

300602
14
24



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Incorporada a la U. N. A. M.

LA PLANEACION FINANCIERA DENTRO DE LA ADMINISTRACION EMPRESARIAL

TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

ALICIA GPE. CONTRERAS SANDOVAL
ANTONIO FERNANDO LOPEZ DELGADO

MEXICO, D. F.

1986



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

Págs.

INTRODUCCION

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1	Origen y Concepto de Finanzas - - - - -	1
1.2	Clasificación de las Finanzas - - - - -	3
1.2.1	Finanzas Públicas- - - - -	3
1.2.2	Finanzas Privadas- - - - -	5
1.3	Principios Elementales de las Finanzas- - - - -	8
1.3.1	Objetivos- - - - -	10
1.3.2	Políticas - - - - -	11
1.3.3	Procedimientos- - - - -	13
1.3.4	Programas- - - - -	14
1.4	Planeación Financiera- - - - -	13
1.4.1	Definición - - - - -	15
1.4.2	Medios para Realizar la Planeación Financiera- - - - -	17
1.4.2.1	Objetivos- - - - -	17
1.4.2.2	Políticas- - - - -	17
1.4.2.3	Estrategías- - - - -	18
1.4.2.4	Procedimientos- - - - -	18
1.4.2.5	Reglas- - - - -	18
1.4.2.6	Programas- - - - -	18
1.4.2.7	Presupuestos- - - - -	19
1.5	Importancia de la Planeación Financiera- - - - -	20
CAPITULO II EL DIAGNOSTICO FINANCIERO		
2.1	Concepto- - - - -	26
2.2	Análisis Factorial- - - - -	28

2.3	Análisis y Razones Financieras - - - - -	38
2.3.1	Importancia de los Análisis de los Estados Financieros	39
2.3.2	Objetivo del Análisis Financiero- - - - -	39
2.3.3	Aspectos del Análisis Financiero- - - - -	40
2.3.3.1	Objetividad- - - - -	41
2.3.3.2	Correlación de Elementos- - - - -	41
2.3.3.3	Simplificación de las Cifras- - - - -	41
2.3.3.4	Comparación de las Cifras- - - - -	42
2.4	Razones Financieras Básicas- - - - -	42
2.4.1	Razones de Solvencia- - - - -	43
2.4.2	Razones de Endeudamiento o Estabilidad- - - - -	44
2.4.3	Razones de Rentabilidad- - - - -	44
2.5	Aplicación de Razones Financieras (ejemplo)- - - - -	45
2.5.1	Medidas de Solvencia y Liquidez- - - - -	47
2.5.1.1	Capital Neto de Trabajo- - - - -	47
2.5.1.2	Índice de Solvencia- - - - -	48
2.5.1.3	Índice de Liquidez ó Prueba del Acido- - - - -	48
2.5.1.4	Rotación de Inventarios- - - - -	49
2.5.1.5	Plazo Promedio del Inventario- - - - -	50
2.5.1.6	Rotación de Cuentas por Cobrar- - - - -	51
2.5.1.7	Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar- - - - -	52
2.5.2	Razones de Endeudamiento o Estabilidad- - - - -	53
2.5.2.1	Razón de Endeudamiento- - - - -	53
2.5.2.2	Razón Pasivo-Capital- - - - -	54
2.5.2.3	Número de Veces que se ha Ganado el Interés--	55
2.5.3	Razones de Rentabilidad- - - - -	55
2.5.3.1	Margen Bruto de Utilidades- - - - -	56
2.5.3.2	Margen de Utilidades en Operación- - - - -	56
2.5.3.3	Margen Neto de Utilidad- - - - -	56

	<u>Págs.</u>
2.5.3.4 Rotación del Activo Total- - - - -	57
2.5.3.5 Razón de Utilidad Meta a Capital Contable- -	58
2.5.3.6 Rendimiento sobre la Inversión- - - - -	59
CAPITULO III PLANEACION DE LA FUNCION FINANCIERA	
3.1 Planeación de la Producción- - - - -	62
3.1.1 Presupuesto de Materiales- - - - -	65
3.1.2 Presupuesto de Mano de Obra- - - - -	71
3.1.3 Presupuesto de Gastos de Fabricación o de Carga -- Fabril- - - - -	76
3.2 Planeación Comercial- - - - -	80
3.2.1 Requerimientos de la Planeación Comercial- - - - -	81
3.2.1.1 Estructura Organizacional Adecuada- - - - -	81
3.2.1.2 Sistemas de Información Confiables- - - - -	82
3.2.1.3 Adecuación Continua de los Planes desarrolla dos- - - - -	82
3.2.1.4 Formulación escrita de los Planes- - - - -	83
3.2.1.5 Concatenación Integral de los Planes de Par ticipación en el Mercado, Volumen de Ventas y Fijación de Precios- - - - -	83
3.2.2 Metodología para la Planeación Comercial- - - - -	83
3.2.2.1 Planeación de la Participación en el Mercado	87
3.2.2.2 La Planeación de Ventas- - - - -	95
3.2.2.3 La Planeación de Precios- - - - -	102
3.3 Planeación de Flujo de Efectivo- - - - -	107
CAPITULO IV CASO PRACTICO	126
C O N C L U S I O N E S	149

Págs.

BIBLIOGRAFIA

152

GLOSARIO

154

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

Una constante preocupación en todas las organizaciones y que en los últimos años ha tomado una importancia vital, ha sido el poder vislumbrar todo lo que oculta el mañana más concretamente el tiempo futuro, que es donde se desconoce el comportamiento de las finanzas. Dada la problemática actual mundial.

El presente trabajo pretende poner de manifiesto la importancia de la Planeación Financiera en las organizaciones. Esto es tratar de describir en el presente la situación financiera futura de una organización, es por eso que en este Seminario de Investigación -- planteamos la necesidad de una adecuada Planeación Financiera dentro de las empresas mexicanas como una forma de poder enfrentarse a la actual crisis por la que atraviesa nuestro país, mostrando -- además las ventajas que para la acertada toma de decisiones ofrece la aplicación de la Planeación Financiera.

Para lograr lo anterior este trabajo se desarrolla en cuatro capítulos; en el Primero se resalta la importancia que reviste para las organizaciones la Planeación Financiera en cuanto a su ubicación dentro de la empresa así como por su contribución en el desarrollo de las operaciones de la misma y se dan algunas definiciones sobre el concepto de Planeación Financiera. Es decir, en este capítulo se trata de familiarizar al lector en forma teórica con lo que es la Planeación Financiera.

El Segundo Capítulo nos presenta las herramientas de análisis - más comunes de que puede valerse todo ejecutivo financiero como son: El Análisis Factorial y Análisis de Razones Financieras, con los cuales se puede establecer un diagnóstico financiero que sirva como --- marco de referencia en la formulación de planes a corto, mediano y - largo plazo dentro de la organización.

En el Capítulo Tres, se desarrolla el ámbito de cobertura de la Planeación Financiera enclavándola en tres grandes grupos de operaciones clave para los resultados de la empresa tales como: Planeación de la Producción, Planeación de la Comercialización y Planeación del -- Flujo de Efectivo. Se comentan en forma amplia estos conceptos a -- través del desarrollo de diferentes ejemplos que ilustran la elaboración de dichos planes.

Finalmente en el Cuarto Capítulo se desarrolla un caso práctico con el fin de ilustrar el proceso de elaboración de una Planeación - Financiera. Es en este capítulo donde se describe la información - requerida para llevarla a cabo.

Por lo expuesto anteriormente ponemos a consideración de este - H. Jurado, este nuestro primer trabajo a nivel profesional esperando contribuir aunque sea en grado mínimo a nuestra sociedad y a la - carrera de Licenciado en Administración.

CAPITULO I GENERALIDADES

- 1.1 Origen y Concepto de Finanzas
- 1.2 Clasificación de las Finanzas
 - 1.2.1 Finanzas Públicas
 - 1.2.2 Finanzas Privadas
- 1.3 Principios Elementales de las Finanzas
 - 1.3.1 Objetivos
 - 1.3.2 Políticas
 - 1.3.3 Procedimientos
 - 1.3.4 Programas
- 1.4 Planeación Financiera
 - 1.4.1 Definición
 - 1.4.2 Medios para Realizar la Planeación Financiera
 - 1.4.2.1 Objetivos
 - 1.4.2.2 Políticas
 - 1.4.2.3 Estrategias
 - 1.4.2.4 Procedimientos
 - 1.4.2.5 Reglas
 - 1.4.2.6 Programas
 - 1.4.2.7 Presupuestos
- 1.5 Importancia de la Planeación Financiera

1.1 ORIGEN Y CONCEPTO DE FINANZAS

La palabra Finanzas etimológicamente proviene del francés "Finance", que significa, "Fianza, rescate". A través del tiempo - este término ha sufrido algunas transformaciones en cuanto a su -- significado pues a partir de su primera acepción cuyo sentido fue - el de fianza; esto es, algo que se otorgaba en calidad de garantía de una obligación contraída, pasó enseguida a integrar un nuevo -- concepto usándose para designar rescate, entendiéndose por esto -- como el acto de recobrar con dinero, algo que había pasado al dominio de una tercera persona. En conclusión, éstas dos acepciones - fueron originadas del vocablo Finanzas y que más adelante habría de cambiar radicalmente su significado.

En épocas modernas, el término Finanzas se transformó en un neologismo que se usó para designar única y exclusivamente los asuntos relacionados con la Hacienda Pública cuyos sinónimos ---- empleados por los clásicos fueron las voces:

Renta, Tributo, Erario, Fisco, Tesoro, Impuesto, Arbitrio, Capital, Caudal, Presupuesto. Así pues se entendía en este tiempo, como la ciencia que se limitaba a estudiar el campo de la Hacienda Pública.

LAS FINANZAS

El concepto de Finanzas es privativo de toda actividad -

económica sea lucrativa o no. Esto se deduce de las más variadas -
definiciones sobre dicho vocablo.

Se mencionan en seguida algunas definiciones de la pala---
bra Finanzas. Erick L. Kohler en su Diccionario de Contaduría dice, -
Finanzas es: "la teoría y práctica de las principales transacciones en
moneda y su respectiva inversión". (1)

Roland I. Robinson dice que es la teoría y práctica tendiente
a proveer, reunir y administrar recursos monetarios que habrán de -
emplearse en relación con una actividad económica.

Harley Leits Lutz dice que la palabra Finanza significa -
todo lo que tiene relación con la moneda o con transacciones en - -
moneda.

En conclusión a nuestro criterio Finanzas es la teoría y -
la práctica para la captación de recursos monetarios y su transacción
en la actividad económica, con el fin de lograr su óptima utilización
de los mismos.

(1) Kohler L. Erick. Diccionario para Contadores Ed. U.T.E.H.A.
México 1974. Pág. 253.

1.2 CLASIFICACION DE LAS FINANZAS

Las Finanzas están clasificadas en Públicas y Privadas. Están basadas en los mismos principios y normas; sin embargo, la división nace de la forma de captar recursos y de gastarlos para complementar y lograr sus propósitos. Las empresas privadas aportan recursos al Sector Público quien a su vez desarrolla, al cumplir con sus funciones, la producción y el mercado de las empresas privadas. En el sistema económico de nuestro país se nota claramente los fines de una y de otra; las públicas son al servicio de la sociedad al igual que las privadas solo que éstas últimas obtienen un lucro por los servicios prestados.

1.2.1 FINANZAS PUBLICAS

Las Finanzas del Sector Público son las de un Gobierno o de un Estado. Se entienden como la captación y gasto de los recursos monetarios de acuerdo a la Economía Política de un país por parte del Poder Público.

Las Finanzas Públicas, haciendo historia, nacen del desarrollo del pensamiento humano al mismo tiempo que el desarrollo económico e industrial de las sociedades puesto que influyen sobre la manera de actuar del mismo; esto es, que antes del nacimiento e implantación de lo que hoy llamamos "Estado" no existía realmente una Administración y Economía Política.

Así que, el problema financiero de la Administración Pública es buscar el punto óptimo para la prestación de servicios a los habitantes de acuerdo a la captación de recursos que logre.

Además, dicha Administración Pública ha crecido y se ha vuelto más compleja debido al aumento de la población lo que trae como consecuencia el aumento de los servicios a prestar ya que tiene más obligaciones ahora que en un principio.

Dentro de las Finanzas Públicas es importante la planeación del gasto y del ingreso. Conocer los gastos en que incurrirá la Administración del Estado, el monto de los servicios para beneficio de los individuos que forman la comunidad, y los gastos extraordinarios. Se concluye que, es una presupuestación de sus gastos y que ira de acuerdo a la captación de recursos monetarios que tendrá en el período que abarca esa planeación.

Este presupuesto de gastos es cubierto mediante la captación de recursos monetarios que el Estado lleva a cabo a través del

- Impuestos
- Empréstitos
- Inversión Pública

Impuestos son las contribuciones establecidas en Ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la

situación jurídica o de hecho previstas por la misma.

Los empréstitos consisten en la emisión de Títulos de Crédito para que sean adquiridos por todos los sectores económicos. Son también empréstitos los créditos concedidos por instituciones de crédito extranjeras, integrándose de ésta manera la Deuda Pública.

Las partidas consideradas como ingresos del Poder Público, son las obtenidas por empresas descentralizadas y de participación estatal que están bajo la jurisdicción, control y vigilancia del mismo. Entre éstas se pueden citar Petróleos Mexicanos, la Banca, Teléfonos de México, Comisión Federal de Electricidad y otras.

1.2.2 FINANZAS PRIVADAS.

Son un fenómeno económico de nuestro medio, en virtud del cual una entidad económica se prevé de recursos monetarios y de bienes de acuerdo a sus particulares necesidades para invertirlos según sea su actividad, procurando obtener de dicha inversión el mayor rendimiento.

La entidad económica privada integra su patrimonio de recursos monetarios que provienen de un grupo de personas físicas y/o morales; proveyendo para ello su esfuerzo y teniendo como objetivo la intención de crear satisfactores de determinadas necesidades y

obtener una ganancia o lucro; es decir: existe una relación estrecha entre gasto y ganancia. Normalmente las utilidades van de acuerdo al capital invertido.

Las Finanzas Privadas son completamente diferentes a las Finanzas del Sector Público tanto por lo que abarcan como porque tienen su alcance dentro de un campo determinado.

Los principales aspectos de las Finanzas en la empresa privada son:

- La dirección de la empresa y sus decisiones fundamentales serán determinadas por sus propietarios, por su cuerpo directivo, surgiendo entonces varios puntos de vista sobre la óptima inversión y sobre la distribución de las ganancias.

- La Administración de la empresa deberá considerar factores internos y tendrá presente los factores externos que influirán en su desarrollo. Lo anterior debido a que la administración que toma en cuenta las dos fuentes factoriales hace menos vulnerable a la empresa a los embates externos que son los que tienen consecuencias de mayor cuantía.

Las Finanzas en la empresa privada han sido definidas de la siguiente manera:

Fred Weston dice: "las finanzas comerciales pueden --- definirse en términos generales como la actividad referente a la - planificación, captación control y administración de fondos utilizados dos en los negocios". (2)

El Dr. Charles L. Prohter dice que las Finanzas son el - estudio de los métodos y procedimientos mediante los cuales las - empresas adquieren y utilizan los fondos necesarios para su - - operación.

En conclusión, las Finanzas de las empresas privadas - son la obtención y utilización óptima de los recursos monetarios tendientes a obtener utilidades.

Las características de las Finanzas Públicas y Privadas son:

(2) Weston, Fred Brigham Eugene. Finanzas en la Administración. Ed. Interamericana. México 1977. Pág. 62.

- La fuente de ingresos
- El objeto de la inversión
- El aumento de recursos

La fuente de ingresos de las Finanzas Públicas, provienen de las contribuciones que como entidad soberana recibe de los individuos y personas morales que la forman, mientras que las Finanzas de las empresas privadas tienen como fuente de sus ingresos el capital de las personas y la explotación del mismo.

El objeto de la inversión de las Finanzas Públicas, es la prestación de servicios en beneficio de los residentes del país. La empresa privada a la obtención de lucro.

El Sector Público aumenta sus recursos monetarios y los servicios que presta con el solo hecho de un aumento de población; mientras que el aumento dentro de las empresas privadas se logra con las ganancias que genera el desarrollo de las actividades de producción y comercialización de los productos.

1.3 PRINCIPIOS ELEMENTALES DE LAS FINANZAS.

El éxito de las diferentes funciones de una empresa tales

como la producción y comercialización depende en grado importante de la forma en que se realiza la actividad financiera; y en ocasiones, el éxito de la misma empresa depende de la toma de una decisión financiera.

Por esto, la función de Finanzas va más allá de la preocupación tradicional del director de finanzas de obtener los fondos que a juicio de la dirección se requieren para llevar a cabo los planes propuestos de producción y comercialización.

La Planeación Financiera propiamente dicha, como la de cualquier otra actividad, implica la observancia de ciertos principios que no deberán pasarse por alto. Tratándose de la producción y comercialización hemos tomado como ejemplo:

- Calcular el volumen de fondos que se requieren para la operación y crecimiento de la empresa, así como el momento en que sean necesarias.
- Determinar qué fondos genera la empresa y cuántos deberán obtenerse de otras fuentes.
- Identificar las fuentes adecuadas para obtener los fondos adicionales y la forma de obtenerlos.
- Establecer la mejor manera de aplicar los fondos obtenidos o generados, para cumplir con los objetivos generales de la empresa.

- Mantener una sana estructura financiera que permita cumplir con los objetivos de la empresa.
- Determinar la mejor forma de manejar y salvaguardar los fondos.

Para lograr lo anterior, se requiere de la observación y desarrollo de los siguientes pasos:

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Programas

1.3.1 OBJETIVOS

Para desarrollar una planeación eficiente es necesario en primer lugar, establecer objetivos que representen las metas que se pretenden alcanzar en última instancia y facilitar así la toma de decisiones.

Los objetivos permiten que la actuación se oriente hacia algo definido y concreto.

La Planeación Financiera debe iniciarse por la fijación de metas que canalicen la utilización de los fondos en la forma más adecuada para mantener la mayor productividad de los recursos de la empresa en forma permanente, organizando la continuidad del negocio

y procurando un rendimiento adecuado.

Como principales objetivos de la empresa se pueden citar:

- El buen rendimiento sobre la inversión.
- El adecuado margen de utilidad sobre ventas.
- El razonable aumento anual de precio de mercado de las acciones.
- El aceptable aumento de la utilidad por acción.

1.3.2 POLITICAS

En este proceso de la Planeación Financiera en segundo -- lugar está la formulación de políticas que deberán regir esta actividad.

Las políticas financieras son guías para las acciones que se relacionan con la fijación, obtención, manejo, aplicación y -- control de los fondos requeridos por la empresa.

A nuestro criterio las políticas financieras se pueden - clasificar en las siguientes grandes áreas:

- Las que gobiernan la cantidad de capital requerido por las empresas para lograr sus objetivos.
- Las que determinan el control del capital.
- Las que sirven para establecer la estructura financiera.

- Las que sirven de guía para seleccionar las fuentes de fondos.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de políticas financieras:

- Relación entre préstamos concedidos y capital social.
- Proporción máxima de capital en poder de extranjeros.
- Proporción máxima de capital en manos del gobierno.
- Relación mínima de activo circulante a pasivo a corto plazo.
- Relación máxima del pasivo total a capital contable.
- Restricción para endeudamiento en monedas extranjeras.
- Restricciones en el otorgamiento de garantías para fines de crédito.
- Rentabilidad mínima para inversión y nuevos proyectos.
- Porcentaje respecto de utilidades para repartir dividendos.

- Requisitos presupuestales para desembolso de fondos.
- Plazos máximos para recuperación de créditos a clientes.

1.3.3 PROCEDIMIENTOS

El tercer paso en el proceso de la Planeación Financiera es la formulación de procedimientos que aseguran una acción consistente y eficaz de la función financiera. Toda persona involucrada en el proceso financiero debe saber como realizar positivamente su labor.

Los procedimientos, en cualquier actividad, simplifican el proceso de delegación; aseguran coordinación dentro del área financiera con las otras actividades de la empresa, aseguran consistencia en las acciones y facilitan el control.

Como ejemplo de procedimientos para el área de Finanzas tenemos:

- Procedimientos para elaborar el presupuesto de caja.
- Procedimientos para el otorgamiento de crédito a clientes.

1.3.4 PROGRAMAS

Los programas deben primordialmente considerar los recursos de la empresa, la implantación y clase de operaciones, posiciones futuras dependiendo del medio económico donde desarrolla su actividad, recursos técnicos, comerciales, de capital, etc. Es decir, deben tomar en cuenta y ponderar todos los factores para que sean adecuados y utilizados como una medida de ejecución eficiente. Los programas más importantes de la empresa, por abarcar todas las decisiones que implica su desarrollo y operación son:

- El presupuesto anual.
- Las proyecciones a largo plazo.

Dentro del presupuesto anual comentaremos el presupuesto de producción, que está formado por el presupuesto de volumen de producción y éste a su vez lo conforman los siguientes elementos:

- Cantidades de unidades a producir.
- Mano de obra a utilizar.
- Consumo de materias primas.

El presupuesto por costos de producción será integrado por:

- Costo de las materias primas consumidas.
- Mano de obra utilizada.
- Importe de cargos indirectos de producción.

Los principales objetivos del presupuesto de producción son los siguientes:

- Cubrir oportuna y adecuadamente las necesidades de ventas.
- Aprovechar integral y armoniosamente la capacidad de producción de la planta al nivel óptimo de la misma.
- Producir artículos de la mejor calidad al costo más bajo posible; o sea, lograr la operación más económica factible.
- Facilitar la determinación de límites máximo y mínimo en el área de inventarios.
- Lograr la contratación de materiales y personal especializado en las mejores condiciones en cuanto a cantidad, calidad y precio.

1.4 PLANEACION FINANCIERA

1.4.1 DEFINICION

Para estructurar un medio ambiente que permita el eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajan en grupo, la tarea esencial es observar que los propósitos, objetivos y los métodos -

para alcanzarlos sean claramente entendidos. Si el esfuerzo de -- grupo ha de ser eficaz, las personas deben estar enteradas de qué es lo que se espera que logren. Esta es la función de la planea---ción.

Para definir la Planeación Financiera, es necesario men--cionar algunos conceptos de la planeación y su función.

El Profesor Harold Koontz de la Universidad de California nos dice: "la planeación es la función de carácter administrativo que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los ---- objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa."(3)

George R. Terry en su obra "Principios de Administración;" nos dice: "la planeación es escoger y relacionar hechos para prever- y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para - lograr resultados deseados".(4)

(3) Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración. Editorial Mc. Graw Hill. México 1973. Pág. 117.

(4) Terry, George. Principios de Administración. Editorial C.E.C.S.A. México 1978. Pág. 229.

El Dr. Octavio Aguirre la define como, el proceso por --- medio del cual se definen las aspiraciones financieras de la organización y la asignación de recursos que habrá de realizarse para garantizar el cumplimiento de tales premisas.

De las definiciones anteriores, se concluye que la Planeación Financiera es: la función de carácter administrativo que tiene como finalidad facilitar el logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante la selección de diversas alternativas de los - presupuestos, programas y las políticas.

1.4.2 MEDIOS PARA REALIZAR LA PLANEACION FINANCIERA

1.4.2.1 OBJETIVOS

Son el resultado de los fines que nos determinan las metas, el campo de acción y la orientación hacia los cuales se dirigen las actividades de una empresa.

1.4.2.2 POLITICAS

Son planteamientos de carácter general, que guían el curso de las acciones mentales y físicas de un administrador; es decir, señalan campos amplios que le permitan usar la iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma y que permita que las - decisiones sean tomadas en forma consistente.

1.4.2.3 ESTRATEGIAS

Nos determinan y comunican a través de un sistema de objetivos y políticas, la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos que nos sirven para guiar el pensamiento y la acción de una empresa hacia los fines propuestos.

1.4.2.4 PROCEDIMIENTOS

Son guías de acción que detallan la forma exacta bajo las cuales ciertas actividades deben efectuarse; indican la forma sucesiva y cronológica de las operaciones; y marcan el orden de una serie de actividades futuras de acuerdo con la política establecida.

1.4.2.5 REGLAS

Una regla demanda que se tome o no se tome una acción específica y definida con respecto a una situación. Una regla puede o no ser parte de un procedimiento ya que refleja una acción administrativa para decidir.

1.4.2.6 PROGRAMAS

Es un conjunto de acciones interrelacionadas y complejas de las metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación

de tareas, pasos a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios, dirigidos todos hacia un objetivo específico.

1.4.2.7 PRESUPUESTOS

Fred Weston dice que el presupuesto es: "Un -- instrumento de dirección usado para planificar y para controlar, según la naturaleza del negocio, pueden formularse por períodos que -- van desde un mes hasta cinco años o más".(5)

El C.P. Elías Bessudo define al presupuesto como: "la -- herramienta de la administración a través de la cual los planes son traducidos a términos financieros y evaluados en relación también -- a criterio financiero".(6)

En conclusión a nuestro criterio Presupuesto es un plan -- que presenta logros esperados determinados con base en los más -- eficientes estándares de operación que están en efecto o en prospecto al momento de ser establecidos; el que se compara regularmente -- con los hechos acontecidos.

- (5) Weston Fred y Brigham Eugene F. Finanzas en Administración
Ed. Interamericana, México 1977, Pág. 84.
- (6) Bessudo Elías. Boletín Presupuesto Flexible. Ed. Colegio de
Contadores Públicos, A.C. México 1970, Pág. 5.

1.5 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA

La Planeación Financiera es de vital importancia para el desarrollo de la empresa. Por medio de la Planeación Financiera se selecciona la mejor alternativa para obtener los fondos necesarios para financiar las operaciones a corto y a largo plazo. Esto trae como consecuencia el estudio y análisis de las fuentes de financiamiento y permite evaluar el costo en relación al beneficio que -- aportará a la empresa, para alcanzar el objetivo primordial del -- negocio: maximizar utilidades, que es la meta de la Planeación -- Financiera dentro de los objetivos de la empresa.

En la asignación de los recursos, la Planeación Financiera nos permite hacer una adecuada distribución para mantener una coordinación de las actividades de producción, administración y ventas; - facilita el control de inversiones, costos y gastos, y poder elegir las mejores condiciones de inversión desde el punto de vista de su rendimiento.

A través de la Planeación Financiera se identifican las - diferentes posibilidades de los hechos importantes para anticipar soluciones como:

- Variaciones de las condiciones del mercado debido a la creciente presión de la competencia que requiere tener un riesgo más cuidadosamente manejado. Las

mismas presiones competitivas hacen que se demande a las empresas una gran eficiencia. Más aún cuando existen limitaciones en los recursos.

- El avance de la tecnología y el crecimiento de la investigación en todas las áreas funcionales.
- El aumento de la población que demanda que las empresas aumenten la productividad y fomenten los avances tecnológicos.
- La intervención del Estado en la actividad económica, que en un momento dado pueden restringir los créditos.
- Restricciones a la producción o a los precios que establezcan las exigencias gubernamentales.

Por tal motivo las diferentes posibilidades afectan indudablemente la obtención de utilidades en el ámbito de los negocios. En consecuencia deben ser previstas, esto es, preparar a la empresa para hacerles frente, haciendo posible decidir que alternativa tomar para llegar a la meta establecida.

En toda empresa existe una división de funciones básicas:

- Producción

- Finanzas
- Ventas
- Recursos Humanos
- Administración

Cuando la empresa aumenta en tamaño y en campo de acción, las funciones de dirección se subdividen en actividades especializadas. La función financiera es reconocida generalmente como una de las funciones básicas de la empresa.

El campo de las finanzas se extiende a todas las demás -- funciones, por lo que su aplicación se divide en subfunciones para planear, organizar y dirigir las finanzas.

Prácticamente cualquier decisión que se tome en las diferentes etapas del ciclo financiero de las empresas afecta la situación financiera; con cualquier decisión tomada en el área financiera, puede repercutir mediata o inmediatamente en alguna de las áreas de la empresa.

Dada la dinámica en la Economía actual, los administradores ya no pueden darse el lujo de manejar las Finanzas de las empresas empíricamente sino que éstas deben ser objeto de una planeación técnica y cuidadosa.

La administración que carezca de Planeación Financiera,

nunca podrá saber cuales medidas podrían adoptarse para mejorar la situación financiera que muestran sus reportes.

A través de la Planeación Financiera, los rendimientos - sobre inversiones son mejor predeterminados y evaluados. Sabemos que dentro de una misma empresa, existen inversiones más productivas que otras, porque requieren de un bajo volumen de recursos y producen una utilidad elevada.

Por tanto antes de tomar una decisión, la administración deberá evaluar el impacto en las finanzas de la empresa tanto del - costo de financiamiento como de la inversión y así poder determinar cuándo será mejor comprar, o arrendar o bien adquirir cualquier -- compromiso financiero, siempre y cuando no se afecte la solvencia - del negocio.

La Planeación Financiera se ocupa de examinar los datos y cuantificarlos por medio de programas y presupuestos, para que -- cuando se tome la decisión se puedan evaluar las inversiones requeridas y determinar las fuentes de recursos tanto internos como -- externos para financiar tales inversiones, sin afectar el rendimiento y capacidad de pago de la empresa.

Con la Planeación Financiera se trata de obtener máximos rendimientos de los recursos de una empresa, que impulsen el desa-

rrollo del negocio y así obtener óptimos beneficios sin esfuerzos adicionales, para el funcionamiento normal del negocio.

La determinación de la inversión, en función de la Planeación Financiera en la empresa comprende la obtención de los fondos necesarios para financiar las operaciones al costo mínimo posible.

Determinadas las inversiones para las operaciones normales así como aquellas necesarias en la expansión; la empresa se verá en la necesidad de hacer estudios y analizar las diversas fuentes de financiamiento en función de su rendimiento; plazos de recuperación y su costo, para seleccionar la mejor alternativa en la obtención de los fondos necesarios y así poder garantizar la realización de los fines de la empresa.

Las inversiones en bienes circulantes, son un factor importante para el ciclo de rotación que comprende el tiempo medio -- que se requiere para que el efectivo se convierta en bienes de inventario, éste se transforme se venda y su importe se haga efectivo para iniciar un nuevo ciclo.

Desde el punto de vista financiero existen técnicas para determinar éstas rotaciones, las cuales, nos sirven para asignar y determinar las inversiones necesarias en activos circulantes, en -- cantidad suficiente para mantener un ritmo de operaciones normales.

Tratándose de técnicas financieras, es importante distribuir el efectivo que se recibe al finalizar el ciclo, en monto suficiente para hacer frente a los requerimientos del ciclo siguiente y al pago de otros bienes y servicios que proporcionen la base de - de algunas fuentes de recursos internos.

Por la influencia del ciclo de rotación en las inversiones de activo circulante se deben establecer políticas relativas al -- rubro de inventarios, proceso de elaboración de ventas y créditos, - para tener una administración financiera que nos permita controlar la acción del negocio.

Las inversiones de activo fijo, representan un alto porcentaje de las inversiones totales de la empresa, por lo que implica decisiones financieras de gran importancia.

Al llevar a cabo éstas inversiones, es necesario contar con una serie de estudios y planes para adquirir, reemplazar, mejorar, adicionar y ampliar los equipos e instalaciones ya que de éstas inversiones depende la obtención de recursos.

C A P I T U L O II EL DIAGNOSTICO FINANCIERO

2.1 Concepto

2.2 Análisis Factorial

2.2.1 Factores de Operación

2.3 Análisis y Razones Financieras

2.3.1 Importancia del Análisis de los Estados Financieros

2.3.2 Objetivo del Análisis Financiero

2.3.3 Aspectos del Análisis Financiero

2.3.3.1 Objetividad

2.3.3.2 Correlación de Elementos

2.3.3.3 Simplificación de las

cifras

2.3.3.4 Comparación de las cifras

2.4 Razones Financieras Básicas

2.4.1 Razones de Solvencia

2.4.2 Razones de Endeudamiento o Estabilidad

2.4.3 Razones de Rentabilidad

2.5 Aplicación de Razones Financieras

2.5.1 Medidas de Solvencia y Liquidez

2.5.1.1 Capital Neto de Trabajo

- 2.5.1.2 Índice de Solvencia
- 2.5.1.3 Índice de Liquidez o Prueba
del Acido
- 2.5.1.4 Rotación de Inventarios
- 2.5.1.5 Plazo Promedio del Inventario
- 2.5.1.6 Rotación de Cuentas por Cobrar
- 2.5.1.7 Plazo Promedio de Cuentas por
Cobrar

- 2.5.2 Razones de Endeudamiento o Estabilidad
 - 2.5.2.1 Razón de Endeudamiento
 - 2.5.2.2 Razón Pasivo-Capital
 - 2.5.2.3 Número de Veces que se ha
ganado el Interés

- 2.5.3 Razones de Rentabilidad
 - 2.5.3.1 Margen Bruto de Utilidades
 - 2.5.3.2 Margen de Utilidades en
Operación
 - 2.5.3.3 Margen Neto de Utilidad
 - 2.5.3.4 Rotación del Activo Total
 - 2.5.3.5 Razón de Utilidad Neta a
Capital Contable
 - 2.5.3.6 Rendimiento sobre la Inversión

2.1 CONCEPTO

En el proceso de planeación resulta indispensable realizar un diagnóstico para conocer la situación financiera de la empresa y evaluar los factores que concurren en el resultado de las operaciones de la misma.

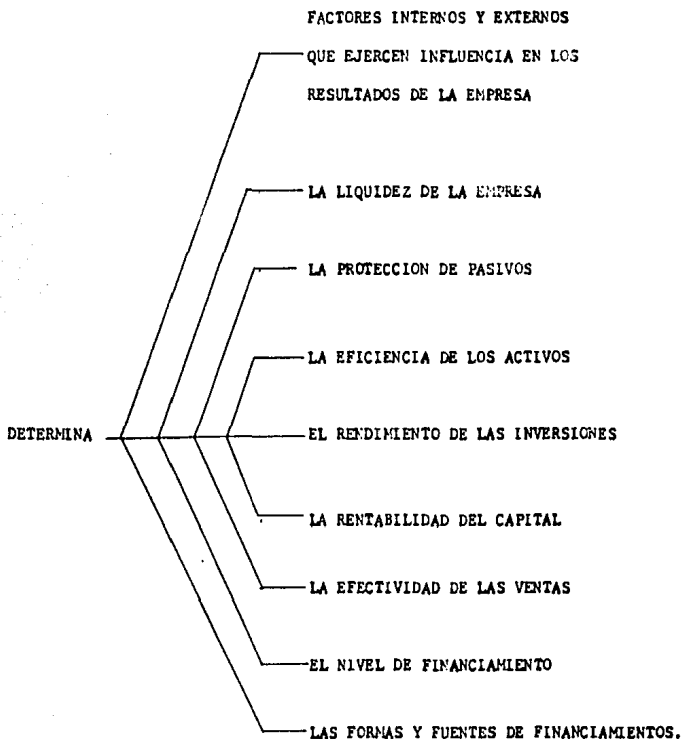
El Diagnóstico Financiero es la técnica que nos permite conocer la situación financiera de la empresa en una fecha determinada.

Por su carácter explorativo el Diagnóstico Financiero nos permite conocer elementos como: Solvencia, Liquidez, Estructura Financiera y el grado de eficiencia mostrado por la dirección de la empresa en la administración de los recursos con que cuenta. Esto quiere decir que el Diagnóstico Financiero es una especie de radiografía de la empresa y contesta a las preguntas; ¿en dónde estamos? y ¿bajo qué condiciones hemos llegado?, para que partiendo de este hecho, empecemos con el proceso de formulación de planes a corto, mediano y largo plazo, así como la fijación de objetivos y a la implementación de estrategias para la consecución de los mismos.

Es importante, pues su realización se desarrolla aplicando un conjunto de técnicas que permiten analizar y evaluar los eventos pasados que servirán de marco de referencia para proyectar el futuro. (cuadro II-1)

CUADRO II-1

LA IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO FINANCIERO



Dentro de ese conjunto de técnicas las más usales son --
las siguientes:

- Análisis Factorial
- Análisis de Razones Financieras

2.2 ANALISIS FACTORIAL

El Análisis Factorial es la distinción y separación de los factores que concurren en el resultado de las operaciones de una empresa hasta llegar al conocimiento particular de cada factor, con el objeto de determinar su contribución en el resultado de las operaciones realizadas.

En el Análisis Factorial se concibe la operación de la empresa como resultado de la combinación de diferentes componentes - unos internos y otros externos a los que se les denomina Factores - de Operación. Entre estos últimos podemos enunciar a los siguientes:

- A) Medio Ambiente
- B) Marco Legal y Fiscal
- C) Clima Laboral
- D) Situación de la Oferta y Demanda de Productos
- E) Acciones de la Competencia
- F) Dirección
- G) Productos y Procesos

- H) Función Financiera
- I) Facilidades de Producción
- J) Mano de Obra
- K) Materias Primas
- L) Producción
- M) Mercadotecnia
- N) Contabilidad

A) MEDIO AMBIENTE

Deberá comprender el estudio de condiciones de comunicación en la región que se opera o se desea operar, condiciones climatológicas, actitud por parte de las autoridades locales respecto a las actividades desarrolladas. En general deberá obtenerse un panorama respecto a las facilidades que se tienen o se tendrán para operar por parte de las asociaciones, cámaras comerciales e industriales, organizaciones políticas, etc., que afectan o puedan afectar favorable o desfavorablemente la realización de las operaciones de la empresa.

B) MARCO LEGAL Y FISCAL

Comprende la evaluación de la influencia que en un momento dado tiene el régimen tributario de la empresa, así como la aplicación de nuevas cargas impositivas, estímulos fiscales a la reinversión, a la exportación, etc.

C) CLIMA LABORAL

Relaciones entre empresa y sindicato, existe cordialidad y cooperación entre ambos o constantemente surgen conflictos que afectan la buena marcha y productividad de la empresa. Así mismo, no deben pasar desapercibidas las concesiones adicionales otorgadas al Sector Obrero así como nuevas reglamentaciones laborales.

D) SITUACION DE LA OFERTA Y DEMANDA DE PRODUCTOS

Comportamiento de determinada rama del mercado industrial (Automotriz, Algodonera, Cervecera, Metalúrgica, etc.) en el que se desarrolla la empresa o se piensa incursionar.

E) ACCIONES DE LA COMPETENCIA

Campañas promocionales y publicitarias sumamente agresivas; lanzamiento al mercado de nuevos productos, incorporación al mercado de nuevos competidores, etc.

F) DIRECCION

Objetivos propuestos por la dirección y, en su caso, en que grado han sido alcanzados.

Políticas de dirección respecto a:

- Calidad de sus productos
- Crecimiento de la empresa
- Dividendos
- Necesidades del cliente

Por ser las políticas una guía para las decisiones ejecutivas deben estar adecuadas al entorno económico, político y social de una empresa y a los cambios constantes que se presenten.

G) PRODUCTOS Y PROCESOS

El análisis de este factor responde a las preguntas: ¿qué tipo de estudios respecto a calidad, precio, volumen de compras, empaque, etc., realiza la empresa?; ¿qué causas determinan la aceptabilidad inferior o superior de nuestros productos con relación a los de la competencia?

H) FUNCION FINANCIERA

Dentro de este factor debe estudiarse si el sistema de presupuestos esta acorde a las necesidades de la empresa y a los objetivos de la dirección; si se elaboran presupuestos para la totalidad de la empresa o bien para operaciones esporádicas.

Si la política que se sigue respecto a la utilización de

recursos en inmuebles planta y equipo, materias primas a nivel de inventarios, inversión de clientes, etc., es la adecuada o requiere de modificaciones que la situación actual reclama.

¿Con qué información se cuenta respecto a la utilización y efectividad de los recursos?

¿Qué efectos favorables o desfavorables se han observado al recurrir a fuentes de recursos propios o ajenos?

Para complementar el estudio de este factor es necesaria la utilización de razones financieras cuyo estudio se desarrolla en el punto 2.3 de este Capítulo por lo que solo las mencionaremos de manera enunciativa.

De las razones más conocidas por su utilidad, a continuación se listan ocho de ellas, sin embargo, no significa que todas deban usarse a la vez, ni que sean las únicas que puedan emplearse.

En la práctica los fines indican a cuántas y a cuáles debe recurrirse.

- a) Activo de inmediata realización a pasivo circulante
- b) Activo circulante a pasivo circulante
- c) Capital contable a pasivo total
- d) Capital contable a activo fijo

- e) Ventas a crédito a saldos de clientes
 - f) Ventas netas a inventarios
 - g) Ventas netas a activo fijo
 - h) Ventas netas a capital contable
- I) FACILIDADES DE PRODUCCION

Se deberá evaluar los problemas que se presentan respecto de comunicaciones, energía eléctrica o de vapor, que impidan el -- pleno desarrollo de las actividades así como los problemas que impi den la plena utilización de la capacidad práctica de operación. Dentro de éstos podemos citar: Baja productividad laboral, exceso en la inversión de capacidad instalada, etc.

El análisis de este factor tendrá por objetivo el proveer al negocio de los terrenos, edificios, construcciones y demás ma-- quinaría y equipo que constituyan una inversión que no exceda a -- los fines específicos de acuerdo con las necesidades previstas, para la ejecución de sus operaciones mediante planes inteligentemente - trazados.

La utilización de las siguientes razones simples ayudará a tener un panorama más claro para la evaluación de éste factor de operación, ya que miden la proporcionalidad o bien el exceso de -- inversión en inmuebles planta y equipo.

Invariablemente que éstos índices serán más significativos si las cifras utilizadas para tal efecto son actualizadas a través de la reexpresión de las mismas, esto es reflejando los efectos de la inflación en los valores de la empresa.

$$\text{INDICE DE LA REINVERSION} = \frac{\text{Inmuebles planta y Equipo}}{\text{Activo total}}$$

El resultado de ésta razón permite ver la relación que se tiene en inmuebles planta y equipo con respecto al activo total, la cual determinarán un momento dado el exceso de inversión en estos rubros.

$$\text{INTENSIDAD DE LA EXPANSION} = \frac{\text{Incremento a Inmuebles
Planta y Equipo}}{\text{Inmuebles Planta y Equipo}}$$

El resultado de ésta razón indicará los recursos que la empresa destina para sus programas de expansión.

$$\text{CONSERVACION
INMUEBLES PLANTA Y EQUIPO} = \frac{\text{Gastos por Reparación
y Conservación}}{\text{Inmuebles Planta y Equipo}}$$

El cociente de ésta razón expresa el grado en que los gastos por reparación y conservación contribuyen a mantener en condiciones de operación a los inmuebles, planta y equipo. Además es un - indicador que nos permite saber en un momento dado, la conveniencia de renovar el equipo por su alto costo de mantenimiento.

J) MANO DE OBRA

Deberá contemplarse el nivel de capacitación técnica en la región en donde se opera o desea operar. Políticas de personal respecto a selección, inducción y capacitación de personal. Identificación de las causas más comunes por las que renuncian los técnicos, empleados y obreros.

Con objeto de reforzar el estudio y medición de este factor, se pueden utilizar las siguientes razones simples, cuya aplicación deberá ser respecto de un período o ejercicio contable.

$$\text{PREPONDERANCIA DE LOS TIPOS DE TRABAJO} = \frac{\text{Número de Obreros}}{\text{Número de Empleados}}$$

$$\text{ROTACION DE LA MANO DE OBRA} = \frac{\text{Trabajadores Separados}}{\text{Promedio de Trabajadores Ocupados}}$$

$$\text{IMPORTANCIA DE LA MANO DE OBRA} = \frac{\text{Mano de Obra Incurrida}}{\text{Costo de Fabricación}}$$

K) MATERIAS PRIMAS

El estudio de este factor deberá comprender aspectos tales como: Fuentes de abastecimiento nacionales y extranjeras, abundancia de materias primas para su transformación en la región la que se -

opera o desea operar.

Abastecimiento oportuno y adecuado a las necesidades de -
producción y venta (Programación de Compras).

Controles establecidos para el manejo de las existencias.

Capacidad de almacenamiento, inconsistencia en la recepción
de materiales.

Escasez de materias primas básicas, políticas restrictivas
a las importaciones de productos.

L) PRODUCCION

Comprende el estudio del

- Sistemas de Fabricación
- Avances Tecnológicos
- Volumen de Producción
- Control de Calidad
- Técnicos capacitados en los diferentes procesos
- Capacidad de Producción

M) MERCADOTECNIA

El análisis del factor mercadotecnia debe abarcar: -

estudios de mercado se tienen respecto a la región en donde se opera o se desea operar?

¿Cuál es la participación en el mercado de la empresa? ¿con qué capacidad de promoción cuenta? ¿qué productividad arrojan sus inversiones al mercado? actitudes de la competencia; ¿qué controles existen sobre sus gastos de distribución? etc.

Respecto a los informes generados por las investigaciones de mercados, ¿qué acciones se han tomado y cuáles han sido los resultados?

N) CONTABILIDAD

Se debe analizar si interviene en la organización contable un contador público, ¿cuál es el nivel de preparación técnica de las personas encargadas de formular los registros? ¿existe oportunidad en la preparación de los diferentes informes que emite? ¿son confiables y reúnen las necesidades de información de los usuarios?

De lo anteriormente expuesto podemos concluir lo siguiente:

Los factores de operación en las empresas son internos y externos y en algunos casos su medición es difícil, sobre todo en

aquellos casos en que interviene el medio ambiente o entorno económico en que se desenvuelven las empresas.

El estudio debe ser complementado mediante el uso de razones simples cuando los factores así lo permitan comparando cuantitativamente los componentes del mismo para evaluar su contribución en el resultado de las operaciones de las empresas.

2.3 ANALISIS Y RAZONES FINANCIERAS.

Los estados financieros muestran la situación financiera y resultados a que a llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas; en virtud de que tales operaciones se realizan bajo la dirección de la administración, se concluye que los estados financieros son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación. Es decir, es la habilidad y capacidad del elemento humano quien da curso y determina los resultados que se obtengan; tales cualidades no son abstractas sino que dejan su huella en la estructura de la empresa.

Para establecer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y obtener una base apropiada para emitir un diagnóstico acerca de las condiciones de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como, para el descubrimiento de factores económicos que la afectan, es necesario llevar a cabo el análisis de los estados financieros.

En este terreno el análisis de los estados financieros es un instrumento más del que se valen los administradores para evaluar el desempeño del personal de las empresas e incrementar la eficiencia de operación optimizar los recursos con que cuentan las mismas.

2.3.1 IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

El trabajo de análisis es importante pues con él y la investigación financiera se completan los métodos por los cuales los administradores, los inversionistas y otras personas interesadas en las operaciones de la empresa evalúan la información que proporcionan los estados financieros, sobre la cual basarán las decisiones que tomen respecto a la empresa.

Cabe destacar que el análisis financiero no representa el panorama completo de la empresa ni tampoco es la panacea respecto a la solución de los problemas de la misma; pero tiende a proporcionar indicaciones, las cuales acumuladas ayudan a la evaluación de la posición financiera y los resultados de las operaciones de la empresa.

2.3.2 OBJETIVO DEL ANALISIS FINANCIERO

La información financiera de la empresa se refiere a hechos pasados y futuros que tienen elementos diversos relacionados

entre sí. Para localizar éstas relaciones existentes es necesario efectuar un análisis de la información. Este trabajo consiste en aplicar un conjunto de técnicas de tipo matemático, las que permitirán al ejecutivo financiero aplicar su experiencia y su criterio personal para poder emitir un diagnóstico sobre la situación financiera y resultados de la empresa ya mencionados.

El objetivo del análisis financiero consiste en la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado los ejecutivos financieros con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

La suficiencia o insuficiencia de las utilidades es la conclusión medular del análisis financiero.

2.3.3 ASPECTOS DEL ANALISIS FINANCIERO

Para lograr la finalidad que se pretende a través del análisis financiero se deberán cubrir los siguientes puntos:

- Objetividad
- Correlación de los elementos
- Simplificación de las cifras
- Comparación de las cifras

2.3.3.1 OBJETIVIDAD

Esta consiste en definir bien que es lo que se desea saber. El inicio de un análisis presupone en el que lo efectúa, la posesión de ciertas ideas previas sobre lo que va a analizar y sobre la posibilidad y el método adecuado para efectuar el análisis.

2.3.3.2 CORRELACION DE ELEMENTOS

Al efectuar el análisis, la investigación debe enfocarse sobre partidas cuya dependencia sea clara, de tal suerte que un elemento de análisis pueda tener su causa en el comportamiento de otro. Como por ejemplo: existe relación de dependencia entre la población y mercado, las ventas y publicidad, los costos y la producción.

Cuando la correlación de partidas identifica un cambio en ellas en el mismo sentido se dice que las partidas que se analizan son concomitantes. Por el contrario si resultan de manera inversa las relaciones que producen las partidas son contrapuestas.

2.3.3.3 SIMPLIFICACION DE LAS CIFRAS

Al analizar, solo hay que incluir las partidas significativas y manejarlas con la mayor sencillez práctica. Esto es que el análisis deberá ser reducido a su más simple expresión; sin que por

esto se dejen de representar elementos de juicio adecuados en la -
toma de decisiones.

2.3.3.4 COMPARACION DE LAS CIFRAS

Análisis significa: distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Sin embargo, del análisis de los estados financieros haciendo unicamente el exámen aislado de sus diversos elementos componentes no pueden - esperarse conclusiones definitivas.

Ningún índice o razón en particular aisladamente consideradas brinda suficiente información como para apreciar la situación financiera y el rendimiento de una empresa. Solamente analizando - en grupo de razones pueden obtenerse apreciaciones razonables.

2.4. RAZONES FINANCIERAS BASICAS

Las razones financieras pueden dividirse en tres grupos - básicos: razones de solvencia, razones de endeudamiento ó estabilidad y razones de rentabilidad.

Los primeros dos grupos de índices dependen en muy alto grado de los datos que se toman del estado de situación financiera. El tercero en tanto depende en gran parte de los datos que aparecen

en el estado de resultados. Como una regla general los insumos necesarios para un buen análisis financiero incluyen, por lo menos, el Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera.

Es recomendable al utilizar razones financieras poner especial interés a las razones de solvencia y rentabilidad.

Estos campos ofrecen la información más importante relacionada con las operaciones a corto plazo de la empresa. Si la empresa no puede sobrevivir a corto plazo, es innecesario molestarse con los aspectos financieros a largo plazo de la misma.

2.4.1 RAZONES DE SOLVENCIA

- A) Capital neto de trabajo
- B) Índice de solvencia
- C) Índice de liquidez o prueba del ácido
- D) Rotación de inventarios
- E) Plazo promedio del inventario
- F) Rotación de cuentas por cobrar
- G) Plazo promedio de cuentas por cobrar

2.4.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O ESTABILIDAD.

- A) Razón de endeudamiento
- B) Razón pasivo - capital
- C) Veces que se ha ganado el interés o razón para cobertura total de intereses

2.4.3 RAZONES DE RENTABILIDAD

- A) Margen bruto de rentabilidad
- B) Margen de utilidades en operación
- C) Margen neto de utilidades
- D) Rotación de activo total
- E) Utilidad neta a capital contable
- F) Rendimiento sobre la inversión (RSI)

2.5 APLICACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS
(EJEMPLO)

MANUFACTURERA ALFER, S. A.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO QUE TERMINA
EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO QUE SE INDICA.

(MILES DE PESOS)

	1983	1984
Ventas	10'270,120	12'294,152
Menos: Gastos de Venta	<u>6'844,044</u>	<u>8'352,156</u>
Utilidad Bruta	3'426,076	3'941,996
Menos: Gastos de Operación		
Gastos de Venta	1'134,056	1'155,816
Gastos Generales y de Administración	<u>869,212</u>	<u>693,340</u>
Total Gastos de Operación	<u>2'003,268</u>	<u>1'849,156</u>
Utilidad en Operación	1'422,808	2'092,840
Menos: Gastos Financieros	<u>235,384</u>	<u>249,552</u>
Utilidad antes de Impuestos	1'187,424	1'843,288
Menos: I.S.R. y P.T.U.	<u>593,712</u>	<u>921,644</u>
Utilidad Neta	<u><u>593,712</u></u>	<u><u>921,644</u></u>

MANUFACTURERA ALFER, S. A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE

(MILES DE PESOS)

ACTIVO	AL 31 DE DICIEMBRE	
	1983	1984
CIRCULANTE		
Caja y Bancos	1'150,872	1'431,880
Valores Negociables	203,056	272,648
Cuentas por Cobrar	1'535,416	2'010,780
Inventarios	<u>1'123,428</u>	<u>1'155,532</u>
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	4'012,772	4'890,840
FIJO		
Terrenos y Edificios	7'611,848	8'286,376
Maquinaria y Equipo	6'769,052	6'972,904
Muebles y Enseres	1'144,848	1'264,764
Vehiculos	1'257,140	1'090,816
Otros	<u>384,732</u>	<u>393,408</u>
TOTAL ACTIVO FIJOS	<u>17'167,620</u>	<u>18'016,268</u>
Menos: Depreciación Acumulada	<u>8'224,996</u>	<u>8'688,032</u>
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	<u>8'942,624</u>	<u>9'328,236</u>
ACTIVOS INTANGIBLES	<u>123,080</u>	<u>168,016</u>
TOTAL ACTIVO	<u>13'078,476</u>	<u>14'387,092</u>
PASIVO Y CAPITAL		
PASIVO CIRCULANTE		
Cuentas Por Pagar a Proveedores	1'080,636	1'527,576
Documentos por pagar y Porción circulante del Pasivo a L.F.	235,968	317,512
Pasivos acumulados	<u>615,144</u>	<u>637,916</u>
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	<u>1'931,748</u>	<u>2'483,004</u>
PASIVO A LARGO PLAZO DEUDA BANCARIA	<u>3'867,432</u>	<u>4'089,748</u>
TOTAL PASIVO	<u>5'799,180</u>	<u>6'572,752</u>
CAPITAL		
Capital Social	1'562,440	1'562,620
Superavit Pagado	1'670,012	1'716,012
Superavit Ganado	<u>4'046,844</u>	<u>4'535,708</u>
TOTAL CAPITAL	<u>7'279,296</u>	<u>7'814,340</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>13'078,476</u>	<u>14'387,092</u>

2.5.1 MEDIDAS DE SOLVENCIA Y LIQUIDEZ

La solvencia de una empresa se juzga por su capacidad -- para liquidar sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas -- vencen. La liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos circulantes, ya que el efectivo es el renglón más - líquido de todos los recursos que posee la empresa.

La liquidez depende de dos factores:

- A) El tiempo requerido para convertir los activos en dinero y,
- B) La incertidumbre del valor de realización de los activos en dinero.

2.5.1.1 CAPITAL NETO DE TRABAJO

El capital neto de trabajo de una empresa se calcula -- deduciendo pasivo circulante de su activo circulante. Ejemplos:

$$\begin{aligned} \text{Capital neto de trabajo} &= 4\,890,840 && - 2\,483,004 \\ &= 2\,407,836 \end{aligned}$$

Esta cifra es muy útil para control interno.

Muy a menudo el contrato bajo el cual se incurre en una - deuda a largo plazo establece específicamente que la empresa debe - mantener un nivel mínimo de capital neto de trabajo.

Este requerimiento tiene por objeto forzar a la empresa a mantener liquidez de operación suficiente y contribuye a proteger los préstamos del acreedor.

2.5.1.2 INDICE DE SOLVENCIA

El índice de solvencia es uno de los índices financieros que se citan con mayor frecuencia. Se expresa como sigue:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{4\,890,840.00}{2\,483,004.00} = 1.97$$

Generalmente se considera aceptable un índice de solvencia \$ 2.00 de activo circulante por cada peso de pasivo circulante, pero la determinación exacta de un índice aceptable depende en gran parte del campo industrial en que opera la empresa. En este caso la razón es de 1.97, y significa que se dispone de \$1.97 de activo circulante para hacer el pago de cada peso de pasivo circulante.

2.5.1.3 INDICE DE LIQUIDEZ O PRUEBA DEL ACIDO

Este índice es similar al índice de solvencia excepto por el hecho de no incluir los inventarios en el activo circulante. La suposición básica del índice de la prueba del ácido es que usualmente el inventario es el activo circulante con menos liquidez y en consecuencia no debe tomarse en cuenta. Este índice se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Indice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$= \frac{4\,890,840.00 - 1\,135,532.00}{2\,483\,004} = 1.50$$

Es recomendable un índice de un peso o mayor, ésta razón indica que empresa tiene \$ 1.50 de activo de inmediata realización por cada peso de pasivo circulante. Esta razón ofrece una mejor estimación de la liquidez total, solamente cuando el inventario de la empresa no puede convertirse fácilmente en efectivo. Si el inventario es de fácil venta, el índice de solvencia es la medida preferida de la liquidez total.

2.5.1.4 ROTACION DE INVENTARIOS

El término "rotación de inventarios" se refiere al número de veces que el inventario da la "vuelta", es decir, se vende y es repuesto durante el periodo contable. Esta rotación que por lo común está relacionada estrechamente con las ventas, se calcula como se muestra enseguida:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta Anual}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

$$= \frac{8\,356\,156}{\frac{1\,155\,532 + 1\,123\,428}{2}} = \frac{8\,352\,156}{1\,139\,480} = 7.33$$

La rotación del inventario debe calcularse usando el -- promedio de las cifras mensuales del inventario; sin embargo, para el presente caso cubrimos este requisito tomando como promedio los inventarios al principio y al fin de año. Se tiene la creencia generalizada que mientras más alta sea la rotación del inventario de la empresa con mayor eficiencia se está administrando el mismo. Esto es verdad hasta cierto punto. Por ejemplo, una forma de aumentar su rotación es manteniéndolo a un nivel bajo. Sin embargo tal estrategia podría ocasionar una gran cantidad de faltantes de inventarios, lo que se traducirá en pérdidas de ventas por insuficiencia.

2.5.1.5 PLAZO PROMEDIO DEL INVENTARIO

Esta razón representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de una empresa. Se calcula de la manera siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Plazo Promedio del} &= \frac{360}{\text{Rotación del inventario}} \\ \text{Inventario} & \\ \\ &= \frac{360}{7.33} = 49.11 \text{ Días} \end{aligned}$$

Esto quiere decir, que en promedio, un artículo permanece en el inventario de la empresa, durante 49.11 días. Mientras más corto sea el plazo promedio del inventario se considera que este es más líquido.

La rotación de los inventarios de producción en proceso - y materias primas se obtiene dividiendo la cantidad utilizada entre el promedio mensual de los inventarios.

$$\text{Rotación de Producción en Proceso} = \frac{\text{Costo de Artículos Terminados}}{\text{Inv. Promedio de Producción en Proceso}}$$

$$\text{Rotación de Materias} = \frac{\text{Costo de Mats. empleados en la Producción}}{\text{Inv. Prom. Mats. Primas}}$$

El resultado de estos índices significa el número de veces que dan "vuelta" los diferentes inventarios planteados y la interpretación de los resultados variará en función de las características propias de cada empresa.

2.5.1.6 ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Para el cálculo de esta razón deberá disminuirse el Impuesto al Valor Agregado de las cuentas por cobrar para que de esta forma las cifras que se analicen sean homogéneas. El cálculo de ésta razón es como sigue:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas Anuales a Crédito}}{\text{Promedio Mensual de Cuentas por Cobrar}}$$

Suponiendo que el 95% de las ventas de la empresa -
Manufacturera Alfer, S. A. fueron a crédito y que el promedio men-
sual de cuentas por cobrar fue de \$1,773,096.00, el cálculo sería -
el siguiente:

(12 294 152) (.95) = 11 679 444.00 Ventas Netas A Crédito

1 773 096 = 1 541 823 Prom. mensual de ctas. por cobrar
1.15 sin iva.

= 11 679 444 = 7.57
1 541 823

Mientras más alta sea la rotación de cuentas por cobrar
de la empresa es más favorable.

Una empresa puede aumentar la rotación de sus cuentas
por cobrar con una política de créditos muy restrictiva, lo cual no
es muy recomendable por el efecto que pudiera producirse en la -
venta.

2.5.1.7 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

El plazo promedio de cuentas por cobrar o -
período de cobros, es una cifra más significativa para aplicar en
la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

F.P de Cuentas = $\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$
por cobrar

$$\frac{360}{7.57} = 47.56 \text{ días}$$

Esta razón se le utiliza como un indicador para apreciar la eficiencia en el manejo del capital invertido en clientes.

Si una empresa concede un plazo de crédito de treinta días y el capital invertido en clientes se manejó eficientemente, el saldo promedio de clientes será la doceava parte del monto de las ventas a crédito de un año y la razón básica es 12 (30 días).

Si la razón producida por los resultados reales es inferior a 12, la interpretación basada en esta razón es: El capital invertido en clientes no fué manejado con eficiencia, y como consecuencia, se originó un exceso en la inversión en clientes.

2.5.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O ESTABILIDAD

Miden la proporción con que la empresa ha sido financiada por créditos de terceros.

2.5.2.1 RAZON DE ENDEUDAMIENTO

Esta razón mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa y se calcula como sigue:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$= \frac{6\,572\,752}{14\,397\,092} = 0.457 \text{ ó } 45.7\%$$

Esto indica que la compañía ha financiado el 45.7% de sus activos con deuda. Mientras más alta sea la razón, más alto el apalancamiento financiero tiene una empresa.

2.5.2.2 RAZON PASIVO - CAPITAL

Esta razón indica la rotación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que reportan los dueños de la empresa.

$$\text{Razón Pasivo - Capital} = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

$$= \frac{4\,089\,748}{7\,814\,340} = 0.52 \text{ ó } 52.3\%$$

Esto indica que las deudas a largo plazo de la empresa comprenden el 52.3% del capital contable. Así mismo este índice mide la cantidad de las inversiones de las partes interesadas en el negocio: Acreedores y Propietarios, cuál de los dos intereses es mayor, y en consecuencia, de los dos, cual es el preponderante en la vida de la empresa. En este caso de cada peso invertido en el activo \$ 0.52 fueron aportados por los acreedores.

2.5.2.3 NUMERO DE VECES QUE SE HA GANADO EL
INTERES.

Calcula la capacidad de la empresa para -
efectuar los pagos contractuales de intereses. Cuanto más alto sea
el valor de ésta razón, más posibilidades tendrá la empresa para -
cumplir sus obligaciones por concepto de intereses.

No. Veces que se ha ganado el interés	Utilidad antes de Impuestos e Intereses
	<hr/> Erogación Anual por- Intereses.
- 2 092 840	- 8.39
<hr/> 249 352	

La razón de Manufacturera Alfer, S. A., se considera acep-
table, algunos tratadistas sugieren como regla general, un valor -
por lo menos de 5.0 y preferentemente aproximado a 10.0.

2.5.3 RAZONES DE RENTABILIDAD.

Hay un buen número de razones de rentabilidad y -
cada una de ellas relaciona los rendimientos de la empresa con las
ventas, los activos o el capital.

Estas razones permiten al analista evaluar las utilidades
de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas de activos o -

la inversión de los accionistas. En general, evalúan la actuación de la administración de la empresa lograda a través de las utilidades de las ventas y la utilización de las inversiones.

2.5.3.1 MARGEN BRUTO DE UTILIDADES.

Este margen indica el porcentaje resultante que da sobre las ventas.

$$\text{Margen de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\frac{3\ 941\ 946}{12\ 294\ 152} = 0.32 \text{ ó } 32\%$$

2.5.3.2 MARGEN DE UTILIDADES EN OPERACION.

A través de ésta razón se determina la utilidad que obtiene la empresa en sus operaciones, su cálculo es el siguiente:

$$\text{Margen de Utilidades en Operación} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\frac{2\ 129\ 860}{12\ 294\ 152} = 0.173 \text{ ó } 17.3\%$$

2.5.3.3 MARGEN NETO DE UTILIDAD

Este margen determina el porcentaje que queda en

cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo impuestos.

$$\text{Márgen Neto de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\frac{921\ 644}{12\ 294\ 152} = 0.0749 \text{ ó } 7.50\%$$

El márgen neto de utilidades "ventajoso" varía considerablemente en diferentes ramas de la industria. Un márgen neto de utilidades del 2% pudiera ser congruente en una tienda de autoservicio, en tanto que un márgen de 10% sería muy bajo en una joyería.

2.5.3.4 ROTACION DEL ACTIVO TOTAL.

Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas. Mientras más alta sea la rotación del activo, más eficientemente se ha utilizado éste.

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

$$\frac{12\ 294\ 152}{14\ 387\ 092} = 0.854$$

Este resultado muestra que los activos de la empresa --- rotan 0.854 veces al año. Este valor es más significativo si se le compara con el nivel de actividad de la empresa o con el promedio industrial.

2.5.3.5 RAZÓN DE UTILIDAD NETA A CAPITAL
CONTABLE.

Este índice es una medida de la fuerza pro---
ductiva del negocio desde el punto de vista de los accionistas, -
porque indica el porcentaje ganado por el capital invertido en el -
negocio por los mismos, el cociente de ésta razón será más significativo
si se le compara con el observado al iniciar el año, ejemplo:

1983

$$\frac{593\ 712}{7\ 279\ 296} = 8.2\%$$

1984

$$\frac{921\ 644}{7\ 814\ 340} = 11.8\%$$

El resultado de éstas razones significan que la inversión
de los accionistas de la empresa, constituida por sus aportaciones
al capital social más las utilidades retenidas, han incrementado su
rendimiento de un 8.2% en 1983 a un 11.8% en 1984.

En las negociaciones que tienen sustanciales modificacio-
nes a su capital o éste se altera anualmente con las utilidades ó -
pérdidas del negocio, conviene que para el cálculo de esta razón -
se tome el capital promedio del ejercicio. Esto mismo es aplicable

a las sociedades de capital variable en donde el aumento o disminución al capital se permiten sin necesidad de modificar la escritura social en las bases sociales.

2.5.3.6 RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN.

Este índice que a menudo se llama "rendimiento de los activos totales" determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. Es mejor mientras más altos sean los rendimientos sobre la inversión, su cálculo es el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{RSI} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \\ &= \frac{921\ 644}{14\ 387\ 092} \quad 6.4\% \end{aligned}$$

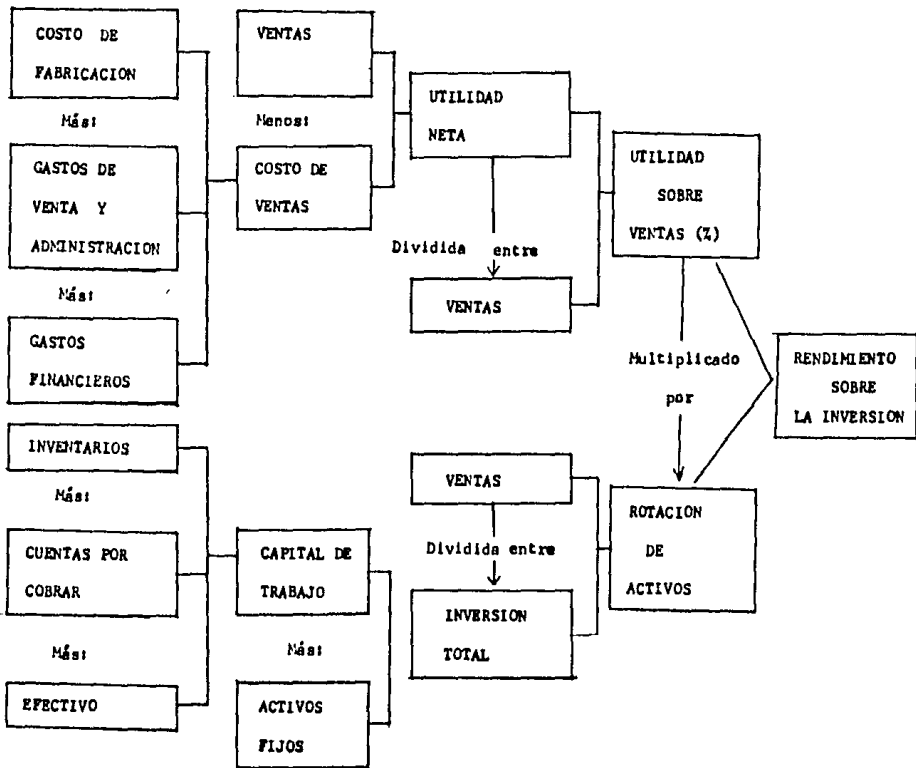
El rendimiento de la inversión en la empresa puede calcularse de manera alternativa, utilizando la fórmula Dupont que a continuación se enuncia. (Cuadro II-2).

$$\text{RSI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\frac{921\ 644}{12\ 294\ 152} \times \frac{12\ 294\ 152}{14\ 387\ 092}$$

$$= 7.5 \times 0.854 = 6.40\%$$

Como se puede apreciar, la fórmula Dupont permite que la empresa descomponga su rendimiento de la inversión en componentes de utilidades sobre las ventas y eficiencia del activo.



FORMULA DUPONT DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION.

CAPITULO III PLANEACION DE LA FUNCION FINANCIERA.

3.1. Planeación de la Producción

3.1.1 Presupuesto de Materiales

3.1.2 Presupuesto de Mano de Obra

3.1.3 Presupuesto de Gastos de Fabricación o de
Carga Fabril

3.2. Planeación Comercial

3.2.1 Requerimientos de la Planeación Comercial

3.2.1.1 Estructura Organizacional Adecuada

3.2.1.2 Sistemas de Información Confiables

3.2.1.3 Adecuación Continua de los Planes
Desarrollados

3.2.1.4 Formulación Escrita de los Planes

3.2.1.5 Integración de los Planes de parti
cipación en el mercado, volumen de
ventas y fijación de precios

3.2.2 Metodología para la Planeación Comercial

3.2.2.1 La planeación de la participación en el
mercado

3.2.2.2 La Planeación de Ventas

3.2.2.3 La Planeación de Precios

3.3 Planeación de Flujo de Efectivo

3.1 PLANEACION DE LA PRODUCCION

La Planeación de la Producción es la actividad de decidir acerca de los medios que la empresa necesitará para sus futuras - operaciones manufactureras y para distribuir esos medios de tal - suerte que se haga el producto deseado en las cantidades necesarias y al menor costo total.

El presupuesto de producción es un estimado de la cantidad de artículos que hay que fabricar durante el periodo del presupuesto, según lo define Glenn A. Welsh. (7)

Al desarrollar un plan anual de utilidades completo, las necesidades del plan de ventas hay que convertirlas a actividades - de las otras funciones principales que respaldan a dicho plan de - ventas; en el caso de una empresa manufacturera, el plan de ventas tiene que convertirse a necesidades de producción. Esto supone la adopción de políticas relativas a los niveles de producción conve- nientes, la utilización de las instalaciones productivas y los nive- les de inventarios (inventario de productos terminados y de produ- ción en proceso).

(7) Welsh A. Glenn. Presupuestos: Planificación por Control de Utilidades. Editorial Prentice Hall International. Madrid, España 1979. Pág. 197 y 198.

Del presupuesto de producción se derivan los siguientes presupuestos:

- A) El presupuesto de materiales que incluye las necesidades estimadas de materias primas.
- B) El presupuesto de Mano de Obra, que indica la cantidad y el costo de la Mano de Obra directa.
- C) El presupuesto de Gastos de Fabricación o de Carga Fabril, el cual comprende los estimados de todos los costos de fábrica.

Los ejecutivos de producción tienen que traducir las cantidades de unidades solicitadas en el plan de ventas a necesidades de unidades de producción durante el ejercicio de cada producto, a la vez que deberán tomarse en consideración las políticas sobre inventarios.

El presupuesto de producción debe desarrollarse en función de unidades físicas de productos terminados, por lo tanto cuando es posible planificar el volumen de ventas por unidades y también por importes, la preparación del presupuesto de producción se simplifica.

Habiendo sido desarrollada ya la producción presupuestada por productos del ejercicio, el problema siguiente es programar esta producción por periodos intermedios durante el mismo ejercicio, -- debiéndose considerar que:

- a) Existan artículos suficientes para hacer frente a las necesidades de ventas en los periodos intermedios.
- b) Se mantengan niveles de inventarios intermedios dentro de los límites razonables.
- c) Se fabriquen los productos en el momento que la producción sea más económica.

Estos puntos pueden no estar siempre en completa armonía, sin embargo el plan de producción debe representar el equilibrio - óptimo entre las ventas, niveles de inventarios esenciales y los - niveles de producción.

En vista de la importancia y complejidad de éstos tipos - de problemas resultan de utilidad especial los enfoques perfeccionados que usan modelos matemáticos, programación lineal y las técnicas más modernas de los medios informativos.

Es esencial un sistema adecuado para que la dirección -

supervise los costos, la calidad y las cantidades. Los principales procedimientos incluidos en el control de la producción son:

- a) Control de materiales
- b) Análisis de procesos de elaboración
- c) Preparación de las rutas de producción
- d) Programación de la producción
- e) Despacho de la producción
- f) Vigilancia continua

En resumen: el plan de producción sirve como una herramienta importante de la planificación, la coordinación y el control. Como herramienta de planificación en la expresión del volumen de esfuerzo fabril, crea el cimiento para planificar todos los aspectos de las operaciones de la fábrica: Necesidades de materias primas; de mano de obra fabril; carga fabril; capacidad de la fábrica. La coordinación entre los planes de ventas, las políticas de inventarios y las exigencias de la producción se concentran y resuelven en el plan de producción. También es ésta un importante factor en la coordinación general de tales actividades funcionales como el movimiento de efectivo, la financiación, la investigación y el desarrollo de la producción, la ingeniería de las inversiones en activos fijos.

3.1.1 PRESUPUESTO DE MATERIALES

El presupuesto de materiales trata solamente de la cantidad de unidades de los materiales directos y los suministros; los materiales indirectos deben incluirse en el presupuesto de carga -
fabril.

Los objetivos del presupuesto de materiales son:

- a) Determinar el importe de los consumos para la producción.
- b) Suministrar datos de la cantidad de unidades al departamento de compras, de tal manera que éstos puedan planearse y controlarse adecuadamente.
- c) Suministrar datos para establecer políticas en cuanto a niveles de inventarios.
- d) Suministrar datos para determinar las necesidades de efectivo, en lo referente a las compras de materias primas.

La cantidad de unidades de cada materia prima necesaria -- para cada producto terminado, tendrá que estimarse en total para el periodo de planificación y detallarse por periodos intermedios (meses, trimestres).

Al elaborarse el presupuesto deberá tomarse en cuenta los posibles desperdicios.

Los datos básicos para desarrollar el presupuesto de materiales directos son los siguientes:

A) Presupuestos de compras e inventarios de materiales:

La planificación cuidadosa de las compras pueden representar un importante ahorro de costos en muchos negocios. El presupuesto de compras deberá especificar:

- a) La cantidad de unidades de cada tipo de materia prima a comprar.
- b) La calendarización de las compras.
- c) El costo estimado de las compras de materias primas (por unidad y en total).

Es responsabilidad del jefe de compras colocar los pedidos de materiales de manera que las fechas de entrega correspondan a las necesidades del presupuesto de materiales.

B) Políticas sobre inventarios de materias primas:

Las políticas de inventarios de materias primas tienen como fin minimizar la suma de dos clases de costos; los costos de mantener el inventario más el costo de no tener un inventario suficiente. Las

consideraciones principales en lo que se refiere a adoptar políticas - de inventarios son las siguientes:

- a) La programación (fecha) y la cantidad de las necesidades de la fábrica.
- b) La economía en la compra a través de los descuentos por cantidad.
- c) La disponibilidad de materias primas.
- d) La factibilidad o resistencia de las materias primas a la descomposición.
- e) Las instalaciones de almacenamiento utilizadas.
- f) La necesidad de capital para financiar el inventario.
- g) Los costos de almacenamiento.
- h) Los cambios previstos en el costo de las materias primas.
- i) La protección contra la escasez.
- j) Los riesgos comprendidos en los inventarios.

k) Los costos de oportunidad.

l) Los factores externos.

El presupuesto de inventarios de materias primas, proporciona un margen entre las necesidades de materias primas y las compras de éstas.

Los dos factores básicos necesarios para determinar en forma realista los niveles de inventarios son:

1.- Cuanto comprar cada vez.

2.- Cuando comprar.

En general, también es conveniente incluir una existencia de seguridad para educar las fluctuaciones inusitadas en el uso del tiempo de reaprovisionamiento.

C) Estimación del costo de las Materias Primas:

El jefe de compras es responsable de proyectar el costo por unidad de cada materia prima.

La Dirección deberá insistir en la consideración formal de las tendencias previstas en los costos de las materias primas, lo que

lleva consigo estudios detallados de los precios basados en factores tales como las condiciones económicas generales, las perspectivas de la industria, la demanda de materias primas y las condiciones presentes del mercado.

Al no desarrollar estimaciones realistas, se pueden suceder efectos de mucho alcance en toda la empresa, por ejemplo en situaciones en que las materias primas son parte significativa del costo del producto terminado, los costos de las mismas son importantes en la formulación las políticas de fijación de precios, y del control de costos; lo cual tiene que ver con los costos futuros y no con sus costos históricos. Los contratos de compra en vigor pueden proporcionar datos de los costos por unidad.

La planificación y el control de los costos de las materias primas son a menudo decisivas, porque el costo de producción y la eficiencia con que las operaciones puedan realizarse cotidianamente dependen en gran medida de la afluencia fácil de las materias primas.

La planificación de las materias primas impide la acumulación de inventarios excesivos y la escasez de existencias, las cuales pueden ser extremadamente costosas. Además, cuando se requieran compras apresuradas para impedir el paro de la producción, a menudo se sacrifica la calidad.

Los informes que comparan los niveles reales de inventarios

con los niveles estándares de inventarios, y los precios reales por unidad de materia prima con precios unitarios presupuestados, proporcionan datos para el control continuo y eficaz de los inventarios, - facilitando a la dirección de la empresa hacer uso de la administración por excepciones.

3.1.2 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

El presupuesto de mano de obra comprende los estimados de las necesidades de ésta, que requieren para producir los tipos y cantidades de artículos o servicios planeados en el presupuesto de producción.

La planificación y el control de los costos de mano de obra comprende áreas importantes y complejas como:

- a) Necesidades de trabajadores.
- b) La contratación de éstos.
- c) Su adiestramiento.
- d) La evaluación y especificación de los puestos de trabajo.
- e) La evaluación de los trabajadores.

f) Las negociaciones con el sindicato.

g) La administración de sueldos y salarios.

La cuidadosa planeación y el control realista de los costos de mano de obra, si se consideran en función tanto del corto plazo como del largo, tendrá por resultado beneficios positivos para la compañía y los empleados. En sentido general los costos de mano de obra abarcan todas las erogaciones o gastos de los supervisores, los trabajadores especializados y los obreros manuales o peones.

Para diversos fines, la mano de obra se clasifica por lo general en Directa e Indirecta. Los costos de mano de obra directa comprenden los jornales pagados a trabajadores que se dedican directamente a las operaciones fabriles específicas de producción.

Aunque algunas empresas preparan un presupuesto de mano de obra que incluye la mano de obra directa como indirecta, generalmente es preferible preparar un presupuesto de mano de obra directa separado e incluir la mano de obra indirecta en el presupuesto de carga fabril.

Las principales razones para desarrollar un presupuesto de mano de obra directa es proporcionar datos, planificación en cuanto al importe necesario de mano de obra directa, número de empleados que se necesitan, costo por unidad de fabricar cada producto, necesidades

de fondos (movimiento de efectivo), para establecer una base enfocada al control.

La clasificación por responsabilidad organizativa y por -- períodos intermedios es esencial a los fines de control, la clasificación por productos es esencial para estimar el costo de fabricar cada producto.

Basicamente hay tres maneras de enfocar el desarrollo del - presupuesto de mano de obra directa.

- a) Desarrollar plantillas de personal, mediante la enumeración de las necesidades de trabajadores en cuanto a mano de obra directa.

- b) Estimar las horas estándares de mano de obra directa . necesarias para cada unidad de producto y luego -- estimar las tasas medias de salarios por departamentos, centros de costo u operaciones. La multiplicación de las horas estándares por unidad de producto por las tasas medias de salarios nos da el costo de mano de obra por unidad de producción para el -- departamento, centro de costo y operación. La multi plicación de las unidades de producción a fabricar - en el departamento, centro de costo u operación por el

costo de mano de obra por unidad de productos nos da el costo total de la mano de obra directa para cada producto.

- c) Estimar las razones (proporciones) directas del costo de la mano de obra a alguna medida del volumen a la producción que pueda proyectar de manera realista.

Muchas empresas han desarrollado sistemas de contabilidad de costos que utilizan horas de mano de obra directa en cada departamento como base para aplicar la carga fabril a la producción.

Una de las fases más importantes de la ingeniería es el desarrollo de tiempos estándares de mano de obra para diversas operaciones y productos.

A continuación pueden bosquejarse cuatro enfoques comúnmente usados para planear tiempos estándares de mano de obra.

1.- Estudio de tiempos y movimientos.

Por medio de la observación (y por la medición real del tiempo con un cronómetro), se determina un tiempo estándar para cada operación específica.

El resultado de los estudios de tiempos y movimientos pueden proporcionar los datos básicos decisivos para desarrollar las - -

necesidades de horas de mano de obra directa para hacer frente a la producción programada.

2.- Costos Estándares.

Si se están utilizando costos estándares para la mano de obra en los registros de contabilidad de costos por lo general se habrán hecho estudios cuidadosos de las necesidades de horas de mano de obra directa por unidad de producción.

3.- Estimado directo de supervisor.

Algunas compañías prescriben que el supervisor de cada departamento productivo estime las horas de mano de obra directa necesarias para la producción presupuestada de su departamento.

4.- Estimados estadísticos de un grupo asesor.

Se computa la razón histórica de horas de mano de obra directa a alguna medida de la producción física y luego se ajusta por virtud de cualquier condición que haya sufrido alteración.

En situaciones complejas, frecuentemente es deseable desarrollar un presupuesto de mano de obra directa separado para cada departamento que abarque dos sub-presupuestos: uno que especifique las horas solamente y el otro que especifique el costo de la mano de obra directa.

Una supervisión uniformemente competente es un elemento de importancia en el control de los costos de mano de obra directa; - la observación directa y los contactos individuales con los trabajadores por parte de los supervisores es fundamental para ese control. Sin embargo, hay cierta necesidad de estándares por medio de los -- cuales el supervisor pueda calibrar los resultados. Los dos aspectos primarios del control de los costos de mano de obra directa:

- 1.- La preocupación cotidiana por esos costos, y
2. La comunicación y evaluación a largo plazo de los resultados.

Las variaciones que se obtienen de la comparación de los - costos de mano de obra directa con la provisión estándar o presupuestaria pueden ser debidas a:

- 1.- Uso de la mano de obra (variación de eficiencia de la mano de obra), o
- 2.- Tasas de Jornales de mano de obra (variación de tarifas salariales).

3.1.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION O DE CARGA FABRIL

Al confeccionar los planes generales de fabricación y después

de desarrollar el plan de producción, hay que preparar presupuestos de gastos, los cuales tienen que detallarse por espacios intermedios de tiempo, (meses, trimestres o ambos). Una vez completado el plan de producción, éstos presupuestos de gastos por lo general se desarrollan a la vez y luego se consolidan en un estado denominado propiamente "Costo Planeado de los Artículos Fabricados." Este estado exige que todos los costos de la fábrica sean identificados, bien directamente o mediante prorrates, con cada producto fabricado.

Los gastos de fabricación consisten en:

- 1.- Materiales indirectos.
- 2.- Mano de obra indirecta.
- 3.- Partidas de gastos diversos de la fábrica.

Hay dos tipos de departamentos o centro de costos que son los departamentos productivos; y los departamentos de servicios. Los primeros son los departamentos de la fábrica que trabajan en forma directa con los productos que se elaboran; los segundos no trabajan directamente con los productos, sino que más bien suministran servicios a los departamentos productivos y a otros departamentos de servicios.

La responsabilidad por la operación de cada departamento --

debe asignarse a un solo director, los costos de cada departamento deben clasificarse por separado en el catálogo de cuentas usado por el departamento de contabilidad de costo; y finalmente, los costos de cada departamento deben planearse y controlarse por separado.

Con relación tanto a los presupuestos como a la contabilidad de costos, la carga fabril presenta un desaffó único en cuanto se refiere al doble problema que contiene.

- 1.- Control de la carga fabril.
- 2.- El prorrateo de la carga fabril entre los productos fabricados (el costo de los artículos producidos).

Para los fines del control, es preferible tratar con costos departamentales directos solamente, excluyendo cualesquier costo prorrateado, que el uso del servicio se controle sobre la base de unidades de servicios, cuando sea posible, y no a base del importe del costo del servicio. Si es conveniente usar el importe del costo, entonces el departamento usuario recibiría cargos a tasas estándares en vez de tasas reales. Por tanto es obvio que el prorrateo de costos es, por lo general, incompatible con el efectivo control del costo.

Los gastos presupuestados en general deben indicarse por períodos intermedios dentro del período del presupuesto, de igual manera que en los presupuestos de ventas, producción, materiales

directos y mano de obra directa. La precisión con que puedan hacerse los estimados de gastos depende de:

- 1.- La calidad de los registros de contabilidad, y
- 2.- El apoyo de la dirección hacia la planificación de los gastos.

Es conveniente contar con estimados de gastos de fabricación preparados, por aquellos individuos que tienen la responsabilidad de producir esos gastos. Así pues, cada supervisor departamental debe participar en la preparación del presupuesto de costos.

Un problema medular en la planificación y el control de los gastos departamentales es la selección de una medida significativa del volumen, la producción o la actividad departamentales. En la función fabril hay que desarrollar un medio de medir la producción o actividad de cada departamento productivo o de servicio.

Las siguientes medidas de actividad para los dos tipos de datos básicos de departamento de la fábrica indican algunas posibilidades.

- a) Departamento productivo en función de:
 - 1.- Unidades de producción (si solamente hay un producto).
 - 2.- Horas de mano de obra directa.

3.- Horas directas de máquina.

4.- Importe de la mano de obra directa.

5.- Materias primas de servicios.

B) Departamento de servicios en función de:

1.- Reparaciones y mantenimiento - horas directas de reparaciones.

2.- Departamento de energía - Kilovatios.

3.- Departamento de compras - importe neto de compras.

4.- Administración general de la fábrica - total de horas de mano de obra directa en la fábrica o número de empleados en la fábrica.

3.2 PLANEACION COMERCIAL

Es la técnica que tiene la finalidad de conocer en el presente el futuro de la empresa, respecto a la participación en el mercado, volumen de ventas y niveles de precios de sus productos.

Es vital para la empresa que cuando realice cualquier proyección tendiente a mejorar la participación en el mercado, en el volumen de ventas o en el nivel de precios, tome en consideración el panorama del mercado en que participa.

Puesto que los ingresos de la misma ----
proviene de las ventas, es importante entre otras cosas conocer -
anticipadamente "el objetivo de ventas" para desarrollar las estra-
teguas y formular los programas necesarios para cumplir con el objeti-
vo fijado adecuadamente.

3.2.1 REQUERIMIENTOS DE LA PLANEACION COMERCIAL

Para tener una adecuada Planeación Comercial se requiere de:

- a) Una estructura organizacional adecuada.
- b) Sistemas de información confiables.
- c) Adecuación continua de los planes desarrollados.
- d) Formulación escrita de los planes.
- e) Concatenación integral de los planes de participación
en el mercado, volumen de ventas y fijación de precios.

3.2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA

El objetivo fundamental es el delegar apropiadamente la -
autoridad y señalar responsabilidades para la toma de decisiones, -
además nos ayuda a que la información fluya de una manera oportuna a
las diferentes áreas de operación y viceversa, elimina la duplicidad
de actividades.

3.2.1.2 SISTEMAS DE INFORMACION CONFIABLES

Estos sistemas son muy importantes porque son la base para tomar decisiones, al tener fuentes de información unidas a nuestra -- propia experiencia, se pueden tener ventajas como éstas:

- a) Determinar el número de agentes vendedores necesarios, distribuidores u otros canales de distribución.
- b) Comparar la actuación del objetivo fijado contra lo realizado.
- c) Asignar el presupuesto para realizar las actividades de distribución.

Algunas fuentes de información las tenemos dentro de la - misma empresa (Departamento de Ventas, Departamento de Producción, - Departamento de Contabilidad, Almacén de Artículos Terminados) en - Secretarías de Estado, algunos organismos privados, asociaciones de - industriales.

3.2.1.3 ADECUACION CONTINUA DE LOS PLANES DESARROLLADOS

La época actual en que vivimos, sufre bastantes cambios - debido a la inestabilidad económica (inflación, contracción de merca do, escasez de materias primas), por lo que la empresa debe adecuar

sus planes con la información recopilada que modifique dichos planes.

3.2.1.4 FORMULACION ESCRITA DE LOS PLANES

La formulación escrita de los planes nos ayuda a vigilar -- que éstos se lleven a cabo como se indicó, evita los "malos entendidos" y distorsiones.

3.2.1.5 CONCATENACION INTEGRAL DE LOS PLANES DE PARTICIPACION EN EL MERCADO, VOLUMEN DE VENTAS Y FIJACION DE PRECIOS

Estos planes deben estar debidamente encadenados y de acuerdo a la realidad para que se puedan cumplir.

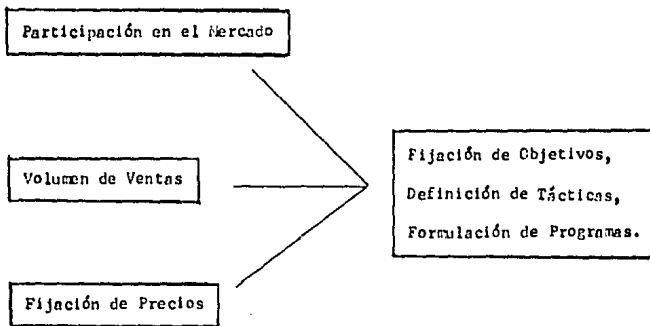
3.2.2 METOLOGIA PARA LA PLANEACION COMERCIAL. (cuadro III-1 y III-2).

La planeación Comercial tiene dentro de su ámbito:

- a) La Planeación de la Participación en el Mercado.
(Cuadro III-3).
- b) Planeación de Ventas.
- c) Planeación de Precios.

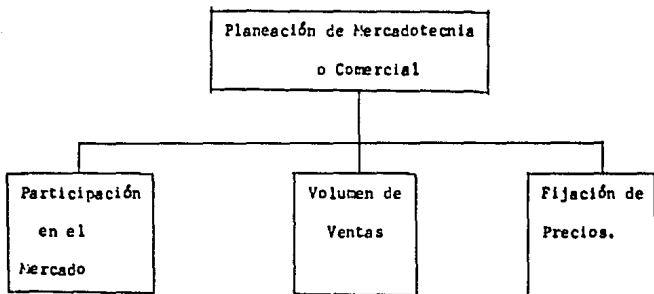
CUADRO III-1

METODOLOGIA DE LA PLANEACION MERCADOTECNIA O COMERCIAL



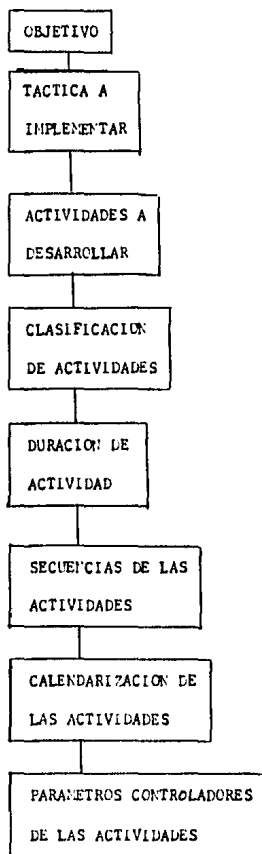
CUADRO III-2

AMBITO DE COBERTURA DE LA PLANEACION DE MERCADOTECNIA
O COMERCIAL.



CUADRO III- 3

PROCESO DE FORMULACION DE PROGRAMAS PARA PARTICIPACION
EN EL MERCADO - VOLUMEN DE VENTAS Y FIJACION DE PRECIOS.



3.2.2.1 PLANEACION DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO.

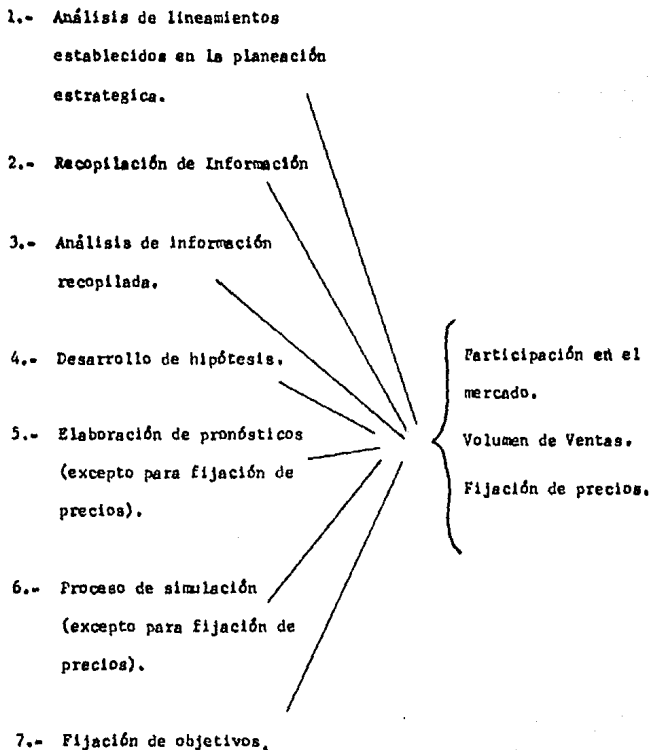
En ésta fase se enuncian los fines que pretende lograr la empresa en materia de mercado a través del establecimiento de objetivos, así mismo se describen las técnicas y programas que se implementarán.

FIJACION DE OBJETIVOS. (Cuadro III-4).

Este proceso sigue las fases siguientes:

- | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------|
| PRIMERA: | Análisis de lineamientos establecidos en la planeación estratégica. |
| SEGUNDA: | Recopilación de Información. |
| TERCERA: | Análisis de información recopilada. |
| CUARTA: | Desarrollo de hipótesis. |
| QUINTA: | Elaboración de pronósticos. |
| SEXTA: | Proceso de simulación de resultados. |
| SEPTIMA: | Fijación de objetivos. |

PROCESO DE FIJACION DE OBJETIVOS



PRIMERA: Análisis de lineamientos establecidos en la planeación estratégica.

Aquí se consideran los aspectos siguientes:

a) Análisis del propósito institucional de la empresa.

Estos propósitos son las finalidades principales que define la razón de existir de la organización, ejemplo: conservar el liderazgo comercial.

b) Análisis de las políticas integrales.

Dichas políticas son las normas que tienen por objeto orientar los criterios a seguir a los miembros de una organización y --- especialmente a los administradores, la importancia de éstas en la - administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada formalización en la organización, ejemplo: la empresa deberá crecer continuamente en calidad y satisfacción al cliente.

c) Análisis del objetivo estratégico.

Son los resultados que se desean alcanzar en una fecha determinada y cubren un largo plazo de realización, ejemplo: lograr una - participación adicional del 10 % en los próximos años.

d) La situación económica interna y externa, así como las oportunidades de introducirse en el mercado y -

las amenazas existentes en el medio ambiente, -
también se deben analizar.

SEGUNDA: Recopilación de la información con
respecto al medio ambiente, al consumidor,
a la demanda, a la competencia.

Por lo que respecta al consumidor, a la empresa le interes
saber el perfil del consumidor, es decir:

¿Por qué compra? Para diseñar el producto de acuerdo con
las necesidades del comprador.

¿Dónde compra? Es decir, el lugar donde efectúa la compra,
para que la empresa elija a sus distribuidores y en general, sus
canales de distribución.

¿Cuándo compra? Para ofrecer el producto al consumidor
exactamente cuando lo necesite.

¿Cómo compra? Para determinar la forma de venta, precios,
condiciones de pago.

¿Quién compra? Para poder dirigir la publicidad y promoci
ción a la persona que va a tomar la decisión de compra. Suele suceder
que la madre decide la compra, pero envía a alguna persona a comprar-

(hijos, esposo) y el que hace uso del producto es un niño.

Consumidor es aquel que utiliza las mercancías o artículos que compra ya sean bienes o servicios producidos. Para establecer el mercado potencial, los consumidores deben ser objeto de profundos estudios, se comienza con un análisis de la población, de sus ingresos y normas de gastos. Es bien importante conocer el tipo de consumidores de acuerdo a su comportamiento; tipo de consumidores:

- 1) Consumidores fieles a la marca, los cuales buscan quedar satisfechos con el producto comprado la última vez.
- 2) Consumidores conocedores del precio, que deciden la compra por comparación de precios.
- 3) Consumidores impulsivos, que compran porque les gusta la apariencia física del producto.
- 4) Consumidores conscientes y sensibles que compran solo cuando es necesario.

También es indispensable analizar a la competencia actual para saber que parte del mercado tiene cada uno, saber quien es el líder, cómo está la situación en cuanto a penetración en el mercado, como reacciona la competencia respecto a nuevos proyectos de penetración.

- TERCERA:** Una vez que se tiene recopilada la información anterior, se pasa al análisis de la información, donde se clasifica y pondera cada una de los datos recopilados en función a su impacto en los fines de la organización.
- CUARTA:** A continuación se desarrolla una hipótesis, donde se describe en variables el posible comportamiento futuro de las condiciones del mercado, un ejemplo sería, que el mercado a nivel nacional caerá en 13 % para el año siguiente debido a las condiciones económicas del país.
- QUINTA:** Una vez que se desarrolló la hipótesis, se elabora un conjunto de pronósticos acerca de la situación futura del mercado, ejemplo: si en el año anterior la participación en el mercado de la empresa fue del 30 %, el año siguiente será del mismo 30 %, pero en lugar de vender 100 000 unidades se venderán 87 000 debido a la caída del mercado a nivel nacional.

SEXTA: El paso siguiente es el proceso de simulación de resultados cuyo fin es:

- Realizar la asignación de recursos.
- Identificar las opciones que brinden mejores resultados.

SEPTIMA: En esta etapa ya se está en condiciones de fijar los objetivos de participación en el mercado de la empresa. Cabe mencionar que los objetivos deben ser concretos, se deben precisar en forma cuantitativa especificando el plazo de realización de los resultados deseados.

PLANEACION DE TACTICAS.

Las tácticas que se llevarán a cabo dependen del objetivo establecido, este proceso se muestra en el cuadro III - 5.

FORMULACION DE PROGRAMAS

Cuando ya se tiene el objetivo fijado y las tácticas que se van a usar para llegar al objetivo deseado, se determinan las actividades a realizar haciendo mención del tiempo requerido para cada actividad y la secuencia de éstas después se calendarizan las - -

PROCESO DE LA DEFINICION DE TACTICAS

- | | | |
|------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------|
| 1.- Descripción de diversas alternativas. | } | Participación en el mercado,
Volumen de ventas,
Fijación de precios. |
| 2.- Evaluación de cada alternativa en función costo - beneficio. | | |
| 3.- Jerarquización de cada alternativa. | | |
| 4.- Discriminación de alternativas. | | |
| 5.- Selección de alternativas. | | |
| 6.- Validación de alternativas. | | |
| 7.- Definición de tácticas que se llevarán a cabo. | | |

actividades ya sean prioritarias o secundarias y por último se establecen parámetros que nos permitan controlar la ejecución del programa.

3.2.2.2 PLANEACION DE VENTAS

La Planeación de Ventas tiene como finalidad precisar el volumen de productos que la empresa proyecta realizar, para lo cual define los objetivos, las tácticas y los programas correspondientes.

FIJACION DE OBJETIVOS

El proceso de fijación de objetivos comprende las etapas siguientes:

- | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|
| PRIMERA: | Análisis de los lineamientos establecidos en la planeación estratégica. |
| SEGUNDA: | Recopilación de información. |
| TERCERA: | Análisis de la información recopilada. |
| CUARTA: | Desarrollo de hipótesis. |
| QUINTA: | Elaboración de pronósticos. |
| SEXTA: | Proceso de simulación. |
| SEPTIMA: | Fijación de objetivos. |
-
- | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRIMERA: | Análisis de los lineamientos en la planeación estratégica.
Hay que tomar en cuenta estos puntos: |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

a) Análisis del propósito institucional de la empresa. .

Como ya se mencionó anteriormente, estos propósitos - son las finalidades principales que definen la razón-de existir de la organización, ejemplo: vender 120, 000 unidades durante el año actual.

b) Análisis de las políticas integrales.

En la planeación de la participación en el mercado, - ya se habló de que son normas que tienen por objeto - orientar los criterios a seguir a los miembros de una organización y especialmente a los administradores, - la importancia de éstas en la administración es desiciva, ya que son indispensables para lograr una adecuada formalización en la administración, ejemplo: el cliente deberá ser tratado como si toda la empresa dependiera únicamente de él.

c) Análisis del objetivo estratégico.

Son los resultados que se desean alcanzar en una fecha determinada y cubren un largo plazo de realizarse, - ejemplo: introducir 3 líneas nuevas en los años 1985, 1986 y 1987.

d) Análisis de la situación nacional e internacional, que comprende factores como: inflación, contracción de -

mercado, dificultades de adquirir ciertas materias --
primas indispensables en la producción del producto.

SEGUNDA: Recopilación de la información de clientes actuales, -
medios publicitarios y promocionales empleados, capaci-
dad de producción de la empresa. Información de clientes
actuales, entre otras cosas debemos conocer la cantidad -
de productos que compran los clientes, ésto lo podemos -
obtener de nuestras fuentes de información internas, en -
base a esta información podemos determinar la razón de -
pedidos en cartera, la cual se representa de la siguiente
manera:

VENTAS A CREDITO

TOTAL DE VENTAS A CREDITO

Esta razón nos dice que tanto por ciento de nuestras ventas -
son por medio del crédito. La razón de solvencia de la clientela:

TOTAL COBRADO EN EL EJERCICIO

VENTAS DEL EJERCICIO

Por medio de esta razón podemos determinar el tanto por --
ciento que se ha cobrado de las ventas realizadas.

Resulta de gran utilidad realizar la segmentación del mercado, que --

consiste en dividir al mercado en diversas partes o grupos de consumidores que tienen las mismas características, ejemplo: Para segmentar el mercado de ropa podemos hacerlo con base en el sexo de los consumidores y formar dos segmentos, uno masculino y otro femenino; otros factores que podemos utilizar son la edad, (de 1 a 3 años, de 4 a 6 años, de 7 a 12 años, etc.) Los ingresos (\$ 60,000.00 a \$ 80,000.00, de \$ 81,000.00 a \$ 100,000.00 etc.) geográficos (norte, sur, centro) el clima (cálido, templado frío). Los canales de distribución que utiliza la empresa deben ser los más adecuados.

Los canales de distribución son los conductos que cada empresa escoge, para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

Su objetivo es tender un puente entre el fabricante y el consumidor. Los canales de distribución pueden ser:

Fabricante - Consumidor

Fabricante - Detallista, Consumidor

Fabricante - Mayorista, Detallista, Consumidor

Medios Publicitarios:

El empleo de medios pagados para presentar las ideas sobre los productos o servicios constituye una valiosa herramienta -

para las ventas, (cine, revistas, radio y televisión).

Promoción de ventas.

Es el conjunto de actividades cuyo objetivo consiste en acercar el producto hacia el consumidor. Tiene la finalidad de vender el producto aunque no sea temporada.

Algunas diferencias que existen entre la publicidad y la promoción de ventas son:

- a) La publicidad se efectúa a través de los medios que no son propiedad de la empresa como cine, revistas, radio y televisión y la promoción se efectúa por medio de organismos que en la mayoría son poseídos por la empresa como son agentes de ventas, distribuidores, etc.

- b) La publicidad se considera como todo aquello que tiende a acercar al consumidor hacia el producto. La promoción de ventas tiende a acercar el producto hacia el consumidor.

Capacidad de Producción.

Este análisis es muy importante ya que debe ir encadenado con las ventas, para que no suceda que se produce un artículo que no se pueda vender, o que hay artículos que se puedan vender y no se tiene producción.

- TERCERA:** Una vez que se recopiló la información -- anterior, se pasa al análisis de la información donde se clasifica y pondera cada uno de los datos recopilados.
- CUARTA:** Al disponer de la información debidamente procesada, se está en condiciones de elaborar un conjunto de hipótesis fundamentadas en el futuro de los clientes, consumidores, medios de promoción y distribución.
- QUINTA:** Teniendo la hipótesis desarrollada, se elaborará una serie de pronósticos del volumen de ventas.
- SEXTA:** El paso siguiente es el proceso de simulación de resultados asignando recursos en diversas proporciones, ejemplo: desarrollo de campañas publicitarias, incremento en el personal de ventas, otorgar descuentos por pronto pago.
- SEPTIMA:** Esta etapa consiste simplemente en expresar cuantitativamente los volúmenes de ventas que desea realizar la empresa, ejemplo: vender 10,000 unidades durante el año actual.

PLANEACION DE TACTICAS

El seguimiento para lograr los objetivos establecidos se muestra en el Cuadro III-5.

FORMULACION DE PROGRAMAS

La formulación de un programa de ventas se desarrolla llevando a cabo la metodología siguiente:

- a) Análisis del objetivo de ventas establecido.
- b) Análisis de las tácticas que se implementarán.
- c) Desarrollo de las actividades que se realizan.
- d) Clasificación de las actividades en prioritarias y secundarias.
- e) Determinación de la duración de cada actividad.
- f) Definición de la secuencia de las actividades.
- g) Calendarización de las actividades prioritarias.
- h) Calendarización de las actividades secundarias.
- i) Establecimiento de parámetros que permitan controlar la ejecución del programa.

3.2.2.3 PLANEACION DE PRECIOS.

El proceso de planeación de precios de los productos de la organización, consiste en el establecimiento de objetivos, tácticas y programas bajo la metodología siguiente:

FIJACION DE OBJETIVOS

Para la fijación de objetivos en materia de precios se desarrollan las etapas siguientes:

- | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| PRIMERA: | Análisis de lineamientos establecidos en la planeación estratégica. |
| SEGUNDA: | Recopilación de información. |
| TERCERA: | Análisis de información recopilada. |
| CUARTA: | Desarrollo de hipótesis. |
| QUINTA: | Fijación de objetivos. |
| PRIMERA: | Análisis de los lineamientos establecidos en la planeación estratégica para considerar: |

a) Las políticas integrales.

Dichas políticas son las normas que tienen por objeto orientar los criterios a seguir a los miembros de una organización y especialmente a los administradores, - la importancia de éstas en la administración es -- decisiva, ya que son indispensables para lograr una - adecuada formalización en la organización.

b) Objetivos estratégicos.

Son los resultados que se desean alcanzar en una fecha determinada.

c) Entorno económico.

Dado que la empresa es una parte de todo el sistema socioeconómico, que influye en él y viceversa, es - indispensable saber como se ha desarrollado dicho - sistema. Para ello, se efectúan una serie de estudios sobre el mencionado sistema, entre los que se investigan los indicadores del sistema y se relaciona con - los que son más significativos para la empresa.

Algunos estudios son los siguientes:

Informes sobre el desarrollo económico y demográfico.

Resúmenes de estadísticas socio-económicas y la estructura comercial de la empresa.

Elaboración de indicadores (ventas - per-cápita).

SEGUNDA: Recopilación de la información siguiente:

Comportamiento de los costos de materias primas.

Comportamiento de los costos de las materias primas básicas.

Tendencia de los costos de los insumos utilizados.

Tendencia de los costos fijos de la empresa.

Tendencia de los costos variables de la empresa.

Evaluación de los precios de los competidores.

Situación de precios de productos sustitutos.

Reglamentaciones oficiales en materia de precios.

Tasas de rentabilidad exigidas por -
accionistas.

Reacción de competidores por cambio de
precios.

Utilidad del producto para el cliente.

Vida del producto.

Imagen de la empresa.

TERCERA: Análisis de la Información.

La información anterior la analizaremos
para conocer el comportamiento de los -
costos, identificar precios competi--
vos, detectar actitudes del consumidor,
márgenes de utilidad y la ponderamos de
acuerdo a su importancia.

CUARTA: Se desarrolla la hipótesis fundamentada
en el estado futuro del
Costos, precios de consumidores, tasas de
rentabilidad.

QUINTA: Fijación de objetivos.

En esta etapa se especifican los objetivos en materia de precios de la organización.

FORMULACION DE PROGRAMAS

La formulación de un programa de precios se lleva a cabo - aplicando el proceso siguiente:

- a) Análisis del objetivo fijado.
- b) Análisis de las tácticas definidas.
- c) Descripción de actividades a desarrollar.
- d) Clasificación de las actividades en prioritarias y secundarias.
- e) Determinación de la duración de cada actividad.
- f) Definición de la secuencia de actividades.
- g) Calendarización de las actividades prioritarias.
- h) Calendarización de las actividades secundarias.
- i) Establecimiento de parámetros controladores de la ejecución del programa.

3.3 PLANEACION DEL FLUJO DE EFECTIVO.

La Planeación del Efectivo es el Plan de acción de buscar las fuentes de ingresos que suministren el efectivo suficiente para cubrir las obligaciones de la empresa a medida que se avanza. Así mismo, adquiere una importancia especial dado que la inflación, la flotación de la moneda y otros fenómenos vigentes causan una crisis de liquidez que solo puede ser resuelta mediante un manejo muy certero del efectivo, es por esto, que el manejo del efectivo es uno de los grandes problemas que afronta actualmente el Ejecutivo Financiero, para hacer frente a esta problemática, el Financiero debe planear las operaciones de la empresa, elaborando planes estratégicos de acción y proponiendo metas que deben ser alcanzadas.

La Administración de la Empresa, debe elaborar, coordinar y controlar los presupuestos, como parte importante de éstos la planeación y el control del efectivo necesario para llevar a cabo dichos planes.

Según Artur B. Toan dice que un ejecutivo puede sentirse razonablemente seguro de que está administrando el efectivo en forma eficaz, si sabe cuanto dinero va a necesitar, cuando lo va a necesitar, cuanto dinero recibirá o puede obtener, de cuales fuentes y cuando, si ajusta sus planes de egresos en forma realista, si obtiene y mantiene la cantidad correcta de efectivo y que reconozca

que el efectivo es una tentación, además de ser un activo y lo protege contra robo.

Para llevar a cabo una buena planeación es necesario la preparación del Presupuesto de Efectivo en el cuál se tiene que considerar la brecha o diferencia de tiempo entre las transacciones y las correspondientes corrientes de efectivo.

El Presupuesto de Efectivo permite que la empresa programe sus necesidades de caja a Corto Plazo el cuál se enfoca a la Planeación de Excedentes como déficits de efectivo, una empresa que espere tener un excedente de efectivo puede programar inversiones a corto plazo, por lo contrario si se espera un déficit debe planear la forma de obtener financiamiento a corto plazo.

El Presupuesto de Efectivo que se elabore deberá ser complementado con el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, ya que éste refleja en su totalidad, la generación de recursos de las operaciones, así como su aplicación en el período considerado.

Los principales objetivos que se persiguen para elaborar este presupuesto son:

- Determinar la probable situación de la empresa en cuanto al movimiento de efectivo como resultado de las operaciones planeadas.

- Prever financiamientos para cubrir faltantes de -- dinero, en cuanto a magnitud y época o bien estimar la disponibilidad en efectivo inactivo susceptible de invertirse reditualmente.

- Planear la coordinación del efectivo en relación - con:
 - a) Capital de Trabajo.

 - b) Las Ventas.

 - c) La Inversión.

 - d) El Pasivo.

- Estructurar una base sólida para el crédito y para el control de la situación del efectivo.

Los Presupuestos de Efectivo varían no solo en el período del tiempo para el cual se elaboran sino también en el importe y - número de renglones que la integran dependiendo básicamente de las necesidades de información que se requieran y de los presupuestos de ventas, producción, inventarios y compras.

Los principales métodos para formular este presupuesto y su presentación son las siguientes:

1.- Método de Entradas y Salidas de Efectivo.

- Se estiman directamente las entradas las cuales son:

- a) Ventas al Contado.
- b) Cobro de Cuentas y Efectos a Cobrar.
- c) Intereses sobre Préstamos e Inversiones.
- d) Ventas de Activo Fijo.
- e) Fuentes de Utilidades Diversas.
- f) Incrementos de Capital.

- Se estiman las salidas:

- a) Compra de Materia Prima.
- b) Pago de Mano de Obra.
- c) Costos Indirectos.
- d) Inversiones de Activo Fijo.
- e) Pagos de Dividendos y demás Desembolsos.

Este método es de los más usuales en la práctica empleándose generalmente en los casos de presupuesto a corto plazo. (Plan Anual de Utilidades).

Ejemplo:

- 111 -

PRONOSTICO DE EFECTIVO

	ENERO	FEBRENO	MARZO
Saldo de Efectivo al inicio del mes	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Entradas:			
Ventas al Contado	_____	_____	_____
Cobro a Clientes	_____	_____	_____
Cobro de Documentos	_____	_____	_____
Intereses sobre Préstamos	_____	_____	_____
Ventas de Activo Fijo	_____	_____	_____
Préstamos Bancarios	_____	_____	_____
Ventas de Valores	_____	_____	_____
Otros (Rentas, Dividendos, etc.)	_____	_____	_____
TOTAL DE INGRESOS	\$ <u>_____</u>	\$ <u>_____</u>	\$ <u>_____</u>
Salidas:			
Pago a Proveedores	_____	_____	_____
Mano de Obra	_____	_____	_____
Costos Indirectos	_____	_____	_____
Documentos por Pagar	_____	_____	_____
Impuestos	_____	_____	_____
Dividendos	_____	_____	_____
Seguros	_____	_____	_____
Inversiones en Activo Fijo	_____	_____	_____
Intereses	_____	_____	_____
Pago Préstamos Bancarios	_____	_____	_____
Inversiones en Valores	_____	_____	_____
Diversas	_____	_____	_____
TOTAL DE SALIDAS	\$ <u>_____</u>	\$ <u>_____</u>	\$ <u>_____</u>
Saldo de Efectivo al Finalizar el Mes	\$ <u>_____</u>	\$ <u>_____</u>	\$ <u>_____</u>

2.- Método de la Corriente de Efectivo de la
Utilidad Neta

El C.P. Jaime Acosta Altamirano señala en cuanto a este método que:

Se parte de la utilidad o pérdida neta presupuestada para disminuirle los ingresos no traducibles en efectivo en el período respectivo y aumentarle los egresos que no impliquen desembolsos de efectivo durante dicho período.

3. Método de Análisis del Capital de Trabajo

Consiste en ajustar el Capital de Trabajo que se tenga al iniciar el mes con la utilidad neta presupuestada para ese mes, - adicionándole otras entradas y disminuyéndole otras salidas de -- efectivo, llegándose así al capital de trabajo estimado correspondiente al fin de cada mes, disminuyéndole los conceptos siguientes:

- a) Capital de trabajo que se considera apropiado, - excluyendo la existencia de caja y bancos que - también se estima como apropiada.

- b) Existencia de caja y bancos que como saldo debe - existir de acuerdo con la realidad de los compromi sos de la operación y otras situaciones especiales que tenga la empresa.

Ejemplo:

PROMOSTICO DE EFECTIVO

	ENERO	FEBRERO	MARZO
Saldo de Efectivo	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Utilidad Meta Presupuestada			
Más:			
Disminuciones de Activo que no representen movimientos de Efectivo.			
Depreciación	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Inventarios	_____	_____	_____
Gastos Diferidos	_____	_____	_____
Ventas de Valores	_____	_____	_____
Ventas de Equipos	_____	_____	_____
Aumentos de Pasivos:			
Cuentas por Pagar	_____	_____	_____
Aumentos en el Capital:			
Ventas de Valores	_____	_____	_____
Menos:			
Incrementos en Activos que no representen movimiento de Efectivo:			
Cuentas por Cobrar	\$ _____	\$ _____	\$ _____
(Excedentes de Ventas sobre Cobros)			
INVENTARIOS	_____	_____	_____
Cargos Diferidos	_____	_____	_____
Compra de Valores de Inversión	_____	_____	_____
Compra de Maquinaria	_____	_____	_____
Disminuciones de Pasivos:			
Cuentas por Pagar	_____	_____	_____
Disminución de Capital:			
DIVIDENDOS	_____	_____	_____
Retiro de Valores	_____	_____	_____
TOTAL DE EFECTIVO USADO	\$ _____	\$ _____	\$ _____
SALDO DE EFECTIVO AL FINALIZAR EL MES	\$ _____	\$ _____	\$ _____

Este método funciona cuando se han establecidos estándares y se fija el objetivo de la inversión de fondos provenientes de utilidades.

Determinación de las Fuentes y Aplicaciones del Efectivo.

Los orígenes de caja son renglones que aumentan el efectivo de la empresa, en tanto que las aplicaciones las disminuyen.

Orígenes:

Son todos los aumentos en las cuentas de Pasivos y del Capital Contable y las disminuciones en las cuentas de Activo (excepto del efectivo, así como los saldos de las cuentas de resultados - acreedoras) como por ejemplo:

- Cobro a Clientes.

- Descuentos Bancarios de Documentos.

- Otros Préstamos Bancarios.

- Aportaciones de los Accionistas.

- Ventas de Acciones y Valores Poseídos como Inversión.

- Ventas de Activos Fijos.

- Otras Fuentes (Renta de locales, comisiones, regalías, asistencia técnica, intereses, - dividendos, etc.)

APLICACIONES:

Son todos los aumentos en los saldos de las partidas de - activo (salvo en efectivo), así como las disminuciones en los saldos de las partidas de pasivo y del capital contable y los saldos deudores de las cuentas de resultados, por ejemplo:

- Pagos a Proveedores.

- Pagos de Gastos de Operación.

- Pagos del Impuesto Sobre la Renta.

- Pagos de Préstamos Bancarios.

- Pagos de Amortización de Obligaciones.

- Pagos de Dividendos en Efectivo.

- Compras de Activo Fijos.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS

	AUXILIAR	VALORES PARCIAL	TOTAL	POR CIENTO
ORIGEN DE FONDOS				
Existencia en efectivo			\$ _____	%
Cobro al:				
Clientes y Ventas al Contado		\$ _____		%
Ventas de Activo Fijo				
Edificio	\$ _____			%
Maquinaria	\$ _____	\$ _____		%
		\$ _____		%
OBLIGACIONES				
Puestas en Circulación		\$ _____		%
Fondos Obtenidos			\$ _____	%
Fondos Disponibles			\$ _____	%
APLICACION DE FONDOS				
Pagos Por:				
Gastos de Fabricación y Mano de Obra	\$ _____			
Gastos de Administración	\$ _____			
Gastos de Ventas	\$ _____	\$ _____		%
COMPRAS DE:				
Muebles y Maquinaria	\$ _____			
Proveedores	\$ _____			
Cuentas Por Pagar	\$ _____	\$ _____		%
OTROS PAGOS:				
Dividendos	\$ _____			
Proveedores	\$ _____			
Cuentas Por Pagar	\$ _____	\$ _____		%
FONDO APLICADOS				
Saldo			\$ _____	%
			\$ _____	%
TOTAL IGUAL A LOS FONDOS DISPONIBLES.				
			\$ _____	%

- Adquisiciones de Acciones y Valores.
- Inversiones en Valores de Renta Fija o en Acciones.

Fuentes de Financiamiento.

A Corto Plazo.

Son aquellos con vencimiento menor de un año y se destinan a cubrir necesidades temporales de efectivo por operaciones circulantes y constituye un anticipo de cobros, por lo que deberá pagarse con fondos obtenidos de la cobranza de ventas.

Al recurrir a esta fuente de financiamiento debe tenerse en cuenta la seguridad de que las necesidades de que se trata de cubrir, son precisamente falta temporal de numerario y que los fondos obtenidos de dicho financiamiento, se apliquen exclusivamente a las operaciones de Activo Circulante.

Los créditos a Corto Plazo se mueven dentro del Activo Circulante por lo que también se le denomina "Crédito de Capital de Trabajo" Estas fuentes son:

- Préstamos Bancarios Directos.
- Descuentos de Documentos.
- Préstamos Prendarios.
- Préstamos con Garantía Colateral.

- Factoring.

- Papel Comercial.

- Préstamos de Particulares.

- Créditos Comerciales.

A Largo Plazo.

Es aquel que excede al término de doce meses para su vencimiento y representa un anticipo de utilidades o beneficios, se - destinará a soportar las inversiones de Activo Fijo, por lo que - deberá amortizarse con las utilidades netas del ejercicio más los recursos generados por depreciaciones y amortizaciones a través - de los cobros de ventas; estas fuentes son:

- Arrendamientos Financieros.

- Proveedores de Maquinaria.

- Préstamos de Rehabilitación o Avío.

- Préstamos Refaccionarios.

- Emisión de Obligaciones.

- Préstamos Hipotecarios Industriales.
- Créditos de los Fondos Oficiales de Promoción.

El Autofinanciamiento.

Son los recursos financieros generados por la empresa durante el transcurso de un tiempo determinado, se consideran tanto los recursos provenientes del ciclo de producción y venta de la empresa, por vía de utilidades del ejercicio, por cálculo de depreciaciones, por provisiones de pasivos y las reservas de capital y por venta de activos obsoletos.

En conclusión, podemos decir que son los recursos que no proceden de nuevas aportaciones de los socios, ni de aumento de posiciones deudoras, sino que la empresa genera por si misma.

Definiciones del Flujo de Efectivo.

El C.P. Cristóbal del Río González, considera que es un estudio, análisis y pronóstico de la secuencia pecunaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en período futuro determinando con el objeto de planeación y control del dinero.

De ahí podemos concluir que el Flujo de Efectivo es una técnica que consiste en determinar el movimiento de efectivo que generan las operaciones de una empresa en un período determinado, con el fin de que sirva de base para la toma de decisiones que haga el financiero respecto de los fondos que debe suministrar la empresa.

Importancia,

Los principales puntos que se destacan son:

- Análisis de Inversión y Valores.
- Estadísticas Financieras e Informes Mensuales, Anuales, etc.
- Proyectos o Presupuestos de Efectivo de las operaciones realizadas.
- Como sistema para Pronosticar y Controlar el Efectivo dentro y fuera del negocio, en la promoción y obtención del efectivo dando un uso óptimo a los fondos.

Se hace incapie en el punto donde se tratan las estadísticas financieras e informes comparados con los presupuestos de efectivo, ya que es bien importante la información suministrada a la dirección y a las áreas involucradas, pues se percatarán de la cantidad, de dinero-

generado por las operaciones propias de la empresa, así como la obtención del dinero ajeno, por otro lado, sabrán de la aplicación de los fondos obtenidos que deben estar en consonancia con los planes o presupuestos generales.

Con una buena planeación y administración de efectivo, el Gerente Financiero estará en posibilidad de determinar los requerimientos de efectivo según los cambios habidos en determinado período y decidir cuánto pedir prestado y cuando es más conveniente invertir los fondos sobrantes.

Para poder determinar la liquidez de una empresa o sea su Capital de Trabajo debemos restarle al activo circulante el pasivo circulante.

Conociendo el Capital de Trabajo (Liquidez) podemos saber las necesidades diarias de la empresa.

La liquidez es necesaria para cualquier empresa ya que los gastos financieros ahora en la actualidad están muy elevados y podemos decir que empresa que no tenga liquidez, es empresa que a futuro si no ya, al presente va a tener serios problemas.

A continuación se explica la secuencia que sigue el efectivo dentro de las operaciones de la empresa. (Cuadro III-6).

1.- Inicialmente el efectivo se invierte en compras de mercancías, en sueldos, en gastos de producción y otros.

- 2.- Al terminar el ciclo productivo, toda inversión que hizo durante el proceso productivo queda representado en los artículos terminados, los cuáles se venden con un margen de utilidad.
- 3.- Al venderse los artículos producidos, el importe de éstos queda representado en cuentas por cobrar o directamente en bancos si es venta al contado.
- 4.- Con la recuperación de las cuentas por cobrar y el depósito a bancos, se cierra el ciclo de la rotación del efectivo, quedando en disponibilidad para ser reinvertido de nuevo, adicionando con un margen de utilidad previamente determinado.

Algunas medidas para acelerar la disponibilidad de los egresos de efectivo:

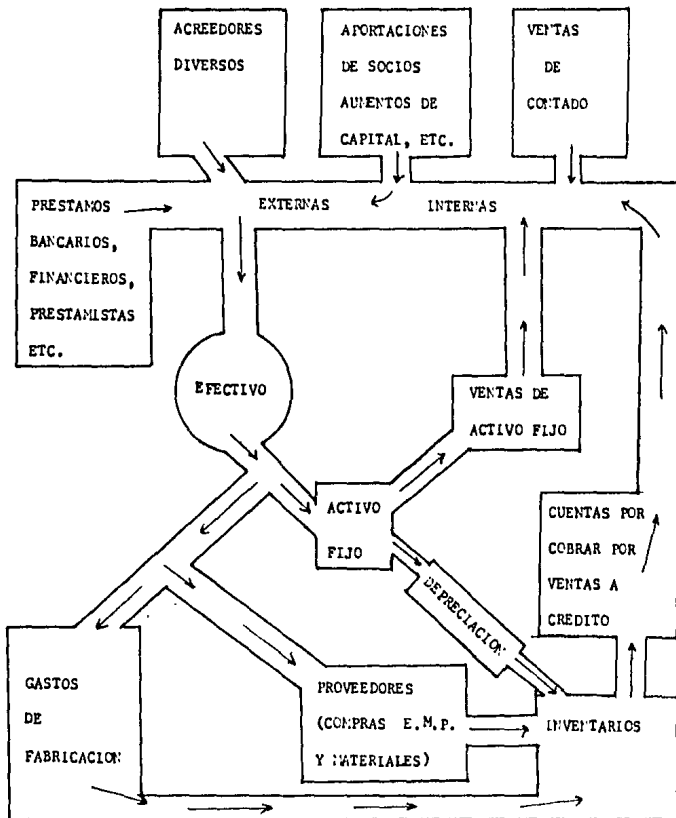
Acercación de la reducción del tiempo del proceso de cobranzas. Debe reducirse el tiempo que se tarda en hacer efectivas las remesas de los clientes, empleando diversos métodos para acelerar el proceso de cobranza y maximizar el efectivo disponible, a través de lograr uno o todos los objetivos siguientes:

- a) Reducir el plazo entre la fecha del envío por el cliente y la recepción de la remesa.

GRAFICA DE LA CORRIENTE DEL FLUJO DE FONDOS

DE UNA EMPRESA.

CUADRO III - 6



- b) Reducir el plazo que se tarda en transformar las --- remesas recibidas en efectivo disponible.

- o) Acelerar el traspaso del dinero a las cuentas de los - bancos que se utilizan para pagar.

- d) Establecer cuentas bancarias en distintos bancos de - depósito.

Esta es una medida para acelerar el flujo de efectivo de una empresa, esbleciendo distintas plazas estratégicas de cobranza por -- zonas geográficas, con la finalidad de disminuir el período que transcurre entre el momento en que el cliente efectúa su remesa de pago y el momento en que la empresa puede disponer de tales recursos.

A continuación se mencionan algunas medidas para desacelerar los desembolsos de efectivo:

- a) Aprovechar los descuentos de proveedores por pronto pago.

- b) Realizar los pagos en las fechas fijadas.

- c) Emplear letras de cambio para pagar las cuentas tanto como las circunstancias lo permitan.

- d) Estimar el monto de los cheques flotantes.(los ---

cheques flotantes son la diferencia entre los cheques librados y los efectivamente pagados por el banco).

Estas medidas junto con las anteriores se traducen en una mayor dotación del efectivo. La combinación de rápida cobranza y lentos desembolsos resultará en un aumento de fondos disponibles para la empresa.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

ENUNCIADO:

La empresa "Camisas Silco, S. de R. L." es fabricante de -
camisas para caballero, iniciando sus operaciones en el año de 1982
con un capital social de \$ 7'500.000.00.

Los objetivos de la empresa para el ejercicio de 1984 -
son:

- 1) Aumentar la calidad de sus productos mediante:
 - El aumento de la eficiencia técnica en la fábrica.
 - La competencia creciente de los empleados de la fábrica.
 - El mejoramiento de las técnicas de control de calidad.
- 2) Financiar la mayor parte de las operaciones de la empresa con fondos generados internamente.
- 3) Aumentar la eficiencia productiva mediante:
 - La evaluación cuidadosa de su actuación para los ascensos y aumentos de retribución del personal.
 - La identificación de los puntos débiles de actuación individual y su corrección mediante cursos de adiestramiento.

De acuerdo con los objetivos anteriores los responsables de cada departamento, proporcionaron la siguiente información para elaborar el presupuesto del ejercicio de 1984.

El Contador General nos proporcionó los siguientes datos:

Porcentaje de Cobranza Estimada:

30 % cobrado en el mes de la venta.

35 % cobrado en el mes siguiente a la venta.

35 % cobrado en el segundo mes siguiente al de la venta.

El importe pendiente de cobro al inicio del ejercicio es de \$ 5'600.00,00 cobrado de la siguiente manera:

Enero 1984	\$ 1'400.000
Febrero	900.000
Marzo	1'700,000
Abril	300,000
Mayo	1'000,000
Junio	<u>300,000</u>
	<u>\$ 5'600,000</u>

Políticas de Pago a Proveedores:

La empresa acredita todas sus compras de materias primas a "Proveedores": sigue la política de aprovechar todas los plazos máximos que le otorgan los mismos para cubrir sus pagos sin ser - morosa contando con un adeudo inicial de: \$ 5'000,000 el cuál se cubrió como sigue:

Enero 1984	\$ 1'500,000
Febrero	2'000,000
Marzo	<u>1'500,000</u>
	<u>\$ 5'000,000</u>

Para efectos de la posición financiera de la empresa se nos proporcionó un Balance General al 31 de Diciembre de 1983, el cual constituye nuestro punto de partida junto con los datos anteriormente mencionados.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983

(000)

A C T I V O

Circulante

Caja y Bancos	\$ 4'520	
Cuentas por Cobrar	5'600	
Inventarios	<u>5'136</u>	\$ 15'256

Fijo

Maquinaria	\$ 5'000	
Depreciación Acumulada	<u>1'100</u>	\$ 3'900
Muebles y Equipo	\$ 1'060	
Depreciación Acumulada	<u>212</u>	\$ 848
Equipo de Transporte	\$ 1'500	
Depreciación Acumulada	<u>600</u>	<u>\$ 900</u>
		\$ 5'648

Diferido

Gastos de Instalación	\$ 200	
Amortización Acumulada	<u>20</u>	\$ 180
		<u>\$ 180</u>

TOTAL ACTIVO \$ 21'084

P A S I V O

A Corto Plazo

Impuestos por Pagar	\$ 755	
Proveedores	<u>5'000</u>	\$ 5'755

Capital Contable

Capital Social	\$ 8'300	
Reserva Legal	140	
Resultado Ejercicios Anteriores	4'091	
Utilidad del Ejercicio	<u>2'798</u>	\$ 15'329

TOTAL PASIVO Y CAPITAL \$ 21'084

CAMISAS SILCO, S. de R. L.

PRESUPUESTO DE COBRANZA POR EL AÑO DE 1984

(Se incluyen ventas al contado)

(000)

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<u>Cartera Inicial:</u>	\$ 1'400	\$ 900	\$ 1'700	\$ 300	\$ 1'000	\$ 300							\$ 5'600
<u>Cartera generada</u> <u>en el período</u>													
Enero	480	560	560										1'600
Febrero		720	840	840									2'400
Marzo			720	840	840								2'400
Abril				600	700	700							2'000
Mayo					480	560	560						1'600
Junio							480	560	560				1'600
Julio							540	630	630				1'800
Agosto								560	770	770			2'200
Septiembre									720	840	420		1'980
Octubre										900	1'050		1'950
Noviembre											1'500	875	2'375
Diciembre												900	900
	<u>\$ 1'880</u>	<u>\$ 2'190</u>	<u>\$ 3'820</u>	<u>\$ 2'580</u>	<u>\$ 3'020</u>	<u>\$ 2'040</u>	<u>\$ 1'660</u>	<u>\$ 1'850</u>	<u>\$ 2'120</u>	<u>\$ 2'510</u>	<u>\$ 2'970</u>	<u>\$ 1'775</u>	<u>\$ 28'405</u>

Cédula "B"

CAMISAS SILCO, S. de R. L.

ANALISIS DE VENTAS EN BASE A SU COBRO

POR EL EJERCICIO DE 1984

(000)

1984 Mes	Importe Total	30 % Contado	70 % 30 Días	A Crédito 60 Días
Enero	\$ 1'600	\$ 480	\$ 560	\$ 560
Febrero	2'400	720	840	840
Marzo	2'400	720	840	840
Abril	2'000	600	700	700
Mayo	1'600	480	560	560
Junio	1'600	480	560	560
Julio	1'800	540	630	630
Agosto	2'200	660	770	770
Septiembre	2'400	720	840	840
Octubre	3'000	900	1'050	1'050
Noviembre	5'000	1'500	1'750	1'750
Diciembre	3'000	900	1'050	1'050
	<u>\$29'000</u>	<u>\$ 8'700</u>	<u>\$ 10'150</u>	<u>\$ 10'150</u>

Cédula "C"

CAMISAS SILCO, S. de R. L.

PRESUPUESTO DE LIQUIDACION A PROVEEDORES POR EL AÑO DE 1984

(000)

<u>Concepto</u>	<u>Enero</u>	<u>Febrero</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agosto</u>	<u>Sept.</u>	<u>Oct.</u>	<u>Nov.</u>	<u>Dic.</u>	<u>Total</u>
													\$ 5'000
<u>Adeudo Inicial:</u>	\$ 1'500	\$ 2'000	\$ 1'500										
<u>Por compras de Algodón:</u>													
Créditos a 30,60,90 y 120 días.													300
Compras de Enero		75	75	75	75								480
Compras de Febrero			120	120	120	120							600
Compras de Marzo				150	150	150	150						520
Compras de Abril					130	130	130	130					340
Compras de Mayo						85	85	85	85				300
Compras de Junio							75	75	75	75			300
Compras de Julio								100	100	100	100		400
Compras de Agosto									265	105	105	105	580
Compras de Septiembre										340	60	60	460
Compras de Octubre											500	60	560
Compras de Noviembre												1030	1030
Compras de Diciembre												160	160
total	\$ 1'500	\$ 2'075	\$ 1'695	\$ 345	\$ 475	\$ 485	\$ 440	\$ 390	\$ 525	\$ 620	\$ 765	\$ 1'415	\$ 10'730

Cédula "D"

CAMISAS SILCO, S. de R. L.

CEDULA PARA EL CALCULO DE COMISIONES A
VENEDORES
(000)

1984		30 %	5 %	70 %	2 %	Total
Mes	<u>Venta Total</u>	<u>Contado</u>	<u>Comisión</u>	<u>Crédito</u>	<u>Comisión</u>	<u>Comisión</u>
Enero	\$ 1'600	\$ 480	\$ 24	\$ 1'120	\$ 22	\$ 46
Febrero	2'400	720	36	1'680	34	70
Marzo	2'400	720	36	1'680	34	70
Abril	2'000	600	30	1'400	28	58
Mayo	1'600	480	24	1'120	22	46
Junio	1'600	480	24	1'120	22	46
Julio	1'800	540	27	1'260	25	52
Agosto	2'200	660	33	1'540	31	64
Septiembre	2'400	720	36	1'680	34	70
Octubre	3'000	900	45	2'100	42	87
Noviembre	5'000	1'500	75	3'500	70	145
Diciembre	<u>3'000</u>	<u>900</u>	<u>45</u>	<u>2'100</u>	<u>42</u>	<u>87</u>
	<u>\$ 29'000</u>	<u>\$ 8'700</u>	<u>\$ 435</u>	<u>\$ 20'300</u>	<u>\$ 406</u>	<u>\$ 841</u>

Cédula "E"

CAMISAS SILCO, S. de R. L.

CEDULA PARA EL CALCULO DE CUOTAS A LIQUIDAR AL

I.M.S.S. POR EL EJERCICIO

DE 1984

(000)

Mes	Monto de		Sueldos		Total		Cuotas		Fecha de	
	Obras	Ventas	Admón.	Sueldos	Base	I.M.S.S.	Pago			
Enero	\$ 600	\$ 64	\$ 200	\$ 864						
Febrero	600	96	200	896	\$1'760	\$ 165	Marzo	15		
Marzo	600	96	200	896						
Abril	600	80	200	880	\$1'776	167	Mayo	15		
Mayo	400	64	200	664						
Junio	400	64	200	664	\$1'328	125	Julio	15		
Julio	400	72	200	672						
Agosto	400	88	200	688	\$1'360	127	Sept.	15		
Septiembre	800	96	200	1'096						
Octubre	800	120	200	1'120	\$2'216	208	Nov.	15		
Noviembre	800	200	200	1'200						
Diciembre	800	120	200	1'120	\$2'320	217	Enero	15 1985		
T o t a l	\$ <u>7'200</u>	\$ <u>1'160</u>	\$ <u>2'400</u>	\$ <u>10'760</u>	\$ <u>10'760</u>	\$ <u>1'009</u>				

Cédula "F"

CANISAS SILCO, S. de R. L.

CEDULA PARA EL CALCULO DEL I.S.R. POR 1983

Y ANTICIPOS PARA 1984

1.- I.S.R. Correspondiente al ejercicio anterior

Utilidad gravable: \$ 3'454

		%			
3'454	X	.42	=	\$ 1'451	Impuesto
Primer anticipo				570	
Segundo anticipo				122	
Tercer anticipo				<u>314</u>	
				\$ <u>445</u>	Pago en Marzo 1984

2.- Anticipos I.S.R. por el año de 1984

1. Factor

Resultado Fiscal	<u>3'454</u>	=	0.1727
Ingresos	20,000		

2.1 Primer Anticipo:

a) Ingresos Enero - Abril			\$ 8'400		
b) 8'400	X	0.1727	=	\$ 1'451	
c) $\frac{1'451}{4}$	=	363	x	12 = \$ 4'356	
d) 4'356	x	0.42	=	1'830	
e) $\frac{1'830}{3}$			=	<u>\$ 610</u>	Mayo 15

2.2 Segundo Anticipo

a) Ingresos Enero - Agosto \$ 15'600

b) \$ 15'600 x 0.1727 = \$ 2'694

c) \$ $\frac{2'694}{8}$ = \$ 337 x 12 = 4'041

d) 4'041 x 0.42 = 1'697

e) $\frac{1'697 \times 2}{3}$ = 1'131

f) \$ 1'131 - 610 = \$ 522 Sept. 15

2.3 Tercer Anticipo

a) Ingresos Enero - Noviembre \$ 26'000

b) 26'000 x 0.1727 = \$ 4'490

c) $\frac{4'490}{11}$ = 408 x 12 = 4'898

d) 4'898 x 0.42 = 2'057

e) 2'057 - 610 - 522 = 925

925 Diciembre 15

Cédula "G"

CAMISAS SILCO, S. de R. L.

CEDULA PARA EL CALCULO DE IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

POR EL AÑO DE 1984

(000)

MES	15 %		15 %		Fecha de Pago	
	Ventas	I.V.A.	Compras	I.V.A.		Neto
Diciembre 1983	\$ 2'417	\$ 363,0	\$ 350	\$ 53	\$ 310	Enero 20
Enero	1'600	240	300	45	195	Febrero 20
Febrero	2'400	360	480	72	288	Marzo 20
Marzo	2'400	360	600	90	270	Abril 20
Abril	2'000	300	520	78	222	Mayo 20
Mayo	1'600	240	340	51	189	Junio 20
Junio	1'600	240	300	45	195	Julio 20
Julio	1'800	270	400	60	210	Agosto 20
Agosto	2'200	330	580	87	243	Septiembre 20
Septiembre	2'400	360	460	69	291	Octubre 20
Octubre	3'000	450	560	84	366	Noviembre 20
Noviembre	5'000	750	1'030	155	595	Diciembre 20
Diciembre	3'000	450	160	24	426	Enero 20 1985
T o t a l	<u>\$ 29'000</u>	<u>\$ 4'350</u>	<u>\$ 5'730</u>	<u>\$ 860</u>	<u>\$ 3'490</u>	

NOTAS AL PRESUPUESTO DE CAJA DE 1984
DE ACUERDO A LA INVESTIGACION REALIZADA.

1.- Los sueldos tanto los considerados en el renglón de Mano de Obra como los que se integran a los Gastos de Venta y de Administración son importes brutos, esto es, incluyen Impuesto sobre Productos del Trabajo (I.S.P.T.) y la cuota al Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.) correspondientes al trabajador.

2.- En lo que respecta a las Cuotas al I.M.S.S. incluyen solo el porcentaje patronal (9.375% sobre la base de cotización) y para efectos de este ejemplo no consideramos las cantidades que integran el seguro de guarderías y de riesgos de trabajo.

3.- Los anticipos al Impuesto sobre la Renta se calcularon como lo señala la Ley de este gravamen en sus artículos 12 y 13 en la edición de 1984.

4.- En el presente presupuesto no se tomó en consideración el pago del sexto bimestre del I.M.S.S. de 1983, por desconocerse la base de cotización.

5.- La Participación de Utilidades a los Trabajadores del ejercicio de 1983, fué liquidada en diciembre del mismo año.

6.- En el Análisis de Ventas en base a su cobro - -
(Cédula "B"), en los meses de septiembre a diciembre hubo una -
disminución, debido a clientes que no pudieron saldar su deuda a -
causa de tener cuentas por pagar en dólares y no tener divisas -
para cubrir aquellas cuentas.

Por lo que pidieron a Camisas Silco, S. de R. L. un -
plazo mayor para cubrirlas. Por lo cual se ve reflejado en --
nuestro flujo de efectivo.

CAMISAS SILCO, S. DE R.L.

PRESUPUESTO DE CAJA POR EL AÑO DE 1984.

(000)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	T o t a l
<u>Saldo Inicial</u>	\$ 4'520	\$ 3'385	\$ 2'025	\$ 1'976	\$ 2'697	\$ 3'236	\$ 3'597	\$ 3'473	\$ 3'629	\$ 2'812	\$ 2'815	\$ 2'530	\$ 36'695
ENTRADAS:													
Por Cobranza (Cédula A)	<u>1'880</u>	<u>2'180</u>	<u>3'920</u>	<u>2'580</u>	<u>3'020</u>	<u>2'040</u>	<u>1'669</u>	<u>1'850</u>	<u>2'120</u>	<u>2'510</u>	<u>2'970</u>	<u>1'775</u>	<u>29'405</u>
Total de Disponibilidades	<u>\$ 6'400</u>	<u>\$ 5'565</u>	<u>\$ 5'845</u>	<u>\$ 4'556</u>	<u>\$ 5'717</u>	<u>\$ 5'276</u>	<u>\$ 5'257</u>	<u>\$ 5'323</u>	<u>\$ 5'749</u>	<u>\$ 5'322</u>	<u>\$ 5'785</u>	<u>\$ 4'305</u>	<u>\$ 65'100</u>
SALIDAS:													
Pago a Proveedores (Cédula C)	\$ 1'500	\$ 2'075	\$ 1'695	\$ 345	\$ 475	\$ 485	\$ 440	\$ 390	\$ 525	\$ 620	\$ 765	\$ 1'415	\$ 10'730
Mano de Obra	600	600	600	600	400	400	400	400	800	800	800	800	7'200
Gastos Indirectos													
Renta Fábrica	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1'200
Sueldo Gerencia	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Mantenimiento	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Materiales	<u>15</u>	<u>24</u>	<u>30</u>	<u>26</u>	<u>17</u>	<u>15</u>	<u>20</u>	<u>29</u>	<u>26</u>	<u>34</u>	<u>62</u>	<u>22</u>	<u>320</u>
Total Gastos Indirectos	<u>\$ 215</u>	<u>\$ 224</u>	<u>\$ 230</u>	<u>\$ 226</u>	<u>\$ 217</u>	<u>\$ 215</u>	<u>\$ 220</u>	<u>\$ 229</u>	<u>\$ 226</u>	<u>\$ 234</u>	<u>\$ 262</u>	<u>\$ 222</u>	<u>\$ 2'720</u>
Gastos de Venta:													
Comisión vendedores (Cédula D)	\$ 46	\$ 70	\$ 70	\$ 58	\$ 46	\$ 46	\$ 52	\$ 64	\$ 70	\$ 87	\$ 145	\$ 87	\$ 841
I.V.A. por Pagar (Cédula G)	310	195	288	270	222	189	195	243	291	366	595	426	3'590
Sueldos	<u>64</u>	<u>96</u>	<u>96</u>	<u>80</u>	<u>64</u>	<u>64</u>	<u>72</u>	<u>88</u>	<u>96</u>	<u>120</u>	<u>200</u>	<u>120</u>	<u>1'160</u>
Total Gastos de Venta	<u>\$ 420</u>	<u>\$ 361</u>	<u>\$ 454</u>	<u>\$ 408</u>	<u>\$ 332</u>	<u>\$ 299</u>	<u>\$ 319</u>	<u>\$ 395</u>	<u>\$ 457</u>	<u>\$ 573</u>	<u>\$ 940</u>	<u>\$ 633</u>	<u>\$ 5'591</u>
Gastos de Administración:													
Sueldos	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2'400
Cuotas al I.M.S.S. (Cédula E)	_____	_____	<u>165</u>	_____	<u>167</u>	_____	<u>125</u>	_____	<u>127</u>	_____	<u>208</u>	_____	<u>792</u>
Total Gastos de Administración	<u>\$ 200</u>	<u>\$ 200</u>	<u>\$ 365</u>	<u>\$ 200</u>	<u>\$ 367</u>	<u>\$ 200</u>	<u>\$ 325</u>	<u>\$ 200</u>	<u>\$ 327</u>	<u>\$ 200</u>	<u>\$ 408</u>	<u>\$ 200</u>	<u>\$ 3'192</u>
Gastos Generales	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
I.S.R. (Cédula F)	_____	_____	<u>445</u>	_____	<u>610</u>	_____	_____	_____	<u>522</u>	_____	_____	<u>925</u>	<u>2'502</u>
Total de Salidas	<u>\$ 3'015</u>	<u>\$ 3'540</u>	<u>\$ 3'869</u>	<u>\$ 3'859</u>	<u>\$ 2'481</u>	<u>\$ 3'179</u>	<u>\$ 3'784</u>	<u>\$ 3'694</u>	<u>\$ 3'937</u>	<u>\$ 2'807</u>	<u>\$ 3'255</u>	<u>\$ 4'275</u>	<u>\$ 32'895</u>
SALDO FINAL	<u>\$ 3'385</u>	<u>\$ 2'025</u>	<u>\$ 1'976</u>	<u>\$ 2'697</u>	<u>\$ 3'236</u>	<u>\$ 3'597</u>	<u>\$ 3'473</u>	<u>\$ 3'629</u>	<u>\$ 2'812</u>	<u>\$ 2'815</u>	<u>\$ 2'530</u>	<u>\$ 30</u>	<u>\$ 32'205</u>

BALANCE GENERAL PROFORJA AL 31 DE DICIEMBRE

DE 1984

(000)

A C T I V O

Circulante

Caja y Bancos		\$ 30	
Cuentas por Cobrar	\$ 6'193		
Estimación para			
Cuentas Incobrables	<u>400</u>	5'793	
Inventarios		<u>6'200</u>	\$ 10'023

Fijo

Maquinaría	\$ 5'000		
Depreciación Acumulada	<u>1'650</u>	\$ 3'350	
Muebles y Equipo	\$ 1'060		
Depreciación Acumulada	<u>318</u>	\$ 742	
Equipo de Transporte	\$ 1'500		
Depreciación Acumulada	<u>900</u>	\$ 600	\$ 4'692

Diferido

Gastos de Instalación	\$ 200		
Amortización Acumulada	<u>30</u>		
			\$ 170

TOTAL ACTIVO \$ 14'887

P A S I V O

A Corto Plazo

Impuestos por Pagar	\$ 643		
P.T.U. por Pagar	<u>392</u>		
			\$ 1'035

Capital Contable

Capital Social	8'300		
Reserva Legal	303		
Utilidad Ejercicios Anteriores	2'798		
Utilidad del Ejercicio	<u>2'449</u>	<u>\$ 13'852</u>	

TOTAL PASIVO Y CAPITAL \$ 14'887

NOTAS AL BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
DE ACUERDO A LA INVESTIGACION REALIZADA.

1.- Las Depreciaciones se calcularon de acuerdo a los porcentajes autorizados en los artículos 44 y 45 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, los cuáles son:

20 % para Equipo de Transporte

11 % para Maquinaria destinada a la Fabricación de Ropa

10 % para Mobiliario y Equipo de Oficina

2.- La Amortización de Gastos Diferidos se realizó conforme a lo señalado en el Artículo 43 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (5 %).

3.- Los impuestos por Pagar incluyen las cuotas del sexto bimestre del I.M.S.S. y el Impuesto al Valor Agregado a cargo en el mes de diciembre de 1984.

CAMISAS SILCO, S. de R. L.

ESTADO DE VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984.

(000)

	<u>Diciembre</u>		<u>Variaciones en el año</u>	
	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
Activo Circulante				
Caja y Bancos	\$ 4'520	\$ 30		\$ 4'490
Cuentas por Cobrar	5'600	5'795	\$ 195	
Inventarios	<u>5'136</u>	<u>4'200</u>		936
Suma	<u>\$ 15'256</u>	<u>\$ 10'025</u>		
Pasivo Circulante				
Proveedores	\$ 5'000	-	\$ 5'000	
Impuestos por Pagar	755	643	112	
P.T.U. por Pagar	<u>-</u>	<u>392</u>		392
Capital de trabajo	<u>\$9'501</u>	<u>\$ 8'990</u>		
Disminución en el Capital de Trabajo				
			<u>511</u>	
Sumas Iguales			<u>\$ 5'818</u>	<u>\$ 5'818</u>

CAMISAS SILCO, S. de R. L.
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y DE COSTO DE LO
VENDIDO PROFORMA POR EL EJERCICIO
DE 1984
(000)

Inventario Inicial de Producción en Proceso

MATERIAL UTILIZADO EN EL PERIODO:

Inventario Inicial de Materias Primas	\$ 5'000	
Mas: Compras Materias Primas	<u>5'730</u>	
SUMA	\$ 10'730	
Menos: Inv. Final de Materias Primas	<u>4'200</u>	\$ 6'530

MANO DE OBRA DIRECTA EMPLEADA:

Sueldos y Salarios 7'200

COSTO PRIMO \$ 13'730

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION 2'720

COSTO INCURRIDO \$ 16'450

COSTO TOTAL DE PRODUCCION \$ 16'450

Menos: Inv. Final de Producción en Proceso _____

Costo de Producción de Artículos Terminados \$ 16'450

Inventario Inicial de Artículos Terminados \$ 136

Menos: Inv. Final de Artículos Terminados _____ 136

COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO \$ 16'586

CAMISAS SILCO, S. de R. L.

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1o. DE ENERO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

(000)

Ventas Netas \$ 29'000

Menos:

Costo de lo Vendido 16'586

Utilidad Bruta \$ 12'414

Menos:

Gastos de Operación:

Gastos de Venta \$ 2'001

Gastos de Administración 3'192

Gastos Generales 960

Cuentas Incobrables 400

Depreciaciones 956

Amortizaciones 10 7'516

Utilidad en Operación \$ 4'898

Menos:

Impuesto sobre la Renta \$ 2'057

Participación de Utilidades

a Trabajadores (8 % de la

Utilidad de Operación) 392 \$ 2'449

Utilidad Neta \$ 2'449

COMENTARIOS

Podemos hacer respecto al desarrollo de este caso práctico, los siguientes comentarios apoyándonos en el resultado de las razones financieras que se muestran a continuación.

1. ANALISIS DE SOLVENCIA:

a) Liquidez:

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Corto Plazo}} = \frac{10'025}{1'035} = 9.69$$

b) Solvencia Inmediata o Prueba del Acido:

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corto Plazo}} = \frac{10'025 - 4'200}{1'035} = 5.62$$

c) Rotación de Créditos:

$$\frac{\text{Ventas Netas Anuales}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{29'000}{5'795} = 5.00$$

En lo que respecta a liquidez sufre de exceso de la misma por lo que se recomienda hacer un plan de expansión de la empresa ya que ésta cuenta con los recursos suficientes para invertir en activos fijos.

La solvencia también es excesiva por lo que se podrían poner a producir en valores o si fuese oportuno incrementar los inventarios materiales para tiempos difíciles.

Esta empresa tiene el 70 % de sus ventas a crédito cantidad que irá disminuyendo cuando su mercado se amplíe.

2. ESTABILIDAD

a) Razón de Endeudamientos:

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{1'035}{14'887} = 7\%$$

b) Razón Pasivo - Capital

$$\frac{\text{Pasivo Corto Plazo}}{\text{Capital Contable}} = \frac{1'035}{13'852} = 7.47\%$$

Prácticamente no se tiene ingerencia de capital ajeno en la empresa, por lo que muestra una sana estructura tanto de capital como financiera.

3. RENTABILIDAD

a) Margen Bruto de Utilidades:

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{12'414}{29'000} = 42.80\%$$

b) Margen de Utilidades en Operación:

$$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{4'898}{29'000} = 16.89$$

c) Margen Neto de Utilidades:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{2'449}{29'000} = 8.44$$

d) Rotación de Activo Fijo

$$\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activo Total}} = \frac{29'000}{14'887} = 1.94$$

e) Razón de Utilidad Neta a Capital Contable:

$$1983 \quad \frac{2'798}{15'329} = 18.25$$

$$1984 \quad \frac{2'449}{13'852} = 17.60$$

f) Rendimiento sobre la Inversión (R.S.I.)

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{2'449}{14'887} = 16.45$$

La empresa presenta excelentes índices de rentabilidad destacando el rendimiento que se tendría del capital contable por 1983, sin embargo por el ejercicio de 1984, este índice se redujo en 4 puntos porcentuales pero en general, de llevarse a cabo los planes de la compañía y de lograr el cubrimiento de los mismos, la empresa llegaría a una posición financiera aceptable, por lo que todos los esfuerzos deberán estar encaminados al logro de los objetivos establecidos.

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

1. Dada la dinámica en la Economía actual, los administradores ya no pueden darse el lujo de dejar el manejo total de las Finanzas a la intuición, por lo que deben ser objeto de una planeación cuidadosa con las demás actividades de la empresa.

Con la Planeación Financiera se trata de obtener máximos rendimientos de los recursos de una empresa, que impulsen el desarrollo del negocio y así obtener rendimientos razonables sin esfuerzos adicionales para el funcionamiento normal del negocio, además la administración que carezca de dicha planeación no conocerá la base de los resultados que ha logrado, es decir, si se deben a un regimen de planeación formal o al control financiero.

2. Una herramienta de la Planeación Financiera es el diagnóstico Financiero, el cuál nos permite conocer la situación financiera de la empresa en una fecha determinada en cuanto a solvencia, liquidez, estructura financiera y el grado de eficiencia observado por la dirección de la empresa en la administración de los recursos con que cuenta. Su realización se desarrolla aplicando un conjunto de técnicas entre las cuales están el Análisis Factorial y el Análisis de Razones Financieras.

3. Dentro de la Función Financiera encontramos tres aspectos susceptibles de planeación: Producción, Comercialización y el Efectivo.

El Plan de Producción sirve como una herramienta de la planificación en la expresión del volumen de esfuerzo fabril y crea el -
cimiento para planificar todos los aspectos de las operaciones de la
fábrica. La coordinación entre los planes de ventas, las políticas -
de inventarios y las exigencias de la producción se concentran y - -
resuelven en dicho plan.

La Planeación Comercial es vital para la empresa, que cuando
realice cualquier proyección tendiente a mejorar la participación en -
el mercado, en el volumen de ventas o en el nivel de precios, debe -
tomar en consideración el panorama del mercado en que participa.

La Planeación del Efectivo es el proceso de buscar las --
fuentes de ingresos que suministren el efectivo suficiente para cubrir
las obligaciones de la empresa a medida que se avanza. Así mismo --
adquiere una importancia especial dado que la inflación, la flotación
de la moneda y otros fenómenos vigentes pueden causar una crisis de -
liquidez que solo puede ser resuelta mediante un manejo muy certero del
efectivo, es por esto, que el manejo del efectivo es uno de los grandes
problemas que afronta actualmente el Ejecutivo Financiero.

4. Por lo trascendental de las decisiones que se toman apoyadas
en los marcos de referencia que proporciona la Planeación Financiera,
se hace imprescindible en cualquier organización en nuestros días; -
sin embargo no es la panacea para la solución de todos los problemas-
que atañen a las empresas, requiere un cambio de actitudes de todos -

los componentes de una organización hacia la consecución de los -
objetivos previstos, ya que en ella se plasman las estrategias a seguir
para el logro de una situación futura deseada.

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

Bessudo Elías. Boletín Presupuesto Flexible. Editorial Colegio Contadores Públicos, A.C. México, D.F.

Bocchino William. Sistemas de Información para la Administración. Editorial Trillas. Edición No. 1 México, D.F.

Editorial Alethis, S.A. Diccionario Ejecutivo de Términos Administrativos Grupo Editorial Expansión. Edición No. 1. México, D.F.

Gitman J. Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Harla. Edición No. 4. Buenos Aires.

Kohler Erick. Diccionario para Contadores. Editorial UTEHA. Edición No. 1 México, D.F.

Koontz Harold. Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración. Editorial Mc. Graw Hill. Edición No. 3 México. D.F.

Macías Pineda Roberto. El Análisis de los Estados Financieros. Editorial ECASA. Edición No. 10 México, D.F.

Magee John, Boodman David. Planeamiento de la Producción e Inventarios. Editorial El Ateneo Edición No. 2. Buenos Aires, Argentina.

Morales Felgueres Carlos. Presupuestos y Control en las Empresas. Editorial ECA. Edición No. 2 México, D.F.

Pere Francisco, Belmares Javier. Información Financiera. Editorial ECA.
Edición No. 4. México, D.F.

Philippatos George. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial
Mc. Graw Hill. Edición No. 1 México, D.F.

Terry George. Principios de Administración. Editorial CECSA. Edición No.
10. México, D.F.

Welsh A. Glenn. Presupuestos: Planificación por Control de Utilidades.
Editorial Prentice Hall International. Edición No. 1 Madrid, España.

T E S I S

Gonzalez Espinosa Juan F. La Planeación Financiera como Instrumento -
para la Toma de Decisiones en la Empresa.

Mojica Mojica Adrían. El Control por Areas de Responsabilidad.

Quiroz Medina Vicente. Los Presupuestos y la Administración por Obje-
tivos.

G L O S A R I O

ACCION: Cada una de las partes en que se considera dividido el capital social de una sociedad anónima o en una sociedad en comandita por acciones. Título que sirve para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socios.

ACREEDOR: A quien se adeuda dinero en una empresa.

ACTIVO CIRCULANTE: Grupo formado por todos los bienes y derechos del negocio que están en rotación o movimiento constante.

ACTIVO FIJO: Las propiedades, bienes o derechos que representan una inversión de capital, por lo regular a largo plazo.

AMORTIZACION: Extinción gradual mediante el pago o aplicación contable, de una cuenta u obligación.

APORTACION: Contribución.

ARRENDAMIENTO FINANCIERO: Es un contrato de carácter irrevocable, por medio de cual el arrendatario se financia utilizando los bienes del arrendador a cambio del pago de una renta periódica que incluye capital más intereses, con opción de compra del bien al finalizar el contrato a precio, generalmente, más bajo que en el mercado.

CAPITAL: Patrimonio o aportación de una persona física o moral.

CAPITAL CONTABLE: Es la diferencia entre el activo y el pasivo.

CAPITAL DE TRABAJO: Es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

CAPITAL SOCIAL: En las sociedades mercantiles es el conjunto de aportaciones suscritas por los socios ya sea que esten pagadas o no.

CATALOGO DE CUENTAS: Relación de las cuentas que integran los registros contables de una empresa.

CICLO FINANCIERO: Lapso transcurrido desde el inicio hasta la terminación de una operación financiera.

COMISION: Retribución que se le paga a una persona por su intervención en algún negocio.

CONTABILIDAD: Sistema para registrar de manera ordenada, cronológica y significativa las operaciones de una empresa o entidad, expresada en términos monetarios, así como interpretar sus resultados.

CONTRACCION: Disminución del movimiento económico.

COORDINACION: Es la ejecución armónica de la estructura e integración de la organización.

COSTO: El importe de adquisición y/o fabricación de una cosa.

CONTROL: Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios emitidos.

CREDITO: Es la confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo en lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída. Préstamo.

CRISIS ECONOMICA: Trastorno brusco que ocurre de tiempo en tiempo en el sistema económico y que se manifiesta en el alza de precios, - paralización industrial, paro forzoso, quiebras comerciales. La - crisis se manifiesta en la represión del mercado de cambios, baja de valores y restricción de créditos.

DEFICIT: Faltante que resulta entre el caudal o haber existente y el capital de la empresa.

DEMANDA: Cantidad de productos o servicios que piden los consumidores para satisfacer sus necesidades.

DEPRECIACION: Disminución del valor de una cosa por el uso y/o el transcurso del tiempo.

DETALLISTA: Comerciante que vende al menudeo.

DEUDA PUBLICA: La deuda total que se tiene con otros países.

DEUDOR: Quien debe dinero.

DIRECCION: Se refiere al grupo de personas que pueden dar órdenes por su jerarquía dentro de la empresa.

DIVIDENDO: Ganancia obtenida por cada una de las acciones o partes en las que se compone una compañía.

ECONOMIA: Estudio de la producción de bienes y servicios, la distribución y el consumo.

EFICIENCIA: Resultado de contar con medios humanos y materiales razonables y adecuados para alcanzar un objetivo.

EFFECTIVO: Consiste en fondos inmediatamente disponibles, sin restricciones para desembolsos.

EMPRESA: Unión de los factores de la producción para generar bienes y/o servicios que generen un valor económico agregado.

ESTADO PROFORNA: Son documentos que muestran cifras considerando - la realización de ciertos hechos futuros, por lo cual están basados en estimaciones.

EVALUAR: Valorar. Acto de investigar la importancia o valor relativo de algunos servicios, organizaciones o mercancías.

EXPORTACION: Conjunto de mercancías que se envían a otro país.

FINANCIAMIENTO: Consiste en proveer los recursos monetarios adecuados, por su cuantía y origen, para efectuar las inversiones -- necesarias, así como para desarrollar las operaciones de la empresa.

FLUCTUACIONES: Cambios variaciones.

FONDOS: Recursos separados para un fin específico. Son recursos - reales a diferencia de las reservas que son separaciones virtuales.

FUENTE DE INGRESO: El medio por el que se originan los ingresos.

FUNCION: Acción, acto, operación, misión.

GANANCIA: Utilidad, lucro.

GARANTIA: Acción y efecto de asegurar lo que se ha estipulado.

Fianza, Prenda. Cosa que asegura o protege contra algún riesgo.

GASTOS: Erogaciones. Consumos. Desembolsos. Contablemente son las operaciones que afectan los resultados de una empresa.

GASTOS INDIRECTOS: Todas aquellas erogaciones que siendo necesarias para lograr la producción de un artículo, no es posible determinar en forma precisa la cantidad que corresponde a la unidad - producida.

HIPOTESIS: Suposición de una cosa a partir de la cual se saca una consecuencia.

IMPLEMENTACION: Consiste en realizar la mejor alternativa de ejecución para llevar a cabo un plan seleccionado.

INFLACION: Alza generalizada en los precios. Entre los principales factores que la ocasionan están: la emisión de billetes (dinero) en demasia en relación con la producción de un país; el aumento de precios de artículos que se importan de otros países y que repercuten en el adquiriente, y a la demanda de artículos o servicios superior a la oferta.

INGRESOS: Significa un aumento en el patrimonio por ganancia o producto aún cuando no haya sido percibido en efectivo si no simplemente en crédito. Entradas.

INSUMO: Bienes y servicios que una empresa requiere de otros a fin de generar su propia producción.

INTERES: Redito que se obtiene o se paga, en relación con un capital y con un plazo, expresando generalmente sobre la base de un porcentaje.

INVENTARIO: Relación de los bienes en el almacén de una empresa.

INVERSION: Colocación de un caudal. Acción y efecto de invertir dinero para obtener un beneficio.

LIQUIDEZ: Capacidad de pago de una empresa.

LUCRATIVO: Que produce utilidad, ganancia.

MANO DE OERA: Son los costos del factor humano que interviene en la producción, sin él cual es imposible la misma. Son los sueldos y salarios de las personas que prestan sus servicios.

MANO DE OERA INDIRECTA: Está caracterizada por la no intervención directa del trabajo físico humano en el proceso de fabricación de un producto, como ejemplo: el salario del velador, sueldos del superintendente.

MARGEN DE UTILIDAD: Cuanatía de las utilidades.

MATERIA PRIMA: Es la materia sujeta al proceso de transformación encaminada a obtener un producto manufacturado. Representa el primer elemento del costo.

MATERIALES INDIRECTOS: Son todos aquellos que no es facilmente imputar a unidades específicas de la producción tales como: aceites, cepillos etc. que prestan un servicio general a la fábrica.

MERCADO: En comercialización se denomina así a la suma de consumidores de un producto o servicio determinado.

OBLIGACION: Adeudo. Pasivo.

OBSOLESCENCIA: Antigüedad. Los equipos, aunque todavía útiles, se pueden volver obsoletos debido a los avances tecnológicos.

OFERTA: Presentación de mercancías para su venta. Promesa de cumplir, dar o ejecutar alguna cosa.

ORGANIZACION: Es un conjunto de gentes, materiales, máquinas y otros recursos engranados en la tarea de obtener ciertos logros a través de una serie de interacciones e integrados dentro de un sistema social.

PASIVO CIRCULANTE: Obligaciones a corto plazo (regularmente menos de un año).

PASIVO FIJO: Obligaciones a largo plazo (regularmente a plazo -- mayor de un año).

PATRIMONIO: Conjunto de bienes de cualquier clase que pertenecen a una persona o grupo de personas.

PLAN: Proyecto. Programa. Previsión para desarrollar alguna actividad.

PLANEACION: Es decidir en el momento actual lo que habrá de hacerse en el futuro; es el método con que las empresas reconcilian sus recursos con sus objetivos y oportunidades.

PLANIFICACION: Consiste en decidir por anticipado que es lo que hay que hacer; esto es, proyectar un curso de actuación.

PLAZO: Tiempo. Término. Tiempo señalado para una cosa.

PRECIO: Valor pecuniario en que se estima alguna cosa.

PRESTAMO BANCARIO: Dinero que da un banco a crédito.

PRESTAMO CON GARANTIA COLATERAL: En el pagaré que se suscribe al - contraer una obligación, se señala una garantía específica.

PRESTAMO DE HABILITACION O AVIO: Este tipo de préstamo debe invertirse en la compra de materias primas, en el pago de sueldos y salarios y gastos de operación necesarios para realizar los fines de la

empresa. La garantía del crédito, deberá ser: las materias primas y los materiales adquiridos así como los productos que se obtengan con el crédito, aún cuando sean futuros o esten pendientes de realizar.

PRESTAMO HIPOTECARIO: Empréstito garantizado con un bien inmueble.

PRESTAMO PRENDARIO: Llamado también pignoraticio, es el crédito que para su otorgamiento se exige una garantía real no inmueble. Se documenta por medio de un pagaré en el cual debe además quedar descrita la garantía.

PRESTAMO REFACCIONARIO: Este tipo de crédito deberá ser invertido en la compra de instrumentos, útiles de labranza, abonos o ganado en la apertura de tierra para el cultivo en la compra o instalación de maquinaria y en la construcción o realización de obras materiales necesarias para el fomento de la empresa. La garantía de la deuda son los mismos instrumentos útiles etc. y los frutos o productos pendientes de realizar o los ya obtenidos.

PRODUCCION: Acción de producir, de elaborar. Suma de los productos del campo o de la industria.

PRODUCTIVIDAD: Que tiene la virtud de producir. Aumento de producción logrado con un costo menor a lo producido.

PRODUCTO: Cosa producida. Ingreso que se obtiene de algo que se vende o el que ello reditua.

PRONOSTICO: Acción y efecto de anunciar algo que puede ocurrir.

PRORRATEO: Repartición de una cantidad obligación o carga entre -
varias personas, proporcionada a lo que debe tocar a cada una.

PROYECTAR: Trazar, idear o proponer el plan y los medios para la
ejecución de una cosa.

PUBLICIDAD: Técnicas creativas, redaccionales, de investigación, -
administrativas, que utilizando los medios de difusión masiva, --
tienden a incrementar las ventas de productos y servicios.

RECURSOS ECONOMICOS: Llamados también recursos monetarios. Medios -
económicos de que se dispone para sostener una empresa o realizar -
algún negocio. Capital.

RECURSOS TECNICOS: Bajo este rubro, se listan los sistemas, los -
procedimientos, organigramas, etc.

REINVERTIR: Volver a invertir. Invertir parte o todo lo que se logró
recuperar de una inversión.

RENDIMIENTO: Utilidad beneficio o producto que da alguna cosa, capa-
cidad de trabajo.

SISTEMA: Conjunto de principios o reglas sobre una materia enlazados
entre sí.

SOCIO: Persona asociada con otra para algún fin. Miembro de una -
sociedad.

SOLVENCIA: Capacidad de pago.

SUPERAVIT: Ganancia.

TASA: Tanto por ciento o tipo de interés, es el número de unidades pagadas como rédito, en la unidad de tiempo, por cada cien unidades de la suma prestada.

TECNICA: Conjunto de recursos y procedimientos de que se sirva una ciencia o un arte. Pericia o habilidad para usar esos procedimientos.

TITULOS DE CREDITO: Documentos usados en las negociaciones de -- crédito. V.gr: cheque, pagaré, letra de cambio, etc.

TRANSACCION: Acción y efecto de transigir. Por extensión, convenio, trato, arreglo.

UTILIDAD: Provecho, beneficio.

VALORES: Conjunto de acciones, bonos, obligaciones y otros títulos de crédito.

VARLACION: Acción y efecto de variar, cambio.

VENTAS: La suma de las enajenaciones de una empresa.