

5  
Ref.

300602



**UNIVERSIDAD LA SALLE**

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACION  
PARA LA PLANEACION FINANCIERA**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
**RICARDO FLORES LOPEZ**

MEXICO, D. F.

1992



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. "ASPECTOS GENERALES Y CONCEPTOS".	
1.1 Sistema de Información Financiera.	1
1.2 Las finanzas y la planeación financiera.	2
1.3 Objetivo del administrador financiero.	3
1.4 Funciones del administrador financiero.	4
1.5 El entorno de la administración financiera.	5
1.6 Análisis financiero.	6
1.7 Planeación financiera y control.	11
CAPITULO II. "FUENTES DE FINANCIAMIENTO".	
2.1 Fuentes de financiamiento a corto plazo.	14
2.1.1 Cuentas por pagar.	14
2.1.2 Pasivos acumulados.	15
2.1.3 Fuentes Bancarias de fondos a corto plazo.	15
2.1.4 Fuentes extraordinarias de financiamiento a corto plazo.	17
2.2 Fuentes de financiamiento a largo plazo.	18
2.2.1 Los Bancos Comerciales.	19
2.2.2 Bancos de Desarrollo.	20
2.2.3 Compañías financieras comerciales.	20

CAPITULO III. "ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO".

3.1 Administración del efectivo.	21
3.1.1 Concepto.	22
3.1.2 Elementos.	22
3.1.3 Ciclo operativo y ciclo de pagos.	23
3.1.4 Ciclo de conversión en efectivo.	24
3.1.5 Motivos para retener efectivo.	25
3.2 Administración de las cuentas por cobrar.	25
3.2.1 Concepto.	25
3.2.2 Políticas de crédito.	26
3.2.2.1 Normas de crédito.	27
3.2.2.2 Términos de crédito.	27
3.2.2.3 Políticas de cobranza.	27
3.2.3 Fuentes de información.	28
3.3 Administración de inventarios.	29
3.3.1 Concepto.	29
3.3.2 Tipos de inventarios.	29
3.3.3 Cantidad económica de pedido.	30
3.3.4 Punto de reorden.	31
3.3.5 Niveles de inventario de acuerdo a los puntos de vista de las áreas funcionales involucradas.	31
3.3.6 Factores a considerar en la determinación de políticas.	32

#### CAPITULO IV. "ESTRUCTURA FINANCIERA".

4.1 Concepto.	34
4.2 Diferenciación entre financiamientos vía pasivo o vía capital.	34
4.2.1 Vencimiento.	34
4.2.2 Derechos sobre las utilidades.	35
4.2.2.1 Prioridad en derecho.	35
4.2.2.2 Seguridad en cuanto a derecho.	35
4.2.2.3 Monto del derecho.	36
4.2.3 Derechos sobre los activos.	36
4.2.4 Derecho a voto en la administración.	36
4.3 Consideraciones de importancia en la elección de una alternativa de financiamiento.	37

#### CAPITULO V. "COSTO DE CAPITAL".

5.1 Concepto.	39
5.2 Combinación de financiamientos.	40

#### CAPITULO VI. "CASO PRACTICO".

6.1 Introducción.	42
6.2 Estructura organizacional de la empresa.	43
6.3 Necesidad de obtención de información.	44
6.4 Ubicación de niveles de decisión e información.	45
6.5 Determinación de las vías de información.	46
6.6 Volumen de información.	46
6.7 Diseño del sistema de información de acuerdo a los requerimientos de cada área.	47
6.7.1 Gerencia Administrativa.	47

6.7.1.1 Tesorería y Finanzas.	47
6.7.1.2 Procedimiento de cobro de facturas, notas de cargo y contrarrecibos.	49
6.7.1.3 Procedimiento de pagos o egresos.	56
6.7.1.4 Reporte de cobranzas.	63
6.7.1.5 Reporte de deudas y obligaciones.	65
6.7.1.5.1 Analítica de proveedores.	67
6.7.1.6 Reporte de movimientos en Bancos.	68
6.7.1.7 Flujo de efectivo.	69
6.7.1.8 Reporte de inversiones.	71
6.7.1.9 Opciones de financiamiento y costo de cada una.	73
6.7.1.10 Evaluación de la situación financiera, mediante la - aplicación de las razones financieras.	74
6.7.2 Gerencia de Producción.	75
6.7.2.1 Budget (Presupuesto) de Producción.	76
6.7.2.2 Reporte de mano de obra directa.	84
6.7.2.3 Reporte de compras.	85
6.7.2.4 Control del proceso productivo.	88
6.7.3 Gerencia de Comercialización.	89
6.7.3.1 Reporte de ventas.	90
6.8 Impacto del Tratado de Libre Comercio en la industria del vestido.	92
CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFIA	

## I N T R O D U C C I O N

Durante mi desempeño profesional en el área de Tesorería de una empresa - perteneciente a la industria del vestido, advertí que carecía de una gran cantidad de elementos que me facilitarían una adecuada toma de decisiones.

De hecho, las operaciones se realizaban al día, sin llevar a cabo planeación alguna.

La falta de comunicación e información entre las diversas áreas de la empresa provocaban exigencias de urgencia, que al no estar contempladas, modificaban el flujo diario de caja. En síntesis, ésta empresa se manejaba con un estilo de Administración por Contingencias.

Esto provocó una necesidad personal de investigar todos aquellos elementos que deben tomarse en cuenta para diseñar un sistema de información para la planeación financiera; considerando no sólo el área administrativa, sino también la producción y la comercialización.

Es por lo anterior, que en éste estudio presento los aspectos financieros de mayor relevancia que sustentarán las bases para el diseño y aplicación de dicho sistema en una empresa manufacturera.

Basado en la premisa de que la información es poder - entendiéndose por poder la capacidad de contar con todas las herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas - sostengo que toda empresa que cuente con un buen sistema de información para la planeación financiera, estará más capacitada para administrar sus recursos y hacer frente a las dificultades derivadas de las operaciones cotidianas.

Incluso habrá posibilidad de presupuestar las ventas, así como los egresos requeridos para obtener éstas. Lógicamente ésto implicará un mayor control sobre las áreas responsables, ya que se fijarán metas y se analizarán las desviaciones para adoptar en su caso las medidas correctivas pertinentes.

A lo largo de mi estudio de la carrera de Licenciatura en Administración, obtuve conocimientos financieros diversos, los cuales pretendo conjuntar e interrelacionar para mostrar su trascendencia a nivel práctico, en búsqueda de un beneficio en el pequeño segmento de sociedad en el que tengo oportunidad de influir.



CAPITULO I. "ASPECTOS GENERALES Y CONCEPTOS".

1.1 Sistema de Información Financiera.

1.2 Las finanzas y la planeación financiera.

1.3 Objetivo del administrador financiero

1.4 Funciones del administrador financiero.

1.5 El entorno de la administración financiera.

1.6 Análisis financiero.

1.7 Planeación financiera y control.

## CAPITULO I. "ASPECTOS GENERALES Y CONCEPTOS".

### 1.1 Sistema de Información Financiera.

En la actualidad, la planeación financiera se encuentra muy vinculada a los sistemas de información. Esto revela la importancia de contar dentro de toda empresa con un sistema que facilite una adecuada toma de decisiones.

Un sistema es un conjunto de elementos, reglas ó principios interrelacionados entre sí, encaminados al logro de un objetivo específico. Por otro lado, un sistema de información financiera puede definirse como el instrumento de la administración que permite manejar datos, cifras y el seguimiento de operaciones que nos sirven para elaborar reportes e informes que puedan facilitar el análisis de la situación financiera de la empresa, comparándola con sus objetivos establecidos y tomando las decisiones, en su caso, para alcanzar las metas fijadas.

Este sistema de información financiera proporcionará la información que al administrador le agrada tener, la que necesita realmente y la que es posible obtener.

Considerando lo anterior, no debemos perder de vista que una gran cantidad de información puede llegar a ser tan dañina como la escasez, por lo que resulta necesario plantearse las siguientes preguntas para determinar las necesidades de información financiera.

- 1.- ¿Qué decisiones tomo regularmente?.
- 2.- ¿Cuál es la información que requiero para ésta toma de decisiones?.
- 3.- ¿Cuál es la información que obtengo en forma periódica?.
- 4.- ¿Cuál es la información que sería importante obtener y ahora no tengo?.

## 1.2 Las finanzas y la planeación financiera.

La economía de México es capitalista y de libre empresa, también conocida como economía de mercado; ésto implica que los recursos materiales, humanos y económicos, están distribuidos de acuerdo con un sistema libre de precios ( a excepción de ciertos precios controlados por el Gobierno ).

La oferta restringida de recursos está regida por el sistema de precios.

Existen mercados de productos; de deudas a corto y a largo plazo; y de capitales ( de acciones comunes y preferentes ). Es a través de éstos mercados financieros, denominados mercados de dinero y mercados de capital, que los fondos se distribuyen por un sistema libre de precios.

La eficiente operación de éstos mercados financieros es vital para nuestra economía.

Otro aspecto importante es el proceso de inversión, el cual es sólo posible cuando el ingreso corriente excede a los gastos corrientes.

En una empresa los productos y servicios producidos, así como el nivel de sus operaciones, están determinados por los precios de los factores productivos: terreno, mano de obra y capital utilizado, representando un costo para la empresa.

El proceso de toma de decisiones se fragmenta en una división de las funciones administrativas, derivada de la complejidad de las grandes organizaciones.

Básicamente las áreas funcionales ó de toma de decisiones según Lawrence J. Gitman son:

Producción, Finanzas y Comercialización.

Esta estructura organizacional tiene como objetivo delimitar las áreas de decisión de cada uno de los funcionarios principales.

El Gerente de finanzas será el responsable de la planeación financiera y dependerá en orden jerárquico del Director ó Gerente General.

### 1.3 Objetivo del administrador financiero.

El objetivo del administrador financiero debe ser alcanzar las metas de los propietarios ( accionistas ) de la empresa; es decir incrementar lo más ampliamente posible los beneficios de éstos.

Algunas personas creen que el objetivo de todo administrador financiero es invariablemente la maximización de las utilidades. Esto implica un costo para el dueño: mayor pago de impuestos, incremento en el P.T.U., pago de dividendos, etc.

Desde ésta persepectiva no resulta tan beneficioso para el dueño el incremento en las utilidades.

En la mayoría de los casos los dueños evitan tomar riesgos innecesarios, que aunque pueden prometer altos rendimientos, también ponen en peligro el patrimonio y solidez propia.

La obtención de éste objetivo implicará maximizar la rentabilidad de la empresa y aprovechar los recursos financieros.

#### 1.4 Funciones del administrador financiero.

La función del administrador financiero es la planeación de los requerimientos y el manejo de los fondos de la empresa. Reúne los fondos y les da un uso efectivo.

- 1.- Planeación financiera.
- 2.- Administración de los recursos.
- 3.- Obtención ó generación de fondos.

1.- La planeación financiera requiere de una visión amplia y global de las - operaciones de la empresa.

Considera planes a largo plazo como son: expansión de la planta, inversión en maquinaria y equipo. Esto implica tener conocimientos de las ventas - estimadas y de los flujos de efectivo esperados en el futuro.

Cabe mencionar que el medio externo puede alterar los planes, por lo que deben preverse posibles contingencias, que hasta cierto punto modifica - rán los resultados.

2.- Los excedentes de los flujos de efectivo deben ser invertidos en forma - inteligente. Pueden ser canalizados a proporcionar un mayor capital de - trabajo, a inversiones en activo fijo, creación de programas de investiga - ción y desarrollo, ó en el último de los casos ser devueltos a los dueños si éstos pueden obtener un mayor rendimiento.

3.- Cuando las salidas de efectivo son mayores a las entradas de efectivo y resulta difícil cubrir ésta deficiencia, es necesario obtener fondos del exterior. La empresa deberá considerar la posibilidad de adquirir recur - sos económicos en uno u otro de los distintos mercados de dinero. (prés - tamo bancario, emisión de papel comercial, emisión de aceptaciones ban - carias, etc.).

### 1.5 El entorno de la administración financiera.

La actividad económica de una empresa opera dentro de un sistema macroeconómico que ya existe. Los ciclos en las actividades económicas y las fluctuaciones económicas hacen más complejas las decisiones con respecto a la producción de bienes ó servicios, activos de la empresa, flujos de efectivo y utilidades. Los intereses y precios de las acciones varían de acuerdo a las condiciones del mercado.

La empresa debe tener cierta capacidad de ajuste ante éstas variaciones, proceso en el que contribuirá el administrador financiero.

La política económica nacional, como es la disminución de la inflación, a través del PECE (Pacto de estabilidad y crecimiento económico), disminución en la masa monetaria, incremento en las reservas del Banco de México (para fortalecer la moneda y evitar ataques especulativos), fijación de precios de garantía, políticas sobre tasas de interés para fomentar el ahorro, privatización de paraestatales y sociedades nacionales de crédito y demás, debe considerarse para medir su impacto en las finanzas de la empresa.

Otro punto a considerar es el efecto de los impuestos sobre el valor del negocio. Este afecta disminuyendo los flujos de efectivo.

Las nuevas misceláneas fiscales obligan al administrador financiero a actualizarse en lo que a disposiciones se refiere. Basta mencionar como ejemplo la aparición del impuesto al activo de las empresas, con el cual no resulta conveniente invertir grandes cantidades en inventarios ociosos previendo escasez ó aumento en el precio.

## 1.6 Análisis financiero.

Para llevar a cabo una planeación es necesario realizar una evaluación de la condición pasada y presente de la empresa, visualizando las operaciones y la posición financiera de ésta.

El análisis constituye la culminación de la contabilidad (parte constructiva), y de la auditoría (parte crítica). Consiste en efectuar operaciones matemáticas que permitan detectar variaciones en los saldos de las partidas a través del tiempo, determinando porcentajes de cambio.

Algunas de las herramientas que se utilizan para éste análisis son las razones financieras, así como los porcentajes integrales.

Al observar los estados financieros de una empresa, las cifras presentadas son de naturaleza fría, hasta el momento en que el administrador financiero aísla los aspectos relevantes ó significativos intentando detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa, buscando explicación o sentido a éstos e inclusive comparándolos con los de años anteriores o contra los de empresas del mismo ramo industrial.

Las personas interesadas en éste análisis financiero son:

- Los accionistas, cuyo interés radica en evaluar el valor de sus acciones.
- La administración, a la cual le interesa conocer los resultados de su gestión.
- Los asesores de inversiones analizarán la información financiera para dar un mejor servicio a sus clientes.
- Los analistas de crédito estudiarán la información de los solicitantes para ver si existe posibilidad de conceder créditos.
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público vigila el cumplimiento de las obligaciones fiscales y compara la utilidad contable reflejada en el Estado de Resultados con el ingreso gravable presentado en la declaración anual.
- La Bolsa de Valores requiere información financiera de todas las Sociedades Anónimas que estén registradas y cotizen en Bolsa.

- La Comisión Nacional Bancaria para ejercer su función de vigilancia y control sobre las instituciones de crédito recibe estados financieros de éstas, los cuales para presentar una información uniforme se elaboran tomando en cuenta como parámetro un catálogo de cuentas general.

Los estados financieros sujetos al análisis son: el Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de Cambios en el Capital Contable, el Estado de Costo de Producción y el Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

Para proceder al análisis, éstos estados financieros deben presentarse en forma comparativa.

Las áreas de estudio en el análisis financiero de una empresa son básicamente tres:

- 1.- La liquidez y la solvencia.
- 2.- La rentabilidad
- 3.- La estructura financiera.

1.- La liquidez se define como la capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, al llegar éstas a su vencimiento. Se refiere al dinero que se tiene disponible en el activo circulante de la empresa. La solvencia por otra parte se refiere al respaldo que se tiene en términos económicos (inversiones, bienes raíces, patrimonio, etc.).

Este análisis se basa en la relación que entre el activo circulante y el pasivo circulante existe.

NOTA: Las siguientes fórmulas consideran pesos constantes.

	<u>1989</u>	<u>1990</u>
<u>Activo Circulante</u>	\$ 3'581	\$ 4'095
<u>Pasivo Circulante</u>	2'970	3'006



En el ejemplo anterior en el año de 1989 por cada peso de pasivo, la empresa contaba con 1.20 pesos de activo para cubrir sus obligaciones, situación que mejoró en 1990 al aumentar 1.36 pesos de activo por cada peso de pasivo.

La fuente de efectivo para pago de obligaciones, la constituirán las ventas al contado y el cobro de cuentas ó documentos pendientes de cobro.

2.- La rentabilidad indica en términos de márgenes de utilidad y tasas de rendimiento sobre la inversión, la efectividad de una empresa.

Se considera como objetivo primordial de cualquier empresa la maximización de la rentabilidad.

Margen de utilidad:

	<u>1989</u>		<u>1990</u>
<u>Utilidad Neta</u>	\$ 360,000	= 4.1%	\$ 783,000
Ventas Netas	8'647,000		10'521,000

La empresa, como se observa en el ejemplo anterior, en 1989 obtuvo un margen de utilidad del 4.1%, mismo que se vió incrementado a 7.4% en 1990 debido a que aumentaron las ventas y la utilidad obtenida representó una proporción mayor a la generada el año anterior.

Independientemente a la mejoría observada, resulta importante considerar el promedio de la industria en la que nos encontramos; si hablamos en éste caso de un promedio industrial del 13% en 1990, podríamos decir que aunque hubo mejoría en 1990, la empresa está trabajando por debajo del nivel del sector industrial al que pertenece.

Las medidas fundamentales de la tasa de rendimiento son:

Rendimiento de Utilidades:

	<u>1989</u>		<u>1990</u>
<u>Utilidad antes de Impuestos</u>	\$ 489,600	= 23%	\$ 1'064,880
Activos Totales	2'125,750		5'280,000

En 1990 la empresa tuvo un rendimiento menor, pero si consideramos el promedio de la industria un 19%, todavía lo excede.

Rendimiento sobre Activos:

	<u>1989</u>		<u>1990</u>
<u>Utilidad Neta</u>	\$ 360,000	= 16%	\$ 783,000
Activos Totales	2'125,750		5'280,000

Rendimiento sobre Capital:

	<u>1989</u>		<u>1990</u>
<u>Utilidad Neta</u>	\$ 360,000	= 28%	\$ 783,000
<u>Capital Contable</u>	1'250,000		2'320,000

Aún cuando hubo aumento en el capital contable en 1990, el rendimiento se incrementó en 5 puntos; y si consideramos como promedio de la industria un 26% , la empresa lo superó.

3.- La estructura financiera de la empresa, situada en el lado derecho del Balance General señala la proporción en que se han utilizado las diversas fuentes de financiamiento.

Muestra la parte de los activos totales financiados con pasivos y la parte financiada con capital contable.

Empresa " X "

Balance General al 31 de Diciembre de 1989

	%		%
Activos Totales	100	Pasivos	45
		Capital	<u>55</u>
Total	<u>100</u>		100

Como se observa, la empresa se está financiando en un 45% con pasivos, mientras que el 55% restante corresponde al capital contable.

Lo anterior nos llevará a estudiar la manera en que repercute el nivel de endeudamiento de una empresa sobre su costo de capital; así como la influencia del apalancamiento sobre su tasa de rendimiento.

Resultaría arbitrario el fijar un porcentaje de los activos que deben ser financiados con pasivos, pues ésto variará de acuerdo con el giro de la empresa.

Apalancamiento:

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total de Activos}} = \frac{\$ 790,595}{1'756,878} = 45\%$$

Los pasivos de la empresa constituyen un 45% del total de activos .

Métodos de análisis.

- Razones Simples.- Se refiere a relacionar una partida con otra ó un grupo de partidas con otro grupo de partidas. Como ejemplo puede mencionarse relacionar la partida de ventas con la partida de cuentas por cobrar ó relacionar la utilidad neta con el capital contable.  
Este método permite el análisis de la proporción que representa una partida con respecto a la otra.
- Estados Comparativos.- Para que un análisis tenga significado debe realizarse sobre una base comparativa; estados financieros mensuales, estados financieros del presente año con los estados financieros de años anteriores ó con los estados financieros de empresas del ramo.
- Tendencias.- Este consistirá en seleccionar un año como base, al cual se le asignará el 100% a las partidas de ese año. Posteriormente se calculará los porcentajes de tendencias en los demás años estudiados, en relación al año base. Un porcentaje de tendencia mayor a 100 significará un aumento en el saldo de la partida en relación al año base; mientras que un porcentaje de tendencia menor a 100 significará una disminución en el saldo de la partida también en relación al año base.
- Porcentajes Integrales.- Al observar las cifras de los estados financieros, tantos números pueden generar confusión. Esto se simplifica si las cifras son convertidas a porcentajes integrales.  
Si hablamos del estudio de un Balance General, el 100% estará representado en el activo por la suma total de activo y en el pasivo, por la suma total del pasivo más capital.  
En el caso de un Estado de Resultados el 100% estará representado por las ventas netas, de tal manera que la utilidad neta representará un porcentaje de éste 100%.

- Flujo de Efectivo.- Teniendo como base los balances del presente año y el del año anterior es posible elaborar un Estado de Flujo de Efectivo con el que se podrán determinar los cambios en partidas que constituyen una fuente o una aplicación de capital neto de trabajo.
- Flujo de Fondos.- La empresa por las operaciones propias genera un ciclo de cobranza-pagos.
- Razones Estándar.- Consiste en obtener una razón promedio de diferentes tasas de rendimiento.  
Si tuviéramos la tasa de rendimiento de tres empresas comerciales del mismo ramo, podríamos proceder a determinar una tasa de rendimiento promedio.

#### 1.7 Planeación financiera y control.

Una vez habiendo evaluado la situación financiera y de operación de la empresa, se procederá a la formulación de planes a futuro. Este proceso de planeación financiera iniciará con la fijación de metas y objetivos, para proseguir con la elaboración de pronósticos de ventas.

Las dificultades financieras que presionan a los negocios se originan por la ausencia ó inexistencia de planes. Los planes obligan a todos los niveles de la empresa a pensar a futuro, pues de otra manera se vive con el pasado y las operaciones de la empresa se van efectuando al día.

La planeación proporciona alternativas, y de ésta forma podremos seleccionar la fuente de financiamiento que presente las condiciones más favorables. Así mismo, se cuenta con un mayor lapso de tiempo para realizar las investigaciones pertinentes.

Para la formulación de los planes no debe perderse de vista el hecho de que éstos son estimaciones y predicciones de situaciones a enfrentar, y que por lo tanto tendrán cierto grado de inexactitud. No constituirán guías estáticas que deban ser seguidas al pie de la letra.

Inclusive el administrador financiero debe estar dispuesto a revisar los planes si alguna situación económica inesperada los altera. Dichos planes - deben ser flexibles para soportar los cambios.

La planeación financiera exige una coordinación entre todas las áreas de la empresa; Compras, Producción, Mercadotecnia, Comercialización, Recursos - Humanos y Finanzas. Cada gerente de área debe proyectar el impacto financiero de sus decisiones sobre la empresa misma. Cualquier decisión afectará los - flujos de efectivo y rentabilidad de la empresa.

Los planes, además permiten fijar estándares de actuación, lo cual moti - vará a la empresa a buscar resultados cada vez mejores. De lo contrario el - único parámetro serían los resultados históricos, y un incremento de éstos - representaría un logro muy pobre.

Otra de las funciones de la planeación es la de guiar y controlar las - acciones de los subordinados, por medio de los presupuestos.

"Un presupuesto es un plan por escrito expresado en términos de unidades, di - nero ó ambos. Es un modelo que representa el efecto de varios niveles de acti - vidad (insumos) sobre los costos, ingresos y flujos de efectivo (resultados)".

Dicho presupuesto permitirá anticipar el futuro, lo cual facilitará la - planeación financiera.

Si la empresa busca aumentar las ventas, debe considerar la disponibilidad de fondos para expandir la planta, la maquinaria y equipo; incrementar las - cuentas por cobrar y los inventarios. Este objetivo requerirá de una fuerte - inversión para financiar cada etapa del proyecto.

Resulta importante establecer el plazo del presupuesto: compras, gastos de mano de obra, financiamientos a corto plazo, implican pronósticos a corto - plazo, que se reflejarán en el presupuesto anual. La construcción de una nue - va planta ó expansión de la actual, implican pronósticos a largo plazo, los - cuales deberán considerar el momento en que se comenzarán a obtener beneficios y el período estimado para recuperar la inversión. Este presupuesto podría - extenderse hasta cinco ó diez años.

El presupuesto a largo plazo busca medir el impacto de los planes sobre las necesidades financieras. Esto se hace tomando en cuenta y como base , una serie de balances generales proyectados para ver las necesidades financieras y la deuda a corto plazo, las utilidades retenidas esperadas, el pasivo a largo plazo y el capital social; la diferencia requerirá ser cubierta con pasivo a largo plazo adicional, reducción de pago de dividendos, y de ser necesario, reducir el volumen de ventas ó expansión de la planta para ajustarse a los recursos financieros disponibles.

Toda planeación financiera implica un control que permita verificar el cumplimiento de los objetivos, planes, políticas y estándares establecidos; en caso de ser necesario se adoptarán las medidas correctivas pertinentes.

**CAPITULO II. "FUENTES DE FINANCIAMIENTO".**

**2.1 Fuentes de financiamiento a corto plazo.**

**2.1.1 Cuentas por pagar.**

**2.1.2 Pasivos acumulados.**

**2.1.3 Fuentes Bancarias de fondos a corto plazo.**

**2.1.4 Fuentes extraordinarias de financiamiento a corto plazo.**

**2.2 Fuentes de financiamiento a largo plazo.**

**2.2.1 Los Bancos Comerciales.**

**2.2.2 Bancos de Desarrollo.**

**2.2.3 Compañías financieras comerciales.**

## CAPITULO II. "FUENTES DE FINANCIAMIENTO".

### 2.1 Fuentes de financiamiento a corto plazo.

En primera instancia, las dos fuentes de financiamiento a corto plazo - más importantes están representadas por las cuentas por pagar y los pasivos acumulados. Estas fuentes resultan de las operaciones normales de la empresa.

Las cuentas por pagar se incrementarán a medida que aumenten las ventas, ya que se realizarán mayores compras para producir a niveles más altos. Asimismo, y como resultado de las crecientes ventas, los pasivos acumulados - aumentan en relación al incremento de los salarios y los impuestos derivados de un mayor requerimiento de mano de obra y mayores impuestos sobre utilidades más altas.

Se recomienda a las empresas aprovechar éstas fuentes de financiamiento - "sin intereses" a corto plazo, siempre que sea posible y cuidando la imagen de la empresa ante proveedores.

#### 2.1.1 Cuentas por pagar.

Las cuentas por pagar tienen su origen en la compra de materias primas en cuenta abierta. Aquí se incluyen todas las transacciones en que se compra - mercancía, pero no se firma ningún documento que deje constancia del adeudo del comprador con el vendedor. El comprador se responsabiliza al recibir la mercancía, en pagar la cantidad convenida según las condiciones de venta.

En lo referente a las condiciones de crédito, el proveedor establecerá el período del crédito, el monto del descuento por pronto pago (en caso de ser - aplicable) y la fecha en que se inicia el crédito.

El período del crédito se refiere al número de días que transcurren hasta el momento en que se requiere el pago total. Estos periodos pueden variar de cero a 120 días.

Los descuentos por pronto pago suelen variar del 1 al 8% y se conceden al - comprador si paga dentro de un periodo determinado (entre 5 y 20 días).



Dicho comprador debe evaluar ésta alternativa contra los beneficios del financiamiento otorgado.

El inicio del período del crédito se especificará en la fecha de facturación, mediados ó fin de mes ó al recibo de la mercancía.

### 2.1.2 Pasivos acumulados.

Los pasivos acumulados son adeudos u obligaciones por servicios ya recibidos, que aún no han sido pagados. Los sueldos y salarios, honorarios, e impuestos son las partidas más comunes.

### 2.1.3 Fuentes Bancarias de fondos a corto plazo.

El objetivo de éste crédito es otorgar a la empresa un financiamiento que permita satisfacer las necesidades temporales; por ejemplo, un aumento en inventarios ó en cuentas por cobrar.

En la medida en que los inventarios y cuentas por cobrar se conviertan en efectivo, se generarán los fondos para cubrir éstos créditos.

Existen tres formas básicas en que los bancos prestan fondos a corto plazo:

- 1.- Documentos de crédito.
- 2.- Líneas de crédito.
- 3.- Convenios de crédito revolvente.

#### 1.- Documentos de crédito:

Una empresa con buenos antecedentes de crédito puede solicitar de un banco comercial un préstamo de éste tipo, cuando necesita fondos adicionales temporales.

El documento de crédito debe ser firmado por el solicitante (préstamo quirografario). El pagaré o letra de cambio establecerá las condiciones de dicho préstamo: duración, fecha de vencimiento y tasa de interés fijada.

Estos documentos tienen por lo general un vencimiento de 30 a 90 días.

El interés cobrado estará en relación al C.P.P. (costo porcentual promedio) + "x" puntos.

## 2.- Líneas de crédito:

Convenio que se establece entre un banco comercial y una empresa. En éste se fija el monto de los préstamos a corto plazo no asegurados que el banco pondrá a disposición de la empresa solicitante del crédito.

Este tipo de crédito no representa un préstamo garantizado; si el banco cuenta con fondos suficientes disponibles, el solicitante podrá disponer de ellos.

Para el banco, éste convenio elimina la necesidad de evaluar la confiabilidad del cliente, cada vez que solicita un crédito.

Para solicitar una línea de crédito, la empresa deberá mostrar al banco sus estados financieros, para que éste determine si la empresa realmente requiere la línea de crédito que solicita, además de verificar su capacidad de pago.

El cobro de los intereses se establece como la tasa mínima más un porcentaje determinado. Generalmente un convenio de línea de crédito tiene vigencia durante un período anual, en el que muy probablemente la tasa mínima cambiará. De ésta forma, si la tasa mínima cambia, el interés aplicado sobre un préstamo nuevo variará automáticamente.

El excedente en la tasa mínima de interés que se le cobra al prestatario dependerá de su confiabilidad.

Un banco al otorgar una línea de crédito, impone ciertas restricciones que comprenden: modificaciones funcionales, saldos compensatorios y cancelaciones anuales.

- Modificaciones funcionales.- El banco tiene el derecho de revocar el crédito en caso de presentarse cambios de importancia en las operaciones de la empresa.
- Saldos compensatorios.- Para asegurar la solvencia del prestatario, se requiere que se mantenga un saldo compensatorio en una cuenta de depósito a la vista: cuenta de cheques; que sea igual a un porcentaje determinado de la cantidad prestada.
- Cancelaciones anuales.- La mayoría de los bancos exigen una cancelación anual, para verificar que los recursos prestados se canalizan realmente para financiar los requerimientos estacionales o temporales de una empresa.

- 3.- Convenios de crédito revolvente.- Este convenio es una línea de crédito - garantizada, es decir, el banco comercial con el que se pacta asegura al prestatario una cantidad específica de fondos de la que podrá disponer, - sin importar la escasez de dinero que pudiera existir.
- En virtud de que el banco garantiza una disponibilidad de fondos al prestatario, se incluye generalmente una comisión de compromisos.
- La comisión se aplicará al saldo promedio no utilizado de dicho convenio de crédito.

#### 2.1.4 Fuentes extraordinarias de financiamiento a corto plazo.

Existen principalmente cuatro fuentes extraordinarias de éste tipo, que son las más comunes:

- 1.- Papel comercial.
- 2.- Anticipos de clientes.
- 3.- Préstamos privados.
- 4.- Factoraje de cuentas por cobrar.

Estas formas de financiamiento no son disponibles a todas las empresas; dependen del tipo, tamaño y entorno de la empresa.

##### 1.- Papel comercial:

Consiste en pagarés a corto plazo sin garantía, que emiten las empresas - que tienen un sólido prestigio de crédito. Es emitido generalmente por - empresas de gran tamaño, respaldadas por una firme estructura financiera. Sus vencimientos oscilan entre 3 y 270 días y por lo regular se emite con valor nominal de \$ 100,000.00 ó múltiplos.

El objetivo de la adquisición de éstos documentos es principalmente la - necesidad de contar con un medio que reditúe intereses, en el que se puedan invertir los fondos temporalmente inactivos.

Estos fondos representan una inversión segura para el comprador, si partimos de la base de que los emisores son las compañías más dignas de crédito del país. Además actualmente para que una empresa pueda emitir papel - comercial, debe ser calificada por asociaciones especializadas (p.e. - CAVAL), las cuales determinarán el grado de riesgo de la emisión.

El interés que se paga sobre el papel comercial estará determinado por la magnitud del descuento y la duración del documento.

Su venta es con descuento respecto a su valor nominal (bajo par).

#### 2.- Anticipos de clientes:

Constituyen un medio de reunir fondos para las empresas. Surgen de pagos efectuados por los clientes, antes de recibir los bienes.

Se consideran necesarios en los casos de pedidos costosos, para permitir financiar una parte del costo de producción.

#### 3.- Préstamos privados:

Estos pueden ser obtenidos a través de los accionistas de la empresa. Los accionistas están dispuestos a prestar dinero, con el objeto de cooperar a la solución de una situación que represente dificultades.

El interés del accionista radica en la búsqueda de la supervivencia de la empresa.

#### 4.- Factoraje de cuentas por cobrar:

El factoraje se refiere a la cesión directa de las cuentas por cobrar, a una institución financiera (organización auxiliar del crédito).

Además de éstas instituciones especializadas, algunos bancos comerciales también realizan la función de factoraje.

El Factor ó institución financiera adquiere las cuentas por cobrar, aceptando los riesgos de crédito implícitos en ellas.

Estas operaciones tienen un costo para la empresa cedente: intereses por financiamiento, honorarios de la cesión (de 1.5 a 3% del monto financiado) y retención del 20% como recurso en garantía (aforo), sobre el total de documentos a descontar.

Dicho 20% es reembolsado a la empresa cedente de las cuentas por cobrar, al realizarse el cobro de éstas.

### 2.2 Fuentes de financiamiento a largo plazo.

Este tipo de financiamiento puede obtenerse de dos maneras. La primera -

consiste en emprestar directamente el dinero a través de instituciones financieras.

La segunda forma de obtención de fondos de deuda a largo plazo consiste en la venta de pasivos negociables en forma de bonos. Con éstos bonos la empresa - puede vender pequeñas partes de su adeudo a varios compradores.

Los préstamos a largo plazo anteriormente se consideraban de cinco a doce años; actualmente se considera más de 1 año como largo plazo, debido a que resulta difícil realizar planeaciones que cubran períodos tan largos.

El acuerdo donde se suscribe el préstamo incluirá: el monto y vencimiento del préstamo, fechas de pago, tasa de interés, la garantía, el objetivo ó destino , y las acciones que se emprenderán si existiera incumplimiento.

Dentro de las principales instituciones financieras que otorgan créditos a largo plazo se encuentran:

- 1.- Los bancos comerciales.
- 2.- Los bancos de desarrollo.
- 3.- Compañías financieras comerciales.

#### 2.2.1 Los Bancos Comerciales.

Los créditos a largo plazo de los bancos comerciales tienen como ventaja el establecimiento de un contacto bancario, asesoría y consejos de expertos. El importe del crédito y su vencimiento dependerá del uso que se le vaya a - dar: adquisición de maquinaria, adquisición de bienes raíces, etc. Los bancos tienen como límite un porcentaje de su capital para prestar a un - solo prestatario, razón por la cual se recurre a otros bancos para constituir un grupo de crédito de riesgo compartido. Así se diversifica el riesgo al no recaer en un solo banco.

### 2.2.2 Bancos de Desarrollo.

Son asociaciones que promueven el desarrollo comercial en áreas geográficas específicas. Contribuyen al crecimiento de empresas con perspectivas de éxito.

Este tipo de bancos obtiene sus fondos de diversas instituciones gubernamentales y del gobierno federal.

Uno de los atractivos de éstos bancos, son los intereses reducidos para empresas en desarrollo.

El objetivo principal de éstas asociaciones es enriquecer la estructura económica del país, favoreciendo las condiciones de la producción en una área geográfica determinada.

### 2.2.3 Compañías financieras comerciales.

Otorgan créditos a largo plazo a empresas comerciales; por lo general intervienen en financiamientos de compra de equipo para empresas manufactureras.

Aquí aparece la figura del arrendamiento financiero, el cual difiere el pago de un activo a plazos establecidos, pactándose al final un importe por concepto de la opción de compra que asegura la propiedad del activo.

La ventaja principal de ésta alternativa es que evita un desembolso inmediato que restaría liquidez a la empresa.

CAPITULO III. "ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO".

3.1 Administración del efectivo.

3.1.1 Concepto.

3.1.2 Elementos.

3.1.3 Ciclo operativo y ciclo de pagos.

3.1.4 Ciclo de conversión en efectivo.

3.1.5 Motivos para retener efectivo.

3.2 Administración de las cuentas por cobrar.

3.2.1 Concepto.

3.2.2 Políticas de crédito.

3.2.2.1 Normas de crédito.

3.2.2.2 Términos de crédito.

3.2.2.3 Políticas de cobranza.

3.2.3 Fuentes de información.

3.3 Administración de inventarios.

3.3.1 Concepto.

3.3.2 Tipos de inventarios.

3.3.3 Cantidad económica de pedido.

3.3.4 Punto de reorden.

3.3.5 Niveles de inventario de acuerdo a los puntos de vista de las áreas funcionales involucradas.

**3.3.6 Factores a considerar en la determinación de políticas.**



### CAPITULO III. "ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO".

Dentro de una empresa, el capital de trabajo está constituido por la diferencia entre activos circulantes y los pasivos circulantes.(1)

Debe mantenerse una relación de circulante por encima de 1:1 que permita tener liquidez y un margen de seguridad.

La administración del capital de trabajo implica un análisis de cada una de las partidas que integran al activo circulante y pasivo circulante, con las cuales la empresa trabaja diariamente.

El administrador financiero puede fijar políticas conservadoras ó agresivas en cuanto a la administración del capital de trabajo.

- 1.- Conservadora.- Los accionistas garantizan el capital de trabajo. Hay mayor liquidez, pero menor rendimiento. Minimización del riesgo.
- 2.- Agresiva.- La empresa se financia con pasivos (dependiendo del giro de la empresa). Hay liquidez y el rendimiento es mayor.

<u>Política conservadora:</u>		<u>Política agresiva:</u>	
activo circulante	600	activo circulante	200
pasivo circulante	200	pasivo circulante	200
$\frac{A.C.}{P.C.} = \frac{600}{200} = 3$	3:1	$\frac{A.C.}{P.C.} = \frac{200}{200} = 1$	1:1

La política conservadora permite una mayor holgura en las operaciones, mientras que la política agresiva cubre exactamente la deuda, lo cual implica un alto riesgo en caso de presentarse cualquier tipo de contingencia.

(1) GITMAN, Lawrence J., "Fundamentos de Administración Financiera".

La importancia de la administración del capital de trabajo radica en que los activos circulantes representan un 60% del total de activos de una empresa y está constituido por inversiones que tienden a ser relativamente volátiles, por lo que requieren de especial atención.

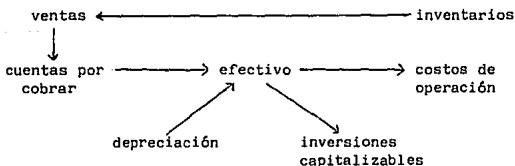
### 3.1 Administración del efectivo

#### 3.1.1 Concepto.

El efectivo por su naturaleza, debe estar constituido por el total de moneda de curso legal ó sus equivalentes como: giros bancarios, telegráficos, postales, monedas de oro, extranjeras, depósitos bancarios en cuentas de cheques, etc. propiedad de una entidad federativa.

Flujo de efectivo.- Mide la circulación del efectivo, a través de la estructura de la empresa. Debe indicar el total de fondos de que dispone la empresa, a partir de un período dado de operaciones.

#### Flujo de efectivo



El flujo de efectivo sirve para saber de donde se obtienen los recursos económicos y cuál es su aplicación. Proporciona información sobre el manejo de efectivo durante un período determinado.

#### 3.1.2 Elementos.

El flujo de efectivo consta de 4 elementos:

- 1.- Flujo de efectivo generado por la operación.
- 2.- Financiamientos y otras fuentes de efectivo.
- 3.- Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.
- 4.- Incremento ó decremento neto en el efectivo.

Administración del ciclo de efectivo:

El ciclo de flujo de efectivo puede descomponerse en dos partes: (2)

El ciclo operativo y el ciclo de pagos, los cuales determinan el ciclo de conversión de efectivo.

### 3.1.3 Ciclo operativo y ciclo de pagos.

Ciclo operativo.- Conversión de inventarios y cuentas por cobrar.

- a) Inventarios: Indica el tiempo promedio que requerirá una empresa para convertir sus inventarios de materia prima, producción en proceso y producto terminado, en artículos para venta a los clientes. Dicho ciclo se medirá - por la antigüedad promedio de inventarios.
- b) Cuentas por cobrar: Indica el tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Tiempo de rotación de - cartera que se medirá por el promedio de cobranza.

Ciclo de Pagos.- Flujos de salida: pago de pasivos a proveedores, pago de la mano de obra, etc.

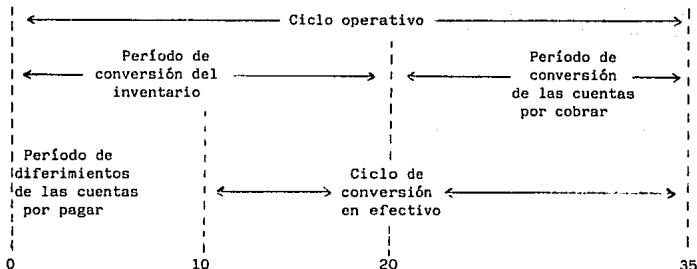
Los requerimientos de financiamiento de la empresa se verán influenciados por su habilidad para demorar los pagos al comprar materia prima a plazos prolongados de crédito ó al pagar mano de obra después de la realización del trabajo.

(2) WESTON, F.J.; BRIGHAM E.F., "Fundamentos de Administración Financiera".

### 3.1.4 Ciclo de conversión en efectivo.(3)

Este fusiona el ciclo operativo y el de pago:

Ciclo de conversión en efectivo = ciclo operativo - ciclo de pago.



- 1.- Se requieren 20 días en promedio, para convertir los materiales comprados en productos terminados, listos para su venta.
- 2.- Se requieren otros 15 días en promedio, para cobrar las cuentas por cobrar y para convertir las ventas en efectivo.
- 3.- La empresa es capaz de diferir los pagos de compras de materiales y mano de obra durante 10 días en promedio.
- 4.- Como resultado de lo anterior, el ciclo de conversión en efectivo es de 35 días - 10 días = 25 días.

Analizando lo anterior, el administrador financiero debe acelerar la rotación de inventarios y cuentas por cobrar, y diferir en la medida de lo posible el pago de cuentas por pagar, evitando así la necesidad de financiamientos externos.

(3) Verlyn D. Richards y Eugene J. Laughlin. "A cash conversion approach to liquidity analysis" Financial Management 1980 32-38.

Para una administración eficiente del efectivo, deben establecerse políticas en cuanto a las cantidades generales de efectivo y valores negociables - que la empresa debe tener; éstas dependerán de la actitud de la administración en relación al equilibrio entre el riesgo y el rendimiento.

### 3.1.5 Motivos para retener efectivo.(4)

- 1.- Operacional.- El efectivo es necesario para conducir las operaciones diarias.
- 2.- Precaución y seguridad.- Estos fondos quedan disponibles para cubrir situaciones en donde las salidas y entradas de efectivo reales, difieran de la combinación pronosticada ó proyectada. Ej: Disminución en el cobro de - cuentas de clientes.
- 3.- Especulativo.- Puede conducir al incremento de las utilidades. Ej: Inversiones en Casas de Bolsa.
- 4.- Saldos de reciprocidad.- Conservación de saldos de efectivo en los bancos comerciales. Los bancos proporcionan servicios que incluyen cobranza, com pensación y transferencia de fondos, así como privilegios de préstamos a corto plazo para las empresas.

### 3.2 Administración de las cuentas por cobrar.

#### 3.2.1 Concepto.

Las cuentas por cobrar que tiene una empresa, representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. (5)

Son créditos a favor de la empresa y a cargo de clientes o deudores, cuyo valor no se ha recuperado a la fecha del Balance.

Dichos créditos pueden estar representados por saldos en cuentas corrientes ó amparados por documentos que normalmente se convierten en valores líquidos ó disponibles, tales como efectivo y aceptaciones bancarias.

El crédito permite a las empresas mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos clientes.

(4) R.W. JOHNSON, R.W. MELICHER. "Administración Financiera". p 159.

(5) GITMAN Lawrence J., "Fundamentos de Administración Financiera".

El administrador financiero tiene un papel dinámico en la administración de las cuentas por cobrar, ya que debe realizar ajustes frecuentes de los estándares de crédito, condiciones de crédito y políticas de cobranza, considerando las condiciones económicas cambiantes.

Las políticas de crédito necesitan ser flexibles cuando la economía está en recesión y la empresa tiene exceso de capacidad, para así estimular las ventas.

En caso de expansión de la economía y cuando la empresa opera a toda su capacidad, éstas políticas de crédito deben ser más rígidas; sobre todo si se proyecta una demanda adicional en las ventas.

### 3.2.2 Políticas de crédito.

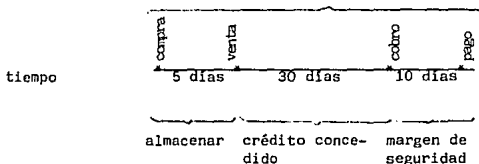
Las políticas de crédito se fijan en los diferentes niveles de la empresa, siendo algunas de tipo general, aplicables a toda la organización, otras de tipo departamental, divisional, etc.

"Determinan el marco ó guía para llegar a las decisiones que permitan alcanzar los objetivos establecidos, para la administración financiera de las cuentas por cobrar".

Deben ser precisas, consistentes y flexibles.

En una empresa, el nivel de las cuentas por cobrar está determinado por su volumen de ventas y por el período promedio entre el momento de la venta y el momento de la cobranza. Este período promedio de cobranza estará influenciado por las condiciones económicas.

Ejemplo de coordinación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar , en una empresa comercializadora: crédito obtenido



Algunas variables de la política de crédito son:

### 3.2.2.1 Normas de crédito.

Para evitar pérdidas por incumplimiento de pago ó por cuentas malas, elevados costos de investigación y cobranzas, y costos por inversión en cuentas por cobrar de clientes que alargan el período de cobranza, debe evaluarse el riesgo de crédito de un cliente tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Carácter.- Probabilidad de que el cliente cumpla con la obligación adquirida.
- 2.- Capacidad.- Mide en forma subjetiva la habilidad del cliente para pagar sus obligaciones. Se evalúan los antecedentes del cliente, su forma de negociar y su capacidad instalada.
- 3.- Capital.- Se mide a través de sus estados financieros, enfatizando en el análisis de sus razones de riesgo (deudas/activos, liquidez, etc.).
- 4.- Colateral.- Activos con que cuenta el cliente para ofrecer en cesión como garantía del crédito.
- 5.- Condiciones.- Impacto de la situación económica sobre la empresa.

### 3.2.2.2 Términos de crédito.

Se refiere al período que se extiende el crédito y al descuento por pronto pago en caso de existir.

Ej: Si la empresa establece "2/10, neto 30", significa que si el cliente paga dentro de los 10 primeros días se le hará un descuento del 2%, o que éste tiene un plazo de 30 días para cubrir la deuda, tomando como referencia la fecha de facturación.

Si por otro lado se establece "neto 60", ésto significa que la cuenta vencerá y deberá pagarse 60 días después de la fecha de la factura.

### 3.2.2.3 Políticas de cobranza.

Procedimientos usados por la empresa para cobrar cuentas vencidas no pagadas.

Algunos procedimientos estandarizados incluyen: envío de cartas, llamadas telefónicas, entregar a una agencia externa la cuenta por cobrar, y en el último de los casos iniciar una demanda civil.

Lo anterior implica considerar: distancias físicas, problemas de comunicación, correo, recordatorios, personal disponible, plazo razonable después del aviso de cobro, etc.

### 3.2.3 Fuentes de información.

Existen fuentes de información que pueden utilizarse para realizar la investigación de crédito y determinar las condiciones del crédito.

1.- Fuentes de información a obtener directamente del cliente:

- a) Solicitud de crédito.
- b) Entrevista personal.
- c) Estados financieros.
- d) Registros relativos a la experiencia obtenida en operaciones anteriores.
- e) Información de los representantes del departamento de compras.

2.- Fuentes de información a obtener de terceros.

- a) Intercambio de referencias.
- b) Reportes de agencias especializadas en la investigación de crédito.
- c) Referencias bancarias.

El administrador financiero debe buscar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento: en la medida que ampliamos nuestros plazos y concedamos crédito a nuestros clientes, estaremos inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará nuestra capacidad para liquidar pasivos.

Estos créditos, sin embargo, tienen la ventaja de facilitar la venta de nuestros productos o servicios y mejorar nuestras utilidades.

Otro aspecto importante será elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión: reducir al mínimo las pérdidas en cuentas malas y la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar.



### 3.3 Administración de inventarios.

#### 3.3.1 Concepto.

Los inventarios son la existencia que se tiene como reserva, ya sea de materia prima, producción en proceso ó producto terminado.

La administración del inventario es importante debido a que por lo general éste constituye un segmento considerable de los activos totales (sobre todo en empresas comerciales). Además, al ser el menos líquido de los activos circulantes, cualquier error no se puede remediar con rapidez. Los cambios en los niveles de inventarios tendrán efectos económicos de importancia.

El objetivo del administrador financiero será minimizar en la medida de lo posible, los costos relacionados con la administración del inventario, determinando el nivel "óptimo" de inventarios que satisfaga las necesidades de producción.

Teniendo un bajo nivel de inventarios se reducirán los costos de financiamiento y de almacenamiento; pero ésto puede implicar costos de escasez y disminución de ventas. (Costo de oportunidad).

Por otra parte un alto nivel de inventarios representa elevados costos de financiamiento, inventarios ociosos, incremento en el impuesto al activo de las empresas, etc.

#### 3.3.2 Tipos de inventarios.

Materias primas.- Comprende los insumos básicos que adquiere la empresa para llevar a cabo su proceso productivo. Ej: acero, tornillos, plástico.

En los casos en que la empresa produce artículos con alto grado de elaboración, el inventario puede estar constituido por artículos manufacturados por otra empresa ó por otra división de la misma compañía.

La cantidad de éstos materiales en inventario dependerá de la frecuencia con que se usen, de la inversión monetaria requerida, tiempos de entrega de pedidos, etc.

Producción en proceso.- Comprende los materiales que se encuentran en el proceso productivo. Son productos que se encuentran en una etapa intermedia dentro de su elaboración.

La duración de los productos en ésta etapa dependerá de la complejidad del proceso productivo.

Productos terminados.- Este inventario incluye todos aquellos artículos producidos que aún no han sido vendidos.

El nivel del inventario dependerá de la demanda de ventas.

### 3.3.3 Cantidad económica de pedido. (CEP)

$$CEP = \sqrt{\frac{2 A O}{M}}$$

donde: A = Cantidad anual usada en unidades.

O = Costo anual promedio de colocar una orden.

M = Costo anual de mantenimiento de una unidad de inventario durante un año (almacenamiento, seguro, retorno - sobre la inversión en inventario, etc.)

Ejemplo:	Uso anual planeado (en unidades).	5,400
	Costo de colocar un pedido.	\$ 10.00
	Costo anual de mantenimiento por unidad en inventario.	\$ 1.20

$$CEP = \sqrt{\frac{2 (5,400) (\$10)}{\$ 1.20}} = \sqrt{90,000} = 300 \text{ unidades}$$

(este valor minimiza los costos)

Al año debemos hacer 18 pedidos para llegar a las 5,400 unidades.

$$5,400/300 = 18$$

### 3.3.4 Punto de reorden.

Establece un punto de renovación de los pedidos entre fecha de colocación y de recepción.

Tiempo de anticipo en días x uso diario

Ejemplo:

Tiempo de entrega: 10 días.

Consumo diario:  $5,400/360 = 15$  unidades.

Punto de reorden =  $10 \times 15 = 150$  unidades.

Cuando la empresa alcance 150 unidades, se hace un pedido por una cantidad igual a la cantidad económica (CEP). Dicho pedido sería recibido cuando el nivel de inventarios llegue a cero.

Por eso es conveniente establecer 1 día ó más como margen de seguridad.

### 3.3.5 Niveles de inventario de acuerdo a los puntos de vista de las áreas funcionales involucradas.

- Finanzas:

Vigila que los flujos de caja sean manejados en forma eficiente, evitando - comprometer fondos en activos superfluos ó excesivos.

Busca mantener bajos niveles de inventario para reducir la cantidad de dinero asignada a éste.

- Comercialización:

Busca que la empresa cuente con inventarios de producto terminado altos, - para así garantizar el cumplimiento de todos los pedidos, evitándose retrasos por falta de existencias. Esta política reduce pérdidas en ventas por agotamientos de inventario.

- Producción:

Se ocupa del nivel de inventarios de materia prima y producción en proceso. Tiene como responsabilidad asegurarse de que el plan de producción se ejecute eficientemente, para alcanzar el nivel deseado de productos terminados.

Debe mantener un bajo costo de producción por unidad. Prefiere contar con - altos niveles de inventarios de materia prima, para evitar demoras en pro - ducción.

- Compras:

Su objetivo es adquirir las materias primas requeridas para la producción en las cantidades adecuadas y en el momento oportuno; lo anterior buscando obtener precios favorables.

Como podemos ver, cada área tiene un objetivo específico el cual debe - interrelacionarse con los de las demás áreas (aunque algunos parezcan incon - gruentes), para cumplir los objetivos fijados por la empresa.

Debe existir comunicación entre las diversas áreas:

Comercialización notificará de acuerdo a las ventas proyectadas, el nivel - requerido de productos terminados, para que Producción elabore los programas de fabricación que satisfagan éstas necesidades.

Producción, a su vez debe comunicar a Compras las necesidades de materia prima, dándole tiempo a que obtenga cotizaciones de diversos proveedores, para - obtener los mejores precios de acuerdo a la calidad solicitada.

Compras debe notificar con anticipación a Finanzas, los requerimientos de - materia prima, para darle oportunidad de que provisione una cantidad de dine - ro dentro de su flujo de caja.

Las políticas de inventario deben planear el nivel óptimo de inversión en inventarios y a través del control tratar de mantenerse cerca de éste nivel, tanto como sea posible.

3.3.6 Factores a considerar en la determinación de políticas. (6)

- 1.- Las cantidades necesarias para satisfacer las exigencias de ventas.
- 2.- La naturaleza perecedera de los artículos.
- 3.- La duración del período de producción.

(6) WELSCH Glenn A. "Planificación y Control de Utilidades".

- 4.- Las instalaciones de almacenamiento.
- 5.- La suficiencia de capital para financiar la producción del inventario.
- 6.- El costo de mantener el inventario (mano de obra, seguros, impuestos, - alquileres, depreciación, transporte y manejo extra).
- 7.- La protección contra escaseses de materias primas.
- 8.- La protección contra escaseses de mano de obra.
- 9.- La protección contra aumentos de precios.
- 10.- Los riesgos incluidos en inventario.
  - a) Bajas de precio.
  - b) Obsolescencia de las existencias.
  - c) Pérdidas por accidentes y robos.
  - d) Falta de demanda.

CAPITULO IV. "ESTRUCTURA FINANCIERA".

4.1 Concepto.

4.2 Diferenciación entre financiamientos vía pasivo o vía capital.

4.2.1 Vencimiento.

4.2.2 Derechos sobre las utilidades.

4.2.2.1 Prioridad en derecho.

4.2.2.2 Seguridad en cuanto a derecho.

4.2.2.3 Monto del derecho.

4.2.3 Derechos sobre los activos.

4.2.4 Derecho a voto en la administración.

4.3 Consideraciones de importancia en la elección de una alternativa de financiamiento.

## CAPITULO IV. "ESTRUCTURA FINANCIERA".

### 4.1 Concepto.

La estructura financiera de una empresa se observa en el lado derecho del Balance General y está compuesta por los pasivos circulantes, a largo plazo y capital contable.

### 4.2 Diferenciación entre financiamientos vía pasivo o vía capital.

Una empresa puede elegir entre dos fuentes de financiamiento: Vía pasivo ó vía capital.

El pasivo representa una obligación que se origina al obtener un crédito; por otro lado, el capital es la inversión de los accionistas, (parte que - posee el propietario en los activos).

Estas dos fuentes de financiamiento se diferencian en los siguientes aspectos: (7)

#### 4.2.1 Vencimiento.

Toda deuda tiene fecha de vencimiento, en la cual deberá ser liquidada. De acuerdo al tipo de convenio, los vencimientos podrán ser a corto plazo, a mediano plazo ó a largo plazo.

En caso de incumplimiento los acreedores tomarán medidas tales como: apoderar se de los activos de la empresa ó incluso obligar a su liquidación.

El capital, a diferencia de los pasivos, no tiene fecha de vencimiento. Al realizar una inversión, no existe un contrato que asegure a los propietarios la recuperación de su inversión inicial a una fecha determinada. El propietario recuperará su inversión dependiendo de la solidez de la empresa y de su habilidad negociadora.

(7) R.W. JOHNSON., R.W. MELICHER. "La Administración Financiera".

#### 4.2.2 Derechos sobre las utilidades.

En tres aspectos de los derechos sobre las utilidades se distingue al - pasivo del capital:

- Prioridad en derecho.
- Seguridad en cuanto a derecho.
- Monto del derecho.

##### 4.2.2.1 Prioridad en derecho.

Los acreedores tienen prioridad sobre los accionistas en materia de derechos.

Todas las obligaciones con acreedores deben cubrirse primero; los accionistas no podrán retirar utilidades que afecten la prioridad en derecho de los acreedores.

Asimismo los derechos de los accionistas preferentes, anteceden a los de los accionistas comunes. Los dividendos deberán pagarse sobre las acciones - preferentes de acuerdo a los estatutos, antes de hacer alguna distribución a los accionistas comunes.

##### 4.2.2.2 Seguridad en cuanto a derecho.

Una vez que la empresa se ha comprometido a pagar intereses sobre la deuda, estará obligada a cubrirlos, independientemente del nivel de utilidades ó de alguna acción legal.

En negocios de propiedad individual, los pagos a propietarios se denominan retiros; en el caso de sociedades anónimas, éstos pagos se denominan dividendos.

En el primer caso el pago se hace a discreción del dueño o socios, en el segundo se hace a discreción del consejo de administración elegido por los - accionistas.



#### 4.2.2.3 Monto del derecho.

En materia de intereses existe una limitante en cuanto a los pagos que de éstos se hagan: Están limitados a una cantidad fija.

Los bancos recibirán un interés sobre su préstamo sin importar la - rentabilidad de la empresa.

Una vez habiendo pagado dividendos a los accionistas preferentes, lo que reste deberá pagarse a los accionistas comunes.

#### 4.2.3 Derechos sobre los activos.

Tienen prioridad los derechos de los acreedores sobre los derechos de los accionistas, si la empresa se encuentra en dificultades y los activos están siendo liquidados. A su vez los derechos de los accionistas preferentes son - superiores a los de los accionistas comunes.

Los acreedores, a cambio de su prioridad convienen en recibir sólo el - principal prestado más algunos intereses no pagados. Los accionistas están - restringidos a recuperar una cantidad aproximadamente igual a su inversión - original.

#### 4.2.4 Derecho a voto en la administración.

Dentro de la empresa los acreedores no tienen voto directo en la administración, aún cuando pueden imponer ciertas restricciones en relación a convenios de préstamos. Tienen cierto grado de control, ya que no apoyarán a la - empresa si ésta está mal manejada; si un socio es incompetente los acreedores pueden negar su crédito.

En la práctica real no hay restricción en los derechos de los acreedores a expresar su inconformidad si una empresa está siendo mal manejada, aunque - poco podrán hacer legalmente, hasta que éste origine incumplimiento en pagos del principal ó intereses.

#### 4.3 Consideraciones de importancia en la elección de una alternativa de financiamiento.

Toda empresa en el momento de planificar las alternativas de financiamiento debe tomar en cuenta factores como son: riesgo, adecuación, utilidad, - control y maniobrabilidad.

El riesgo definido como incertidumbre del futuro, resulta de la variabilidad existente en las ventas, en las operaciones propias de la empresa, en el apalancamiento financiero e incluso en la situación económica del país.

Las fluctuaciones en las ventas ocasionan a su vez fluctuaciones en las utilidades, y se ven incrementadas por la palanca de operación (costos fijos y costos variables) y por la palanca financiera. Lo anterior obliga a decidir el nivel de deuda a incluir en la estructura financiera y de capital, de manera que la empresa pueda soportarlo.

Parte de la variabilidad en las ventas dependerá del sector industrial al que se pertenece, ya que los cambios en la actividad económica influirán directamente sobre la producción y las ventas.

Por otro lado, el factor de adecuación se refiere a que debe existir compatibilidad entre los fondos usados y la naturaleza de los activos financiados.

Los activos circulantes deben ser financiados con una deuda flexible a corto plazo que pueda aumentarse ó disminuirse en relación a las necesidades específicas de la empresa.

Si financiamos los activos circulantes con capital ó con deuda a largo plazo se tendrían saldos de efectivo ociosos que de ninguna manera representarían una inversión lucrativa.

Al planear los financiamientos a utilizar, debe buscarse la forma de proporcionar una elevada utilidad a los propietarios de la empresa. Debe medirse el impacto de varios niveles de deuda sobre las utilidades después de impuestos.

Por ejemplo, si se quiere decidir entre llevar a cabo una emisión de acciones preferentes ó adquirir una deuda, debe considerarse que los intereses sobre la deuda son deducibles de impuestos, mientras que los dividendos de acciones

preferentes no lo son. Por lo tanto desde el punto de vista de las utilidades resultaría más conveniente la deuda que las acciones preferentes.

Los propietarios ante todo, desean conservar el control de la empresa. Si la empresa pide prestado más de lo que puede pagar y los pasivos constituyen un porcentaje superior al del capital, los acreedores pueden apoderarse de los activos de la empresa para cubrir sus derechos; en este caso se pierde por completo el control.

Sería más conveniente sacrificar una parte del control por un financiamiento adicional de capital, en lugar de perder todo el control a favor de acreedores empleando altos niveles de deuda.

La maniobrabilidad básicamente se refiere a buscar una flexibilidad en el financiamiento, con el objeto de tener el número de alternativas que se requieren para ampliar o reducir el total de los fondos empleados.

**CAPITULO V. "COSTO DE CAPITAL".**

**5.1 Concepto.**

**5.2 Combinación de financiamientos.**

CAPITULO V. "COSTO DE CAPITAL".

5.1 Concepto.

Si se busca maximizar el valor de una empresa, debe minimizarse en forma simultánea el costo de su capital para obtener rendimientos máximos de la inversión.

El costo de capital proporciona un parámetro para medir la efectividad del administrador financiero al diseñar la mezcla de fondos de pasivo y capital de la estructura financiera de la empresa.

Habiéndose calculado los costos de los componentes individuales de la estructura de capital, éstos pueden ponderarse utilizando un estándar para calcular el costo promedio ponderado del capital: (8)

<u>Componentes de la estructura del capital.</u>	<u>Importe en dólares del financiamiento.</u>	<u>Proporción. (A)</u>	<u>Costo de componentes después de impuestos. (B)</u>	<u>Costo ponderado. (A)X(B) (C)</u>
Deuda a largo plazo	\$ 20'000,000.	40 %	6.8 %	2.72 %
Acciones preferentes	5'000,000.	10	12.0	1.20
Utilidades retenidas	15'000,000.	30	14.5	4.35
Acciones comunes	10'000,000.	20	15.0	3.00
	<u>\$ 50'000,000.</u>	<u>100 %</u>		<u>11.27 % = CPPC</u>

Cuando la empresa se financia en las proporciones especificadas y acepta proyectos con un rendimiento superior al rendimiento promedio ponderado requerido, está en posibilidad de aumentar el precio de mercado de sus acciones. Dicho aumento sucede en virtud de que se prevee que los proyectos de inversión aceptados arrojen un rendimiento mayor sobre sus partes financiadas.

(8) R.W. JOHNSON., R.W. MELICHER. "La Administración Financiera".

Al llevar a cabo un sistema de ponderación, se supone que la empresa obtendrá capital en las proporciones especificadas. A fin de que el costo promedio ponderado del capital represente un costo marginal, las ponderaciones utilizadas deberán ser marginales: han de corresponder a las proporciones de ingresos por financiamiento que piensa utilizar la empresa. De no ser así, el capital se obtendrá sobre una base marginal en proporciones distintas a las utilizadas para calcular éste costo.

El riesgo que se corre en éste caso es que si el costo verdadero es mayor que el que se mide, se aceptarán proyectos que dejarán a los inversionistas en una mala situación.

Por otro lado, si el costo verdadero es inferior al costo medido, se rechazarán proyectos que podrían aumentar la riqueza de los accionistas, y por ende de la empresa.

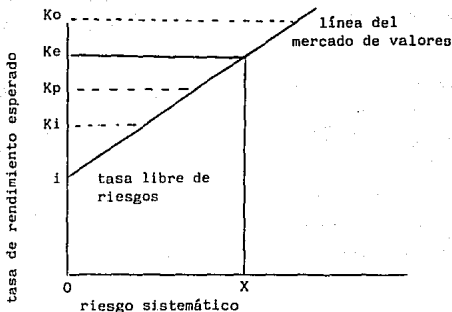
Cabe mencionar en relación a lo anterior que obtener capital es difícil, y no se pueden mantener proporciones estrictas, pero en la práctica y con el transcurso del tiempo, las empresas están en posibilidad de financiarse de un modo aproximadamente proporcional.

Al existir cambios en la estructura de capital se presenta el problema de que los costos de los distintos componentes del financiamiento parten de la estructura de capital existente y dichos costos pueden ser diferentes de los que entran en vigor cuando la empresa logra la estructura de capital deseada. En virtud de que la empresa no puede medir en forma directa sus costos en la estructura de capital deseada, éstos tienen que estimarse.

## 5.2 Combinación de financiamientos. (9)

El enfoque del costo promedio ponderado del capital implica que los proyectos de inversión son financiados mediante una combinación de fondos, en lugar de ser financiados en forma individual por medio de deuda, acciones preferentes, acciones comunes, etc.

(9) VAN HORNE James. "Administración Financiera".



Tasas de rendimiento requeridas para la deuda ( $K_i$ ), las acciones preferentes ( $K_p$ ), el capital en acciones comunes ( $K_e$ ) y el costo global del capital ( $K_o$ ) para una sola empresa.

Esta gráfica incluye la línea de mercado de valores con los rendimientos requeridos sobre la deuda, las acciones preferentes y las acciones comunes, para una empresa en particular. El costo del capital de la empresa corresponde a un promedio ponderado de las tasas de rendimiento requeridas de los diversos componentes. Si los proyectos son aceptados con un riesgo sistemático de  $X$  y un rendimiento esperado de  $K_o$ , el rendimiento esperado será justo lo necesario para compensar a los distintos tenedores de valores con las tasas de rendimiento requeridas:  $K_i$ ,  $K_p$ , y  $K_e$ . Como resultado de ello la inversión mantendrá el precio de las acciones sin cambios. Si el rendimiento esperado del proyecto es más alto que  $K_o$ , teniendo el mismo riesgo sistemático, este será más que suficiente para compensar a los acreedores, accionistas preferentes y accionistas comunes. Al ser fijos los derechos máximos de los acreedores y los accionistas preferentes, la mayor parte del beneficio será para los accionistas comunes; es decir, su rendimiento esperado excederá el requerido  $K_e$ . El precio por acción aumentará conforme las ofertas de los inversionistas suban el precio de la acción, hasta que se restaure el equilibrio.

## CAPITULO VI. "CASO PRACTICO".

- 6.1 Introducción.
- 6.2 Estructura organizacional de la empresa.
- 6.3 Necesidad de obtención de información.
- 6.4 Ubicación de niveles de decisión e información.
- 6.5 Determinación de las vías de información.
- 6.6 Volumen de información.
- 6.7 Diseño del sistema de información de acuerdo a los requerimientos de cada área.
  - 6.7.1 Gerencia administrativa.
    - 6.7.1.1 Tesorería y Finanzas.
    - 6.7.1.2 Procedimiento de cobro de facturas, notas de cargo y contrarrecibos.
    - 6.7.1.3 Procedimiento de pagos o egresos.
    - 6.7.1.4 Reporte de cobranzas.
    - 6.7.1.5 Reporte de deudas y obligaciones.
      - 6.7.1.5.1 Analítica de proveedores.
    - 6.7.1.6 Reporte de movimientos en Bancos.
    - 6.7.1.7 Flujo de efectivo.
    - 6.7.1.8 Reporte de inversiones.
    - 6.7.1.9 Opciones de financiamiento y costo de cada una.



6.7.1.10 Evaluación de la situación financiera, mediante la aplicación de razones financieras.

6.7.2 Gerencia de Producción.

6.7.2.1 Budget (Presupuesto) de producción.

6.7.2.2 Reporte de mano de obra directa.

6.7.2.3 Reporte de compras.

6.7.2.4 Control del proceso productivo.

6.7.3 Gerencia de Comercialización.

6.7.3.1 Reporte de ventas.

6.8 Impacto del Tratado de Libre Comercio en la industria del vestido.

## CAPITULO VI. "CASO PRACTICO".

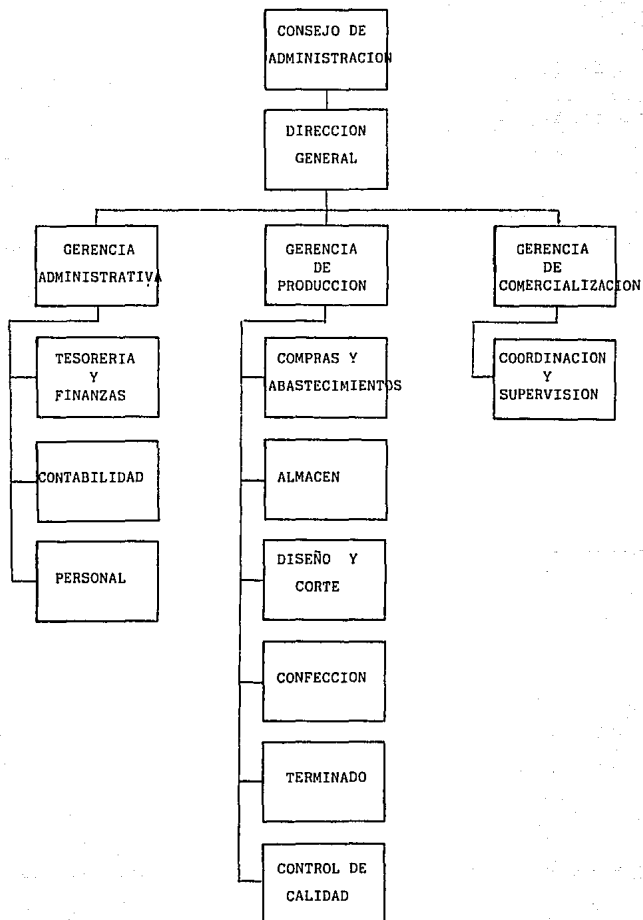
### 6.1 Introducción.

El presente caso práctico pretende determinar las necesidades de información de una empresa perteneciente a la industria del vestido, y a su vez diseñar un sistema de información que le permita llevar a cabo una planeación - financiera.

Habiendo analizado en los capítulos anteriores los principales aspectos - en materia financiera que debe considerar toda empresa, procederemos a llevar los a la práctica.

La empresa de nuestro estudio está conformada por un Consejo de Administración, una Dirección General, y tres Gerencias: Administración, Producción y Comercialización. De éstas se derivan las áreas de Tesorería y Finanzas, - Contabilidad, Personal, Almacén, Diseño y Corte, Confección, Acabado, Control de Calidad, Compras y Abastecimientos, Coordinación y Supervisión de Ventas.

6.2 Estructura organizacional de la empresa.



### 6.3 Necesidad de obtención de información.

Para lograr un funcionamiento sinérgico de todas las áreas que componen la empresa, se requiere que cada una de éstas cuente con la información necesaria que facilite el logro de los objetivos.

#### 1.- Consejo de Administración:

Requiere que la información sea analítica, precisa y veraz para así poder evaluar la situación financiera y los resultados de las operaciones realizadas por la empresa.

#### 2.- Dirección General:

Requiere una información adecuada, suficiente y oportuna que permita tomar decisiones en forma óptima y en el momento preciso.

#### 3.- Gerencia Administrativa:

a) Tesorería y Finanzas.- Básicamente ésta area requerirá la información que le permita realizar una adecuada planeación financiera, una administración de recursos óptima, buscando siempre incrementar los beneficios de la empresa y por consecuencia de los accionistas.

En lo referente a crédito y cobranzas debe contarse con sistemas de control para asegurar la cobranza oportuna a clientes, así como para corregir y evitar saldos incobrables, teniendo como objetivo la probabilidad máxima de cobro de sus cuentas.

b) Contabilidad.- Los registros de las operaciones efectuadas por la empresa deberán ser confiables y estar al corriente para que los reportes e informes que emanen del departamento proporcionen datos concluyentes.

c) Personal.- Elaborar la nómina con la mayor información objetiva posible, que sirva para planear la producción y contratación de personal; así mismo conocer la capacidad de mano de obra instalada con su grado de aprovechamiento.

#### 4.- Gerencia de Producción:

Determinar correctamente el costo de producción de los artículos, tanto en forma global, como por componentes para llevar un control.

#### 5.- Gerencia de Comercialización:

La información en que se puedan basar para elaborar un plan y programa de ventas agresivo y exhaustivo, de acuerdo a las posibilidades y capacidad instalada de la empresa.

#### 6.4 Ubicación de niveles de decisión e información.

Dentro de la organización de toda empresa se localizan tres niveles jerárquicos básicos y necesarios:

- 1.- Nivel de alta dirección.- En éste se toman las decisiones importantes que establecen y controlan las políticas, tanto internas como externas, así como la administración de la propia empresa, en base a la información recibida.
- 2.- Nivel de dirección intermedia.- Se encuentra en la parte media de la organización, teniendo a su cargo el procesamiento de la información que debe ir al nivel superior, obtenida a través de los departamentos operativos; y coordinando a su vez, las operaciones que son ejecutadas por éstos. (Gerencias).
- 3.- Nivel de operación.- Integrado por los departamentos administrativos y productivos, los cuales generan la información básica por medio de su ciclo diario en la actividad comprar-producir-vender.

De acuerdo a lo anterior ubicamos dos clases de niveles de decisión en un sistema de información:

- 1.- Nivel de decisión operativo.- Establecido a través de la interacción de los diferentes departamentos administrativos y productivos, derivada de las operaciones financieras, comerciales y productivas realizadas por la empresa; en dicho proceso hay departamentos que por su autoridad y responsabilidad delegada y de acuerdo a sus funciones, se convierten en jueces que capturan, entienden y califican la información resultado del proceso. Ej: pago de facturas, compras, contabilidad, etc.

Este nivel se identifica como el motor o corazón del sistema de información financiera, convertido en quien recibe, procesa, depura, analiza, - evalúa y aprueba la información derivada de una operación financiera, comercial ó productiva.

Si éste nivel trabaja con eficiencia y eficacia, se logrará la integración adecuada del siguiente nivel.

- 2.- Nivel de decisión gerencial.- Se produce a partir del nivel operacional, y en éste la información, ya no tanto cuantitativa sino cualitativa, se - traslada a través de las Gerencias hacia la alta Dirección, quienes la - interpretan y toman como base para la toma de decisiones, incurriendo en un procedimiento evaluativo, determinando sus beneficios y deficiencias.

#### 6.5 Determinación de las vías de información.

Existen dos vías de flujo de información para un sistema de información financiera, las cuales estarán estrechamente conectadas con los dos niveles analizados anteriormente y cumplirán su función de la siguiente forma:

Primero, una vía de comunicación informativa operativa que nace y funciona en el nivel del mismo nombre, y que llevará esa comunicación hacia todos los departamentos administrativos y productivos, persiguiendo al mismo tiempo - provocar la interacción derivada de sus operaciones y/o funciones de estos departamentos, para la adecuada ejecución y entendimiento de la empresa.

En segundo lugar, una vía de comunicación informativa gerencial, identificada con el nivel de decisión y el de información ya mencionados y teniendo en esencia el mismo objetivo de las otras, pero se caracteriza en que el flujo de la información desprendida del nivel operativo, subirá a los niveles gerenciales y a su vez al directivo, para que después pueda ramificarse en - forma descendente a los demás niveles de la empresa, buscando encauzar los atributos del nivel de información y de decisión.

#### 6.6 Volumen de información.

El volumen de información en el nivel operativo de la organización es abundante en datos y cifras, con mucho detalle, cubre períodos cortos y se orienta hacia el pasado; pero ésta información al llegar a los niveles jerárquicos más altos de la organización, se condensa y se caracteriza por ser resumida, analítica y comparativa, orientada hacia el futuro, permitiendo la toma de decisiones.

A la alta Dirección no le interesa mucho el volumen de información que no le diga nada ó que por su tamaño no se pueda manejar; es preferible que sea específica y permita evaluar el conjunto de posibilidades. Un ejemplo de esto lo constituyen los estados financieros, los cuales son el trabajo de toda una recopilación de registros.

#### 6.7 Diseño del sistema de información de acuerdo a los requerimientos de cada área.

Para llevar un orden en nuestro estudio, lo segmentaremos de acuerdo a las tres áreas funcionales de la empresa:

- Gerencia Administrativa.
- Gerencia de Producción.
- Gerencia de Comercialización.

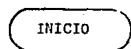
##### 6.7.1 Gerencia Administrativa.

###### 6.7.1.1 Tesorería y Finanzas.

Para éste departamento resulta de vital importancia llevar un estricto control sobre los cobros y pagos, ya que éstos determinarán la situación de operación de la empresa.

Resulta necesario estructurar tanto el procedimiento de la cobranza, como el de pagos, para facilitar a las personas encargadas su realización.

Simbología utilizada en el procedimiento:



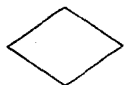
Inicio del procedimiento ó sistema.



Proceso ó actividad.



Documento (formas).



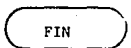
Toma de decisión.



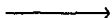
Archivo.



Conector de página.



Fin del procedimiento ó sistema.



Flujo de información.



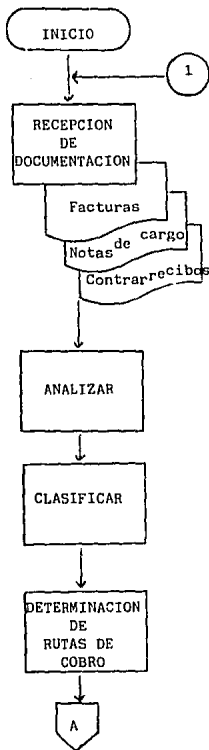
Conector.



**6.7.1.2 Procedimiento de cobro de facturas, notas de cargo y contrarrecibos.**

Puesto: SUPERVISOR.

Diagrama



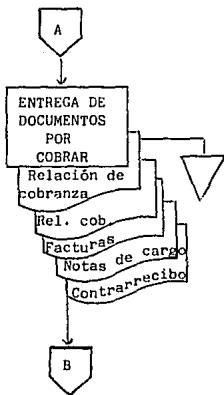
No.  
Act

Descripción

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Recibe notas de cargo, facturas y/o - contrarrecibos del departamento de ingresos ó del mismo departamento de cobranzas. |
| 2 | Analiza las facturas, notas de cargo - y/o contrarrecibos.   |
| 3 | Clasifica las notas de cargo, facturas y/o contrarrecibo para saber cuál es - la ruta de cobro de cada una.              |
| 4 | Se determinan las rutas de cobro.  |

Puesto: SUPERVISOR.

Diagrama



No.  
Act

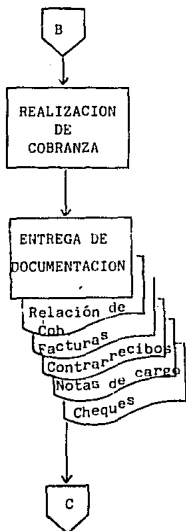
Descripción

5

Entrega de notas de cargo, facturas y/o contrarrecibos al cobrador, el cual firma de recibido en una relación de cobranza, conservando una copia de la misma.

Puesto: COBRADOR.

Diagrama



No.  
Act

Descripción

6

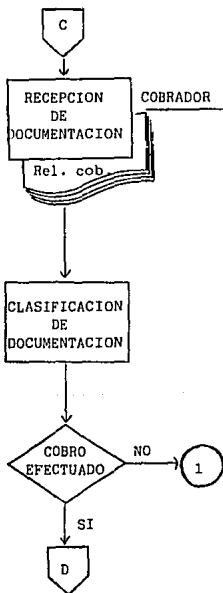
Realiza el cobro de los documentos que se le asignaron.

7.

Entrega relación de cobranza acompañada de las facturas, contrarrecibos, notas de cargo y/o cheques al supervisor.

Puesto: SUPERVISOR.

Diagrama



No.  
Act

Descripción

8

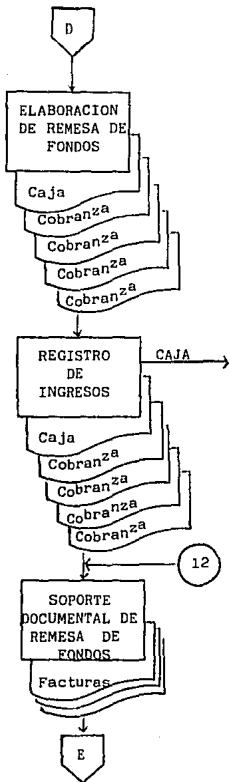
El supervisor recibe las facturas, notas de cargo y contrarrecibos y firma de recibido en la relación de cobranza y la devuelve al cobrador.

9

Separa los documentos recibidos en:  
a) Cobros realizados y  
b) Documentación pendiente de cobro. Estos últimos se incluyen nuevamente en el ciclo de cobro.

Puesto: AUXILIAR DE OFICINA.

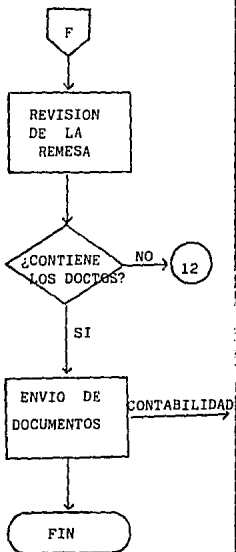
Diagrama



No. Act	Descripción
10	Elaborar remesa de fondos de acuerdo a los cobros realizados durante el día, en original y 4 copias; los <u>che</u> ques se anexan al original y las 4 copias las conserva la sección de <u>co</u> branza.
11	Deposita en caja los cobros efectuados durante el día, conservando las 4 co - pias selladas de la remesa de fondos.
12	Anexa a la remesa de fondos copias de las facturas.

Puesto: SUPERVISOR.

Diagrama

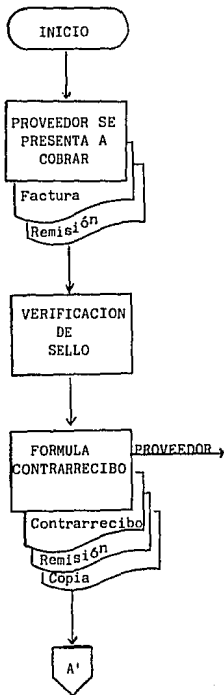


No. Act	Descripción
13	Revisa que la remesa de fondos se encuentre soportada con todos sus comprobantes.
14	Envía a contabilidad la remesa de fondos con copia de las facturas correspondientes para su contabilización.

**6.7.1.3 Procedimiento de pagos o egresos.**

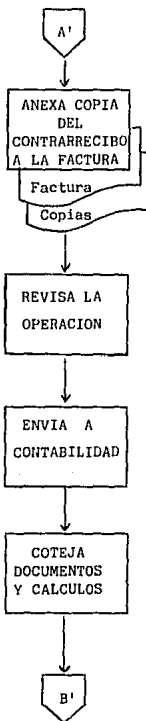


Diagrama



No. Act	Descripción
1	Los miercoles de cada semana se - presentan los proveedores a revi- sión con la factura y remisión. (La remisión debe tener el sello de recibido de almacén).
2	El departamento de compras verifica el sello, que significa que se re- cibió todo lo que se pidió.
3	Se formula un contrarrecibo y éste se entrega al proveedor junto con la remisión sellada.

Diagrama



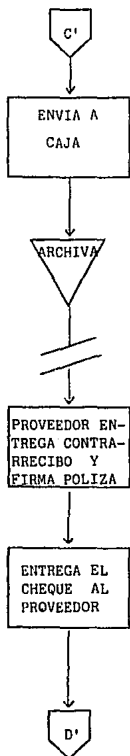
No. Act	Descripción
4	Se anexa la copia del contrarrecibo a la factura.
5	El funcionario competente revisa la operación anterior y pone sus iniciales en las formas como autorización.
6	Se envían las formas a contabilidad.
7	Se revisa que las formas tengan las iniciales y coteja documentos y cálculos contra su pedido.

Diagrama



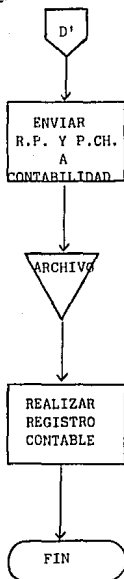
No. Act	Descripción
8	Se destruye el pedido y se archiva la copia del contrarrecibo y la factura.
9	El lunes de cada semana se elabora con la factura y copias de contrarrecibos archivados, una relación de pagos y - sus pólizas cheque correspondientes, anexando a éstas la copia del contra - recibo y la factura respectiva.
10	El Gerente Administrativo revisa la - operación anterior y firma la relación de pagos (R.P.) y la póliza de cheque (P.CH.).
11	El Director General firma las R.P. y pólizas de cheque. (Los cheques deben ser con firma mancomunada).

Diagrama



No. Act	Descripción
12	Se distribuyen los documentos, mandándose a caja.
13	Se archivan los documentos en forma temporal y cronológica (Se abre un intervalo de tiempo hasta el miércoles, día de pago).
14	El proveedor entrega el contrarrecibo y firma la póliza de cheque, verificando que concuerden los datos.
15	Se entrega el cheque al proveedor y se destruye la copia del contrarrecibo.

Diagrama



No. Act	Descripción
16	Al final del día, caja envía la relación de pagos y las pólizas a contabilidad. Los cheques no pagados se guardan en caja fuerte.
17	Contabilidad archiva las relaciones de pago.
18	Contabilidad realiza el registro contable de los pagos (Póliza, diario, y mayor.).

NOTA: En las actividades de revisión, comprobación y autorización, si no se cumple con lo estipulado, se regresa a la operación anterior hasta que se cumplan los requisitos debidos.

Los dos procedimientos anteriores pretenden ser una guía que facilite las actividades de cobranza y pago. Estando definidas las funciones de cada persona, el control será más sencillo.

En lo referente a la cobranza, dicho procedimiento podría variar, en caso de que la empresa documentara sus cuentas por cobrar buscando liquidez inmediata. Si fuera éste el caso, deberá controlarse el importe del 20 % retenido en garantía (aforo), el cual deberá ser reembolsado al cobrar el Factor - dicha cuenta.

Por otra parte deberá considerarse el interés que se paga por concepto de financiamiento, para evaluar la conveniencia de usar ésta alternativa.

El área de Tesorería y Finanzas deberá emitir reportes que le sirvan para tener un mayor control sobre sus cobranzas y sus pagos. Dichos reportes a su vez deberán ser enviados a los niveles de operación y de alta dirección; a nivel operación se visualizarán los resultados de su actividad comprar-producir-vender, mientras que a nivel alta dirección se tomarán decisiones en relación a: niveles de venta, fijación de políticas de venta, otorgamiento de crédito, políticas de compra, etc.

Se recomienda emitir reportes como los siguientes:

6.7.1.4 REPORTE DE COBRANZAS.

POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_

CONCEPTO	SALDO INICIAL	CREDITO POR VENTA	PAGOS	DEVOLUCIONES	DESCUENTOS	SALDO FINAL	A 30 DIAS	A 60 DIAS	A 90 DIAS	OBSERVACIONES
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	

HECHO POR \_\_\_\_\_ REVISADO POR \_\_\_\_\_ AUTORIZADO POR \_\_\_\_\_ CONFORME \_\_\_\_\_

El reporte de cobranzas permitirá advertir los incrementos en ventas a crédito, en relación a un saldo inicial.

También mostrará los pagos efectuados, las devoluciones y descuentos, llegando a un saldo final, que posteriormente se integrará de acuerdo a su composición, (30, 60 ó 90 días).

Otro de los objetivos de éste reporte será proporcionar la información necesaria para tomar decisiones con respecto a volúmenes de devoluciones y descuentos.

Si el monto de devoluciones es elevado, algo no está funcionando bien en Producción, en Control de Calidad, ó en otra área, ya que por alguna razón el producto no satisface las necesidades del cliente.

Los porcentajes de descuentos deberán estar claramente soportados con volúmenes de ventas.

Si la Dirección advierte que son elevadas las ventas a 90 días y que por otro lado tiene grandes necesidades de efectivo, puede optar por vender máximo a 60 días, ya que la estructura de la empresa no soporta largos periodos de crédito.



6.7.1.5 REPORTE DE DEUDAS Y OBLIGACIONES.

POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_

<u>CONCEPTOS.</u>	<u>SALDO INICIAL.</u>	<u>AUMENTOS.</u>	<u>PAGOS.</u>	<u>SALDO FINAL.</u>
Proveedores	\$	\$	\$	\$
Acreedores				
Prestamos Bancarios				
Impuestos				
Documentos por pagar				
Otros:				
_____				
_____				
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

HECHO POR

REVISADO POR

AUTORIZADO POR

CONFORME

El reporte de deudas y obligaciones mostrará en forma analítica la composición de los pasivos de la empresa, partiendo del saldo inicial y señalando a su vez aumentos y pagos para llegar a un saldo final.

A nivel directivo se advertirá exactamente en que rubros se han invertido los recursos de la empresa.

Este reporte permite tener presentes todas las obligaciones de la empresa para así considerar el aumento ó disminución de éstas, de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa. Facilita la planeación financiera.

De cada uno de los rubros analizados en éste reporte, se desprenderá un - analítico que detallará como se constituye.

A continuación se muestra el detalle de Proveedores:

6.7.1.5.1 REPORTE DE DEUDAS Y OBLIGACIONES.

ANALITICA DE PROVEEDORES

POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_

<u>PROVEEDOR</u>	<u>SALDO INICIAL</u>	<u>AUMENTOS</u>	<u>PAGOS</u>	<u>SALDO FINAL</u>	<u>VENCIMIENTO</u>	<u>OBSERVACION</u>
A	\$	\$	\$	\$		
B						
C						
D						
ETC.						
<b>T O T A L</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>		

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

HECHO POR

REVISADO POR

AUTORIZADO POR

CONFORME

Otro aspecto de vital importancia para el área de Tesorería y Finanzas, es el control de los flujos de efectivo generados por las operaciones propias de la empresa.

Diariamente Tesorería debe elaborar un reporte en el que plasme las operaciones del día, partiendo del saldo del día anterior.

6.7.1.6 REPORTE DE MOVIMIENTOS EN BANCOS AL DE DE 19 .

	B A N C O X	B A N C O Y	B A N C O Z
Saldo inicial	\$ _____	\$ _____	\$ _____
+ Depósitos	\$ _____	\$ _____	\$ _____
S U M A	\$ _____	\$ _____	\$ _____
- Cheques	\$ _____	\$ _____	\$ _____
S U M A	\$ _____	\$ _____	\$ _____
S A L D O F I N A L	\$ _____	\$ _____	\$ _____

Tesorería debe pedir saldos vía telefónica a Bancos diariamente, para llevar un control estricto del efectivo y evitar posibles errores u omisiones. Estos reportes deberán concentrarse por semana en un consecutivo de Bancos. Teniendo los reportes, se procederá a formular un flujo de efectivo mensual de mayor forma, que detalle los distintos conceptos de entradas y salidas de efectivo:

6.7.1.7 FLUJO DE EFECTIVO.

POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL \_\_\_\_ AL \_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_.

<u>ENTRADAS:</u>	<u>PERIODO</u>	<u>ACUMULADO</u>
Ventas contado.		
Cobranza de ventas.		
Intereses cobrados.		
Venta contado diversos.		
Varios:		
_____		
_____		
T O T A L	\$ _____	\$ _____
<u>SALIDAS:</u>		
Pago de proveedores.		
Compras contado.		
Impuestos.		
Sueldos y salarios.		
Otros gastos de venta.		
Otros gastos de admón.		
Varios:		
_____		
_____		
T O T A L	\$ _____	\$ _____
N E T O	\$ _____	\$ _____
Saldo efectivo inicial.	_____	_____
Saldo efectivo final.	_____	_____
Faltante ó excedente.	\$ _____	\$ _____

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
HECHO POR

\_\_\_\_\_  
REVISADO POR

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO POR

\_\_\_\_\_  
CONFORME

Este flujo de efectivo mostrará si son mayores las entradas que las salidas: el importe del excedente; y en caso de que las entradas sean menores que las salidas: el importe del faltante.

El administrador financiero de acuerdo a las circunstancias deberá decir cuales rubros incrementar para cubrir todos los egresos de la empresa; de ser necesario el volumen de las ventas debe aumentarse, si las posibilidades y capacidad de la empresa lo permiten.

Puede también presentarse la situación de que algunos de los renglones - que conforman las salidas de la empresa sean susceptibles de una reducción, especialmente los gastos de venta y de administración.

La información presentada en éste reporte de flujo de efectivo, permitirá al administrador financiero evaluar los resultados del manejo, obtención y aplicación de los recursos de la empresa, en busca de la maximización de los beneficios de los propietarios.

El administrador financiero debe mantener un capital de trabajo constante que proporcione liquidez y solidez financiera a la empresa. En tiempos difíciles debe anteponer la solidez financiera a las ganancias. Es esencial conocer la liquidez mínima necesaria para mantenerse en la esfera de los negocios.

"En tiempos difíciles los negocios necesitan examinar a fondo lo que podrían y deberían hacer si se vieran obligados a sobrevivir a un pánico, una contracción del crédito ó una repentina recesión inflacionaria. En esos momentos deben ponderarse la posición de ventas y del mercado, la innovación y las ganancias, en comparación con la importancia de la solidez financiera, la solvencia y la liquidez. En sí misma la liquidez no constituye un objetivo, pero en tiempos difíciles se convierte en una restricción. En cierta forma en una necesidad para la supervivencia". (10)

(10) DRUCKER, Peter F. "La Gerencia en Tiempos Difíciles".

6.7.1.8 REPORTE DE INVERSIONES.

POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_.

<u>CONCEPTO.</u>	<u>SALDO INICIAL</u>	<u>AUMENTOS</u>	<u>DISMINUCIONES</u>	<u>SALDO FINAL</u>
Propiedades, planta y equipo:				
Maquinaria y equipo.	\$	\$	\$	\$
Equipo de oficina.				
Equipo de Transporte				
Edificio.				
<b>T O T A L</b>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>
Acciones y valores:				
Cetes.	\$	\$	\$	\$
Petrobonos.				
Aceptaciones bancarias.				
<b>T O T A L</b>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

HECHO POR

REVISADO POR

AUTORIZADO POR

CONFORME

El reporte de inversiones permite llevar un control de los activos de la empresa.

A los propietarios de todo negocio les interesa conocer en donde está invertido su dinero; en éste reporte se detallan los distintos renglones, lo cual permite tomar las decisiones pertinentes en cuanto a posibles incrementos ó disminuciones, de acuerdo a los requerimientos de la empresa.



6.7.1.9 Opciones de financiamiento y costo de cada una.

Cuando la empresa requiere recursos del exterior debe evaluar las distintas opciones y analizar cuál será el costo del financiamiento.

Teniendo toda la información necesaria podrá elegir la alternativa más conveniente.

Opciones de Financiamiento	Monto	Plazo	Garantía	Costo %
Línea de crédito.				
Préstamo quirografario.				
Préstamo de <u>habilitación</u> ó avío.				
Préstamo prendario.				
Papel comercial.				
Aceptaciones <u>bancarias</u> .				
Factoraje.				
Acciones.				
Obligaciones.				
Préstamo refaccionario.				
Préstamo hipotecario.				

Tratándose de créditos bancarios incluso pueden compararse las opciones - en los diversos Bancos para obtener el menor costo por concepto de intereses.

6.7.1.10 Evaluación de la situación financiera, mediante la aplicación de las razones financieras.

19__	Bimestres:					
	1	2	3	4	5	6
- Liquidez:						
$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} =$	%	%	%	%	%	%
- Margen de utilidad:						
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} =$						
- Rendimiento s/activos:						
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} =$						
- Rendimiento s/capital:						
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} =$						
- Apalancamiento:						
$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Total de activos}} =$						

Los porcentajes resultantes podrán compararse para advertir cual ha sido la evolución de la situación financiera de la empresa.

Inclusive estas razones también pueden ser comparadas con las de la industria del ramo, para determinar cuál es la posición de la empresa en relación al mercado.

#### 6.7.2 Gerencia de Producción.

El área de Producción debe llevar un control detallado de los componentes del proceso productivo (explosión del producto), el cual le permitirá determinar el costo de producción y presupuestar los requerimientos con la debida anticipación.

La información anterior servirá a Tesorería y Finanzas, así como a Comercialización.

El administrador financiero podrá presupuestar una cierta cantidad de recursos para destinarlos a compras de habilitación.

Por otra parte Comercialización contará con todos los elementos necesarios para fijar el precio a la prenda.

A continuación se propone un Budget de Producción que contiene la información necesaria para poder llevar a cabo una planeación financiera.

## 6.7.2.1 BUDGET DE PRODUCCION POR EL PERIODO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_.

TELA :

<u>MODELO</u>	<u>ORDEN DE PRODUCCION</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>TIPO DE TELA</u>	<u>CONSUMO POR PRENDA (mts)</u>	<u>PRECIO POR METRO</u>	<u>T O T A L</u>
2786	238	2,000	Pantalón de gabardina	Gabardina	1.15	\$ 6,500	\$ 15'293,850
2784	232	1,015	Blusa Kimono	Rayón	0.95	\$ 7,500	\$ 7'231,875
						CONSUMO	<u>\$ 22'525,725</u>

BUDGET DE PRODUCCION POR EL PERIODO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_.

HABILITACION:

<u>MODELO</u>	<u>GRUPO DE PRODUCCION</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>CIERRE:</u>			<u>BOTON:</u>		
			<u>CONSUMO POR PRENDA</u>	<u>PRECIO POR PIEZA</u>	<u>TOTAL</u>	<u>CONSUMO POR PRENDA</u>	<u>PRECIO POR PIEZA</u>	<u>TOTAL</u>
2786	238	2,000	1	\$ 400	\$ 800,000	1	\$ 70	\$ 140,000
2784	232	1,015	-	-	-	3	\$ 120	\$ 365,400
				<u>CONSUMO</u>	<u>\$ 800,000</u>		<u>CONSUMO</u>	<u>\$ 505,400</u>

BUDGET DE PRODUCCION POR EL PERIODO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_.

HABILITACION:

<u>MODELO</u>	<u>ORDEN DE PRODUCCION</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>ELASTICO:</u>			<u>HOMERERA:</u>		
			<u>CONSUMO POR PRENDA</u>	<u>PRECIO POR PIEZA</u>	<u>T O T A L</u>	<u>CONSUMO POR PRENDA</u>	<u>PRECIO POR PIEZA</u>	<u>T O T A L</u>
2786	238	2,000	0.45 mts	\$ 60	\$ 54,000	-	-	-
2784	232	1,015	0.30 mts	\$ 40	\$ 12,180	2	\$ 105	\$ 213,150
				<u>CONSUMO</u>	<u>\$ 66,180</u>		<u>CONSUMO</u>	<u>\$ 213,150</u>

BUDGET DE PRODUCCION POR EL PERIODO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_.

HABILITACION:

HILO:

ETIQUETA:

<u>MODELO</u>	<u>ORDEN DE PRODUCCION</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>CONSUMO POR PRENDA</u>	<u>PRECIO POR METRO</u>	<u>T O T A L</u>	<u>CONSUMO POR PRENDA</u>	<u>PRECIO POR PIEZA</u>	<u>T O T A L</u>
2786	238	2,000	8.5 mbs	\$ 5	\$ 85,000	1	\$ 103	\$ 206,000
2784	232	1,015	3.5 mbs	\$ 5	\$ 17,762	1	\$ 103	\$ 104,545
					<u>CONSUMO</u>		<u>CONSUMO</u>	
					<u>\$ 102,762</u>		<u>\$ 310,545</u>	

(79)

ESTA TESIS HA SIDO  
 ENTREGADA A LA BIBLIOTECA

BUDGET DE PRODUCCION POR EL PERIODO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_.

HABILITACION:

<u>MODELO</u>	<u>ORDEN DE PRODUCCION</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>GANCHO DE ALAMBRE:</u>		<u>TOTAL</u>	<u>TINTORERIA:</u>	
			<u>CONSUMO POR PRENDA</u>	<u>PRECIO POR PIEZA</u>		<u>PRECIO POR PRENDA</u>	<u>TOTAL</u>
2786	238	2,000	1	\$ 100	\$ 200,000	-	-
2784	232	1,015	1	\$ 100	\$ 101,500	-	-
			<u>CONSUMO</u>		<u>\$ 301,500</u>	<u>CONSUMO</u>	<u>\$ -</u>



BUDGET DE PRODUCCION POR EL PERIODO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_.

HABILITACION:

<u>MODELO</u>	<u>ORDEN DE PRODUCCION</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>LAVANDERIA:</u>		<u>PLANCHA:</u>		<u>ESTAMPADO:</u>	
			<u>PRECIO POR PRENDA</u>	<u>TOTAL</u>	<u>PRECIO POR PRENDA</u>	<u>TOTAL</u>	<u>PRECIO POR PRENDA</u>	<u>TOTAL</u>
2786	238	2,000	-	-	\$ 380	\$ 760,000	-	-
2784	232	1,015	-	-	\$ 380	\$ 385,700	-	-
			<u>CONSUMO</u>	<u>\$</u>	<u>CONSUMO</u>	<u>\$ 1'145,700</u>	<u>CONSUMO</u>	<u>\$</u>

## BUDGET DE PRODUCCION POR EL PERIODO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_.

RESUMEN :

<u>MODELO</u>	<u>ORDEN DE PRODUCCION</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>SUMA DE TOTALES</u>	<u>COSTO POR PRENDA</u>
2786	238	2,000	\$ 17'538,850	\$ 8'769.42
2784	232	1,015	\$ 8'432,112	\$ 8'307.50

GRAN	
CONSUMO	<u>\$ 25'970,962</u>
TOTAL	<u>                    </u>

El Budget anterior deberá ser presentado en forma mensual a Tesorería y - Finanzas.

A fin de cada mes se comparará lo real contra lo presupuestado, para analizar las causas de las variaciones y tomar en su caso medidas correctivas.

Producción también deberá elaborar un reporte de la mano de obra directa, para incorporarla al costo final del producto.

A su vez, el administrador financiero presupuestará en sus salidas, el - costo de la mano de obra en el proceso.

En caso de existir horas extras ó incentivos, deberá avisarse a Tesorería con anticipación.

6.7.2.2 REPORTE DE MANO DE OBRA DIRECTA  
 POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19 \_\_\_.

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>Nº DE OBREROS</u>	<u>Nº DE HORAS TRABAJADAS</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>Nº DE OBREROS PROMEDIO</u>	<u>Nº DE HORAS TRABAJADAS</u>	<u>IMPORTE TOTAL</u>
A						
B						
C						
D						
<b>T O T A L</b>	_____	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	\$ _____	_____	_____	\$ _____

(84)

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 HECHO POR                      REVISADO POR                      AUTORIZADO POR                      CONFORME

### 6.7.2.3 Reporte de compras.

Habiendo cubierto los requerimientos de Producción, señalados en el Budget analizado anteriormente, el area de Compras y Abastecimientos deberá elaborar un reporte de compras, el cual determinará el importe de las adquisiciones de materiales que se utilicen en el proceso productivo durante un lapso fijado.

Su objetivo será indicar el monto de la inversión realizada durante un -  
cierto período, en materiales que intervendrán en el proceso, así como los -  
precios de compra a los que fueron adquiridos esos materiales.

Este reporte comprenderá información analítica de tal forma que señale el precio de compra del material, el importe total comprado y el motivo de la -  
compra, por el período del reporte a realizar.

Por otro lado, la información sintetizada se presentará por meses y de ésta -  
manera mostrará las variaciones mensuales que han existido tanto en precio -  
como en importe total.

REPORTE ANALITICO DE COMPRAS

POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL \_\_\_\_ AL \_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_.

<u>MATERIAL</u>	<u>PERIODO ACTUAL:</u>		<u>MOTIVO</u>	<u>TOTAL ACUMULADO:</u>	
	<u>PRECIO COMPRA</u>	<u>IMPORTE</u>		<u>ULTIMO PRECIO</u>	<u>IMPORTE</u>
	\$	\$		\$	\$
A					
B					
C					
D					
E					
F					
G					
H					
I					
J					
.					
.					
.					
.					
Z					
<b>TOTAL</b>		\$ <u>          </u>			\$ <u>          </u>

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

---

HECHO POR                      REVISADO POR                      AUTORIZADO POR                      CONFORME

REPORTE SINTETIZADO DE COMPRAS

MESES	MATERIAL		MATERIAL		MATERIAL		T O T A L
	<u>Precio Imp.</u>	<u>Precio Imp.</u>	<u>Precio Imp.</u>	<u>Precio Imp.</u>	<u>Precio Imp.</u>	<u>Precio Imp.</u>	<u>Importe</u>
Enero.	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Febrero.							
Marzo.							
Abril.							
Mayo.							
Junio.							
Julio.							
Agosto.							
Septiembre.							
Octubre.							
Noviembre.							
Diciembre.							
<b>T O T A L</b>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
HECHO POR                      REVISADO POR                      AUTORIZADO POR                      CONFORME

Será responsabilidad del encargado de las compras pedir cotizaciones a los distintos proveedores, para obtener los mejores precios, tomando en cuenta la calidad, el período del crédito otorgado, la rapidez en surtir el pedido y el envío a la planta.

El administrador financiero deberá revisar las cotizaciones para verificar la elección de la opción más adecuada para la empresa.

#### 6.7.2.4 Control del proceso productivo.

Diseño y Corte deberá generar un reporte que muestre cual ha sido el rendimiento de la tela, y que permitirá evitar desperdicios. En éste reporte se revisará lo real contra los estándares fijados.

TIPO DE TELA	METRAJE	MOD./O.P.	C O N S U M O			
			COLOR	METROS	PIEZAS CORTADAS	RENDIMIENTO
RAYONETT	550 mts.	2481-231 Pantalón	Azul	120 mts	98 pzs.	1.22 mts.

Confección reportará los materiales de habilitación empleados en las prendas: botón, resorte, hombreras, cierre, poquetín. Estos deberán coincidir - contra lo entregado por Almacén.

El área de Terminado verificará el número de prendas en existencia, contra lo estipulado en la orden de producción.

Control de Calidad revisará las condiciones de las prendas, vigilando que éstas cumplan con los más altos estándares de calidad.

Almacén deberá llevar un control de la mercancía, a través de kárdex donde se registren las entradas y salidas de prendas.



### 6.7.3 Gerencia de Comercialización.

La Gerencia de Comercialización emitirá reportes que detallen el importe de las ventas, señalando la clase de producto, unidades vendidas, precio de venta unitario e importe total; del período y acumulado.

Con éste se tomarán decisiones en cuanto a volúmenes de ventas y Tesorería sabrá con cuanto dinero cuenta para hacer frente a los requerimientos de la empresa.

Se deberá elaborar un presupuesto de ventas y dirigir todos los esfuerzos para cubrirlo.

## 6.7.3.1 REPORTE DE VENTAS.

POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL \_\_\_\_ AL \_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_.

<u>CLASE DE PRODUCTO</u>	<u>POR EL PERIODO:</u>		<u>IMPORTE TOTAL</u>
	<u>UNIDADES VENDIDAS</u>	<u>PRECIO VENTA UNITARIO</u>	
A		\$	\$
B			
C			
D			
TOTAL	_____		\$ _____

<u>CLASE DE PRODUCTO</u>	<u>ACUMULADO:</u>		<u>IMPORTE TOTAL</u>
	<u>UNIDADES VENDIDAS</u>		
A		\$	
B			
C			
D			
TOTAL	_____		\$ _____

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

HECHO PORREVISADO PORAUTORIZADO PORCONFORME

REPORTE DE VENTAS  
 DEL MES DE ABRIL A JUNIO DE \_\_\_\_

PRODUCTO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		T O T A L	
	US.	\$	US.	\$	US.	\$	US.	\$	US.	\$	US.	\$	US.	\$

TOTALES \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

HECHO POR                      REVISADO POR                      AUTORIZADO POR                      CONFORME

(91)

#### 6.8 Impacto del Tratado de Libre Comercio en la industria del vestido.

El Tratado de Libre Comercio afectará a la industria del vestido en dos formas:

En primer lugar, los precios de las telas se han incrementado notablemente, en virtud de que los industriales prefieren comprar telas del extranjero que en ocasiones son de mucho mayor calidad y de menor precio.

La industria nacional textil al advertir lo anterior busca ganar por margen (precio) y no por volumen, ya que sus ventas han descendido en forma considerable.

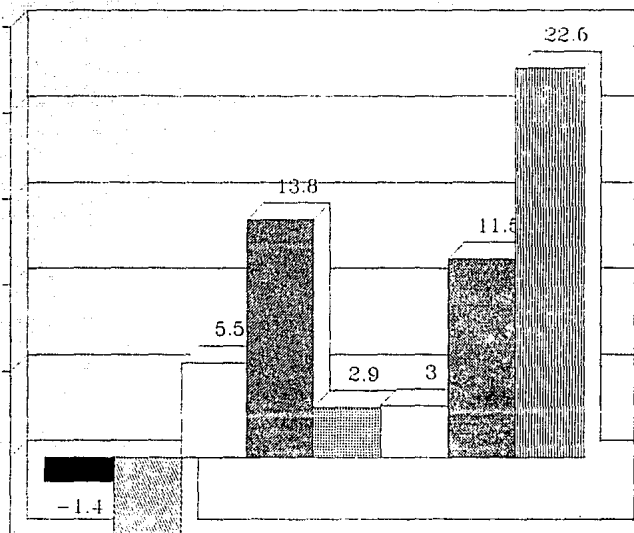
A nivel industrial, el ramo textil ha sido de los más afectados por la apertura comercial en los últimos años. El acelerado incremento en la importación de bienes de consumo no duraderos y textiles, ha implicado la menor demanda de productos de origen nacional, hecho que indudablemente ha ocasionado la reducción en los volúmenes de producción interna.

Lo anterior afecta a las industrias del vestido que tienen que comprar telas a precios elevados y por lo consiguiente elevar los precios de sus productos.

En segundo lugar, y derivado del primer punto, los grandes almacenes departamentales y tiendas de prestigio encuentran mayor conveniencia en importar ropa del extranjero, la cual saben que se venderá fácilmente debido a la idiosincrasia nacional de preferir lo de fuera, además de que en grandes volúmenes se obtienen descuentos considerables.

# LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL PRIMER BIMESTRE DE 1991

Indice de volumen de produccion 1980-100



-4 6

Alim. Beb y Tab.
  Textil. y Vest.
  Mad. y Deriv.
  Papel o Imp.
  Quim. y Deriv.
  Min. no metal.
  Metalic. basicos
  Maquin. y Equipo

Elaborada por EXCELSIOR con datos del INEGI

## C O N C L U S I O N E S

El sistema de información para la planeación financiera que propongo amplía el panorama del administrador financiero, proporcionándole herramientas que facilitan una adecuada toma de decisiones.

Su éxito dependerá del trabajo coordinado entre las diversas áreas involucradas, ya que cada una es generadora de información trascendente para el logro de los objetivos.

Debo señalar que los aspectos analizados y propuestos, no son los únicos ni tampoco son tan categóricamente aplicables como parecen; pueden variar de acuerdo a la naturaleza y características de cada empresa.

Esta investigación sentó las bases para resolver una carencia de información en el desempeño de mi trabajo en el área de Tesorería. Mediante la aplicación de éste sistema he comenzado a organizar, planear y controlar el manejo de los recursos económicos de la empresa, lo cual me ha permitido incluso presentar informes y reportes a la Dirección General, que se ha mostrado sumamente satisfecha al estar informada del desenvolvimiento de la empresa; situación que anteriormente no existía.

Recomiendo la implantación de éste sistema, a través de computadoras, en virtud de los grandes avances tecnológicos y de la rapidez que éste representaría.

El lector advertirá que se profundiza más en el área administrativa, que en las de producción y comercialización; lo anterior debido a que dicha área representa un mayor interés en lo personal, motivado por mis estudios.

Con éste sistema propuesto, no pretendo mostrar un patrón ó método determinado, más bien trazo el camino a seguir para fomentar futuras investigaciones que profundicen más en aquellos elementos que por su naturaleza ó por - necesidades propias de cada empresa, así lo ameriten.

## B I B L I O G R A F I A

DRUCKER, Peter F., "La Gerencia en Tiempos Difíciles", Editorial El Ateneo, 1988, E.U.

GARCIA, Mendoza Alberto, "Análisis e Interpretación de la Información Financiera", Editorial CECSA, 1989, México.

GITMAN, Lawrence J., "Fundamentos de Administración Financiera", Editorial Harla, 1986, E.U.

JOHNSON, R.W.; MELICHER R.W., "La Administración Financiera", Editorial - CECSA, 1989, E.U.

RICHARDS, Verlyn D.; LAUGHLIN, Eugen J., "A Cash Conversion Approach to - Liquidity Analysis", 1980, E.U.

VAN HORNE, James C., "Administración Financiera", Editorial Prentice Hall, 1986, E.U.

WELSH, Glenn A., "Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades", - Editorial Prentice Hall, 1987, E.U.

WESTON, F.J.; BRIGHAM, E.F., "Fundamentos de Administración Financiera", Editorial Interamericana, 1987, E.U.

EXCELSIOR, Sección Financiera, "Crisis en el Sector Textil", Miranda González Sergio, México D.F. 6 de Junio de 1991.



VAZQUEZ, Caceres José Humberto, "Implementación de un Sistema de Información y Control Presupuestal para una Empresa Industrial", Tesis, 1984, - México D.F.

APUNTES DE CLASE, "Administración Financiera", 8º Semestre, Profesor Luis Humberto Parra Visoso, 1990, México D.F.