Facultad de Comercio y Administración

La Administración Financiera

Seminario de Investigación Contable
Que para obtener el título de:
CONTADOR PUBLICO
presenta:
JUVENTINO JAVIER GARCIA LANDETA

Asesor C. P. Oscar Chávez F.

México, D F Junio de 1972

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

Garcia L.
GARCIA LANDETA, JUVENTINO JAVIER

LA ADMINISTRACION FINANCIERA

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

JUVENTINO JAVIER GARCIA LANDETA

MEXICO, D. F. 1972

A mis Padres

A mis Hermanos

A Mary

PREFACIO

En el curso de los últimos años, el campo de la administración financiera se está modificando a ritmo acelerado, razón por la cual las nuevas técnicas todavía no se han estabilizado, por lo tanto están en pleno desarrollo y pasarán años para llegar a un grado de certidumbre y madurez.

El objetivo del presente Seminario es el dar a conocer algunas de las nuevas técnicas.

Los Capítulos I y II tratan de la relación de la administración con la función financiera y su evolución, haciendo mención de los objetivos de la misma. Esta parte del Seminario constituye una introducción a la administración financiera.

La planeación financiera y el uso de las computadoras para la misma se trata en los dos últimos capítulos, presentando un modelo financiero determinístico con base en una adecuada administración financiera.

En el Capítulo III se dan las bases de la planeación financiera, sus elementos, su control, para en el último capítulo hablar del uso de las computadoras en la planeación financiera, enfocando todos los adelantos en la aplicación de los modelos financieros, para el planteamiento de problemas típicos de la toma de decisiones en el terreno financiero.

Finalmente, quiero agradecer sinceramente a todas las personas que me ayudaron directa ó indirectamente en la realización de mi carrera.

Al C.P. Oscar Chávez F. por su ayuda como Asesor de mi seminario de investigación y a mi hermana Dora por su colaboración.

I N D I C E

I Introducción a la Administración 1

Principales Funciones de la Administración--1. Progresos recientes en la Aplicación de la Administración--9.- Las Finanzas--11.

II Desarrollo de la Función Financiera 15

Evolución de la Función Financiera--16. Organización - para la Administración Financiera--25. Objetivos de la- Función Financiera--31. Planificación y Control Financiero--35. Las Políticas Financieras--40.

III Planeación Financiera 49

Concepto e Importancia--50. Formas de Inversión y las Fuentes de Recursos--52. Presupuestos--58. Comportamiento de los Costos--60. Control Presupuestal--63.

IV Uso de Computadoras para la Planeación Financiera 69

Introducción--70. Sistema Modular para el Area Financiera--72. Modelo de Planeación Financiera integrada a Largo Plazo--77. Modelo Financiero Determinístico de- Altos Hornos de México, S.A.--82. Gráficas del Modelo Financiero--87. Resúmen--100.

V Conclusiones 109

Bibliografía 112

CAPITULO 1

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

Entendemos por elementos de la administración (funciones), de acuerdo con la terminología usada por Fayol, "los pasos ó etapas básicas a través de los cuales se realiza aquélla".

Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos, es quizá la que considera en ella cuatro, la cual es seguida entre otros por Terry; estos elementos son:

1. Planeación
2. Organización
3. Ejecución ---- Dirección
4. Control

El libro de Koontz y O'Donnell "Principles of Management" propone una división en los siguientes elementos:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Urwick, sigue la división de Fayol, con algunas innovaciones, lo cual lo justifica haciendo notar que en tiempos de Fayol realmente la previsión técnica apenas si consistía en mera adivinación y así queda su división:

1. Previsión
2. Planeación

3. Organización

4. Integración

5. Dirección

6. Control

Después de señalar las distintas opiniones que existen respecto a los elementos en que se divide el proceso administrativo, para efecto de este seminario hablaré de las cuatro funciones principales, ya que al hablar, en especial de la planeación financiera, necesitaremos saber lo que es planeación.

PLANEACION.- La planeación es la más básica de todas las funciones administrativas; ésta precede a cualquier otra actividad, puesto que comprende la selección entre líneas alternativas de acción para la empresa como un todo y para cada departamento y persona de ella. La planeación no es solamente una función básica para todos los ejecutivos en todos los niveles de la empresa, sino que las demás funciones dependen de ella. Así un ejecutivo desarrolla sus funciones de organización, dirección y control para asegurar la obtención de las metas de acuerdo con los planes.

La planeación comprende la identificación de los objetivos de la organización, selección de políticas, procedimientos y métodos para lograr estos objetivos. En términos de la habilidad que está implicada, la toma de decisiones, incluyendo la creatividad, juega un papel importante para determinar el éxito de la planeación. Aunque son necesarios los objetivos para dirigir los esfuerzos individuales y los de grupo,

en la organización, las políticas sirven para indicar la estrategia general por medio de la cual se lograrán estos objetivos.

Tanto los objetivos como las políticas guian el pensamiento y la acción, pero con una diferencia; los objetivos son los puntos finales de la planeación, mientras que las políticas son los canales de decisión a lo largo del camino hacia estos fines.

Siendo las políticas guias de pensamiento en la adopción de decisiones, las verdaderas deben permitir cierto grado de libertad

Los subordinados deberán de interpretar las políticas mediante el uso de la iniciativa y de la discreción. El monto de libertad posible dependerá naturalmente de la política, la que a su vez refleja la posición y la autoridad en la organización.

Los procedimientos son planes, en el sentido que establecen un método habitual en el manejo de las actividades futuras. Los procedimientos son verdaderas guias para la acción más bien que pensamiento, y detallan la manera exacta en la que cierta actividad debe ser cumplida; su esencia es la secuencia cronológica.

Al igual que otros tipos de planes, los procedimientos tienen una jerarquía de importancia. Así, en una empresa tipo, se puede encontrar un "manual de las normas a seguir por la empresa", el que contendrá los procedimientos que se aplican a la empresa como un todo, "un manual de normas a seguir por las divisiones", y procedimientos especiales para un departamento, sección ó unidad.

La habilidad de tomar decisiones será siempre la clave de una

planeación exitosa en todos los niveles. Esto implica más que la selección de un plan de acción, porque al menos se deben realizar tres pasos fundamentales que son: diagnóstico, descubrimiento de las alternativas y análisis.

Los ejecutivos consideran a la toma de decisiones como su labor central, porque deben escoger en forma segura que es lo que se va a hacer, quién lo va a hacer, dónde, cuándo y cómo.

La toma de decisiones debe ser considerada como una etapa de la planeación, aún cuando las decisiones se tomen rápidamente sin pensar mucho ó aún cuando influyan sobre la acción solamente por unos minutos. La toma de decisiones es también una parte de la vida diaria de todos. La planeación tiene lugar tanto en procesos administrativos como en la vida personal, donde quiera que haya que escoger a fin de obtener una meta frente a limitaciones tales como: tiempo dinero y los deseos de otras personas.

La toma racional de decisiones significa una meta concreta, por ejemplo, reducir los costos en un cierto monto, expedición de un cargamento, reducir inventarios, ó reducir el desagrado ó peligro de una labor. Una crítica hecha por un cierto ejecutivo de las decisiones de sus subordinados, no fué que éstos habían cometido un error, sino que no sabían a donde trataban de llegar. Además, una línea de acción muy rara vez puede ser juzgada en forma aislada, porque toda decisión debe estar engranada con los otros planes de la empresa.

La habilidad para buscar alternativas es a menudo tan importante como tomar una decisión acertada entre varias alternativas. El ingenio,

la investigación y la perspicacia, son necesarios para asegurarse que se consideran las mejores alternativas antes de seleccionar una línea de -- acción La búsqueda de alternativas si se hace bien, mostrará tantas posibilidades de elección que es imposible que el ejecutivo las considere - todas. Aún con las recientes técnicas matemáticas, ó también llamadas técnicas cuantitativas para la toma de decisiones administrativas, y del - uso de computadoras electrónicas, el análisis de las alternativas y la -- comparación de una con otra, es casi imposible de realizar sin una se-- lección preliminar. Habitualmente, esto no es tan difícil como parece,- porque el analista experimentado desarrolla un penetrante sentido de la - discriminación entre una multitud de alternativas, y es capaz de excluir- las que no son adecuadas.

ORGANIZACION.- Como ocurre con otras funciones de la administración, el establecimiento de objetivos y la planeación ordenada son necesarias para la buena organización. La organización no puede ser ideada sin tener presente los objetivos de la empresa. Las metas generales determinan la estructura organizativa básicá, mientras que las metas departamentales decidirán el carácter de diversas unidades.

Los autores conciben la organización como la determinación y agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de metas y pla- - nes, la asignación de estas actividades a una autoridad y la provisión para la delegación y coordinación de la autoridad. De acuerdo con esto, - la organización significa el establecimiento de relaciones de autoridad — con indicación de la coordinación entre ellas, tanto vertical como horizon

talmente en la estructura de la empresa.

La organización debe estar proyectada para clarificar el medio - - ambiente de tal manera que cada uno sepa quién va a hacer qué, para - eliminar los obstáculos a la ejecución causados por la confusión e incertidumbre en la asignación de actividades; y para proporcionar un sistema de comunicaciones en la adopción de decisiones que refleje y apoye - los objetivos de la empresa.

Existen diversas facetas de la función de organización que es necesario considerar en cualquier intento que se haga para desarrollar un entendimiento de esta función y su importancia en el proceso de la administración.

En primer lugar, es necesario considerar la estructura de la organización formal, incluyendo la base usada para establecer los departamentos, el desarrollo organizacional, es área de la administración en - la estructura y el efecto de la descentralización administrativa en la estructura.

Además, en la función de organización tenemos una serie de relaciones que tienen un impacto considerable en como funciona sin tropiezos una empresa; son estas relaciones las de línea y las de staff. Las actividades de línea en una organización, son aquéllas que tienen que ver directamente con el logro de los objetivos de la empresa, mientras que las actividades de staff existen para ayudar a que las actividades de línea sean más efectivas.

Finalmente, respecto a la organización diremos que no debe olvi-

darse que una organización no es solo una estructura ó una serie de relaciones formales, sino que se debe considerar también como un sistema social.

Por una parte, la posición formal que tiene una persona, influencia directamente sus status como individuo, así como el papel que se esfuerza para desempeñar dentro de la organización. Además, la existencia de un modelo informal de relaciones, añade una nueva dimensión a la organización, dimensión que necesita comprender el administrador si las fuerzas de estos grupos van a ser dirigidas hacia las metas de la empresa, en vez de apartarlas de ellas.

DIRECCION.- Es función de la dirección el lograr que los obreros ó empleados lleven a cabo sus tareas; es cierto que las tareas en sí fueron concebidas cuando la obra u objetivo fueron determinados, cuando se desarrollaron los planes detallados y cuando se agruparon las actividades en una organización, aunque preceden a la dirección en el tiempo, no pueden lograr que el trabajo sea realizado; pues su función es la misma que la que corresponde al motor de arranque de un auto; no basta ponerlo en marcha para que el auto camine.

La dirección concierne a todos los ejecutivos, su propósito es claro: lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa. El ejecutivo deberá conocer y seleccionar técnica del liderazgo y de comunicación diversas, con el fin de aumentar la moral y el entendimiento, y el comprender lo que motiva su comportamiento, con el fin de obtener la armonía de los objetivos.

CONTROL.- Las funciones de planeación y control están intimamente relacionadas, ya que el enfoque de ambas es directamente hacia el logro de los objetivos de la organización. Mientras que las actividades en una empresa se ponen en movimiento como resultado de un plan de acción administrativa, se mantiene en el camino indicado por medio del proceso de control. Es pues función de todo ejecutivo, desde el gerente hasta el capataz, el asegurar que lo que se hace es lo que se pensó. Como Fayol en su libro nos dice "en una empresa, el control consiste en verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos". O como Goetz dice, "la planeación administrativa busca programas consistentes, integrados y articulados", mientras "el control administrativo trata de obligar a que los acontecimientos sucedan de acuerdo con los planes".

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún ejecutivo puede controlar sin ellos; no puede darse cuenta si los subordinados están actuando en la forma indicada a menos que tenga un plan, aunque sea vago ó breve en su plazo. Naturalmente, cuanto más claros sean los planes, más completos y más coordinados, y cuanto mayor sea el período que cubren, más completo puede ser el control.

Un buen proceso de control, es aquel que efectúa correcciones al sistema en cuestión antes de que las desviaciones sean serias.

El proceso básico de control, donde quiera que se encuentre y cualquiera que sea la materia controlada, comprende tres etapas: establecimiento de estándares, la comparación de los resultados reales con-

los estándares y el llevar a cabo la acción correctiva de las desviaciones de estándares y planes.

La mayor parte de las técnicas de control recientemente desarrolladas ponen énfasis en el control del tiempo, mientras que los dispositivos de control tradicionales, tal como la elaboración de presupuestos, tienden a enfatizar el control del costo.

El método del camino crítico es un proceso lógico y racional, para el control de todas y cada una de las actividades que componen el proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo definido y al costo más reducido posible. Este método permite conocer los tiempos previstos en que se van realizando las actividades y estar al tanto de los adelantos ó atrasos del proyecto total ó de cualquiera de sus partes.

Al tener una variación en el tiempo programado, se pueden tomar decisiones efectivas para acelerar los trabajos ó para aprovechar en mejor forma el tiempo ahorrado.

PROGRESOS RECIENTES EN LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION

Respecto a la aplicación del proceso administrativo ya se habló que sus principales funciones son: planeación, organización, dirección y control, ahora examinaremos los adelantos recientes tales como la electrónica y las matemáticas aplicadas, en relación con la administración, así como la aplicación de las funciones administrativas en campos de actividad tales como: producción, mercadotecnia, finanzas y relaciones humanas.

Aplicación de la administración con ayuda de la electrónica y las - matemáticas aplicadas.

Durante los últimos años, se han logrado notables adelantos en el- desarrollo de ciencias que son poderosos auxiliares de la administración y así tenemos dentro del campo de la electrónica y de las matemáticas- aplicadas a:

1.- La cibernética

2.- La automatización

3.- El control de calidad a base de muestras

4.- La investigación de operaciones

5.- La programación lineal.

La aplicación de las funciones administrativas en el campo de la - producción, la llamaremos Administración de la Producción, que se en- cargará de estudiar la planeación, la organización y el control de mate- riales y máquinas, es decir el tener disponibles en el momento apropia- do y en el lugar preciso, los materiales adecuados, como principal obje tivo.

La aplicación en la mercadotecnia, (arte moderno de vender), in-- cluye todas las actividades comunmente llamadas "vender" ó "distribuir". Abarca todos los esfuerzos que se requieren para satisfacer tanto las ne cesidades del vendedor como los deseos del comprador, es algo tan ex- tenso que afecta hasta cierto punto a casi todas las empresas y concier- ne a casi toda la gente; por consiguiente es de vital importancia.

Según Terry nos dice que la administración aplicada a las finan--

zas, estudia como obtener y suministrar dinero, créditos y fondos de -- cualquier clase que se emplean en el funcionamiento de una empresa. En este significado, están implícitos el buen aprovechamiento y administra-- ción de todos los ingresos y egresos.

La aplicación a las relaciones humanas, son brevemente descritas- como las buenas relaciones en el trato diario de una empresa y el gran valor del elemento humano. Es decir, a la dirección de personal le in- cumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho.

LAS FINANZAS

El campo de las finanzas, como otros temas de negocios, repre- - senta un segmento de las ciencias de la conducta en general y de la teo— ría económica de la empresa en particular.

Para Johnson las finanzas es sencillamente "el hecho de proveer - los medios para los pagos". En este sentido las finanzas cubren la pla- neación financiera, la estimación de los ingresos y egresos de la caja, - la producción de fondos y el control del uso y distribución de estos fon- dos. El mantenimiento de una liquidez adecuada para pagar las cuentas reduce el riesgo de los propietarios y perpetúa la vida de la empresa.

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

dentro de la empresa.

Para Hunt, la función del financiamiento es sencillamente el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más-favorables condiciones a la luz de los objetivos del negocio. Pero la -- función de financiación es algo más que la procuración ó provisión de -- fondos. Ella tiene que ver también con la efectiva utilización de los fondos en las actividades de los negocios. El dinero tiene un costo y rara vez se encuentra a la disposición de las empresas en cantidades ilimitadas. Las decisiones que se adoptan en las empresas en relación con sus necesidades de fondos tienen que tener en consideración los costos y problemas involucrados en la obtención de los fondos.

Para el C.P. Ricardo Mora Montes las finanzas son: "Administrar-Dinero".

El objetivo benefico financiero logrado a través de decisiones, creación de utilidades (incluyendo ahorros) mediante las mejores decisiones - de inversión y de obtención de recursos.

Para el profesor E. Solomon al referirse a la administración fi- - nanciera dice:

La administración financiera (dirección financiera) se considera propiamente como una parte integral de la administración general más bien que como una especialidad del personal relativa a las operaciones de captación de fondos. En este punto de vista más amplio el problema cen-- tral de la política financiera es el uso prudente de los fondos, y el proceso central participante es una comparación racional de las ventajas --

que revisten los usos potenciales contra el costo de fuentes potenciales, alternativas a fin de alcanzar las metas financieras amplias que una empresa persigue para sí. Las proposiciones subyacentes de uso de fondos que se originan dentro de los departamentos operativos de la empresa se suponen como dadas. En el mismo caso están las condiciones actuales y las esperadas en la tecnología y en los mercados de bienes, de servicios y de capital. Dados estos datos, la función de la dirección financiera es revisar y controlar decisiones para asignar ó reasignar fondos a usos nuevos ó continuos. Así, además de captar fondos, la dirección financiera debe preocuparse directamente con la producción, la comercialización y otras funciones dentro de una empresa, cada vez que se toman decisiones relativas a la adquisición ó a la destrucción de activos".

Este concepto de las finanzas recalca que la comercialización, la producción, las decisiones sobre productos nuevos, etc., suponen todas no sólo la corriente de efectivo, sino también una evaluación de las posibilidades alternativas de asignación de recursos.

Después de referirme a algunas de las distintas concepciones sobre las finanzas, la administración financiera hechas por destacados profesores en la materia, trataré de reunir los aspectos comunes mencionados en ellas para llegar a dejar claro cual es el objetivo de las finanzas:

Su finalidad de las finanzas no es simplemente proporcionar los fondos requeridos por los departamentos de operación, sino más bien decidir, junto con ellos, el monto ó volúmen de los fondos a usarse y los propósitos para los cuales se asignan éstos, a la luz del costo y disponi

bilidad de las fuentes alternativas de donde se obtienen.

En el capítulo siguiente hablaré de la evolución de las finanzas, -- en donde se verá con mayor claridad cual ha sido el cambio en la con-- cepción de las finanzas a partir de fines del siglo XIX.

CAPITULO II

DESARROLLO DE LA FUNCION FINANCIERA

EVOLUCION DE LAS FINANZAS

Una vez situada a las finanzas dentro del área de la administración, y quedando aclarada su concepción, procederé en este capítulo a hablar de los cimientos y de las distintas funciones ó actividades en que se divide a las finanzas.

La evolución de la función de las finanzas puede adquirir un sentido si la relacionamos con los desarrollos históricos y así menciono la clasificación que hace el profesor J. Fred Weston de la evolución de la función financiera.

El fin del siglo XIX y los comienzos del XX

A fines del siglo se inició un estudio sistemático de la dirección financiera. Esto estuvo asociado con el gran movimiento de consolidación en los Estados Unidos, con la aparición de mercados nacionales y las redes ferrocarrileras trascontinentales a fines de la década de 1880. Para cuando terminó el movimiento de consolidación a principios de siglo, se habían unido ya 305 combinaciones industriales. En el 20% de estos complejos industriales, la empresa resultante controlaba la mitad ó más de la producción total de la industria. El financiamiento de estos complejos industriales llevó a la dirección a enfrentarse con importantes problemas de estructura de capital.

ESQUEMA DE LA EVOLUCION DE LA FUNCION FINANCIERA

Período de Tiempo	Acontecimientos Económicos e Industriales	Efecto sobre el contenido del campo de las finanzas
Fin de siglo	Movimiento de consolidación	Estructura del capital. Casos de gran financiamiento.
Década de 1920	Surgimiento de nuevas industrias.	Estructura financiera.
	Fusiones para redondear líneas de comercialización.	Comienzos de la planificación y del control.
	Grandes márgenes de utilidad.	Consideraciones de liquidez.
Década de 1930	Grave recesión económica.	Errores de la estructura financiera endeble.
	Oleada de reorganización y bancarrota.	Solvencia y liquidez.
	Legislación del Nuevo Trato de la década de 1930.	Rehabilitación Financiera.
Primeros años de la década de 1950	Expansión Rápida	Acento sobre las corrientes de efectivo contra rentabilidad.
	Restablecimiento de la política monetaria.	Sobreacento del análisis de la relación financiera.
	Recelo de la recesión de posguerra	Uso de procedimientos de dirección financiera interna
Fines de la década de 1950 y principios de la de 1960	Oportunidad de mejores utilidades	Análisis de oportunidades del presupuesto de capital.
	Ritmo más rápido del cambio tecnológico	Análisis del costo de capital para determinar los obstáculos a la inversión.
	Industrias nuevas	Planificación y control para incrementar el aumento de las utilidades independientemente del aumento en las ventas.
	Premio en inventarios al crecimiento	Elaboración de datos en gran escala y técnicas de simulación.
	Computadoras en gran escala	Acento sobre las principales instituciones financieras y movimientos en el nivel de precios.

Período de Tiempo	Acontecimientos Económicos e Industriales	Efecto sobre el contenido del campo de las finanzas
Fines 1950 Principios	Mayor importancia del comercio internacional y consideraciones de balanza de pagos.	Negocios y finanzas internacionales.

Revistieron gran importancia la selección de estructura de capital y los notables casos de financiamiento que siguieron. El profesor Arthur Stone Dewing escribió en 1914 un estudio sobre las promociones y los fracasos que dieron por resultado reorganizaciones a principios de 1900.

La elección de la estructura de capital se consideró como de gran significación. La política de dividendos también ejercía un efecto sobre la liquidez y sobre la fuerza subsecuente de la empresa. La preocupación central de la dirección financiera en el ambiente de la aguda crisis económica a fines del siglo pasado y comienzos del presente era preservar a la empresa contra la bancarrota y la reorganización.

La Década de 1920

En la década de los 1920 tuvo lugar un gran surgimiento de industrias nuevas, entre las cuales destacan las industrias de la radio, de productos químicos, de automóviles y del acero. Surgió la publicidad nacional en gran escala y mejoraron los métodos de distribución. Se emplearon las consolidaciones para redondear líneas de comercialización. Los márgenes de utilidad eran amplios, pero la recesión de inventarios y los fuertes descensos en los precios de 1920-1921 una vez más recalcaron la importancia de la estructura financiera en los estudios de finanzas. McKinsey y Stuart P. Meech combinan en su libro "Controlling the Finances of a Business" elementos contables y financieros para elaborar la teoría y la práctica de la presupuestación. Este libro pudo haber iniciado una nueva tendencia en el pensamiento de las finanzas comerciales, pe

ro los acontecimientos de la década de 1930 renovaron el ya abrumador - acento sobre la liquidez y sobre una sólida estructura de capital al formular la política financiera.

La Década de 1930

La recesión que comenzó en 1929 no tuvo precedentes en cuanto a - duración y severidad. En el campo de los negocios, llevó en su cauda un gran movimiento de reorganización y bancarrotas financieras. Se presentó un arrebato de liquidez. Ante una tasa reducida de actividad en los — negocios, se presentaron pérdidas. Las cargas financieras fijas eran especialmente onerosas. Quedaron ilustradas las consecuencias adversas - de "financiar el saldo". En la industria ferrocarrilera, la mayor parte - de las empresas pudieron cubrir sus gastos de operación corrientes, pero resultaron déficits debilitadores de las pesadas cargas financieras derivadas de altas relaciones de deudas. Como consecuencia prácticamente toda la industria ferrocarrilera entró en reorganización.

Estos acontecimientos subrayaron la importancia de las finanzas — comerciales. Los errores de una estructura financiera endeble, particularmente las consecuencias de fuertes cargos debitarios. La importan-- cia del acento que las finanzas comerciales tradicionales colocaban sobre los episodios financieros individuales y el análisis de la estructura financiera se reafirmaron.

La planificación y el control en tales circunstancias revestían una - importancia relativamente menor. Se entendía que la empresa obraría - bien al escoger su mercado y al ampliar sus operaciones. Pero en la -

economía deprimida era difícil encontrar algún mercado atractivo, y si las ventas descendían tanto como un 50%, la eficiencia de operación resultaba entonces menos importante que reducir al mínimo los cargos fijos de todas clases. Frente a tal declinación en los ingresos, la solvencia y la liquidez se convirtieron en mandamiento importante del gerente de finanzas.

La oleada de reorganizaciones y de bancarrotas produjo muchas publicaciones y numerosos estudios de casos. La rehabilitación financiera se convirtió en una parte importante de las finanzas. Las empresas ó bien habían sufrido una crisis financiera ó vivían con el temor de ella. Las finanzas comerciales tradicionales fueron, por lo tanto, descuidadas y se puso mayor atención en la reorganización y en evitar la bancarrota. Estos acontecimientos establecieron la importancia de una sólida estructura financiera como preventivo para el desconcierto financiero.

Durante esta década se introdujo otro tema importante. El dramático fracaso del sistema económico y comercial condujo naturalmente a una búsqueda de los culpables. La empresa comercial en gran escala fué uno de los grupos señalados como tal. La catástrofe económica de los años 1930 se consideró como prueba de incapacidad de las empresas comerciales particulares para funcionar efectivamente en ausencia de un papel más activo de parte del gobierno. La legislación del Nuevo Tratado de la década de los años de 1930 cambió el marco legal e institucional en que operaban los negocios. Incluía disposiciones sobre valores y sobre la banca, y leyes sobre las sociedades anónimas de servicios pu-

blicos. Todo esto era particularmente significativo para las finanzas comerciales.

La Década de 1940

Los años de la década de 1940 estuvieron, por supuesto, dominados por la Segunda Guerra Mundial y su posteridad inmediata. Toda la actividad estaba subordinada y se dirigía hacia el tremendo esfuerzo de la guerra. Un gran número de industrias se desplazó a la producción para el esfuerzo de defensa.

A medida que la corriente de fondos derivada de las ventas al Departamento de la Defensa comenzaron a cubrir las necesidades de capital de trabajo, la liquidación de inventarios e inversiones comerciales aportó mayores fondos. En las empresas comerciales consideradas como un todo, la liquidez aumentó durante el periódo de la guerra. Sin embargo, existía considerable temor acerca de la capacidad para financiar la conversión a la producción de tiempo de paz.

En el periódo inmediatamente posterior a la Segunda Guerra Mundial, el financiamiento de la expansión de capacidad y el aumento de capital de trabajo asociados con el incremento de las ventas de productos propios de tiempo de paz asumió proporciones decisivas para la política financiera de las empresas particulares. El acento más fuerte se puso en obtener grandes incrementos de financiamiento de capital. Las finanzas de las empresas continuaron preocupadas con la necesidad de seleccionar estructuras financieras que pudieran soportar las tensiones de los ajustes de posguerra.

Primeros años de la Década de 1950

Los primeros años de la década de 1950 fueron años de rápida expansión económica continuamente nublados por la amenaza de una gran recesión de posguerra.

La vigorosa expansión se vió enfrentada al restablecimiento de la política monetaria después del famoso acuerdo de Marzo de 1951. La elevación de los costos en la mano de obra desarrollo de las empresas cuando a un mercado de valores deprimido a principios de la década de 1950 y a un mercado monetario restringido otorgaron gran importancia a a la conservación de efectivo.

Las corrientes de efectivo cobraron un acento coordinado con la rentabilidad. La preocupación de la dirección financiera por "la visión de afuera hacia adentro" y consiguientemente el análisis de la relación financiera, herramienta del analista de fuera perdieron importancia. El papel del pronóstico del presupuesto de efectivo recibió un vigoroso desarrollo. Se recalcaron los controles administrativos internos, tales como vencimientos de los ingresos por cobrar, el análisis de las compras y la aplicación de controles de inventario. La naturaleza del campo de las finanzas comenzó a sufrir cambios significativos.

Fines de la Década de 1950 y Principios de 1960

Para fines de la década de 1950 comenzaron a estrecharse las oportunidades de rentabilidad en las industrias maduras. El mayor ritmo de la investigación y del desarrollo abrieron nuevas industrias y segmentos industriales. Los triunfos de las nuevas empresas científicas dieron

por resultado un rápido incremento en el valor de sus acciones en el mercado de valores. Las limitadas oportunidades de utilidad en la actividad industrial tradicional estimularon la teoría de presupuesto del capital. El estrechamiento del márgen entre la rentabilidad esperada y el costo de los fondos estimuló el análisis del costo de capital para determinar los obstáculos a la inversión apropiada. Los grandes premios otorgados del aumento de las utilidades estimularon las técnicas de planificación y de control a aumentar las utilidades independientemente del aumento de las ventas.

De una gran importancia en el campo del cambio tecnológico es el desarrollo en gran escala de la computadora que facilitó la elaboración de mayor número de datos a un nivel que nunca se habían imaginado antes.

Así surgen ahora aspectos importantes en el control de inventarios en el de cuentas por cobrar y en el de planeación.

Otro factor importante en el ambiente económico ha sido la mayor importancia de la balanza de pagos al formular políticas de la nación. En la competencia internacional, los controles efectivos de los costos y la creación exitosa de productos atractivos han llegado a adquirir mayor importancia.

Así, el campo de las finanzas entra en una época de cambio espectacular y revolucionario. Se trata de un período en el cual los márgenes y las oportunidades de rentabilidad se estrechan en algunas zonas en tanto que se amplían en otras. La tecnología de la dirección moder-

na hace que sea posible una revolución en las herramientas y en los conceptos.

En la actualidad se ha ampliado más la función financiera y comprende responsabilidades adicionales tales como pronóstico de las utilidades, establecer normas de costos y de capital de trabajo, ayudar a la parte superior de la administración a medir la realización comercial, e interpretar los resultados de operación para todos los demás niveles de la administración. Las responsabilidades modernas del funcionario en jefe de las finanzas necesariamente lo hacen participar de las necesidades y realizaciones de practicamente todas las fases de actividad de la empresa. Estas responsabilidades no sólo hacen de él un factor potente en la elaboración de una planificación, coordinación y control sólidos de la empresa, sino que vuelven inevitable el que asuma un papel directivo en los desarrollos más nuevos de la función financiera. Su trabajo debe estar integrado en los planes generales de comercialización, producción e investigación.

Esta exposición de Neal J. Dean describe admirablemente la evolución de la función financiera y las posibilidades de su papel futuro.

ORGANIZACION PARA LA ADMINISTRACION FINANCIERA

La esfera de administración financiera no está claramente definida en la práctica y resulta necesario que las funciones se manejan con gran variedad de procedimientos, de acuerdo con las diferentes formas de estructura de la organización. Similarmente, el ejecutivo financiero más

alto ya sea tesorero, contralor, vicepresidente ó cualquiera otra denominación, desarrolla funciones muy variadas en diferentes compañías. El papel del ejecutivo financiero variará de acuerdo con la función ó política involucrada, el tamaño de la compañía, su propia habilidad y la de aquéllos otros funcionarios y directores. Independientemente de los títulos empleados, existen fundamentalmente dos tipos básicos de responsabilidades ó funciones financieras, de acuerdo con las encuestas celebradas en 1954 por la Asociación Norteamericana de la Dirección y por la Junta de la Conferencia Industrial Nacional.

Estas responsabilidades son:

a.- La responsabilidad inherente a la custodia de los fondos.

b.- La de llevar los registros, informar y controlar.

Claro, en las empresas de diferentes dimensiones, estas dos responsabilidades pueden dividirse en diferente forma. En uno de los extremos, en la empresa pequeña, el presidente de la compañía típicamente tiene a su cargo la custodia de los fondos y la principal revisión analítica de los informes ; en el otro extremo, en las grandes compañías, el funcionario financiero principal reporta al presidente, ó bien, a éste y al consejo directivo.

Según dicha encuesta nos dice que aproximadamente la mitad de las compañías reportan que el ejecutivo financiero forma parte de la mesa directiva.

Si lo enfocamos al tiempo ocupado en determinadas funciones, más bien que en la importancia de la función, tendremos como resulta

do que el ejecutivo financiero principal le dedica su tiempo a problemas de capital. Incluyendo actividades tales como operaciones de contabilidad, crédito y cobranzas, contactos con bancos comerciales y otras fuentes de financiamiento a corto plazo y la preparación de programas. Los ejecutivos financieros reconocen que decisiones tales como determinar las necesidades financieras para fondos adicionales, tendrán un efecto más perdurable en los destinos a largo plazo de la empresa.

Algunos de los ejecutivos de finanzas están de acuerdo que en las grandes organizaciones, se utilizan dentro de su organización a los comites de finanzas, lo cual se deriva de la razón general del uso de las comisiones. Las razones para que exista dicho comité serían: Un comité reune diferentes preparaciones y capacidades para trabajar en la solución de un problema. En el caso de problemas de gran complejidad ó que entrañen diversas funciones ó competencias de la dirección, no hay una sola persona que posea la cantidad y la diversidad de diferentes capacidades necesarias.

El uso de una comisión ó comité de políticas en una empresa ilustra el principio del uso de las comisiones. La comisión ó comité de políticas típicamente incluye funcionarios de alta categoría procedentes de los campos de la investigación, ingeniería, producción, comercialización, finanzas, así como al presidente de la compañía. La evaluación del desarrollo de productos nuevos, la selección de mercados nuevos, la administración de salarios, y otras amplias zonas de políticas de la empresa requieren el conocimiento de especialistas funcionales así como el

punto de vista general de la empresa. El uso de un comité de políticas reúne a las diferentes preparaciones y competencias necesarias para -- analizar las principales zonas de decisión de políticas.

Las comisiones ó comités de finanzas se utilizan por dos amplios- tipos de razones. La primera es que en la adquisición de fondos, de-- ben entenderse claramente los aspectos importantes de desarrollos funda mentales de los mercados monetarios y de capital. En ellos quedan - - comprendidos acontecimientos de gran significación y que requieren una- amplitud de comprensión y una interpretación cuidadosa. Las decisiones relativas a adquisición de fondos de una compañía grande representan vo lúmenes importantes de dinero. Una diferencia de 1/4 ó de 1/2 por - - ciento en el costo de los fondos representa una gran cantidad de dinero - en términos absolutos. Por consiguiente, el criterio y la comprensión - de los gerentes de gran categoría en la organización que poseen califica ciones en finanzas son importantes. Además pueden tener importantes - contactos y relaciones con las instituciones del mercado de capital.

En segundo lugar, el trabajo de la comisión de finanzas entraña -- una responsabilidad en la asignación de recursos. La comisión de finan- zas será responsable en forma característica de administrar los presu-- puestos de capital y de operación. En estas asignaciones de recursos, - algunos departamentos y determinados productos necesariamente recibi-- rán asignaciones menores a las esperadas. Cuando un segmento de la - organización debe limitarse en sus relaciones con otro, se obtienen algu nos beneficios si la decisión que se toma es obra de todo el grupo. En

esta forma las insatisfacciones y las frustraciones no pueden localizarse en una persona cualquiera. Sin embargo, un riesgo compensador es que la decisión de la comisión puede ser lenta y que tal vez entraña un grado de compromiso que debilite las decisiones prontas y tajantes.

Las comisiones de finanzas algunas veces se descomponen en subgrupos en las empresas grandes. Además de la comisión general de finanzas, puede haber una comisión de asignaciones de capital que es responsable ante todo de los presupuestos y los gastos de capital. Una comisión de presupuestos se ocupa primariamente de los presupuestos de operación. Así la comisión de presupuestos de capital se ocupa primariamente con un horizonte en el tiempo de tres, cinco, diez y hasta veinte años en tanto que los presupuestos de operación, solo tratan con un horizonte de un año. Otro subgrupo del comité general de finanzas puede encontrarse en una comisión de pensiones ó en una comisión de distribución de utilidades. Estas subcategorías de las comisiones de finanzas existen por razones paralelas. Las ganancias netas de la compañía se distribuyen. Pueden existir resentimientos en cuanto a la dirección que deben seguir estas utilidades. Es útil hacer que una comisión represente distintos puntos de vista y que tome una decisión de grupo. Finalmente otra subcomisión del comité de finanzas puede ser una comisión de salarios. Esta comisión planifica los objetivos de la administración en lo referente a salarios. Establece tasas y clasificaciones para los funcionarios de alto nivel. También la razón de tener una decisión de un grupo de funcionario de categoría sobre este aspecto es obvia por la fuerza que repre-

senta.

Un administrador financiero debe tener buenos fundamentos de contabilidad y tener un entrenamiento y comprensión amplia en el campo de las finanzas, pero también deberá estar preparado a aceptar ciertas asignaciones sólo ligeramente relacionadas con su campo de especialización.

En la última década los administradores financieros han logrado un reconocimiento creciente y una dignidad más elevada en las empresas comerciales. El ejecutivo de finanzas principal acostumbraba ser considerado como parte del personal, con promociones a la presidencia provenientes de los funcionarios de línea. En la actualidad nos encontramos que los administradores financieros se eligen cada vez más frecuentemente para dirigir las gigantescas sociedades anónimas, corporaciones ó consorcios, debido a su profunda implicación en amplias áreas de la política. Más que los funcionarios superiores, el administrador financiero se ha venido interesando en todas las áreas funcionales de los negocios, lo mismo que con grupos y agencias externas a las compañías. La razón de este crecimiento en su importancia y el ámbito cada vez más amplio de sus responsabilidades, descansa en la escala de operación de las firmas comerciales, su mayor complejidad y el mayor lapso de tiempo para la planeación.

Las funciones, adquisiciones, los problemas de impuestos y los asuntos de anti-trust también acompañaron al crecimiento del volúmen de las empresas comerciales y solicitaron los conocimientos de un administrador financiero.

El movimiento de fusión y la diseminación de la diversificación de productos ha aumentado enormemente la complejidad de las firmas comerciales que operan. En vez de empresas de un solo producto, tenemos compañías de productos múltiples y multidisionales. Este cambio ha requerido un importante aumento en la cantidad y rápidez con la cual se reúne la información con objeto de controlar estas diversas operaciones. Como las computadoras juegan un importante papel en la recolección y procesamiento de la información, los administradores financieros deben conocer su fuerza y sus limitaciones. En muchas compañías, el administrador financiero de hecho encabeza el centro computador.

OBJETIVOS DE LA FUNCION FINANCIERA

El ejecutivo financiero ejecuta funciones distintas dentro de las actividades incluidas en la función financiera que representan una continuidad. Y así tendremos dos grupos de funciones las cuales mencionaremos en el cuadro siguiente de acuerdo con los datos obtenidos de distintos autores, entre ellos están Robert W. Johnson, Alexander A. Robichek, Charles Westenberg y J. Fred Weston.

Específicas de las Finanzas

1. Administración de las corrientes de fondos.
   a) Adquisición efectiva de fondos
   b) Utilización eficiente de fondos
   c) Análisis de las decisiones y acciones que afectan a valores
   d) Objetivos ó restricciones a la liquidez.
2. Administración del capital.

a) Administración de la composición financiera

b) Utilización de los conceptos de presupuestación de capital

c) Análisis de las corrientes de fondos

d) Aumento al máximo de los valores de capital.

Generales de la Administración

1. Administración de las corrientes de información

2. Administración del proceso de planificación y de control.

a) Formulación de alternativas, planes y políticas.

Existe una interrelación entre las actividades del ejecutivo de finanzas, porque la operación de la empresa representa el comportamiento de un sistema total. Se utilizará cada vez más el enfoque de sistemas totales a la operación de las empresas a fin de comprender en ellas las finanzas así como otras funciones de la administración de negocios. Una meta importante de la administración financiera es la adquisición de fondos al costo más bajo posible y en las mejores condiciones. También se ocupa de la utilización efectiva de esos fondos. Como parte de la responsabilidad inherente a la adquisición de fondos y a su utilización, es necesario un sistema de análisis de la corriente de fondos.

Dentro del grupo de específicas de las finanzas, el segundo subtítulo se refiere a las funciones de aumentar al máximo los valores de capital. La eficiencia marginal de la función inversión se refiere al costo de la función de capital. Por lo antes expuesto se dice que las finanzas son responsables de analizar todas las decisiones ó acciones alternativas de la empresa y tienen como finalidad seleccionar aquellas decisio-

nes ó acciones que conduzcan a aumentar al máximo el valor de la empresa.

Las corrientes de información permiten comprender las corrientes de fondos, las personas y los materiales, el análisis de las corrientes de información se concentra en la formulación y operación de un sistema de cuentas para guiar una eficiente asignación de recursos.

Por las consideraciones señaladas en párrafos anteriores debo señalar que hay tres zonas centrales de decisión en el campo de las finanzas que pueden identificarse como sigue:

1. Apalancamiento ó composición financiera (leverage)
2. Liquidez
3. Disponibilidad de ingresos netos.

Las decisiones relativas al apalancamiento ó composición financiera pueden considerarse propiamente como el problema central de las finanzas.

La decisión financiera, relativa a la liquidez, puede considerarse como un freno al incremento de riesgos, ó como un aspecto de la conducta limitadora de riesgos por las empresas.

La última zona se relaciona con decisiones acerca de la tasa del desarrollo de la empresa y de la dirección que sigue dicho desarrollo de la empresa y de la dirección que sigue dicho desarrollo. Tales consideraciones hacen necesario estudiar las actividades de planificación y de control de la empresa. A su vez las actividades de planificación y de control se relacionan con decisiones relativas a la asignación de re--

cursos en la empresa entre diferentes productos y entre distintos departamentos. La consideración de la asignación y utilización de los recursos sugiere que las finanzas se ocupan de analizar las decisiones de todo tipo ya que suponen el uso de fondos y la utilización de recursos.

De una forma muy general se hablará de los tipos de decisiones de apalancamiento: 1) De Operación 2) Financiero.

El apalancamiento de operación se relaciona con la elección de la composición de activos, tanto con la cantidad total de activos como con su composición.

El apalancamiento financiero se puede considerar al analizar el lado derecho de la hoja del balance, ó sean las fuentes de financiamiento.

Las decisiones de apalancamiento financiero también se relacionan con decisiones de liquidez ya que la cantidad de inversión en cuentas por cobrar influirá en algunos tipos de medidas relativas a la liquidez. Además el grado en que captan fondos de fuentes a corto plazo contra fuentes a largo plazo afectará a la proporción actual y a sus variantes. Las decisiones de apalancamiento y la utilización de ingreso neto son también interdependientes y a su vez, se relacionan con las metas de la empresa respecto a su tasa de aumento de las ventas y de las utilidades.

Las relaciones entre apalancamiento, liquidez y la utilización del ingreso neto han demostrado la estrecha interrelación entre las decisiones de las tres zonas centrales en el campo de las finanzas. El enfocar todas estas decisiones a los aspectos de la operación de la empresa es una de las funciones importantes de la planificación y el control financiero.

PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO

La planificación y el control se han convertido en la responsabilidad central de la función financiera, como lo menciona Robert Jerrett, Jr., que nos dice:

La planificación financiera total, tal como esa frase se usa aquí, comprende la programación anticipada de todos los planes de administración financiera y la integración y coordinación de estos planes con los planes de operación de las demás funciones de la empresa.

Por lo tanto, en cuanto proceso, la planificación financiera total comprende los siguientes pasos:

1. Calcular los recursos que se requerirán para ejecutar los planes de operación del negocio.
2. Determinar que tanto de estos recursos se generará por obra del negocio mismo y cuanto habrá de obtenerse de fuentes exteriores.
3. Identificar los mejores medios y fuentes de obtener recursos adicionales cuando se necesiten.
4. Establecer el mejor método de aplicar todos los recursos (así los generados por la propia empresa como los adquiridos de fuentes externas) a ejecutar los planes de operación.

Al hablar de los objetivos de la función financiera se habló de dos grupos, el segundo de los cuales se refiere a funciones generales de la administración dentro de las cuales está la administración del proceso de planificación y de control respecto a lo cual T.F.Bradshaw nos dice:

¿Cuál es esta nueva forma de administrar que constituye el núcelo de la revolución administrativa de nuestro tiempo?

Primero consiste en organizar de tal manera que se lleve el motivo lucrativo tan adentro de la organización como sea posible.

Segundo, consiste en adoptar el concepto de planificación y control financieros.

En tercer lugar consiste en construir una organización que pueda ayudar al presidente a realizar su trabajo de coordinar las partes y que pueda proporcionarles las herramientas de la planificación y el control administrativos.

Después de que T.F.Bradshaw nos menciona que las actividades de planificación y control están asociadas con los métodos de administración, él mismo nos menciona el nuevo concepto de la naturaleza de la planificación del control el cual ha sido resumido brevemente como sigue:

"La nueva forma de la administración ha sido resumida en la frase "planificación y control de la administración". Por planificación y control de la administración quiero decir aceptar la importancia y validez de algunos objetivos. Ellos son: 1) Fijar una meta en cuanto a utilidades; 2) Establecer metas para los departamentos que, tomados en conjunto, realizarán la meta relativa a utilidades; 3) medir los resultados, para mantener a toda la organización en movimiento equilibradamente hacia la meta. Las herramientas de control no son tan importantes como darse cuenta claramente de los fines que deben alcanzarse. Cada compañía que ha sustituido el vue

lo de navegaciones por el vuelo de los fondillos de los pantalones - ha elaborado su propio juego de herramientas".

Estas actividades de planificación y control tienen tal importancia - central que no puede entenderse la naturaleza de la función financiera sin indicar su proceso.

A. La planificación como proceso.- Se habló ampliamente al respecto en el primer capítulo de este seminario.

B. Definir las metas.- Las metas de una empresa de negocios se - definen con mayor claridad inicialmente en términos financieros. Ejemplificación: un rendimiento meta sobre la inversión; una tasa de aumento en las ganancias por acción y por año; alguna meta de estabilidad en las ganancias por acción en el transcurso del tiempo. Dentro de las metas- es importante considerar también el escoger la industria de la empresa. Es decir pensar en las oportunidades de la diversificación.

C. La posición de la empresa dentro de la industria respecto a algunos aspectos críticos de política.- Existe un gran número de varia- - bles en términos de su posición en la industria que la empresa pretende desempeñar.

D. Las metas pueden fijarse en términos del papel que la empresa quiere desempeñar como parte de la sociedad organizada.- Esto incluye- las responsabilidades sociales de la empresa y sus relaciones con otros - grupos de poder en la sociedad. Otros grupos de poder son el gobierno, los sindicatos de trabajadores, el público en cuanto unidad, los competidores.

E. Consiste en identificar el ambiente en que la empresa ha decidido operar. Una empresa es en muchos sentidos un mortal. Existe dentro de un medio ambiente, y entonces operará el proceso de adopción ó rechazo del animal en términos de sus características. La empresa tiene una flexibilidad un poco mayor. Se adapta tal vez con mayor facilidad su medio ambiente se ha identificado claramente con los elementos estratégicos en su medio ambiente.

F. Identificar lo que necesita para progresar en ese ambiente.- Una empresa puede formar una matriz en términos de las características de su medio ambiente, lo que necesita para prosperar en el medio ambiente. Debe comparar entonces su perfil de calcular las capacidades de la empresa en relación con su medio ambiente y lo que necesita para salir adelante. Analizando a los competidores y a otras empresas dentro de la industria. Este análisis pondrá a la empresa en condiciones de mirar hacia adelante con una anticipación de cindo, diez ó veinte años para ver qué características del medio ambiente se requerirán para sobrevivir en relación con otras empresas

G. En este paso ya se ha definido la meta, se han identificado el medio ambiente, se ha estimado la capacidad, tanto en términos absolutos como relativos. Dados estos factores, ahora se puede identificar y calcular las varias estrategias, que la empresa podría adoptar. Existe una amplia diversidad de estrategias disponibles entre las cuales puede escoger la empresa y en ella están implícitos ventas, directiva de política, personas, instalaciones ó capacidades técnicas. La evaluación de -

estos planes y estrategias tiene lugar en términos de consecuencias financieras, tales como rentabilidad.

H. La formulación de planes de operación derivatidos una vez que se ha adoptado una determinada estrategia.- No tiene ningún sentido llegar hasta el paso (H) sino hasta que se ha adoptado un plan, debido a que cada plan de largo plazo está asociado con su propia familia de planes de operación derivados suponen ejecutar e integrar planes de largo plazo y planes de corto plazo.

I. Es un sistema de información que proporciona 1) una corriente de información; 2)asimilar la instrucción derivada de los resultados, y 3) ajustes y correcciones de retroalimentación. Esto proporciona una base para comparar metas, objetivos y resultados. Evidentemente también supone tener normas ó controles que constituyen una base para comparar resultados contra algunas normas.

J. Supone acciones correctivas, ya sea para evitar deficiencias ó para mejorar las actividades de las operaciones de los negocios.

El propósito de establecer diez pasos de planificación es ilustrar el tema básico de la función financiera, que si bien es una función específica de la administración, tiene una responsabilidad importante en el desempeño de funciones genéricas de la misma. Como la organización entraña una agrupación de actividades para aumentar la eficiencia, las finanzas claramente son un mecanismo para establecer corrientes de información que proporcionen una base para la agrupación inteligente de actividades y para asignar autoridad y responsabilidad.

LAS POLITICAS FINANCIERAS

Para enfocar la amplia diversidad de actividades que guardan relación con el ejecutivo de finanzas, puede ser útil resumir las responsabilidades del ejecutivo de finanzas en términos de los tipos principales de políticas financieras. Definiendo a las políticas como guías de la toma de decisiones. Toda vez que las políticas persiguen contribuir a la consecución de metas y objetivos de la firma, mencionaré algunos objetivos ilustrativos.

1. Aumento de las ventas en un _____% anual.
2. Aumento en el precio de mercado por acción del _____% anual
3. Aumento en las utilidades por acción del _____% anual.
4. Un margen de utilidad sobre las ventas del _____ al _____% después de pagar impuestos.
5. Un rendimiento sobre la inversión del _____% después de pagar impuestos.

Las políticas financieras buscan contribuir a alcanzar tales objetivos. Tres zonas que representan políticas financieras se relacionan con decisiones relativas a liquidez, apalancamiento y uso de las utilidades. Con respecto a la liquidez, la empresa puede adoptar diversas políticas. Se postulan algunas políticas ilustrativas de la liquidez.

La proporción actual no debe bajar por debajo de 2.5 a 1.

Los valores en el mercado no deben ser inferiores a 2 millones de pesos.

La proporción en los activos fácilmente convertibles debe ser por -

lo menos de 1.5 a 1.

Los inventarios no excederán del .5% del capital de trabajo neto.

Expresando en tal forma las políticas, estas relaciones parecen - - también constituir normas financieras. También son directivas políticas - en el sentido de que las decisiones individuales serán orientadas por - — ellas.

Con respecto al apalancamiento:

Una política financiera de una empresa puede consistir en tener una relación entre deudas y acciones del 50%. Así, a medida que la industria se expande, puede determinarse la elección entre deudas a - largo plazo y acciones comunes como fuente de financiar el incre-- mento por la regla de decisión de que la proporción entre las deudas y las acciones no deben exceder al 50% durante un período de - tiempo.

Otra puede ser la de tener el 40% de deudas a largo plazo en títulos convertibles. Una política financiera relacionada con esta puede ser la de emplear deudas subordinadas hasta por el 20% del valor - neto de la empresa.

El uso de valores convertibles preferentes en fusiones y adquisiciones también puede reflejar una política financiera básica de la - - empresa.

Con respecto al uso de utilidades:

Puede buscar conservar un dividendo meta, ó bien

Puede buscar alcanzar un crecimiento en dividendos por acción del

7% anual.

Seguir la política de no pagar dividendos en efectivo, sino pagar - dividendos en acciones iguales al crecimiento anual en el valor en- libros de la empresa por acción.

Puede tener la política de no emplear fondos externos y en esta -- forma limitar su desarrollo en activos hasta una cantidad del 80%- de las ganancias.

La distribución del ingreso neto de la empresa sugiere políticas -- respecto a la utilización del ingreso de operación de la firma. Estas políticas pueden tratar de la distribución de utilidades, opción- para adquirir acciones y otros incentivos por lo regular relaciona - dos con el comportamiento de los empleados ó funcionarios.

La relación entre el crecimiento y las utilidades también resulta - afectada por el grado en que la empresa será propietaria ó arren- dataria de su planta y equipo de operaciones.

Una empresa puede tener la política de expandirse horizontalmente- mediante el desarrollo interno y de expandirse verticalmente mediante fusión, ó bien puede mantener la política de considerar activa- - mente la posibilidad de fusionarse cada vez que la proporción entre su precio y sus ganancias se eleve por encima de 30.

Las anteriores ilustraciones de diversas políticas financieras sugie- ren la amplia variedad de responsabilidades que inciden sobre los ejecutivos de finanzas. Estas responsabilidades tienen gran significación para- las realizaciones y el comportamiento de la empresa individualmente con

siderada. Pero además las decisiones así como las políticas financieras también tienen una importante significación para la operación de la economía.

Con respecto a las políticas financieras referentes al uso de las utilidades podemos hablar un poco más al respecto diciendo que la disposición de las utilidades es un problema fundamental en la administración financiera. ¿Debe permitirse a los accionistas comunes retirar sus utilidades?, ¿Deben todas ó parte de las utilidades ser retenidas en el negocio?

Teóricamente, la elección no es del administrador financiero sino de los accionistas comunes. El propietario ó los socios determinarán el monto de sus retiros, así como lo harán los pocos accionistas de una compañía con propiedad poco diseminada. Sin embargo, hemos visto que en la mayor parte de las grandes compañías, la política con referencia a la distribución de utilidades, ha sido delegada por los accionistas en los administradores elegidos.

El objetivo de los pagos de dividendos no consiste en proporcionar fondos directamente a los accionistas. Consiste en incrementar su riqueza global, y con ello podrán reajustar sus corrientes de ingresos a sus pautas preferidas de consumo mediante transacciones personales. De un modo semejante, podrán ajustar sus corrientes de ventas a sus pautas óptimas de inversión personal. Por consiguiente, la empresa deberá pagar dividendos en momentos y cantidades tales que ello promueva el aumento de la riqueza de los propietarios. No deberá hacer pagos

de dividendos siempre que ello pueda acarrear una reducción de la riqueza de los propietarios. La anterior conclusión está tomada de la conferencia sobre finanzas en la escuela de negocios para graduados de la -- Universidad de Stanford en lo referente a lo hablado por James T. S. - Porterfield.

Para que una compañía tenga éxito debe tener un plan para obtener los fondos para operar su negocio, así como un plan para el uso con utilidad del dinero disponible. Estos planes representan su política financiera. Uno de los elementos para establecer la política financiera es el objetivo para el pago de dividendos sobre las acciones ordinarias. Ese objeto se refleja en la política de dividendos de la compañía.

Teniendo en cuenta las consideraciones siguientes antes de discutir cualquier política de dividendos, se puede aceptar ó rechazar una política.

Consideraciones:

1. Ventajas de dividendos estables.
2. Influencias sobre la selección de la política de dividendos.
3. Necesidad de satisfacer las proporciones entre los propietarios presentes y futuros.
4. Consecuencias fiscales de la acción de dividendos.
5. Divisiones de acciones en relación a la política de dividendos.

Habiéndose considerado todos los factores que afectan la política de dividendos, podemos ver ahora las circunstancias bajo las que cada política podría justificarse.

A. Una política de dividendos no inmediatos puede estar justificada si:

La Compañía es joven y está creciendo,

El capital adicional necesario no puede reunirse excepto a un costo excesivamente alto.

Los accionistas tienen voluntad de esperar.

B. Una política de dividendos regulares,

Significa el establecimiento de una tasa regular de dividendos bastante estable.

C. Una política de pago de dividendos regulares en acciones,

Puede estar justificada cuando la empresa tiene utilidades, pero la necesidad de retener el efectivo en el negocio. Pocas empresas la adoptan, ya que no se considera aconsejable.

D. Una política de pagar dividendos regulares en efectivo y en acciones.

Una empresa adopta esta política cuando:

Quiere continuar su record de pagos en efectivo,

Ha reinvertido sus ganancias que quiere capitalizar,

Quiere dar a sus accionistas una participación en las utilidades adicionales pero no puede permitirse usar su efectivo.

E. Una política de pagar dividendos irregulares:

Es enteramente apropiada para una empresa que tiene utilidades altamente inestables.

Con respecto a las políticas financieras -con relación al apalanca--

miento- J. Fred Weston en la conferencia sobre finanzas en una escuela de negocios para graduados en la Universidad de Stanford nos dice:

"Leverage, es la proporción entre la deuda y las acciones comunes, ambos términos medidos según los valores corrientes del mercado".

Persiguiendo las políticas financieras contribuir a la consecución de metas y objetivos de la empresa, tenemos además de las políticas ya mencionadas, las referentes a la administración de las cuentas por cobrar, a inventarios, a cuentas por pagar, así como las políticas relativas a los gastos de capital, teniendo en consideración que casi cualquier política de decisión en áreas tales como producción, mercados, compras y personal tiene implicaciones financieras.

Las políticas relativas a la concesión de créditos y en general al cuidado del renglón de cuentas por cobrar, las podemos mencionar a manera enumerativa pero no limitativa, pensando en que cada empresa tomará las que estén de acuerdo a sus necesidades:

1. Las políticas que ponen enfasis en plazos de crédito cortos, normas crediticas estrictas y una política agresiva de cobranzas contribuirán seguramente a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas malas y la inmovilización de fondos en las cuentas y efectos a cobrar.
2. Fijar las cuentas por cobrar en circulación al principio de cada mes tomando en consideración las condiciones otorgadas a los clientes para saber si se están cumpliendo.
3. De acuerdo con la costumbre en la industria se podrá optar por:

A. Selección del período de duración del crédito.

B. Tamaño del descuento por pronto pago que la empresa podrá conceder.

Las políticas para conceder un crédito están basadas en los siguientes puntos:

A. Fijar punto límite para concesión de crédito.

B. Investigar al solicitante.

C. Probabilidad de que pague en base a la investigación.

D. Comparar resultados con punto límite predeterminado.

Así como también tenemos factores determinantes del tamaño de la inversión en este renglón:

Las condiciones de crédito concedidas a los clientes

Las políticas y prácticas de la empresa para conceder un crédito

Las políticas de cobro a los clientes

El volúmen de las ventas a crédito

En teoría, cada empresa es libre de especificar las condiciones de venta que mejor convenga a sus objetivos y circunstancias. La empresa puede vender exclusivamente a base de pago contra entrega para evitar - también arriesgarse a sufrir pérdidas en cuentas malas, quizás admitiendo conscientemente las ventas adicionales que pudieran realizarse mediante la venta a crédito. O puede usar la concesión de un crédito generoso como una herramienta de venta agresiva.

En la práctica como ya lo mencionaba anteriormente, las presiones- de la competencia tienden a empujar a la empresa aislada a ofrecer con-

diciones de crédito por lo menos tan generosas como la mayoría de sus competidores

Políticas Referentes a Inventarios:

La existencia que debemos tener en bodega.- Se puede tomar la política de acuerdo con producción y las prácticas de suministros con los proveedores, de tener en existencia inventarios para X días de producción, pero al preparar los presupuestos vemos que no hay el suficiente efectivo para tener estos inventarios, es cuando entra la decisión financiera para resolver el problema y darle la mejor solución posible.

Así tenemos que el tamaño del inventario de materia prima a nivel óptimo de inventario, dependerá de los planes de producción, el margen de seguridad entre la cantidad almacenada y la cantidad que se espera usar, la determinación del punto de reorden y del lote óptimo económico.

Una de las metas en el renglón de inventarios será sencillamente el no exprimir las existencias para rebajarlas sino más bien mantener los inventarios al nivel que concilie mejor las consideraciones de rotación y utilidades y con ello lleve al máximo el rendimiento sobre la inversión.

Política de Compras:

Dentro de este concepto el punto importante es el determinar si es bueno el aprovechar los descuentos por pronto pago en las compras, ó seguir una política distinta perdiendo estos descuentos y aprovechando el dinero en otra cosa más productiva en ese momento para el negocio, claro todo dependerá del dinero de que disponga la empresa, para tomar en cuenta esta política de aprovechar los descuentos por pronto pago.

BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. N. L.

CAPITULO III

PLANEACION FINANCIERA

Concepto e Importancia:

Después de hacer una investigación acerca de las definiciones de Planeación Financiera, he llegado a la conclusión de que la más completa de todas ellas es la del C.P. Alfredo Amescua, quien en una conferencia se refirió a la Planeación Financiera de la siguiente forma:

"La Planeación Financiera es la función ejecutiva que consiste en la selección, entre las alternativas posibles de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa relativas a la consecución, aplicación y control de los fondos necesarios para la conducción de sus actividades y ejecución de proyectos a corto y largo plazo, en la forma que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accionistas y satisfacer sus obligaciones hacia la sociedad".

De la anterior definición podemos comentar: para que exista una planeación financiera adecuada, se deberá contar con una obtención de recursos y una aplicación de los mismos en circunstancias óptimas. Para ello es necesario coordinar los renglones de Ingresos y Egresos en base a planes y programas flexibles para hacer arreglos cuando se presenten hechos imprevistos.

Johnson nos dice que uno de los objetivos que persigue la planeación es "que deberán ser coordinados sus factores, puesto que todos tienen su origen en el concepto del costo monetario. Con esto se trata de establecer que el dinero cuesta y desde luego debe producir una remuneración adicional que absorba tanto el costo, como un producto marginal del dinero conseguido".

La planeación desde este aspecto, deberá contener desde las erogaciones más fuertes de la empresa hasta las recuperaciones de las ventas que proyecta obtener.

Como ayuda en estos planes contamos con el Presupuesto Operacional y Financiero considerados como una operación más del negocio, y -- que están sujetos a control ya que del mejor funcionamiento de ellos dependerá el éxito ó fracaso de los planes.

La importancia de la planeación financiera la podemos resumir diciendo que un administrador financiero en la actualidad no puede dejar -- que las finanzas de su empresa sea el reflejo de la ejecución de las funciones administrativas, sino por el contrario debe ser objeto de una cuidadosa planeación, si el administrador quiere asegurar hasta donde sea posible la continuidad y el progreso cada vez mayor de su empresa.

Pues aún en el caso de negocios que estén obteniendo utilidades -- pero que no se haya realizado una buena planeación financiera, estarán perdiendo ó dejando de ganar más, lo cual nunca lo sabrán sin tener en cuenta su planeación adecuada.

La planeación financiera elige los renglones de inversión a que se han de destinar los recursos y los montos mínimos y máximos que cada uno de tales renglones ha de alcanzar para satisfacer, por una parte, -- las necesidades de bienes y servicios que tienen las demás funciones de la empresa y, por otra la necesidad de mantener una posición de solvencia continua.

Al mismo tiempo, la planeación financiera elige las fuentes de que

la empresa ha de allegarse los recursos necesarios para su operación - fluida y determina los mínimos y máximos que cada una de esas fuentes de recursos ha de respetar para que la presión de las obligaciones no - constituya una carga pesada sobre la administración, que lo obligue a — desviar recursos de las funciones en donde se necesitan ó que lo impida cubrir sus compromisos en forma rítmica natural y controlada creando - la insolvencia.

La planeación financiera elige las mejores inversiones desde el punto de vista de su rendimiento, asignando los recursos a aquellos renglones que, requieren inversiones superiores, pero reditúan una utilidad -- suficientemente amplia para justificar la asignación de medios financieros importantes.

La planeación financiera, si bien busca el aprovechamiento de los - recursos al máximo, reconoce también la actitud prudente que crea y — amplia márgenes de seguridad para hacer frente a situaciones difíciles - ó inesperadas, de tal manera que la empresa pueda continuar obteniendo un rendimiento razonable y conservando su posición de solvencia sin esfuerzos adicionales ó mediante esfuerzos temporales que no desquicien - su funcionamiento normal.

Formas de Inversión y las Fuentes de Recursos

Tratándose de inversión en bienes circulantes, debe tomarse muy - en consideración el tiempo medio para que el efectivo se convierta en inventario, éstos a su vez en cuentas por cobrar y que se hagan efectivo - nuevamente para cerrar el circuito.

Un aspecto importante que debe tenerse en cuenta tratándose de determinar el ciclo de rotación, es el efectivo que se recibe al terminar el circuito como se distribuye: cantidad necesaria para hacer frente a la inversión que requiere el ciclo siguiente y la cantidad disponible para otros pagos, ya que en los casos de empresas cuyos costos y gastos sean siempre superiores a sus ingresos nuncá podrá mantener una situación financiera correcta.

Dentro de este aspecto es necesario hablar de los gastos de distribución que en un momento se conozca efectivamente cuál es el monto de la cantidad sobrante de la cual puede hacer uso para otro tipo de erogaciones que no sea la reinversión en bienes circulantes.

Una de las funciones de la planeación financiera es la de determinar por anticipado los requerimientos para una mayor inversión en activo circulante. Para ello es indispensable presuponer los resultados del período siguiente, formular los estados de situación a futuro, integrar los presupuestos de entradas y salidas correspondientes.

La inversión en activo fijo implica decisiones financieras de gran importancia, que no puede tomarse sin una justificación económica.

La exigencia anterior se traduce en una serie de estudios y planes cuyo resultado es un presupuesto, que indica la inversión que debe realizarse en cada activo y su costo probable de adquisición.

El presupuesto debe realizarse tomando en cuenta:

1. Monto de la inversión necesaria (incluyendo los gastos de instalación, existencia en inventarios).

2. Plazo de recuperación de la inversión

3. Productividad y rendimiento.

4. Ahorro ó costo adicional

5. Repercusión en la situación financiera actual.

No debe contarse con un solo presupuesto, sino varios para tener alternativas y que cada uno de estos debe analizarse en función de los factores citados.

Después de cumplir el primer aspecto, ó sea el de determinar el importe de la inversión necesaria y su productividad debe hablarse de las fuentes de recursos, ó sean las posibilidades de obtener el efectivo ó bienes requeridos al costo mínimo, ó cuando menos razonable.

Estas fuentes de financiamiento pueden ser: Internas y Externas.

Las fuentes internas son aquellas que fluyen de la misma empresa, sale de la aportación que recibe de sus clientes por la venta de un servicio, siempre y cuando el ingreso sea mayor que el costo.

Las fuentes externas, también son aportaciones, pero constituyen una aportación sin costo previo, sino que entra el dinero en la empresa con compensación posterior a cargo de la empresa.

Para una mejor visión de como se dividen tanto las fuentes internas como las fuentes externas, a continuación menciono un cuadro sinóptico tomado de los apuntes en clase de Finanzas II:

- Fuentes de Recursos ó de Financiamiento.
  - Externas
    - Crédito
      - Obtención de crédito pasivo
        - Financieras
        - Comerciales
      - Cesión de crédito activo
        - Descuentos cartera
        - Factorización
    - Capital
      - Capital Ordinario
      - Capital Preferente
      - Obligaciones convertibles en acciones
    - Arrendamiento
  - Internas
    - Utilidad
    - Depreciación
    - Amortización
      - Son al mismo tiempo un costo contable

Respecto a la opinión de algunos autores de considerar el capital como fuente interna de financiamiento es la que nos dice que siendo el capital propio de la empresa y que es con lo que trabaja la empresa, el obtener fondos mediante un crédito a los socios se considera como interno del negocio ya que ellos pertenecen al negocio, están ahí dentro en el funcionamiento de la empresa.

Para los autores que consideran al capital como fuente externa de financiamiento nos dicen que la empresa no genera esos fondos, sino que es necesario que personas que están ligadas con la empresa, den aporten fondos para seguir con el funcionamiento de la empresa, es decir, que la empresa no genera esos fondos sino que vienen de fuera, aún siendo de los mismos dueños de la empresa, pero que esos fondos vienen de fuera de la empresa, ya que ella no los genera. Y esta teoría es la que yo he aceptado y que por lo tanto incluyo al capital como fuente de financiamiento externa desde el punto de vista de donde provienen los fondos.

Johnson en su libro al hablarnos de las Fuentes de Financiamiento y de sus métodos de financiamiento nos lo resume en el siguiente cuadro:

Métodos de Financiamiento	Fuentes de Fondos
I. Pasivo	
A. Corto Plazo	1. Acreedores comerciales.
	2. Bancos Comerciales
	3. Compañías Financieras
	4. Comisionistas
	5. Mercado de bonos comerciales.
B. Plazo Intermedio	1. Bancos Comerciales
	2. Cías. de Seguros y otras.
	3. Cías. Financieras
	4. Agencias Gubernamentales
C. A largo Plazo	1. Cías de seguros
1. Pasivo	Cías. Financieras.
2. Arrendamiento	Bancos, etc.
II. Capital Contable	
A. Socios Preferentes	1. Varios
B. Socios Residuales	1. Varios
1. Emisión de Valores	
2. Utilidades retenidas	

La determinación de la mezcla más favorable de pasivo y capital -- contable se vé afectada por consideraciones de conveniencia, utilidades,- riesgo, control, maniobrabilidad y tiempo.

Presupuestos

Como ya lo mencionaba anteriormente, los presupuestos son una serie de estudios y planes que sirven como herramienta dentro de la planeación financiera, por lo que hablaré de ellos a continuación.

La finalidad de los presupuestos es la de ayudar a la administración, con el propósito de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Los presupuestos deben estar en el control (proceso administrativo) ya que por su naturaleza y por lo que representan los presupuestos traducen en pesos todas sus operaciones.

Los presupuestos permiten relacionar la actividad del negocio propio con la tendencia de otros y así poder decidir acerca del futuro y tomar actitudes favorables y oportunas. El establecimiento de presupuestos incrementa substancialmente la productividad de la función financiera, por lo tanto, controla y dirige el uso del capital y la aportación de esfuerzos de los administradores, nos permite saber cuándo y cuánto vamos a necesitar, a que fuente de fondos vamos a recurrir y entre ellas escoger la que sea más conveniente.

Los presupuestos deben ser apegados a las circunstancias especiales de cada empresa, objetivos fijos pero que concedan ciertos márgenes en caso de deficiencia. Para lograr estos objetivos es necesario la implantación de un sistema de presupuestos que descanse sobre una organización sólida y que tenga un inteligente agrupamiento de tareas y trabajo, coordinación a su vez en los diferentes grupos, establecimiento de lí

neas definidas de autoridad y responsabilidad en la ejecución del trabajo de cada uno de los miembros de la organización.

Etapas en la Elaboración de Presupuestos:

1. Determinar los objetivos, políticas y predicciones en cuanto a valores de operación, ingreso neto por año, pasivo final, inversión de capital, etc., todos con base en análisis y estudios realizados.
2. Formular, programas de operación de cada gerente de departamento, planes reflejados en unidades, en producción, en costos, etc.
3. Ajuste y corrección de los planes originales cuando haya necesidad de hacer los cambios.
4. Se presentan ante el Consejo de Administración para su aprobación; se presentarán los resultados definitivos del ejercicio presupuestado y de acuerdo con el balance y el estado de resultados, el consejo decidirá si aprueba ó no el presupuesto.
5. Aprobación del presupuesto, por el consejo de administración ó por el gerente.
6. Impresión y entrega de los presupuestos a todos los gerentes y jefes de departamento con las consiguientes indicaciones de llevar a cabo dichos presupuestos que servirán de guía y control en el ejercicio.
7. Siendo la culminación la elaboración del Balance y Estado de Resultados Predeterminados.

Los presupuestos deben abarcar como un máximo cinco años, ya que más tiempo se considera que no se tienen elementos suficientes y que resultaría tal vez impractico pero aún así por ejemplo, Altos Hornos de México, S.A., considera que una planeación a largo plazo debe abarcar 10 años, pero solo lo que se refiere a 5 años puede considerarse organizada.

Sin embargo, aún en la de los 5 años hay una gran diferencia entre el presupuesto del primer año y el de los siguientes años, ya que en el primer año se calculará todo al detalle, en contraste con los siguientes en que si bien son presupuestos, no van encaminados a la fijación de políticas, esto principalmente porque no se pueden preveer los factores externos: sociales, económicos, políticos, etc., que se presentarán.

La realidad del primer año ajusta y moldea la de los años siguientes, porque en éste primer año ya han quedado establecidas las políticas; se hace la fijación por el año inmediato y el ajuste por los cuatro siguientes.

COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS

El conjunto ó serie de presupuestos, constituyen la herramienta para la planeación financiera; la relación que guarda la utilidad neta a diferentes volúmenes y costos; y por último el estudio de la utilidad marginal constituyen estos tres elementos en su conjunto, lo que podríamos llamar "Estudio del Comportamiento de los Costos".

De los presupuestos ya hablamos en líneas anteriores, así que ahora hablaré unicamente de los dos elementos restantes.

Cuando la empresa vende X cantidad de artículos y radica en el D. F., y no siendo artículos de lujo, pagará el 3% de esas ventas, sea cual sea la cantidad. Este costo reacciona en función de las ventas, a más - ventas más impuestos, a menos ventas menos impuesto, a diferencia de - los honorarios del C.P. que no variará en función de las ventas, sino en función de un contrato. Muchos autores dicen que los primeros son costos variables y los segundos son costos fijos, pero los últimos estudios de los grandes investigadores presentan estos nuevos conceptos de Costo de Volúmen y Costo de Tiempo, con lo cual estoy de acuerdo, ya que -- los costos varían primero conforme al volúmen de las ventas y los se— gundos varían ó se mantienen estativos en relación al tiempo.

Una vez mencionado lo referente a la clasificación de los costos de operación atendiendo a su comportamiento ante las ventas, daremos una pequeña concepción de los mencionados tipos de costos.

Costo Variable ó de Volúmen.- Son aquellos que varían propor-- cionalmente con los cambios en el volúmen de actividad, así tenemos — como ejemplo: la materia prima, mano de obra directa, comisiones so— bre ventas, impuesto sobre ingresos mercantiles, energía eléctrica in-- dustrial, gastos de mantenimiento para conservación, combustibles y lubricantes, fletes, empaques, etc., tiempo extra y cuando las políticas - de la empresa así lo señalen los gastos de publicidad, etc.

Costos Fijos ó de Tiempo.- Son aquellos costos relativamente invariables con los cambios normales del volúmen de actividad, durante - un período de tiempo. Los costos fijos pueden convertirse en variables

cuando el tiempo para que son estimados es considerable, ó bien cuando la administración se proponga controlarlos en relación con el volúmen. - Y así tenemos como ejemplos de costos de tiempo ó fijos: intereses hipotecarios, seguros, rentas, depreciaciones, amortizaciones, sueldos y -- honorarios sujetos a un contrato, en algunos casos gastos de publicidad, etc.

En términos generales, a igualdad de condiciones es preferible tener costos de volúmen que costos de tiempo, porque los costos de volúmen son más controlables.

Los costos de volúmen son en contraste con los costos de tiempo, lo que es el activo circulante, al activo fijo ó no circulante. En términos generales es mejor una inversión en activo circulante que una inversión en activo no circulante, por la rotación y disponibilidad.

Los costos de volúmen no se presentan en pesos y centavos sino - en porcientos respecto de las ventas, ó bien de pesos y centavos por — unidad, toneladas, peso, etc., en cambio los costos de tiempo si se presentan en pesos y centavos.

Ya que hablamos de los costos de volúmen y los costos de tiempo es necesario hablar del ingreso marginal, que es la cantidad residual - que queda después de pagar los costos variables y que se destina a cubrir los costos fijos y la utilidad antes de deducir I.S.R.

Con toda la información anterior podremos llegar al punto de equilibrio que consiste en el vértice en el que se juntan las ventas y los -- gastos totales, representa el punto en el cual no existe utilidades ni —

pérdidas para una empresa, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

El punto de quilibrio se determina tomando en consideración los gastos de volúmen y los de tiempo, en relación con los ingresos obtenidos en un ejercicio, existiendo para ello una fórmula, la cual se determina de la siguiente manera:

Sabiendo que:

Ct- costos de tiempo

Cv- costos de volúmen

V - Ventas base de la determinación del % de costos de volúmen: las del último ejercicio ó las presupuestadas.

Fórmula:

$$\frac{Ct}{1 - \frac{Cv}{V}} - V$$

CONTROL PRESUPUESTAL

El control presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para controlar todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.

Se puede decir que control presupuestal es el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una empresa.

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal se delega a una persona que habrá de llevarlo a cabo, el Ejecutivo de Finan

zas, sobre quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, - pero que para cumplir su cometido necesita de la colaboración de todo el personal de la empresa, para lo cual es conveniente crear un Comité de - Presupuesto, en algunos casos y en otros por el mismo Comité de Finanzas.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que pueden obtenerse con la adopción del presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos parciales, en los diferentes jefes de departamento.

Siendo los presupuestos la estructura de la Planeación Financiera, daré a conocer los presupuestos que forman esta estructura, tomando como base la división que hace al respecto el C.P.Cristóbal del Río:

1. Presupuesto de Ingresos
   - Ventas
   - Otros Ingresos
2. Presupuesto de Egresos e Inversiones
   - Presupuesto de inventario,
   - Presupuesto de Producción,
   - Presupuesto de Costo de producción y
   - Presupuesto de Compras.
   - Presupuesto de Costo de Distribución,
   - Presupuesto de Análisis de Gastos de Venta,
   - Presupuesto de Gastos de Administración,
   - Presupuesto de Gastos Financieros,
   - Presupuesto de Inversiones,
   - Presupuesto de Impuesto Sobre la Renta,

Presupuesto de Aplicación de Utilidades,

Presupuesto de Otros Egresos.

3. Presupuesto del Costo de Producción de lo Vendido.

4. Presupuesto Financiero:

Presupuesto de Caja,

Presupuesto de Operaciones de Tipo Financiero,

Flujo de Efectivo.

5. Estado de Resultados Presupuesto.

6. Estado de Posición Financiera Presupuesto.

7. Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuesto.

8. Determinación y estudio de las Variaciones.

Como se comprenderá existen varias clasificaciones respecto a los presupuestos, claro todos nos llevarán a lo mismo, pero mencionaré algunas clasificaciones de los presupuestos de otros autores, respecto al orden en que deben hacerse, tomado de los apuntes de Finanzas II editados por la Facultad de Comercio y Administración:

1. Presupuesto de Ventas, que originará

2. Presupuesto de Producción,

3. Presupuesto de Costos (Fijos, de tiempo, de volúmen, variables).

4. Presupuesto de Inventarios.

5a. Presupuesto de Compras.

5b. Presupuesto de Mano de Obra.

5c. Presupuesto de Gastos de Fabricación.

Y por el otro lado el Presupuesto de Ventas originará:

6. Presupuesto para Cuentas por Cobrar.

7. Presupuesto para Inversión no Circulante.

8. Presupuesto de Caja (del que se desprenden)

9. Balance Presupuesto.

10. Estado de Resultados Presupuesto.

Otra clasificación de presupuestos es la que nos dá Johnson en su libro que nos dice "Los presupuestos de ventas, producción, inventarios y compras son el corazón de cualquier sistema de presupuestos, teniendo en cuenta que los presupuestos anteriores proporcionan la información necesaria para el presupuesto de efectivo."

Desprendiéndose del corazón presupuestal lo siguiente, y así tenemos presupuesto para gastos de fabricación, para costos de distribución, para gastos de administración u otros temas asociados de gastos ó ingresos, como los gastos para investigación y desarrollo; para equipo indispensable ó principal. Una vez que se han preparado los presupuestos detallados, el paso final en el proceso presupuestal es examinar la posición de la empresa como aparecerá al final del período presupuestado. Basándose en el Balance General y Estado de Resultados Proforma.

W. Rautenstrauch y R. Villers nos dicen en su libro "El Presupuesto en el Control de la Empresa":

""Los presupuestos de ventas y gastos (que se derivan del presupuesto de pérdidas y ganancias), el de caja y el de capital, son las cuatro divisiones principales del control presupuestal en la industria, cada-

una de las cuales es incompleta sin las otras tres. Con demasiada frecuencia esta relación no se ha tenido en cuenta.""

El presupuesto de capital definitivo, ó relación de las erogaciones a realizar en los proyectos aprobados, puede ser confeccionado teniendo en cuenta el orden de deseabilidad ó conveniencia desde el punto de vista financiero.

La planificación de largo alcance para la expansión del activo fijo se conoce como presupuesto de capital.

Conceptos obtenidos del libro de Financiación Básica de los Negocios.

Como se vé, la elaboración de todos estos presupuestos requiere tiempo, coordinación y empeño de todo el personal de la empresa, debemos decir que todo este trabajo tiene las siguientes ventajas, así como también mencionarse sus limitaciones.

Ventajas:

a) Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación.

b) Ayuda a la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (ventas, producción, financiamiento).

c) Influye para utilizar al máximo el capital propio ó prever necesidades oportunamente.

d) Obliga a todos los departamentos de la empresa a que colaboren por un mismo objetivo para alcanzar fines óptimos.

e) Es un medio para sopesar y comprobar resultados.

f) Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los límites presupuestados.

g) Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.

h) Delimita responsabilidades en todos los niveles.

En general, las ventajas del control presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una empresa, 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, dando lugar a toma de decisiones oportunas para obtener superaciones.

Limitaciones:

a) El estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, que como toda actividad humana es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación.

CAPITULO IV

USO DE COMPUTADORAS PARA LA PLANEACION FINANCIERA

INTRODUCCION

La computación electrónica ha venido a constituír uno de los recursos de mayor alcance en manos de la gerencia para auxiliares en su gestión, utilizándola como instrumento para allegarse mejor información, base para la toma de mejores decisiones y permitiéndole aplicar técnicas más avanzadas para administrar con más eficiencia. Desde su introducción al mundo de los negocios hace no más de quince años, la computación ha venido ejerciendo un considerable y siempre creciente efecto en muchos aspectos de la operación de las compañías, y lo que en el principio solo se hacía sentir en ciertas áreas como la Contabilidad y en otras actividades rutinarias, ha venido extendiendo su campo de acción a todos los aspectos del negocio, afectando en diferentes formas la actividad administrativa, sin que sus efectos hayan sido completamente entendidos y aprovechados por ésta en su beneficio.

La empresa moderna tiene una necesidad imperiosa de elevar su eficiencia y con ella su productividad ya que por lo general se encuentra sometida a una fuerte competencia que la obliga a reducir al mínimo sus costos para enfrentarse a ella en condiciones ventajosas, lo que hace que las decisiones administrativas deben ser cada vez más certeras y oportunas, es por ésto que en los últimos años la técnica administrativa haya tenido que desarrollarse, basándose la estructuración y la operación de las empresas sobre principios y técnica más desarrolladas y complejas, lo que solo se ha hecho posible mediante la utilización de herramientas de información y cálculo tan poderosas como han sido

las computadoras, lo que explica a su vez el enorme desarrollo y avance de las mismas.

En México, particularmente el avance tecnológico se ha debido a:

1. La miniaturización, ó sea la tendencia a la fabricación de computadoras pequeñas que ponen al alcance de la mayor parte de las empresas las ventajas de la computación.
2. El incremento en la eficiencia en el procesamiento interno de datos, lo que facilitará más la multiprogramación, la computación de línea, el teleproceso, la lectura y despliegue visual de la información, siendo además compatibles con los sistemas existentes, lo que hace el trabajo de conversión relativamente fácil.

La información que nos dan las computadoras ha sido manejada tradicionalmente por la Dirección Financiera, pero en la actualidad esto tiende a cambiar, ya que se empiezan a desarrollar los departamentos de informatica, dependiendo de la Dirección General encabezado por muy diferentes profesionales, por lo que los ejecutivos de finanzas en general deberán capacitarse en materias de computación electrónica, ciencias de la información, matemáticas, estadística aplicada, etc., para seguir conservando su posición dentro de la empresa.

La información que nos da la computadora, es por medio de un sistema de información, de los cuales podemos decir que los llamados sistemas totales de información que pretenden llevar toda la información necesaria, a cualquier usuario capacitado consumen recursos que por lo

general las empresas no los tienen, dando resultados que toman años y pueden contemplarse hasta su conclusión, por lo que la tendencia moderna será la de usar un sistema de información gerencial desarrollándose sobre la base de un sistema en forma modular con tendencia a no duplicar archivos, a formar bancos centrales de datos y a enriquecer progresivamente las aplicaciones propuestas, exigiendo la gerencia un resultado a corto ó medio plazo.

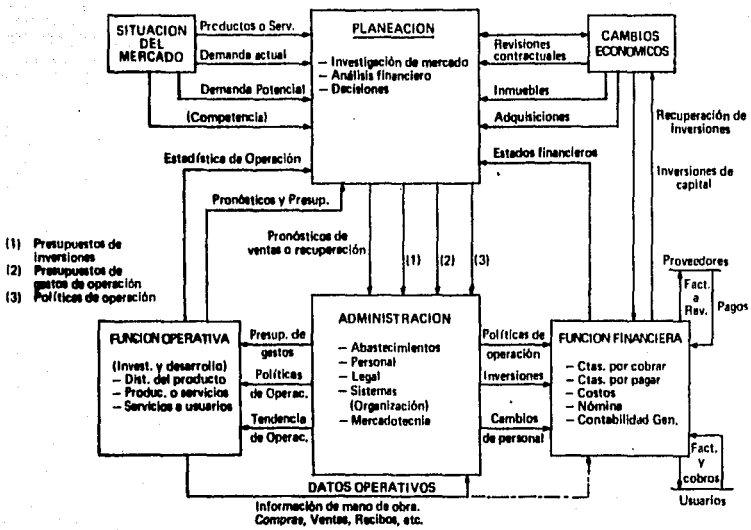
SISTEMA MODULAR PARA EL AREA FINANCIERA

La actividad que cotidianamente siguen las distintas empresas implica diariamente del conocimiento de lo que ocurre dentro de las distintas áreas funcionales. Desde el comportamiento del mercado, la existencia en almacenes, el comportamiento de ventas, hasta el registro dentro de la contabilidad de los distintos costos en un período determinado se siguen en la práctica una serie de procedimientos de cuya eficiencia dependen el logro de los objetivos totales.

El Cuadro No. 1 presenta los distintos insumos y productos que se generan con mayor ó menor complejidad y volúmen dentro de una organización. Las actividades del área financiera son constantes en cualquier organización con la única diferencia natural en cada caso del volúmen y sofisticación de sus operaciones. No obstante es factible pensar en una modularidad funcional en virtud de que cada aplicación se siguen en la práctica una serie de secuencias lógicas constantes.

CUADRO NO. 1

FUNCIONES UNIVERSALES
Y SU FLUJO DE INFORMACION



Independientemente del tamaño de la empresa y de la magnitud de sus operaciones ciertamente se presentan con más ó menos sofisticación cualquiera de las siguientes actividades pertenecientes al área financiera: caja ó tesoreria, contabilidad de costos y general, presupuestos y auditoría dentro de las que se siguen una serie de principios lógicos de aceptación universal

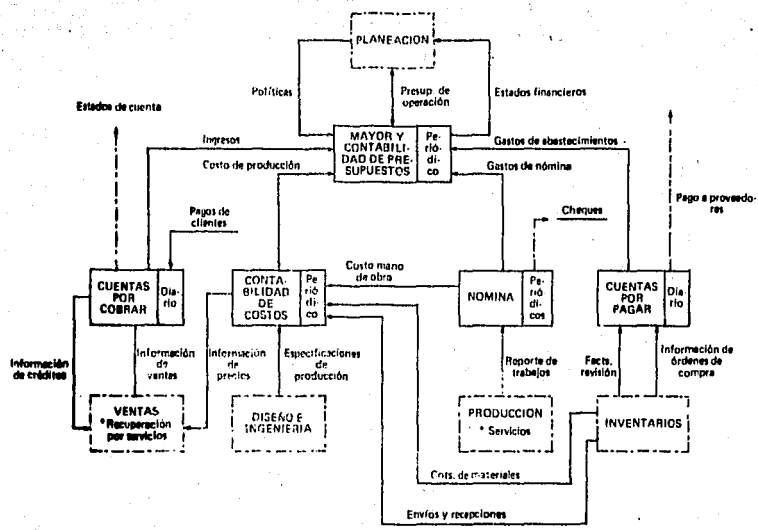
Así, los movimientos de cuentas por cobrar, por pagar, el análisis de costos, las afectaciones de nóminas, las partidas ejercidas, la proyección de pagos, la contabilidad general y la revisión de los registros, son actividades perfectamente integrables bajo un procedimiento inteligentemente diseñado con apoyo en herramientas modernas.

El Cuadro No. 2 presenta un diagrama de la función financiera que muestra las interrelaciones de información dentro de su propia área y las que demandan los subsistemas adscritos a otras áreas funcionales localizadas en la estructura.

De acuerdo con los datos previstos para cada caso resulta factible enfocar los flujos hacia un sistema de computación basado en fuentes únicas de captación y en reportes por excepción. El Cuadro No. 3 incluye un diagrama de flujo enfocado a procesamiento electrónico dentro del que se establecen las periodicidades con las que pudiesen procesarse las distintas aplicaciones.

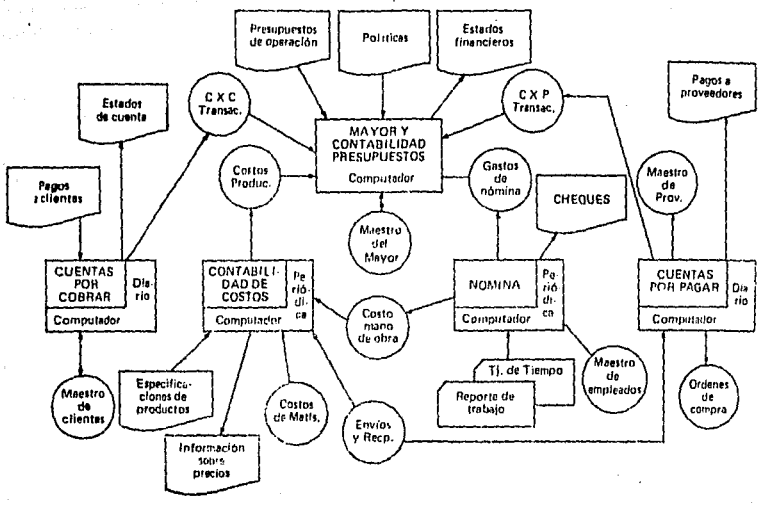
CUADRO NO. 2

DIAGRAMA DE LA FUNCION FINANCIERA



CUADRO NO. 3

SISTEMA MODULAR DE LA FUNCION FINANCIERA



Cuadros proporcionados por la Nacional Financiera, S.A.

MODELOS DE PLANEACION FINANCIERA INTEGRADA, A LARGO PLAZO

Para poder hablar respecto a este tema, he tomado de la Conferencia sobre Finanzas efectuada en la escuela de negocios para graduados de la Universidad de Stanford, en Junio de 1966, la plática sustentada por Alexander A. Robichek.

1 Simulación y Concepto de lo que es un Modelo

Simulación es una experimentación artificial llevada a cabo dentro de un modelo matemático del ambiente en que se toman las decisiones. Este modelo constituye una abstracción del "mundo real" y la exactitud de sus respuestas dependerá del realismo del mundo hipotético que comprende.

Cabe aclarar, que la simulación no proporciona la respuesta óptima; en cambio, sí proporciona a quien va a tomar la decisión, los informes acerca de las consecuencias esperadas de los cursos alternos de acción De este modo, el funcionario podrá probar las consecuencias posibles de varias alternativas de decisión, sin tener que ponerlas a prueba en la práctica.

Esta capacidad de estudiar el impacto posible de las alternativas financieras, puede presentar un valor amplio y especial para el experto en finanzas, ya que una experimentación en la práctica con variables financieras de importancia no sólo puede resultar costosa, sino quizá hasta catastrófica. Por ejemplo, un alejamiento grande de la política de dividendos seguida en el pasado por la empresa, puede causar un impacto

dramático en el valor de mercado de sus acciones. Debido a la importancia de una decisión de esta naturaleza, es razonable probar una simulación de esos impactos probables antes de llevar el cambio al terreno de la práctica.

Una vez dada la concepción de lo que es dentro de las computadoras una simulación, y lo que proporciona, se tomará de la conferencia, lo que respecta a la Planeación Financiera Integrada.

"La planeación financiera integrada es el problema menos dócil a las técnicas de optimización. Este problema podría definirse así: Entre todas las alternativas posibles de inversión y financiamiento de que disponen las empresas en la actualidad, seleccionar la combinación que al integrarse el paquete actual de inversión-financiamiento de la empresa y a las oportunidades futuras esperadas, conduzca a la maximización de los objetivos que se hayan trazado".

"Qué es lo que debe hacer el tomador de decisiones? (Ejecutivo Financiero) Salta a la vista que puede continuar basando las mismas decisiones en el tipo de información que consiga, ó bien mejorando la naturaleza de ésta. La simulación en la planeación financiera a largo plazo, es apenas un medio por el cual puede generarse información adicional; pero desde luego se trata de un medio muy eficaz. Aún cuando la fase inicial de elaboración del modelo puede resultar lenta y costosa, la fase operativa es en extremo rápida y económica. Es cuestión de minutos el probar los posibles efectos de las estrategias financieras alternas, aún teniendo en cuenta el tiempo del programador. Con los nuevos adelantos en el equipo computador, como son los tubos de rayo catódico, será posible para el funcionario encargado de --

las finanzas oprimir unos cuantos botones y al cabo de unos instantes tener una versión graficada de la clase de información deseada, en una pantalla, en el mismo despacho".

"La tabla constituye un ejemplo de las posibles especificaciones básicas para un modelo de planeación financiera integrada, a largo plazo. Estas especificaciones se basan en un modelo de simulación preparado por una firma existente. La dirección de la misma ha utilizado ampliamente dicho modelo. El proceso de cuantificar las relaciones financieras, proporcionó valiosa información y apuntó hacia áreas que requerían atención directiva".

"Muchas otras empresas están empleando las técnicas de simulación en la planeación, ó están estudiando su posible empleo. Por ejemplo, de ciento sesenta y tres negociaciones que contestaron el cuestionario relacionado con el informe del Instituto de Investigaciones de Stanford, veintiuna señalaron que estaban utilizando simulación de computadoras en su planeación financiera. Sin embargo, aunque son muchas las compañías que realizan trabajos en este renglón, se cuenta con poca información precisa respecto a lo que hacen".

BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. L.

TABLA

Especificaciones básicas para un modelo de planeación financiera integrada, a largo plazo.

Propósito del modelo:

Suministrar a la dirección los medios para evaluar los efectos probables de políticas alternativas de financiamiento e inversión sobre las ganancias de la empresa por acción, dividendos por acción, proporciones de estructura de capital y otras relaciones por especificar.

Variables a probar:

1. Estrategia de financiamiento a largo plazo a lo largo del tiempo.
2. Estrategia de presupuesto de capital.
3. Política de dividendos.

Resultado deseado:

Balances generales, estados de resultados, estados de fondos y proporciones especificadas sobre una base anual y por un lapso de diez años.

Cuándo se necesita:

Etapa de elaboración que no pase de dos años.

Los modelos de planeación a largo plazo pueden ser deterministas ó probabilistas. Siendo el modelo determinista el que no mide directamente la incertidumbre. Por otra parte, el modelo probabilista utiliza las distribuciones subjetivas de probabilidad asignadas a diversas variables.

Obteniendo las siguientes conclusiones de la Conferencia: El modelo de simulación no busca ser, ni puede serlo, un sustituto del sano criterio de la dirección; pero si puede constituir una ayuda valiosa para el director abierto a los adelantos.

Al utilizarse un modelo para facilitar la toma de decisiones, quien lo emplee deba tener presente que son muchas las limitaciones del mismo. De ninguna manera podrá suministrar respuestas a problemas por completo subjetivos ó de carácter tan general que una respuesta numérica resulte inútil. Asimismo, esta clase de modelos define las relaciones financieras sólo desde un determinado punto de tiempo. Con el fin de asegurar el buen éxito es indispensable estar en constante alerta a toda nueva información y efectuar modificaciones al modelo básico. En muchos casos el fracaso de los modelos en la práctica puede atribuirse a que quienes los utilizaron no supieron reconocer e incorporar los factores ambientales cambiantes. Creo sinceramente, que la simulación en la planeación financiera es la tendencia.

Se puede decir con lo anteriormente expuesto que hablamos acerca de la simulación de programas para la planeación financiera de una empresa en los E.E.U.U.

Modelo Financiero Determinístico de Altos Hornos de México, S.A.

Ahora me referire a una empresa mexicana, Altos Hornos de México, S.A., quien en 1970 desarrolló un modelo de tipo determinístico que permite el obtener en forma oportuna y precisa la proyección de los estados financieros y del flujo de efectivo, bajo las diferentes alternativas, que los encargados de la operación financiera señalen ó consideren como factibles para la empresa, como por ejemplo: diferentes niveles de ventas, capitalizaciones, diferentes políticas de dividendos, diferentes fuentes de formas de crédito, etc. Para flexibilidad en la simulación del comportamiento futuro de las cuentas de los estados financieros y del estado del flujo de efectivo se cuenta (AHMSA) con diferentes métodos ó rutinas para su pronóstico y una misma cuenta puede ser proyectada por varias de estas rutinas.

*El modelo maneja 4 años históricos y puede proyectar de 1 a 5 años según se desee, y se podrá ampliar fácilmente esta proyección cuando se considere necesario.

El resultado a obtener con la utilización de este modelo se plasma en 9 reportes que contienen la información suficiente para analizar las repercusiones económicas de cada uno de los supuestos bajo los cuales fué hecha la proyección, elementos que permitirán complementar las de-

*Modelo proporcionado por Altos Hornos de México, S.A., en el XII Seminario del I.M.E.F. celebrado en el mes de Abril de 1972.

cisiones y probar alternativas que minimicen riesgos y maximicen resultados. El modelo fué elaborado para correrse en equipo limitado, equipo IBM 360/30, con una capacidad de 16,000 posiciones de memoria con 3 unidades de discos magnéticos, una impresión de 600 líneas por minuto y una lectora de 1000 tarjetas por minuto.

Los objetivos y alcance del modelo son:

Contar con la información veraz y oportuna y suficiente para la toma de decisiones en el campo financiero.

Tomar decisiones y en forma rápida conocer las repercusiones en los estados financieros de la compañía.

El alcance vá desde la preparación de datos que servirán de entrada para el cálculo y la proyección de las cuentas que forman los estados financieros, hasta la obtención de los informes y reportes, lo cual se consiguió con la formulación de un grupo de programas de los cuales el principal es el que calcula y proyecta cada una de las cuentas que intervienen y componen los estados financieros, los demás programas son para verificación de información, generación de archivos e impresión de los diferentes reportes.

Método:

1. Se determinaron los diferentes reportes e informes que se desearon obtener, así como las cuentas que los integrarían.

   Por cada una de las cuentas que componen los diferentes reportes e informes se determinó:

   1. La forma ó método de proyección.

2. La secuencia de ejecución.

3. Si la cuenta representará un total parcial ó total final.

4. Si la cuenta representará un valor ó un porcentaje.

5. En qué diferentes reportes se repetía la misma información.

Una vez determinados los puntos anteriores se procedió a diseñar y crear los archivos de Maestras de Nombre, y la información fuente necesaria para la ejecución.

Estos archivos contienen todas las cuentas que intervienen en la planeación financiera; estas cuentas a su vez están formadas por un número económico de control, el nombre de la cuenta, 4 años históricos, ó sea el comportamiento de la cuenta a través de las operaciones en años anteriores, espacios para guardar 5 años de información presupuestada y un conjunto de datos necesarios para la ejecución y desarrollo de cada cuenta, siendo éstos los siguientes:

Clave Edición

Clave Espaciado

Rutina (forma de calcular la cuenta)

Secuencia de Ejecución

Número otra cuenta que contendrá la misma información

Este catálogo está clasificado por el número de control, quedando ordenado de tal manera que al sacarlo a impresión su secuencia forma los diferentes reportes de salida.

II. Se determinó la forma de calcular cada una de las cuentas, identificándolas con una clave que indica la rutina a desarrollarse (se-cuenta con 18 rutinas independientes y una general de cierre).

Se diseñó una forma especial para cada rutina la cual se debe de llenar con la información necessria para poder desarrollarla.

Esta información una vez perforada y verificada formará el archivo de entrada, que servirá para calcular y proyectar los estados-financieros.

III. Ejecución del modelo financiero.

Información necesaria:

Archivo maestro de cuentas y nombre

Archivo de detalle

Proceso:

a) Se obtiene una copia del archivo maestro, desplazando un año la - información histórica (esta operación se repite cada vez que se desee calcular y proyectar los estados financieros, con el fin de que en esa nueva copia se efectúen los cálculos).

b) Se clasifica la información de entrada de acuerdo con la secuencia de ejecución de cada una de las cuentas.

c) Se realiza el cálculo de cada una de las cuentas, tomando como -- base la información de entrada y la rutina asignada creándose al -- mismo tiempo el archivo que contiene la proyección de cada una de las cuentas.

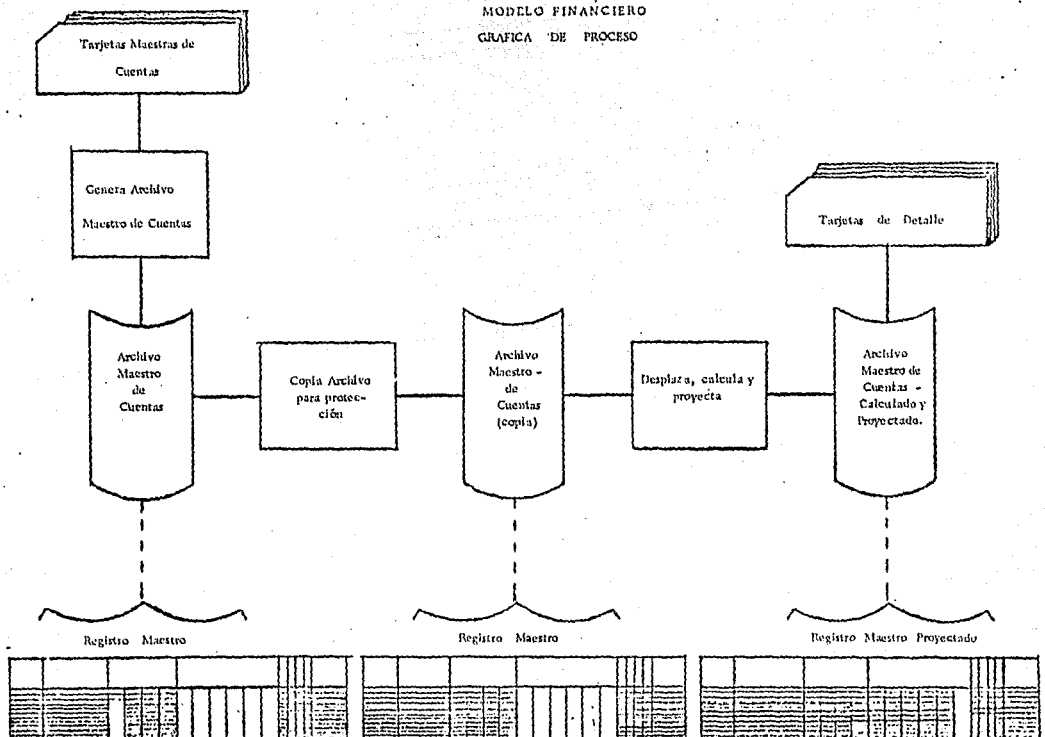
d) Se obtienen los reportes e informes que componen los estados finan

cieros (de 1 hasta 9 de los diferentes reportes), para que con - - ellos se tomen las decisiones pertinentes

Anexamos a toda esta explicación el modelo financiero proporcionado por Altos Hornos de México, S.A., en el XII Seminario del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, celebrado en el mes de Abril de -- 1972.

MODELO FINANCIERO

GRAFICA DE PROCESO



MODELO FINANCIERO

DISEÑO ENTRADA DE LA INFORMACION

Cuenta Resultante	RUTINA	Cuenta Base		Año Histórico		Cuenta A		Cuenta B	SIGNO	SECUENCIA

Rutina A.- Suma las cuentas dentro del rango dado (Cuenta "A" a Cuenta "B") y el resultado se lleva a la cuenta resultante.

Circulante
Flotante
Capital

Rutina B.- Suma ó resta el valor del año de una ó varias cuentas base dependiendo del signo y de la información que se alimente. El resultado se lleva a la cuenta resultante.

Capital de trabajo necesario
Capital de trabajo
Utilidad Bruta

Rutina C.- Se toma el saldo del año anterior de la cuenta resultante y se le suma el movimiento del año de la misma cuenta ó cuenta base y el resultado se lleva al saldo del año de la cuenta resultante.

Planta, Equipo y Fondos
Reserva para depreciación
Gastos Anticipados

Rutina D.- Se toma el saldo del año anterior de la cuenta resultante, se le suma el movimiento del año de la Cuenta "A" y se le resta el movimiento del siguiente año de la Cuenta "B", el resultado se lleva al saldo del año de la cuenta resultante.

Obligaciones Hipotecarias
Créditos Largo Plazo - Bancos

Rutina E.- Se toma el saldo del año anterior de la cuenta resultante, se le suma el saldo del año anterior de las cuentas base que se alimenten y se le resta el saldo del año de otras cuentas base que se alimenten, la resta ó suma depende del signo que se le indique a la información de entrada, el valor resultante se lleva al saldo de la cuenta resultante.

Superavit

Rutina F.- Al saldo actual de la cuenta base se le resta el saldo anterior de la misma cuenta y el resultado (movimiento de la cuenta) se lleva a la cuenta resultante.

Movimiento de Cuentas por Cobrar
Movimiento de Inventarios
Movimiento de Doc. por Pagar Bancos

Rutina G.- Valor cuenta "A" entre el valor Cuenta "B" es igual al porcentaje de la cuenta resultante.

Utilidad Bruta/Ventas
Dividendos/Utilidad Neta
Pasivo Total/Capital

Rutina H.- Divide 1 (uno) entre el valor de la cuenta "A" multiplicalo por la cuenta "B" y el resultado se lleva a la cuenta resultante.

Ventas Netas
Gastos Generales
Impuesto S/la Renta

Rutina I.- Se toma el saldo del año anterior de la cuenta resultante se le resta lo que en ese año aparece como movimiento en la cuenta base y se le suma lo que aparece como movimiento en el siguiente año de la misma cuenta base, el resultado se lleva al saldo del año de la cuenta resultante.

Adeudos 1 año - Bancos
Adeudos 2 años - Otros

Rutina J.- Se toma el saldo del año anterior de la cuenta resultante y se le suman una ó varias cuentas base y el resultado se lleva al saldo del año de la cuenta resultante.

Capital Social.

Rutina K.- El valor de la cuenta resultante se lleva a la cuenta base desplazado un año.

Efectivo y Valores.

Rutina L.- Toma el saldo del año de la cuenta base dividelo entre el saldo anterior de la misma cuenta base, y el resultado expresado en porcentaje se lleva al año de la cuenta resultante.

Incremento en Ventas
Incremento en Producción

Rutina M.- Multiplica el valor de la Cuenta "A" por el valor de la Cuenta "B" y el resultado se lleva a la cuenta resultante.

MODELO FINANCIERO

DISEÑO ENTRADA DE LA INFORMACION

Cuenta Resultante	RUTINA	Cuenta Base	Div.	Año Histórico	DATOS (Factores ó Valores)						SIGNO	SECUENCIA
					1	2	3	4	5	6		

Rutina 1.- Se toma el valor de la cuenta base, se divide entre el divisor y el resultado se multiplica por el factor correspondiente al año y el resultado se lleva a la cuenta resultante.

Cuentas por Cobrar
Inventarios
Documentos por Pagar

Rutina 2.- Los datos que aparecen en la información de entrada se almacenan en la cuenta resultante.

Producción
Ventas Netas
Depreciación

Rutina 3.- Se toma el saldo del año anterior de la cuenta base, se divide entre el divisor y se multiplica por el factor correspondiente al año y el resultado se lleva a la cuenta resultante.

Diferido y Reservas
Participación de Utilidades
Sueldos y Salarios

Rutina 4.- Se toma el saldo del año anterior de la cuenta resultante, se le suma un valor dado por año en la información de entrada y el resultado se lleva al saldo del año de la cuenta resultante.

Utilidades en Ventas Diversas

Rutina 5.- Suma ó resta a la cuenta resultante un valor dado en la información de entrada, esta rutina se utiliza para efectuar traspasos entre cuentas sin alterar para nada los resultados de las demás cuentas.

MODELO FINANCIERO

EL REGISTRO MAESTRO HA SIDO GENERADO CON LA SIGUIENTE INFORMACION

NO. DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	HISTORIA				RESULTADOS						EDIT	ESP	RUT	SEC.	NO. DE CUENTA OTRO REPORTE

A) Número de Cuenta.- Es un número de identificación que se le ha asignado a cada cuenta en una forma ordenada de tal manera que clasificado, forma los reportes de salida.

B) Nombre de la Cuenta.- Nombre de cada renglón que componen la información de salida.

C) Historia.- Datos de los últimos 4 años de operación que ha tenido la cuenta.

D) Resultados.- Espacios disponibles para el cálculo y proyección de la cuenta a 5 años.

E) Clave Edición.- Esta clave indica si la información contenida en el registro es un valor ó un porcentaje.

F) Clave Espaciado.- Esta clave indica si la cuenta es un ototal parcial ó un total general esto para su presentación en los listados ó sea espacios y lineas de totales.

G) Clave Rutina.- Esta clave indica la forma en que se debe de calcular y proyectar la cuenta.

H) Secuencia.- Indica en que orden deberá de ejecutarse el cálculo y proyección de la cuenta.

I) Número Cuenta otro Reporte.- Este número corresponde a otra cuenta de diferente reporte en donde aparece la misma información que en la cuenta original.

MODELO FINANCIERO

CALCULO Y PROYECCION DE UNA CUENTA CON RUTINA "A"

SUMA LOS VALORES DE LAS CUENTAS DENTRO DEL RANGO DADO CUENTA "A" A CUENTA "B" Y EL RE-- SULTADO LLEVALO A LA CUENTA RESULTANTE

Cuenta Resultante	Rut.	Cuenta Base	Año Histórico	Cuenta A	Cuenta B	Signo	Sec.
19099	A		177,032	19000	19020		05

		HISTORIA				RESULTADOS								
19000	CAPITAL SOCIAL	75,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	EDIT	ESP	RUT 1	SEC. 03	CUENTA OTRO REPORT
19005	NO EXHIBIDO	000	10,893	8,893	,000	,000	,000	,000	,000	,000	EDIT	ESP	RUT 2	SEC. 01	CUENTA OTRO REPORTE
19010	SUPERAVIT	59,820	62,594	63,286	63,935	63,959	132,193	134,973	139,085	150,649	EDIT	ESP	RUT E	SEC.	CUENTA OTRO REPORT
19020	RESULTADOS DEL EJERCICIO	10,728	11,000	12,626	13,097	13,810	19,296	19,335	25,744	35,897	EDIT	ESP	RUT	SEC. 02	CUENTA OTRO REPORT
19099	CAPITAL	145,548	157,299	167,029	177,032	177,769	251,489	254,308	265,730	286,546	EDI	ESP 2	RUT A	SEC. 05	CUENTA OTRO REPORT

PROCESO:

SUMA AÑO CON AÑO LAS CUENTAS DENTRO DEL RANGO DADO.

100,000
,000
63,959
13,810
177,769

MODELO FINANCIERO

CALCULO Y PROYECCION DE UNA CUENTA CON RUTINA "B"

SUMA O RESTA DEPENDIENDO DEL SIGNO INDICADO EL VALOR DEL AÑO DE UNA O VARIAS CUENTAS Y EL RESULTADO LLEVALO A LA CUENTA RESULTANTE

Cuenta Resultante	Rut.	Cuenta Base		Año Histórico		Cuenta A		Cuenta B	Signo	Sec.
19499	B	11099		89.419 9					+	09

INFORMACION DE ENTRADA

Cuenta Resultante	Rut.	Cuenta Base		Año Histórico		Cuenta A		Cuenta B	Signo	Sec.
19499	B	15099		89.419					-	09

		HISTORIA				RESULTADOS						EDIT	ESP 2	RUTA	SEC.	CUENTA OTRO REPORT
11099	CIRCULANTE	132.728	148.194	157.796	161.637	169.619	186.308	207.916	232.733	264.852					05	

		HISTORIA				RESULTADOS						EDIT	ESP 2	RUTA	SEC.	CUENTA OTRO REPORT
15099	FLOTANTE	65.122	67.087	68.613	72.218	83.488	92.361	94.721	95.797	91.076					05	

		HISTORIA				RESULTADOS						EDIT	ESP	RUTA	SEC.	CUENTA OTRO
19499	CAPITAL EN TRABAJO	67.605	81.107	89.163	89.419	86.131	93.947	113.194	136.936	173.776				8	09	

PROCESO:

	CUENTA 19499
VALOR ORIGINAL	000.000
SUMA CTA. 11099	169.619
RESTA CTA. 15099	83.488
RESULTADO	86.131

MODELO FINANCIERO

CALCULO Y PROYECCION DE UNA CUENTA CON RUTINA "C"

SE TOMA EL SALDO DEL AÑO ANTERIOR DE LA CUENTA RESULTANTE Y SE LE SUMA EL MOVIMIENTO DEL AÑO DE LA MISMA CUENTA O CUENTA BASE Y EL RESULTADO SE LLEVA AL SALDO DEL AÑO DE LA CUENTA RESULTANTE

Cuenta Resultante	Rut.	Cuenta Base		Año Histórico		Cuenta A		Cuenta B	Signo	Sec.
41040	C	41041		1.302						03

		HISTORIA				RESULTADOS						EDIT	ESP	RUT	SEC.	CUENTA OTRO REPORT
41041	MOVIMIENTO DE GASTOS ANT.					.078	.076	.076	.073	.070				B	02	

+ =

		HISTORIA				RESULTADOS						EDIT	ESP	RUT	SEC.	CUENTA OTRO REPORT
41040	GASTOS ANTICIPADOS				1.302	1.224	1.148	1.072	.999	.929				C	03	11040

PROCESO:	Saldo del Año Anterior de la Cta. 41040	(+)	Movimiento del Año Cuenta Base 41041	(=)	Resultado al saldo del año de la Cuenta 41040
	1.302		.078		1.224
	1.224		.076		1.148
	1.148		.076		1.072
	1.072		0.073		.999
	.999		.070		.929

MODELO FINANCIERO

CALCULO Y PROYECCION DE UNA CUENTA CON RUTINA "D"

SE TOMA EL SALDO DEL AÑO ANTERIOR DE LA CUENTA RESULTANTE, SE LE SUMA EL MOVIMIENTO DEL AÑO DE LA CUENTA "A" Y SE LE RESTA EL MOVIMIENTO DEL SIGUIENTE AÑO DE LA CUENTA "B" Y EL RESULTADO SE LLEVA AL SALDO DEL AÑO DE LA CUENTA RESULTANTE

INFORMACION DE ENTRADA

Cuenta Resultante	Rut.	Cuenta Base	Año Histórico	Cuenta A	Cuenta B	Signo	Sec.
16030	D		42.256	31050	90045		02

		HISTORIA				RESULTADOS						EDIT	ESP	RUT	SEC.	CUENTA OTRO REPORT
31030	CREDITOS BANCARIOS					8.360	.983	.237	.000	.000				2	01	

		HISTORIA				RESULTADOS						EDIT	ESP	RUT	SEC.	CUENTA OTRO REPORT
90045	LIQ. PASIVO BANCOS					4.892	6.941	8.064	7.387	4.907	3.508			2	01	

		HISTORIA				RESULTADOS						EDIT	ESP	RUT	SEC.	CUENTA OTRO REPORT
16030	CREDITOS L.PLAZO-BANCOS	57.128	53.225	49.400	42.256	43.675	36.594	29.444	24.537	21.029				D	02	

PROCESO:	Saldo Año Anterior de Cuenta 16030 (+)	Movimiento del Año de la Cuenta 31050 (-)	Movimiento del Siguiente Año de la Cuenta 90045 (=)	Resultado al saldo del Año de la Cuenta 16030	
AÑO HISTORICO	42.256	8.360	6.941	43.675	1o. año
	43.675	.983	8.064	36.594	2o. año
	36.594	.237	7.387	29.444	3o. año
	29.444	.000	4.907	24.537	4o. año
	24.537	.000	3.508	21.029	5o. año

MODELO FINANCIERO
CALCULO Y PROYECCION DE UNA CUENTA CON RUTINA 1

SE TOMA EL VALOR DEL AÑO DE LA CUENTA BASE SE DIVIDE ENTRE EL DIVISOR, EL RESULTADO SE MULITPLICA POR EL FACTOR DEL AÑO Y EL RESULTADO SE LLEVA A LA CUENTA RESULTANTE

Cuenta Resultante	Rut.	Cuenta Base	Div.	Año Histórico	DATOS (FACTORES O VALORES)						Signo	Sec.
11010	1	22010	12	101.935	3.58	3.43	3.50	3.54	3.68			02

÷ ×

		HISTORIA					RESULTADOS					EDIT	ESP	RUT	SEC.	CUENTA OTRO REPORT
22010	VENTAS NETAS	205.392	226.426	255.307	273.912	318.210	366.734	419.428	468.090	519.503				2	01	01000

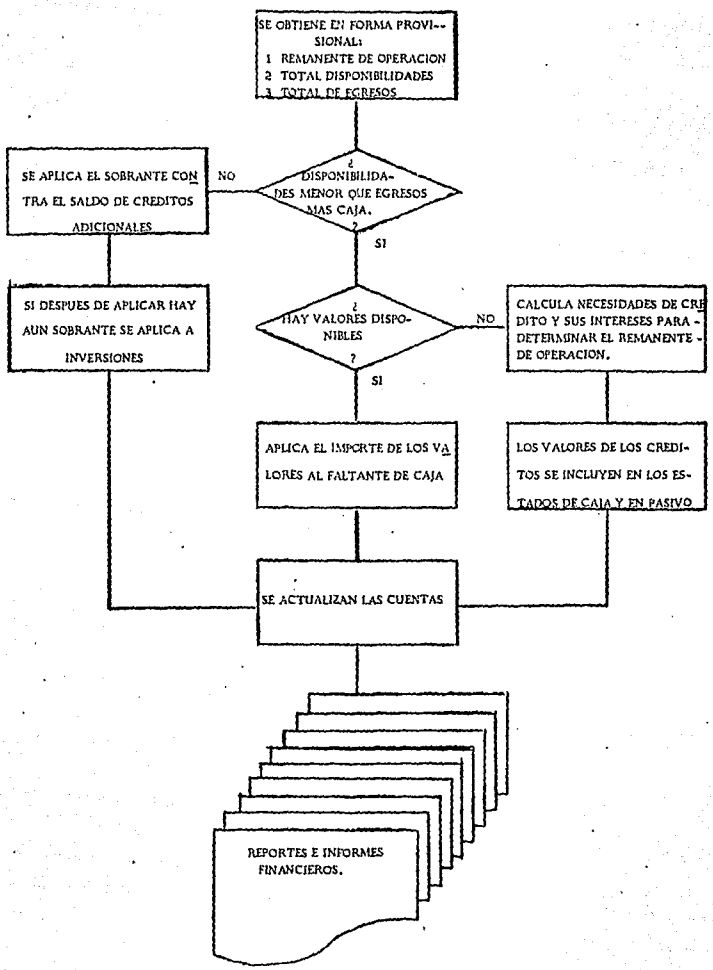
=

		HISTORIA					RESULTADOS					EDIT	ESP	RUT	SEC.	CUENTA OTRO REPORT
1010	CUENTAS POR COBRAR	68.247	76.157	90.291	101.935	95.111	104.855	122.627	138.234	159.675				1	02	41010

PROCESO: Valor del Año de la Cuenta Base 22010	(÷) Divisor	(X) Factor del Año	(=) Valor del Año de la Cuenta Resultante 11010
318.210	12	3.58	95.111
366.734	12	3.43	104.855
419.428	12	3.50	122.627
468.090	12	3.54	138.234
519.503	12	3.68	159.675

MODELO FINANCIERO

PROCESO RUTINA CIERRE FINAL



MODELO FINANCIERO

REPORTES E INFORMES FINANCIEROS

ESTADO DE RESULTADOS REAL 1969 A 1971 PRESUP. 1972 a 1976
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976

OTROS INGRESOS REAL 1969 A 1971 PRESUPUESTO 1972 A 1976
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976

GASTOS GENERALES DE VTA. Y ADM. REAL 1969 A 1971 PRESUPUESTO 1972 A 1976
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976

ANALISIS PRESUPUESTO 5 AÑOS 1972 A 1976
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976

MODELO FINANCIERO

REPORTES E INFORMES FINANCIEROS

BALANCE GENERAL REAL 1969 A 1971 PRO-FORMA 1972 A 1976
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	1969	1970	1971	1 72	1973	1974	1975	1976

PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO 1972 A 1976
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	HISTORIA	1972	1973	1974	1975	1976

PRESUPUESTO DE CAJA 1972 A 1976
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	TOTAL	1972	1973	1974	1975	1976

INTERESES A LARGO PLAZO - REAL 1969 A 1971 PRESUPUESTO 1972 A 1976
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976

OTROS INTERESES Y DESCUENTOS REAL 1969 A 1971 PRESUPUESTO 1972 A 1976
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976

Resúmen:

Respecto al uso de la computadora en la planeación financiera aplicando el modelo de AHMSA podemos decir que es necesario seguir la siguiente secuencia de eventos:

1. Determinar los diferentes reportes e informes que se desea obtener, así como las cuentas que integrarán dichos informes
2. Diseñar y crear un archivo maestro de nombre que contendrá:
   A) Todas las cuentas que intervienen en la planeación financiera, que a su vez están formadas por un número económico de control y el nombre de la cuenta. (Se anexa lista de cuentas).
   B) 4 años históricos, ó sea el comportamiento de la cuenta a través de las operaciones en años anteriores.
   C) 5 años de información presupuestada (espacios en blanco y que al computarse se llenarán).
   D) Un conjunto de datos necesarios para la ejecución y desarrollo de cada cuenta. Estos datos son:
      a) Clave de edición .. indica si la información contenida en el registro es un valor ó un porcentaje.
      b) Clave espaciado .. indica si la cuenta es un total parcial ó un total general.
      c) Rutina .. Indica la forma en que se debe de calcular y proyectar la cuenta.
      d) Secuencia de ejecución .. Indica en que orden deberá ejecutarse el cálculo y proyección de la cuenta.

e) Número de otra cuenta que contendrá la misma información.

3. Determinar la forma de calcular cada una de las cuentas, -- identificándolas con una clave que indica la rutina a desarrollar, teniendo en cuenta que debe:

   A) Diseñarse una forma especial para cada rutina, la cual se debe llenar con la información necesaria para poder-desarrollarla.

   B) Esta información formará el archivo de entrada que servirá para calcular y proyectar los estados financieros.

4. La ejecución del modelo financiero para lo que es necesario-tener la siguiente información:

   A) Archivo maestro de cuentas y nombres (Punto 2)

   B) Archivo de detalle (Punto 2D)

5. Proceso de la ejecución:

   A) Se obtiene una copia del archivo maestro desplazando - un año la información histórica para dar entrada a un nuevo año de presupuesto.

   B) Secuencia de ejecución de la información.

   C) Se realiza el cálculo de cada una de las cuentas tomando como base la información de entrada y la rutina asignada creándose al mismo tiempo el archivo que contiene la proyección de cada una de las cuentas.

   D) Se procesa la rutina de cierre final.

6. Se obtienen los reportes ó informes que componen los estados financieros para que con ellos se tomen las decisiones pertinentes; dicha información es la siguiente :

   Estado de Resultados Presupuesto

   Otros Ingresos

   Gastos Generales de Ventas y Administración

   Análisis Presupuesto 5 años

   Balance General Pro Forma

   Presupuesto de Necesidades de Capital de Trabajo

   Presupuesto de Caja

   Intereses a Largo Plazo

   Otros intereses y descuentos

7. Y ahora con los resultados obtenidos compararemos las distintas posibilidades ó distintas decisiones, para con base en estos resultados ver cual es la decisión o camino que más beneficia a la empresa, es decir hacer las distintas simulaciones de datos y decisiones para tomar la mejor decisión respecto a la planeación financiera de la empresa.

Listado de Cuentas que intervienen en la Planeación Financiera

1. Períodos de movimiento deseado.-

Se considera una planeación a 5 años dividida en 20 trimestres, por lo tanto cada período corresponde a 1 trimestre. (Nota: Los datos que a continuación se piden son en relación a 20 períodos).

ACTIVO

2. Efectivo.-

Cuáles son los porcentajes de efectivo en relación al trimestre de las ventas netas?

3. Cuentas por Cobrar.-

Cuál es el porcentaje en relación al trimestre de ventas netas?

4. Gastos Anticipados.-

Cuál es el porcentaje de gastos anticipados en relación al activo total?

5. Materia Prima - Inventario Inicial.-

Cuál es el importe del Inventario Inicial de Materias Primas en el balance?

6. Inventario de Materias Primas.-

Cuál es el porcentaje del Inventario de Materias Primas en relación al total de inventario?

7. Productos Terminados - Inventario Inicial.-

Cuál es el importe del Inventario Inicial de Productos Terminados en el balance?

8. Inventario de Productos Terminados.-

Cuál es el porcentaje del Inventario de Productos Terminados en relación al Inventario Total?

9. Inventario Total.-

Cuál es el porcentaje del Inventario Total en relación al trimes-- tre de las Ventas Brutas?

10. Otros Activos.-

Cuál es el importe de los Otros Activos?

11. Planta, Maquinaria y Equipo.-

Cuál es el importe de la inversión inicial en planta, maquinaria y equipo, el cual se irá incrementando en el período correspon- diente?

12. Depreciación Acumulada al Iniciar.-

Cuál es el importe de la depreciación acumulada al iniciar el pe ríodo?

13. Terreno.-

Cuál es el importe del terreno al iniciar el período?

14. Cargos Diferidos.-

Cuál es el porcentaje de cargos diferidos en relación al activo to tal?

PASIVO

15. Cuentas por Pagar -

Cuál es el porcentaje de cuentas por pagar en relación a las com- pras del período?

16. Dividendos por Pagar.-

Cuál es el porcentaje de dividendos por pagar en relación a los dividendos decretados del período?

17. Impuestos por Pagar.-

Cuál es el porcentaje de impuestos por pagar en relación al cargo por impuestos del período?

18. Fletes por Pagar.-

Cuál es el porcentaje de fletes por pagar en relación a la mano de obra fija del período?

19. Total de Pasivo a Corto Plazo.-

Cuál es el porcentaje del total de pasivo a corto plazo en relación al inventario total más el neto de las cuentas por cobrar?

20. Pasivo a Largo Plazo (Más de 1 Año).-

Cuál es el importe del pasivo a largo plazo por período?

21. Impuestos Diferidos.-

Cuál es el importe de los impuestos diferidos por período?

22. Número de Acciones Preferentes no Convertibles.-

Cuál es el importe del número de acciones preferentes no convertibles?

23. Dividendos de Acciones Preferentes no Convertibles.-

Cuál es el importe en pesos y centavos del valor de los dividendos por acción preferente no convertible del período?

24. Número de Acciones Preferentes Convertibles.-

Cuál es el importe del número de acciones preferentes convertibles?

[illegible]

[illegible]

[illegible]

34. Descuentos Sobre Ventas.-

Cuál es el porcentaje de descuento sobre ventas y devoluciones-sobre ventas totales?

COSTO DE VENTAS Y GASTOS

35. Mano de Obra Fija ó de Tiempo.-

Cuál es el importe de la mano de obra directa (fija ó de tiempo) por período?

36. Mano de Obra Variable ó de Volúmen.-

Cuál es el porcentaje de mano de obra variable (ó de volúmen) en relación al costo de mercancía producida.

37. Gastos Fijos ó de Tiempo.-

Cuál es el importe de los gastos fijos (ó de tiempo) por período?

38. Gastos Variables ó de Volúmen.-

Cuál es el porcentaje de gastos variables (ó de volúmen) en relación al costo de mercancía producida?

39. Costo de la Producción Vendida.-

Cuál es el porcentaje del costo de la producción vendida en relación a las ventas netas?

40. Porcentaje de Depreciación por Período.-

Cuál es el porcentaje promedio de depreciación por período en relación a planta, maquinaria y equipo?

41. Gastos de Administración Fijos ó de Tiempo.-

Cuál es el importe de los gastos administrativos fijos (ó de tiempo) por período?

42. Gastos de Administración Variables ó de Volúmen.-

Cuál es el porcentaje de gastos administrativos variables (ó de - volúmen) del período en relación a las ventas netas?

43. Gastos de Venta Fijos ó de Tiempo.-

Cuál es el importe de los gastos de venta fijos (ó de tiempo) por período?

44. Gastos de Venta Variables ó de Volúmen.-

Cuál es el porcentaje de gastos de venta variables (ó de volúmen) en relación a las ventas netas?

45. Tasa de Interes de Deudas del Período.-

Cuál es el importe promedio de la tasa de interes de deudas por período?

46. Ingresos Extraordinarios.-

Cuál es el importe de los ingresos extraordinarios?

47. Pérdidas Extraordinarias.-

Cuál es el importe de las pérdidas extraordinarias?

48. Tasa Promedio del Impuesto Anual.-

Cuál es el promedio de la tasa del impuesto anual?

49. P-E - Común múltiple.-

Cuáles son los múltiples de porcentaje de ganancias por acción - del mercado común de precios (valor anual)?

CAPITULO V

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La administración financiera se considera propiamente como una parte integral de la Administración General más bien que como una especialidad del personal relativa a las operaciones de captación de fondos.

2. La finalidad de las Finanzas no es simplemente proporcionar los fondos requeridos por los Departamentos de Operación, sino más bien decidir, junto con ellos, el monto ó volumen de los fondos a usarse y los propósitos para los cuales se asignan éstos, a la luz del costo y disponibilidad de las fuentes alternativas de donde se obtienen.

3. La Función Financiera comprende responsabilidades adicionales tales como pronostico de las utilidades, establecer normas de costos y de capital de trabajo, ayudar a la administración a medir la realización comercial e interpretar los resultados de operación para todos los demás niveles de la administración. Por lo tanto, el ejecutivo financiero debe estar integrado en los planes generales de comercialización, producción e investigación.

4. El ejecutivo financiero realiza funciones distintas dentro de las actividades incluidas en la función financiera que representan una continuidad. Y así resultan dos grupos de funciones:

   A) Específicas de las Finanzas.

   B) Generales de la Administración.

   Que tienen como fin primordial las mejores decisiones de inversión y de obtención de recursos.

5. La Planeación Financiera es el instrumento coordinador y de control financiero que logrará que la empresa obtenga una situación desahogada por medio de la correcta inversión en obtención de los fondos necesarios para una buena y productiva operación.

6. La información que nos dan las computadoras ha sido manejada tradicionalmente por la dirección financiera, pero en la actualidad esto tiende a cambiar, ya que se empiezan a desarrollar los departamentos de informatica, dependiendo de la Dirección General encabezado por muy diferentes profesionales, por lo que los ejecutivos de finanzas en general deberán capacitarse en materias de computación electrónica, ciencias de la información, matemáticas, estadística aplicada, etc., para seguir conservando su posición dentro de la empresa.

7. El modelo de simulación no busca ser ni puede serlo, un sustituto del sano criterio de la Dirección, pero constituye una ayuda valiosa para el director moderno que acepta los adelantos.

8. Al utilizarse un modelo para facilitar la toma de decisiones, quien lo emplee debe tener presente que son muchas las limitaciones del mismo. De ninguna manera podrá suministrar respuestas a problemas por completo subjetivos ó de carácter tan general que una respuesta numérica resulte inútil. Estos modelos definen las relaciones financieras sólo desde un determinado punto de tiempo. Es decir hay que reconocer e incorporar los factores cambiantes.

9. Para el uso de las computadoras en la planeación financiera, es necesario seguir una secuencia de eventos sin los cuales el modelo financiero no funciona.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS I II

Agustín Reyes Ponce

Quinta reimpresión 1969

Editorial Limusa Wiley, S.A. MEXICO

ADMINISTRACION FINANCIERA

Robert N. Johnson

Sexta impresión de la tercera edición en Inglés 1971

Cía. Editorial Continental, S.A. MEXICO

FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS

Pearson Hunt

Charles M. Williams

Gordon Donaldson

Segunda edición en español 1970

U T E H A MEXICO

FINANCIAL MANAGEMENT IN THE 1960's

New Challenges and Responsabilities

Nueva York: Holt, Rinchart & Winston Inc. 1966

Weston J. Fred.

FINANCIAMIENTO Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Charles W. Gerstenberg PH

Traducción de la cuarta edición revisada en inglés 1970

Cía. Editorial Continental, S.A. MEXICO

LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Robert N. Anthony

1 9 7 0

U T E H A MEXICO

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

George R. Terrey

Segunda impresión de la quinta edición en inglés Mayo 1971

Cía. Editorial Continental, S.A. MEXICO

RESUMEN DE LA CONFERENCIA SOBRE FINANZAS EFECTUADA EN LA ESCUELA DE NEGOCIOS PARA GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD DE STANFORD EN JUNIO 9, 10 Y 11 DE 1966.

SEMINARIO SOBRE LAS COMPUTADORAS UN RETO A LA GERENCIA.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas

Abril de 1972 MEXICO

THE THEORY OF FINANCIAL MANAGEMENT

Ezra Solomon

Nueva York, Columbia University.

BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. M.