente programas de capacitación y asesoría técnica, a través de Alianza Contigo.
- Darle seguimiento a la inversión y puesta en marcha del proyecto de los nuevos equipos.
- Adquirir a través de financiamientos, nuevos equipos que satisfagan las necesidades de operación para capturar, distribuir, almacenar y comercializar su producto.

Marco Antonio Pérez Durán

Conclusiones

En virtud del contenido del presente trabajo, se observan las siguientes deducciones, que me llevaron a conocer más el campo de las Finanzas, básicamente lo referente al tema de la Presupuestación y por ende al Presupuesto de Efectivo.

En primera instancia, la actividad pesquera, es una acción que genera una gran oferta de demanda tanto entre sus productores y consumidores. Ya que para los primeros es una fuente de trabajo digna y permanente, por lo que, entonces para los segundos se convierte en una necesidad alimenticia de importancia.

Así pues, una de las deducciones encontradas dentro de este trabajo, en donde se analizó la situación financiera de la comercializadora pesquera "La Coyula", se pudo observar que mantienen saldos operativos de manera positiva en ciertos meses del año, esto debido a los periodos de veda que existen, en donde sus ventas se ven incrementadas por el factor de la Oferta-Demanda; teniendo en consecuencia una disminución entre los restantes meses del año. Otra de las deducciones observadas fue, la necesidad de instaurar dentro de sus activos fijos, equipos más modernos que no fueran tan obsoletos y por ende aumentar la capacidad de venta, ya que por falta de estos equipos se están dejando escapar ventas considerables; además se pierde mucho producto al tratar de almacenarlo para su posterior venta, esto debido principalmente a que no se cuenta con una infraestructura adecuada para almacenar dicho producto, tal es el caso por la falta de cámaras de congelación, teniendo que mal baratar o considerar como desperdicio al producto que no se logre vender cuando se le comercializa dentro de periodos de uno a dos días máximo. Así pues, como se mencionó anteriormente en las recomendaciones, si dicha comercializadora adopta el crédito de FONAES y el subsidio de Alianza para el campo, ésta se encontrará en buenos niveles para desarrollar su actividad, pues estará en posibilidades de adquirir el nuevo equipo de trabajo, y a su vez podrá mantener niveles óptimos efectivo, los cuales tendría la capacidad de invertirlos en instrumentos financieros, pudiéndole proporcionar ciertos rendimientos.

Marco Antonio Pérez Durán

Bibliografía.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
"Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados."
Editorial IMCP.
Vigésima edición, México, 2004

KOONTZ Harold / Wehrich Heinz.
"Administración una Perspectiva Global."
Editorial Mc Graw Hill.
Décima Segunda edición, México 2004.

LARA Flores Elías.
"Primer Curso de Contabilidad."
Editorial Trillas.
Décimo Octava edición, México, 2002.

MORENO Fernández Joaquín / Rivas Medina Sergio.
"La Administración Financiera del Capital del Trabajo."
Editorial CECSA.
Segunda edición, México, 2002.

RAMÍREZ Padilla David Noel.
"Contabilidad Administrativa."
Editorial Mc Graw Hill.
Sexta edición, México, 2002.

CALVO Langarica César.

“Análisis e Interpretación de Estados Financieros.”

Editorial PAC, S.A. DE C.V.

Décima edición, México 2000.

DEL RÍO González Cristóbal.

“El Presupuesto.”

Editorial ECAFSA.

Novena edición, México 2000.

GÓMEZ López Ernesto Javier.

“Análisis e Interpretación de Estados Financieros.”

Editorial ECAFSA.

Segunda edición, México, 2000.

MUNCH Galindo / García Martínez.

“Fundamentos de Administración.”

Editorial Trillas.

Quinta edición, México, 2000.

CHIAVENATO Idalberto.

“Introducción a la Teoría General de la Administración.”

Editorial Mc Graw Hill.

Quinta edición, Colombia, 1999.

SCHMELKES Corina.

“Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación.”

Editorial Oxford.

Segunda edición, México, 1998.

BERNSTEIN Leopoldo A.

“Fundamentos de Análisis Financieros.”

Editorial Mc Graw Hill.

Cuarta edición, España, 1997.

PERDOMO Moreno Abraham.

“Análisis e Interpretación de Estados Financieros.”

Editorial ECAFSA.

Tercera edición, México, 1996.

MACIAS Pineda Roberto / Santilla González Juan Ramón.

“El Análisis de Estados Financieros.”

Editorial ECAFSA.

Décimo Sexta edición, México, 1995.

REYES Ponce Agustín.

“Administración de Empresas.”

Editorial Limusa.

Primera edición, México, 1995.

GÓMEZ Ceja Guillermo.

“Planeación y Organización de Empresas.”

Editorial Mc Graw Hill.

Octava edición, México, 1994.

WELSH Glenn A. / Hilton Ronald W. / Gordon Paul N.

“Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades.”

Editorial Prentice Hall.

Quinta edición, México, 1990.

Fuentes de Internet.

www.bancomex.com.mx 24 de Septiembre de 2004

www.acus.com.mx 23 de Septiembre de 2004