

70  
Lej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO  
DE LAS EMPRESAS.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**JOSE MANUEL LELO DE LARREA AVALOS**

**PROFESOR DEL SEMINARIO:**

**C. P. L. A. Bernardo Salgado Rivers**



**MEXICO, D. F.**

**1987**



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

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

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

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

## I N D I C E

INTRODUCCION	1
CAPITULO I EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS FUNCIONES DE PLANEACION Y CONTROL	4
- Generalidades	
- Las Principales Funciones de la Administración	
- Planeación	
Control	
CAPITULO II LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN LAS EMPRESAS	20
- Definición de Administración Financiera	
- Función Financiera	
- Funciones Básicas del Administrador Financiero	
- Planeación y Control	
CAPITULO III MODELOS PARA LA PLANEACION FINANCIERA	36
- Empleo de Modelos para la Toma de Decisiones	

<b>CAPITULO IV</b>	<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>51</b>
	- Concepto de Interpretación	
	- Método de Análisis Vertical	
<b>CAPITULO V</b>	<b>CONTROL PRESUPUESTAL</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>101</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>104</b>

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

La Ciencia de la Administración ha experimentado un desarrollo impresionante ya que se ha constituido en un elemento primordial dentro de la organización.

La Administración moderna requiere una nueva actitud mental que tiene por objeto ordenar las ideas sobre:

- Como preveer el rumbo de las actividades futuras.
- El orden de las cosas, de los hombres y del trabajo en la organización.
- La coordinación de las actividades y el trabajo en equipo.
- La constante revisión y valuación de resultados.

La sistematización de dichas ideas se logra a través de los conocimientos que nos proporciona la teoría administrativa en el llamado proceso administrativo y especialmente en las etapas de planeación y control.

Por otra parte, sabemos que dentro de las empresas existen diferentes -- áreas que se delimitan de acuerdo a las actividades específicas que desarrolla cada una. Es aquí donde se encuentra el área financiera, la cual - debe ser administrada adecuadamente para lograr la optimización de los re-

cursos materiales, técnicos y humanos, para obtener mejores resultados.

Considerando además, el desarrollo económico y social de nuestro país, que ha repercutido en el crecimiento de las empresas se hace necesario cada vez más, la existencia de una planeación y control financiero que permita a las empresas hacer frente al avance tecnológico, a la competencia y en general al cambio que provoca dicho desarrollo.

En el primer capítulo se definen los conceptos y aspectos fundamentales del proceso administrativo profundizando sobre la naturaleza, principios, importancia, proceso y técnicas de las funciones de planeación y control.

En el segundo capítulo se abordan los principales aspectos relacionados con la administración del área financiera de la empresa, precisando la intervención de las funciones de planeación y control en dicha área, para la obtención de resultados exitosos que aumentan el valor de la empresa.

En el tercer capítulo, se aborda la teoría sobre el empleo de modelos para la toma de decisiones en el campo económico y financiero, así como la descripción de los diferentes tipos de modelos que la disciplina de investigación de operaciones nos ofrece para la solución de los problemas de las empresas.

En el cuarto capítulo se ve la importancia que tiene el análisis financiero, la aplicación de razones financieras, para determinar la situación de

la empresa y podernos dar cuenta de las desviaciones que se han tenido para fijar nuevas estrategias y planes.

En el quinto y último capítulo se desarrolla el tema del Control Presupues-  
tal, en el cual se detalla el proceso de los resultados de un programa de -  
operaciones y administración financiera, basado en experiencias anteriores  
y en deducciones razonadas de las condiciones que se prevén para el futuro.

C A P I T U L O I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS FUNCIONES DE PLANEACION Y CONTROL

1.1 GENERALIDADES

La Administración se desenvuelve y desarrolla en los organismos denominados empresas, mediante el llamado proceso administrativo, para el logro de sus objetivos.

El total de la suma de todas las funciones... administrativas es el Proceso Administrativo... dichas funciones administrativas pueden ser: planear, organizar, controlar y similares... (\*)

Es un hecho que en la actualidad se vive la "Era de la Administración". La incontenible rapidéz con que se suscitan los cambios económicos y sociales y el avance tecnológico, han determinado que los organismos sociales, empresas e instituciones, tanto el Sector Público como de la Iniciativa Privada, vean con interés la administración, buscando en ella soluciones prácticas y eficaces para obtener los medios más apropiados que propicien su máximo progreso y desarrollo.

A través del estudio de la administración nos damos cuenta que diferentes autores definen al Proceso Administrativo como el desarrollo lógico y ordenado de las diferentes funciones administrativas dentro de las que se consideran como primordiales: la planeación, organización, integración, dirección y control.

La planeación es el alfa del proceso administrativo y el control el omega del mismo. (\*\*)

---

(\*) Cfr., Jhon, B Miner, El proceso administrativo (p. 56)

(\*\*) Fernández, Arene José Antonio, El proceso administrativo (p. 163)

Planear es decidir que hacer, como hacerlo, cuando y quién deberá llevarlo a cabo, porque de su correcta elaboración depende el éxito de las demás -- funciones administrativas.

El Control ocupa el último lugar dentro del proceso administrativo y se -- utiliza para comparar los resultados obtenidos contra los planes presta-- blecidos y corregir desviaciones.

## 1.2 LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

Las formulaciones iniciales sobre las funciones administrativas provienen de Henry Fayol en la segunda década de este siglo.

Para Fayol las funciones son las siguientes: planear, formular pronósti-- cos, diseñar un plan de acción y planear a nivel nacional.

Organizar es la segunda función, en este tópico sus observaciones fueron -- muy abundantes incluyendo la estructura y composición de la corporación, -- las opiniones de Frederick W. Taylor sobre la organización, la evaluación de los administradores, organigramas, selección y educación de los adminis-- tradores.

La tercera es ordenar, es decir poner en movimiento la organización, te-- niendo como objetivo el rendimiento óptimo de los empleados.

La cuarta es coordinar, un proceso armonizador que integra las diversas -- partes de la corporación.

La quinta es Control, el proceso de verificar si las cosas han ocurrido de acuerdo con el plan original.

En opinión de Fayol éstas son las cinco funciones esenciales de la administración. En la actualidad persiste esta opinión común. (\*)

"Los más connotados expertos en la materia están de acuerdo en que la administración comprende las cinco siguientes funciones principales":

**PLANEACION:** Nos señala las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas.

**ORGANIZACION:** Permite distribuir las actividades de los subordinados, delegar la autoridad en los jefes inferiores y fijar la responsabilidad de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando.

#### INTEGRACION Y

**DIRECCION:** La primera consiste en escoger adecuadamente los hombres, los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización. La segunda es dirigir a los subordinados a la realización concreta de los planes o programas de trabajo.

**CONTROL:** Son los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas. (\*\*).

Por lo tanto podemos decir que la planeación es la fijación de metas y objetivos que se pretenden.

---

(\*) Op. cit. (p.58)

(\*\*) Romero, Betancourt Saruel, Principios fundamentales de la administración de empresas. (p. 19, 20)

La organización es el estudio de las funciones y el establecimiento de responsabilidades para cada una de las áreas y cada uno de los integrantes -- del organismo social.

El liderazgo consiste en la elección de los elementos para el desempeño de las funciones, en base a los planes y objetivos.

El Control consiste en la medición de los resultados obtenidos y su comparación en base a los resultados esperados, con el fin de corregir desviaciones.

### 1.3 PLANEACION

#### 1.3.1 Definición:

"Según Harold Koontz, de la Universidad de California, la planeación es la función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los programas y los procedimientos de toda empresa".

"Agustín Reyes Ponce, define la planeación como el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo, los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones -- de tiempos y de números, necesarias para su realización".

"Terry George R. dice que la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades propuestas que se cree -- sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".

La planeación es la función administrativa en la que se fijan los objetivos y las metas a alcanzar por la administración de la empresa al través -- de la realización de presupuestos, políticas, procedimientos y programas.

### 1.3.2 Principios:

**Precisión:** Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas, sino -- con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

**Flexibilidad:** Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado - después de la previsión.

**Unidad:** Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que -- existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

### 1.3.3 Importancia:

Planear es tan importante como hacer, porque evita la improvisación. Si - administrar es "hacer al través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como ésta acción habrá de coordinarse. En los planes - se precisa el curso de acción a seguir y por lo tanto se disminuye la in--certidumbre, todo control es imposible si no se compara con un plan previo.

"La planeación actúa como intermediario mejorador de insumos. Intenta pro--ducir el máximo de motivación a contribuir a la consecución de los objetivos en cada individuo miembro de la empresa.

Puede contribuir a reducir la ambigüedad y el conflicto de roles; si se -- realiza de manera efectiva, tiende a limitar arbitrariedades de los supe--riores.

El planear es importante en tanto contribuye a la ejecución de otras fun--

ciones administrativas". (\*)

#### 1.3.4 Proceso:

El proceso de la planeación lo podemos describir de la siguiente manera:

Es la formulación de los objetivos generales y particulares en forma clara, fácilmente comparable o cuantificable, deben ser alcanzables de acuerdo a los recursos con los que se cuenta y de fácil comprensión.

Establecimiento de las premisas de la planeación y difundirlas. Las premi sas son pronósticos informativos de naturaleza real, políticas básicas -- aplicables y planes existentes de la empresa.

Las premisas son entonces, suposiciones para planear; el ambiente esperado de los planes en operación.

Se continúa con la determinación de vías alternativas consistente en la re ducción y selección de las mejores.

La evaluación de las vías alternativas por medio de investigación operacio nal y técnicas matemáticas.

La selección de una vía la mejor.

Y por último la formulación de planes derivados. Existen casi invariablemente planes derivados que se requieren para sustentar el plan básico.

---

(\*) Op. cit. (p. 125, 126)

### 1.3.5 Premisas:

Las premisas de planeación son el ambiente anticipado en el cual se espera que operen los planes.

Existen varias clases de premisas entre las que podemos mencionar las externas que se refieren al ambiente general de las organizaciones como (empleo, salario, nivel de precios, productividad, renta nacional).

Las premisas internas que se refieren a las inversiones de capital en planta y equipo, estrategias, políticas, programas y pronósticos de ventas, -- económico, social y político.

También se clasifican en tangibles e intangibles. Las primeras pueden ser cuantificadas en dinero, hora, mano de obra, horas máquina o unidades de producto. Las segundas no pueden ser expresadas numéricamente, como el prestigio de una línea de producto, etc.

### 1.3.6 Tipo de planes:

Ha sido práctica común, el considerar la planeación, la diferenciación de un número de tipos de planes; por lo tanto se hacen con frecuencia distinciones entre objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos y estrategias.

La característica más significativa de los diferentes tipos de planes es que representan prescripciones de rol que se han formulado para guiar a los miembros de la organización de su trabajo. (\*)

De la definición de Koontz se desprende que la planeación, por regla general, se presenta en cuatro formas distintas: objetivos, políticas, proce-

---

(\*) Ibid, (p. 124)

dimientos y programas.

Otros tratadistas consideran que los principales tipos de planes son las políticas y programas, quedando incluidos en ellos los objetivos y los procedimientos.

La planeación general toma en cuenta diferentes elementos que se desarrollan de acuerdo a los niveles jerárquicos que existen en una empresa, sin que esto signifique que no forman parte del mismo.

### 1.3.7 Objetivos, Políticas, Procedimientos y Programas:

**Objetivos:** Son los fines o las metas que se pretenden alcanzar; ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, o sus departamentos, secciones o funciones.

**Políticas:** Son reglas o normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados, las políticas se apoyan en los objetivos y los precisan.

**Procedimientos:** Son los planes más concretos, que norman el criterio y la acción que debe seguirse. Se apoyan en los objetivos y políticas, implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica fundamental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.

**Programas:** Son planes más complejos que los anteriores. Se apoyan en los objetivos, en las políticas y en los procedimientos señalados de antemano; pero determinan con la mayor precisión posible el desarrollo de las actividades en función de los elementos esenciales como: tiempo y dinero, comprenden también a la empresa en su totalidad, o alguno de sus departamentos o secciones.

### 1.3.8 La Administración Sistemática:

"El desarrollo lógico y organizado, así como la continua simplificación, - mejoramiento y adaptación de los procedimientos es uno de los requisitos - más importantes para lograr lo que Elton Mayo llamó: El Orden sistemático de las operaciones.

Por otra parte, la predeterminación de programas para todas las operacio-- nes y la coordinación de todos los esfuerzos departamentales o individua-- les, para su cumplimiento, es una función básica para asegurar una ocupa-- ción estable del equipo y mano de obra, una equilibrada operación de la em-- presa y un uso prudente de las inversiones.

Dar un sistema a la empresa, por medio de procedimientos y programas, no - es una tarea fácil, requiere muchas horas hombre, innumerables contactos - con los clientes, importantes fuentes de abastecimiento, toneladas de mate-- riales, equipos costosos, etc.

Pero hay una cosa que no está en duda: el viejo estilo del ensayo y error debe ser corregido enérgica y radicalmente, para dar paso a una previsión - cada vez más cuidadosa y detallada, como base de todo el procedimiento ad-- ministrativo y como norma fundamental para el éxito". (\*)

De lo anterior se desprende que es conveniente y necesario el crear un sig-- tema, es decir, una forma de organización que nos permita visualizar y de-- sarrollar de una manera objetiva las actividades y operaciones dentro de - la empresa.

---

(3) Op. cit. (p.34)

### 1.3.9 Técnicas de Planeación:

Las técnicas para formular planes y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón es obvia hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes. Sin embargo, las más usadas son las siguientes:

- Manuales de objetivos y políticas departamentales, etc.
- Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- Gráficas de Gantt, que tienen por objetivo controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- Programas de muy diversas formas: presupuestos financieros, no financieros y pronósticos.
- Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (técnica de evaluación y revisión de programas), CPM (métodos de ruta crítica) y RAMPS (programación de proyectos múltiples y asignación de recursos); todos los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de técnicas de trayectoria crítica.

Todas las técnicas de planeación sirven igualmente para el control.

### 1.3.10 Importancia de las decisiones, clasificación y técnicas para tomarlas:

Sería sumamente difícil tratar de referirnos a todas las clasificaciones posibles en que pueden agruparse las decisiones de los ejecutivos; pero si podemos mencionar cuando menos algunas de las más importantes:

1. Por su trascendencia: decisiones rutinarias o tácticas; decisiones -- fundamentales.
2. Por funciones.
3. Por sus efectos: resolutorias, es decir que tienen como finalidad -- inmediata la solución de los problemas concretos a los que todo ejecu- tivo se enfrenta en el ejercicio de sus funciones, o preventivas.
4. Por quién las dicta: individuales o por un grupo organizado.

Dentro de las técnicas más utilizadas debe mencionarse las siguientes:

- Análisis de sistemas: La intensión principal es construir una especie de modelo, por lo general matemático, que ofrezca una versión simplificada y manejable de la situación en el mundo real.
- Teoría estadística de las decisiones: Matrices de utilidades y los ár- boles de decisión son dos de los métodos incluidos en el amplio marco de - referencia de la teoría estadística de las decisiones y la teoría de la -- probabilidad.
- Simulación: Las llamadas decisiones programadas pueden ser simuladas - en forma efectiva.
- Pert: Técnica para la evaluación y revisión de programas, los resulta- dos obtenidos dependen en gran parte de una formulación cuidadosa de las - actividades y de la validez de las estimaciones de tiempo.

#### 1.4 CONTROL

##### 1.4.1 Definición:

La actividad administrativa requiere de ser valorada en su eficacia en --

cuanto a la manera como se alcanzaron las finalidades y planes establecidos previamente.

"La comparación de resultados obtenidos contra los planes preestablecidos, constituye la esencia del control. Los diferentes sistemas de control que se establezcan, servirán para indicar la naturaleza de las fallas o desviaciones ocurridas, sirviendo también para señalar la posible aplicación de las correspondientes medidas correctivas para evitar nuevos errores en el futuro". (\*)

"El Control es una función de la dirección de cualquier organización definida por Harold Koontz como: "La medición y corrección de la ejecución en comendada a los subordinados, con el fin de asegurar el logro de los objetivos aprobados y de los planes adoptados".

"Según Maddock es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

De las definiciones anteriores, podemos concluir que el control es una función administrativa utilizada para comparar resultados contra planes preestablecidos y corregir desviaciones, para el logro de los objetivos.

#### 1.4.2 Importancia:

La importancia del control radica en que cierra el ciclo de la administración, se da en todas las demás funciones administrativas. Sirve como instrumento de supervisión, como medio para obligar a cumplir planes, como base para fundar nuevos planes de uso futuro.

---

(\*) Op. cit. (p. 139)

El control es imposible si no existen "estándares" fijados anteriormente, y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

#### 1.4.3 Los Controles como instrumento de supervisión:

Todos los aspectos de una organización deben estar sujetos al control o en su defecto a de procurarse que los controles vigilen puntos estratégicos - con el fin de facilitar la supervisión que nos permita vislumbrar las causas de las desviaciones, las personas responsables de las mismas y de las diferentes alternativas correctivas que podrían aplicarse.

Al establecer los controles hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.

#### 1.4.4 Los Controles como medidas para obligar a cumplir planes:

El hecho de que la gerencia pueda medir la ejecución de lo que tiene mandado al través de los controles, nos lleva directamente a hacer posible la adopción de medidas que corrijan los errores encontrados, "previstos en la ejecución".

#### 1.4.5 Los Sistemas de Control como bases para fundar nuevos planes:

Un sistema de control eficaz y adecuado a las necesidades específicas de cada organización funciona como un instrumento para la supervisión, la corrección e inclusive la formulación de nuevos planes de acción que permitan a la empresa hacer frente a su realidad, mejorando el desarrollo de todos y algunos de los aspectos importantes o determinantes que afecten el curso de la organización.

#### 1.4.6 Criterios de orientación para diseñar y proyectar los diferentes sistemas de control:

Los análisis y exposiciones al respecto nos muestran las siguientes consideraciones:

- Aplicar debidamente los principios administrativos sin exceso o falta absoluta de errores.
- Cantidad y grado en que las desviaciones entre los planes y la ejecución lograda, son positivos o negativos.
- Controlar la marcha de la empresa analizando tendencias, posibilidades, futuro de productos, mercado, progreso técnico, factores políticos, sociales, posición frente a otros competidores y si han logrado aumentar su influencia en el consenso general de la economía.
- Controlar la planeación y ejecución de todos los aspectos y campos de la organización, examinando ingresos y egresos, variaciones del activo, efectivo de caja, balance, estados de resultados, utilizando además auditorías externas e internas, contables, administrativas y otros informes que permitan la vigilancia de movimiento de materiales y productos.
- Algunas empresas comienzan además a utilizar una cantidad de trabajo completamente nueva que ha sido llamada "Unidad Centralizada de Control". La función de la unidad, que suele estar integrada por varios especialistas y dirigida por alguien con capacidad ejecutiva, es recoger, analizar, comentar y resumir todos los informes correspondientes al control de que debe servirse la gerencia.

#### 1.4.7 La naturaleza de los Sistemas de Control:

Todos los distintos tipos de controles, son fundamentalmente de naturaleza

personal, como supervisión, revisión de operaciones, etc., o instrumental (cualitativa y cuantitativa: monetaria y no monetaria).

#### 1.4.8 Las áreas de aplicación del control:

Controles de ventas, de producción, financieros y contables, de la calidad de la administración y generales.

Entre los controles de ventas podemos mencionar volúmen total de las ventas, tipo de artículos vendidos, por clientes, por territorios, etc.; conviene llevarlos gráficamente, para poder observar y analizar tendencias, puntos débiles, etc.

Controles de producción: Control de inventarios, de operaciones productivas (fijación de rutas, programas de abastecimientos), de calidad, de tiempo y métodos de operación, de desperdicios, de mantenimiento y conservación, etc.

Controles contables y financieros: Los estados financieros, sistemas de contabilidad de costos, auditoría interna y externa, control de acciones, obligaciones y valores en general, etc.

Control de la calidad de la administración: Se pueden mencionar entre otros la calificación de méritos, diagramas de proceso, de flujo, selección de personal, pago de prestaciones, imagen de recursos humanos y planta, etc.

Controles generales: Comprendemos en esta categoría todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines, como por ejemplo cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc.

Por lo tanto podemos decir que los controles son instrumentos que nos sirven para comparar los resultados obtenidos contra los planes y objetivos - y así poder corregir desviaciones o trazar nuevos planes a futuro con base a experiencias anteriores.

## CAPITULO II

## LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN LAS EMPRESAS

## 2.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION FINANCIERA

"Según Van Horne, la administración financiera es la asignación de fondos a activos específicos. Obtener la mejor mezcla de financiamiento en relación a la evaluación general de la empresa".

"Philippatos la define de la siguiente manera:

La administración financiera está relacionada con la decisión administrativa que da como resultado la adquisición y financiamiento de activos a corto y largo plazo".

"A su vez, Ezra Salomón, define la administración financiera como: El estudio de los problemas implicados en el uso y adquisición de fondos por -- una empresa".

Su principal interés consiste en encontrar una base racional para contestar las siguientes preguntas:

¿ Que volumen total de fondos debe invertirse en la empresa ?

¿ Que activos específicos debe adquirir la empresa ?

¿ Cómo deben financiarse los fondos requeridos ?

La función financiera de una empresa se encarga de determinar las respuestas a estas preguntas.

El concepto de Administración Financiera dentro de la empresa, parte de -- hechos, recursos, obligaciones y resultados supuestos (posibles fuentes de recursos y utilización de los mismos) y resultados deseados normalmente de utilidades.

Con la Administración Financiera se pretende maximizar el patrimonio de -- los accionistas de la empresa al través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los fondos que requiere la misma. Se concentra en polfti-- cas de decisiones y acciones ejecutivas, que tienden a manifestar y optimizar el valor actual de la empresa y sus contribuciones al medio socioeconómico en el que se desenvuelve al través del adecuado equilibrio entre la -- rentabilidad y riesgo.

Dentro de las actividades que se realizan en la Administración Financiera se encuentran la planeación financiera, el control financiero y la consecución e inversión de fondos.

#### Planeación y Control Financiero:

Las funciones de planeación constituyen la base para un buen desarrollo y desempeño del área financiera.

Se requiere tener una visión amplia y total de las operaciones de la empresa por medio de un exhaustivo Análisis Factorial.

Dentro de los planes a largo plazo se encuentran los relacionados con expansiones de la planta, sustitución de maquinaria y equipo y otros costos que originan que la empresa tenga salidas de efectivo, excepcionalmente - cuantiosas. Sobre las bases de conocimiento de estos planes y estimaciones de las ventas para el futuro cercano, se deberán también estimar los - flujos de efectivo dentro y fuera de la empresa para un futuro próximo.

La realización cuantitativa de la planeación y control financiero se lleva a cabo en el Proceso Presupuestal.

#### Consecución de fondos:

Si los egresos de efectivo planeados exceden a los ingresos de efectivo y su saldo en este renglón es insuficiente para absorber el faltante, el administrador financiero, deberá obtener fondos de fuentes externas a la empresa, en caso de no ser posible el financiamiento interno.

## 2.2. FUNCION FINANCIERA

La función financiera es sencillamente el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más favorables condiciones y a la luz de los objetivos del negocio.

Inicialmente la función financiera puede ocuparse solamente de las funciones de crédito, es decir, evaluar, seleccionar y mantenerse al corriente de los clientes a quienes les haya concedido el crédito, a medida que crece la organización, se presta atención a la evaluación de la posición financiera de la empresa y a la adquisición de financiamiento a corto plazo.

Cuando la empresa se aproxima a la gran escala, la función financiera crece hasta incluir decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos y la distribución de fondos para financiar activos fijos y la distribución de las utilidades entre los dueños.

La Función Financiera es necesaria para que la empresa pueda operar en gran escala. Puede asignarse al área de contabilidad o al área financiera, pero debe existir alguna forma para proporcionar las técnicas y experiencia necesarias que hagan posible a la empresa obtener el máximo de utilidades dada la escala de sus operaciones. (\*)

---

(\*) CITRUS, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera (p.8)

Antes de 1950, la función principal de las finanzas fué obtener fondos. Después se prestó mayor atención al uso de los fondos y uno de los acontecimientos importantes del comienzo de la década de los cincuenta fué un análisis sistemático de la administración interna, la función de finanzas ha adquirido creciente importancia en la dirección general de la empresa, empleando la valuación como tema central.

Con la función financiera se pretende lograr el equilibrio particular entre riesgo y rendimiento.

Tomando en consideración todos los aspectos mencionados podemos decir, que la función financiera tiene como objetivo fundamental el obtener recursos y el utilizarlos de la mejor manera posible, es decir optimizarlos, para maximizar los flujos de efectivo que generen el valor de la empresa. Todo lo anterior, por medio de una adecuada Administración Financiera en la que el administrador financiero asuma la responsabilidad de las finanzas en relación a:

**Decisiones de inversión:** ¿Dónde invertir los fondos y en que proporción?

Una de las decisiones más importantes es el presupuesto de inversiones de capital cuyos rendimientos se obtendrán a un largo, mediano o corto plazo.

**Decisiones de financiamiento:** Consiste en determinar la óptima combinación de fuentes de financiamiento y estructura financiera para el logro de los objetivos.

**Decisiones de pago de dividendos:** Una de las funciones más importantes -- del administrador financiero es determinar la distribución de las utilidades retenidas por sus repercusiones en el curso de la empresa.

### 2.3 FUNCIONES BASICAS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

Al Administrador Financiero le incumbe: la asignación eficiente de fondos dentro de la empresa, la obtención de fondos en los términos más favorables que sea posible. Estas funciones se ejercen con el objetivo de maximizar el capital de los accionistas. (\*)

Las funciones del Administrador Financiero dentro de una empresa pueden -- evaluarse con respecto a los estados financieros básicos de ésta. Sus -- tres funciones primarias son: el análisis de estados financieros, determi -- nación de la estructura de activos de la empresa y determinación de la es -- tructura de capital.

**Análisis de Estados Financieros:** Esta función se refiere a la transforma -- ción de datos financieros a una forma que pueda utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos fu -- turos, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva, de -- terminar el financiamiento adicional que se requiera, y detección del des -- perdicio financiero que pueda estarse generando en diversas áreas de la em -- presa.

**Determinación de la estructura de activos de una empresa:** El administra -- dor financiero determina tanto la composición como el tipo de activos que se encuentran en el balance de la empresa. El término composición se re -- fiere a la cantidad de dinero que comprenden los activos circulantes y fi -- jos. Una vez que se determina la composición el administrador financiero debe marcar y mantener ciertos niveles "óptimos" de cada tipo de activo -- circulante. Asimismo debe determinar cuales son los mejores activos fijos que deban adquirirse.

Debe saber en que momento los activos fijos se hacen obsoletos y es neces

---

(\*) VAN HORNE, James C. Fundamentos de Administración Financiera.

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

Determinación de la estructura de capital de la empresa: Esta función se ocupa del pasivo y capital en el estado de la situación financiera. Debe determinarse la composición más adecuada de financiamientos a corto y largo plazo en un momento dado logrando optimizar el apalancamiento financiero.

Esta es una decisión de importancia, en tanto que afecta la rentabilidad y la liquidez general de la empresa.

Muchas de estas decisiones las impone la necesidad, pero algunas requieren un análisis minucioso de las alternativas disponibles su costo y sus implicaciones a largo plazo. (\*)

Las funciones primordiales del Administrador Financiero son: planeación y control financiero, administración del capital de trabajo, inversiones en activo fijo, decisiones sobre estructura del capital y de financiación individual.

El Administrador Financiero para la asignación y obtención de fondos utiliza ciertas herramientas de análisis, planeación y control. El análisis financiero es una condición necesaria o un pre-requisito, para tomar decisiones financieras acertadas, el Administrador Financiero debe proyectar flujos futuros sobre la situación financiera de la empresa. Sobre la base de estas proyecciones, planea para tener una liquidez adecuada que le permita pagar las cuentas y atender otras obligaciones a medida que vayan venciendo obligaciones que pueden hacer necesaria la obtención de fondos adicionales. El Administrador Financiero debe establecer ciertas normas con el fin

---

(\*) Op. cit. (p.9)

de controlar el desempeño de sus funciones y establecer una comparación -- con lo planeado.

La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes -- (activo-pasivo). Su objetivo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de capital de trabajo.

Como las inversiones en activos fijos representan erogaciones importantes para cierto tipo de empresas, debe prestarse mucha atención a las decisiones con respecto no solamente a la erogación inicial para la compra de un activo dado, sino a las erogaciones subsecuentes relacionadas con el activo. Por definición los activos fijos tienen vida mayor de un año y en consecuencia representan compromisos financieros a largo plazo por parte de la empresa. A medida que pasa el tiempo puede que se hagan obsoletos o ne cesiten ciertas decisiones financieras que nos permitan un adecuado manejo del origen y trayectoria de proyectos de desembolsos capitalizables y sus implicaciones en la política financiera de la empresa.

La manera más sencilla de considerar la estructura del capital de una empresa es como una mezcla de capital propio y ajeno. Las diferencias básicas entre deuda y aportaciones de capital propio estan relacionadas con la cantidad de tiempo que los fondos están a disposición de la empresa, los derechos sobre los ingresos y activos de los proveedores de cada tipo de capital y su voz en la administración.

La estructura de capital de la empresa afecta directamente su apalancamiento financiero y en consecuencia el riesgo financiero relacionado con la empresa, la rentabilidad, la liquidez y la solvencia.

La controversia acerca de la existencia de una estructura óptima de capital para las empresas está aún sin resolver. El "Enfoque Tradicional" en la estructura del capital se basa en varias suposiciones restrictivas y --

sugiere que la estructura óptima de capital para una empresa es aquella en la cual el costo total del capital de la empresa se reduce al mínimo.

En años recientes, la combinación de factores tales como: la competencia creciente, la inflación persistente, la explosión tecnológica que exige -- cantidades apreciables de capital; la preocupación nacional, cada día mayor por los problemas del medio ambiente y de la sociedad, las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas para controlar las sociedades y la importancia de las operaciones internacionales, han sido decisivas para obligar al Administrador Financiero a asumir responsabilidades de dirección general.

La capacidad del Administrador Financiero para adaptarse al cambio y la -- eficiencia con que planea el manejo de los fondos que requiera la empresa, con que identifique la adecuada asignación de esos fondos y la obtención -- de los mismos, son aspectos que influyen no solamente en el éxito de la empresa a la cual preste sus servicios sino que afectan también la economía en general.

## 2.4 PLANEACION Y CONTROL

### 2.4.1 Planeación Financiera

Cualquier actividad tiene mayor probabilidad de éxito si es planeada adecuadamente, de esta manera una empresa dirigida bajo una correcta y estricta planeación tendrá mayor probabilidad de lograr los fines para los que -- fué creada.

La Planeación Financiera significa preparar todos los planes, programas y presupuestos de la empresa, ya sea corto, mediano o largo plazo, seleccionando la mejor alternativa para la obtención de fondos, para lo cual se hace necesario el estudio y análisis de las diversas fuentes de financiamiento.

to y su relación con los renglones de inversión, gastos y costos de operación.

Se define a la planeación financiera como: "La función ejecutiva que consiste en la selección entre las alternativas posibles de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, relativos a la consecución, aplicación y control de los fondos necesarios para el desarrollo de sus actividades y ejecución de sus proyectos a corto y largo plazo en la forma que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accionistas y satisfacer sus obligaciones hacia la sociedad".

Otra definición nos dice que: "La apreciación orientada al futuro de los aspectos financieros del programa de la empresa, conducente a decisiones relativas al curso de acción más efectivo, que deberá seguirse en un tiempo determinado".

Cabe señalar que el Administrador Financiero, es la persona encargada de realizar el trabajo de planeación financiera.

En resumen la Planeación Financiera debe entenderse como la acción por medio de la cual se pretende obtener la máxima utilización de los recursos concentrados en la empresa, obteniéndose los fondos y medios necesarios para cumplir con los objetivos fijados, además de constituirse como un medio de control por su apreciación hacia el futuro.

Mediante la Planeación Financiera se logrará una adecuada distribución de los recursos monetarios, obteniéndose con esto, una estricta coordinación entre las actividades de administración, producción y ventas, lo cual facilitará el control en inversiones, costos y gastos y al mismo tiempo servirá de auxilio en la elección de las mejores inversiones, que haya necesidad de hacer, desde el punto de vista de su rendimiento.

Los objetivos que persigue la Planeación Financiera son los siguientes:

- Liquidez
- Solvencia
- Estabilidad
- Rentabilidad

**Liquidez:** Se refiere a la capacidad que debe tener la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo.

**Solvencia:** Esto se logra mediante el establecimiento de una estructura financiera adecuada de la empresa; por medio de la solvencia se está cuidando la capacidad de endeudamiento de la empresa vigilando que no se contraen financiamientos con garantías exageradas que limiten en lo futuro las posibilidades de otros créditos, o bien que los costos de estos financiamientos sean muy elevados.

**Estabilidad:** Necesidad de utilizar las inversiones con un máximo de eficiencia para propiciar un adecuado rendimiento.

**Rentabilidad:** Se deberán elegir aquellas inversiones que proporcionarán un índice mayor de utilidades para beneficio de la misma y de sus accionistas.

Para el logro de dichos objetivos es necesario que el Administrador Financiero resuelva las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el total de recursos que debe comprometer la empresa?
- ¿De qué fuentes deben ser financiados estos recursos?

- ¿Cuáles son los activos fijos que la empresa debe adquirir y cuáles de  
ben ser las cantidades óptimas de los activos circulantes?

#### Etapas de la Planeación Financiera:

- Determinación de objetivos y formulación de políticas.
- Investigación y obtención de la información básica.
- Predicción y formulación de las operaciones en términos financieros.
- Selección de cursos alternativos de acción.
- Formulación de presupuestos y control presupuestal.

La planeación es la clave del éxito del Administrador Financiero, los planes financieros pueden adquirir muchas formas, pero un buen plan debe rela  
cionarse con las fuerzas y debilidades existentes en la empresa. Deben --  
comprenderse sus fuerzas si se desea usarlas en interés propio y deben re-  
conocerse sus debilidades para poder adoptar una acción correctora.

Principales instrumentos usados en el análisis, la planeación y el control  
financieros.

Un plan debe comenzar con el análisis financiero. Se examina la construc-  
ción y el uso de las razones básicas del análisis financiero; por medio de  
las cuales pueden localizarse las fuerzas y debilidades de la empresa.

En la planeación financiera se utilizan dos instrumentos básicos. Uno el  
análisis del punto de equilibrio en el que son iguales los ingresos y los  
gastos, que es especialmente útil cuando se considera la expansión de la -  
empresa y nuevas decisiones sobre productos; y el estado de fuentes y usos  
de los fondos, que son una importante ayuda para averiguar como la empresa

ha obtenido fondos y cómo han sido aplicados los mismos.

El Administrador Financiero puede planear sus necesidades financieras futuras de conformidad con el procedimiento de pronósticos (tendencia estadística). Finalmente se debe considerar el sistema presupuestario mediante el cual la gerencia controla y coordina todas las actividades de la empresa. (\*)

#### Tipos Básicos de Razones Financieras:

- Razones de liquidez, que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.
- Razones de apalancamiento, que miden la extensión con que la empresa ha sido financiada por medio de deudas.
- Razones de actividad, que miden con que efectividad está usando la empresa de esos recursos.
- Razones de lucratividad, que miden la efectividad de la gerencia, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas y la inversión.

Las razones financieras se utilizan en el análisis financiero, como una actividad importante de la administración financiera y es primordial que exista una revisión continua de estas razones para asegurar que ningún aspecto de las operaciones vitales de la empresa escapen al control.

#### Origen y aplicación de recursos en el estado de fondos:

- a) La depreciación como una fuente de fondos: La depreciación no es un desembolso en efectivo, como lo son la mano de obra o los cargos por materias primas, por lo tanto constituye una fuente de fondos.

---

(\*) WESTON, J. Fred. Administración Financiera de Empresas (p.32)

b) Análisis práctico de origen y aplicación de recursos: Para elaborar - el estado de origen y aplicación de recursos, se tabulan primero los cambios en las cuentas de balance de un año a otro. Cada cambio ocurrido se clasifica como una fuente o uso de fondos, según sea el caso:

Origen o fuente de recursos:

1. Disminución de la partida de activo.
2. Aumento de la partida de pasivo.
3. Aumento de la partida de capital.

Uso o aplicación de recursos:

1. Aumento de la partida de activo.
2. Disminución de la partida de pasivo.
3. Disminución de la partida de capital.

Ejemplos de origen y aplicación de recursos utilizables en una empresa.

Origen o fuentes: Aumento de deuda a largo plazo, de utilidades retenidas, de pasivos. Cargos por depreciación, ventas de valores negociables, reducción de las tendencias de efectivo.

Usos o aplicaciones: Expansión del activo fijo, inversión en inventario, - aumento de las cuentas por cobrar, reducción de los documentos por pagar y de las cuentas por pagar.

### Fuentes pro-forma y usos de los recursos.

Un estado pro-forma o proyectado de origen y aplicación de recursos puede elaborarse también para mostrar como planea una empresa, adquirir y emplear fondos durante cierto periodo futuro.

#### 2.4.2 Controles de Dirección

Son los sistemas de información que requiere la dirección de la empresa para evaluar el desempeño del periodo inmediato anterior, tomar medidas para corregir las desviaciones y reevaluar los planes elaborados con anterioridad, en relación a la nueva situación.

La función de control es un complemento indispensable de la planeación, ya que esta fija metas que sirven de referencia para ejercer el control en un periodo determinado y a su vez el control proporciona elementos de juicio para elaborar los planes a futuro. (\*)

En todos los casos, es de vital importancia que la dirección de la empresa analice por lo menos una vez al mes las cifras y los indicadores básicos de la empresa. Para estos propósitos es indispensable definir cuales son las cifras que resultan más representativas de la operación de la empresa, determinar la frecuencia con que se requieren y diseñan los formatos y las gráficas que permitan analizarlas con facilidad.

Dentro de los controles de dirección podemos mencionar los siguientes:

#### Facturación:

Este es desde luego, un indicador básico para cualquier empresa; en ciertos casos se lleva una estadística diaria; en otras semanal, o por lo menos mensual la venta se puede analizar en varias formas y representar gráfica-

---

(\*) SALDIVAR, ANTONIO, Planeación financiera de la empresa (p. 147)

mente para su mejor interpretación, tanto por lo que se refiere a la tendencia como en relación a una meta predeterminada.

#### Composición de ventas y contribución marginal:

Este análisis corresponde al modelo de contribución marginal y permite controlar periódicamente la estrategia comercial, por lo que respecta a la composición de ventas por producto o por mercado. Por otra parte proporciona información acerca de la contribución al margen total de la empresa, de cada uno de los productos o mercados.

#### Resultados:

Para analizar los resultados es muy conveniente presentar por separado la contribución de cada departamento o división, y en ocasiones de cada línea de producto, con el fin de conocer aquellos que requieran una acción correctiva. Los costos variables deben analizarse en relación con las ventas (como porcentaje), ya que su valor absoluto no es significativo al no tener en cuenta el volumen de ventas. En cambio, los gastos fijos deben analizarse contra el presupuesto elaborado previamente, o bien, comparándolos con los gastos históricos de periodos anteriores para observar su tendencia.

#### Finanzas:

En este aspecto resulta de gran utilidad el análisis de las cuentas de operación activas y pasivas como porcentaje de la venta, ya que esto determina el índice de capital de operación, el índice de liquidez y la capacidad financiera de ventas de la empresa.

Para ejercer un control sobre la estructura de la empresa es indispensable establecer un presupuesto en el que se presenten las cuentas de operación en valor absoluto y un porcentaje sobre las ventas, para determinar si las

desviaciones en el capital de operación se deben al volumen de ventas, al medio de pago de los clientes al nivel de existencias en inventarios (en días de consumo), al plazo promedio de pago de los proveedores al comportamiento de las otras cuentas variables o semivariables.

El valor de los activos y pasivos fijos solamente puede controlarse contra un presupuesto de inversiones y de créditos a largo plazo, estimando los saldos futuros de acuerdo con las disposiciones y los pagos previstos.

#### Producción:

Algunas cifras de los estados financieros solamente pueden ser interpretadas con base en datos de producción de la empresa. Entre los más importantes aspectos de producción se encuentran los siguientes: productividad, rendimientos, costos unitarios, calidad y seguridad industrial.

#### Personal:

Los principales aspectos por analizar en relación con el área de personal son: personal contratado y rotación.

El número, tipo y frecuencia de los informes de control que se requieren dependen básicamente de la naturaleza y complejidad de la empresa de que se trate.

Una vez que se han detectado los principales problemas será necesario analizarlos con los informes detallados de las áreas correspondientes y en caso necesario, llevar a cabo estudios más profundos para introducir medidas correctivas.

## C A P I T U L O   I I I

### MODELOS PARA LA PLANEACION FINANCIERA

#### 3.1 EMPLEO DE MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:

Para tomar decisiones acertadas en un contexto de considerable dinamismo es necesario contar con instrumentos de trabajo simples que permitan evaluar en cada momento la situación de la empresa, sus problemas y posibilidades. Esto es posible, mediante el empleo de modelos que muestren en forma clara el funcionamiento actual de la empresa y permitan evaluar diferentes alternativas.

Un modelo es algo que se asemeja en apariencia o se comporta en forma parecida a un objeto real. (\*)

No existe una serie de modelos prefabricados para analizar cualquier empresa, lo que si hay son bases para construir el modelo de una empresa específica en un momento determinado y conocer lo que ocurriría si se tomaran ciertas decisiones.

Hay dos modelos fundamentales para el análisis financiero de una empresa: el modelo económico, o de resultados y el modelo financiero. Conjuntamente forman el modelo económico financiero de la empresa, cada uno de los cuales se explican más adelante.

#### 3.1.1 MODELO ECONOMICO:

El modelo económico o de resultados, es una representación dinámica del

---

(\*) Sandivar, Antonio. Planeación Financiera de la Empresa (p. 35)

estado de resultados y nos muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

Con el fin de poder analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, se ha diseñado el modelo económico, que es una variante de la gráfica de punto de equilibrio y que como ella, se construye a partir de los datos del estado de resultados, mostrando sobre una gráfica de dos ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades en relación a la venta.

El eje vertical de la gráfica corresponde a los ingresos, costos y márgenes; el horizontal, al volumen de ventas, que puede expresarse en dinero o en unidades, dependiendo de lo que se quiera analizar. Con esto es posible conocer con cierta aproximación, el margen (M) que resulta con un volumen de ventas determinado.

En esta gráfica se presentan los siguientes conceptos:

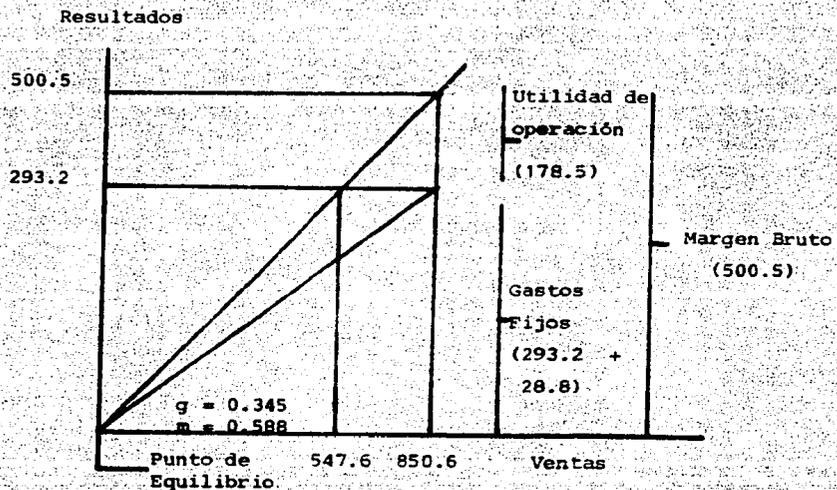
Costos variables o de operación (CV). Son todos aquellos egresos que varían en forma proporcional a la producción o a la venta.

Gastos de estructura o fijos (Gf). Son los egresos que dentro de ciertos límites no varían en proporción a la venta.

Margen (M). Es lo que resta después de quitar a las ventas, los costos (variables).

Utilidad de operación (Uo). Resulta de restar del margen los gastos (fijos).

Punto de equilibrio (Pe). Es el volumen de ventas necesario para cubrir los gastos fijos, sin arrojar pérdida ni utilidad.



Gráfica 1. Modelo Económico (del 1o. de septiembre de 1985 al 31 de agosto de 1986, en millones de pesos).

Cía Industrial "X" S. A.

**Indice de rentabilidad comercial:** Relaciona el margen con las ventas como sigue:

$$M = \frac{M}{V} = \frac{\text{margen}}{\text{ventas}} = \frac{500.5}{850.6} = 0.588 \quad (58.8\% \text{ de la venta})$$

**Indice de estructuras:** Relaciona los gastos de estructura con la venta como sigue:

$$g = \frac{Gf}{v} = \frac{\text{Gtos. fijos}}{\text{ventas}} = \frac{293.2}{850.6} = 0.345 \quad (34.5\% \text{ de la venta})$$

**Punto de equilibrio:**

$$p.e. = \frac{Gf + F}{m} = \frac{\text{qtos. fijos} + \text{qtos. financieros}}{\text{indice de rentabilidad comercial}} =$$

$$\frac{293.2 + 28.8}{0.588} = \frac{322}{0.588} = 547.6\%$$

**Dinámica del modelo económico:**

En virtud de que existe una gran diversidad de empresas no es posible establecer normas rígidas de aceptabilidad de los índices que se han definido; sin embargo, se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida que:

- Aumenta el índice de rentabilidad comercial (m)

- Disminuye el índice de estructura (g)
- Disminuye el punto de equilibrio (p.e)

Por tanto, podemos hablar de fuerzas positivas y fuerzas negativas, así como también de decisiones acertadas o erróneas en la medida en que mejoren o deterioren el modelo.

Son fuerzas positivas aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados, en suma - las que hacen que la empresa ofrezca más al cliente y sea más rentable.

Las fuerzas negativas provocan que la empresa produzca menos a mayor costo y por lo tanto exista desperdicio financiero traduciendo esto en menor rentabilidad.

Mediante el modelo económico podemos representar los efectos de esas dos - tendencias y tomar decisiones futuras sobre planeación de volúmenes de venta para obtener determinadas utilidades predeterminadas.

### 3.1.2 MODELO DE ESTRUCTURA:

Es la parte del modelo económico que representa los gastos fijos, la medida de eficiencia de una estructura determinada es el índice (g), que representa la relación entre los gastos fijos y las ventas, de forma que la estructura es más eficiente mientras menor sea el gasto por peso vendido.

### Función limitante:

Al analizar los gastos de estructura, es posible asignarlos a cada una de las funciones básicas que realiza la empresa, clasificándolos en gastos de venta, de producción, de compra, de administración financieros.

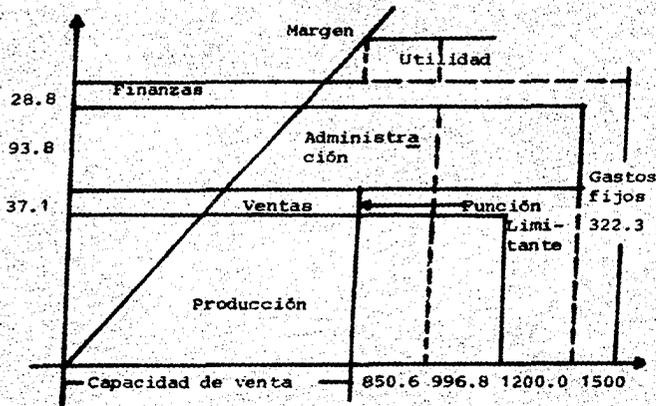
Dado que las funciones de venta, producción, compras, administración y finanzas son interdependientes, la venta de la empresa no puede ser mayor -- que la capacidad de la más limitada de sus funciones.

### Cía. Industrial "X" S.A. (Análisis de estructura)

Función	Capacidad de Vta. (millones de pesos)	Gastos Fijos
Producción	1 200.0	162.3
Ventas	850.0	37.1
Administración	1 500.0	93.8
Finanzas	996.8	28.8
Total limitante	850.0	322.0

Con estos elementos se puede construir la gráfica No. 2, en la que se observa que mientras los gastos se suman las capacidades se nivelan con la función limitante.

La función limitante con el ejemplo presentado es ventas, mientras las -- otras funciones tienen capacidad sobrante.



Gráfica No. 2, Modelo de estructura.

Medida de la capacidad de ventas de cada función:

En la práctica no es necesario alcanzar una gran precisión para saber cual es la función limitante.

Si finanzas es el límite, lo más probable es que el primero que se queje sea producción porque los proveedores se nieguen a surtir por falta de pago oportuno.

Si es producción el limitante, el que se quejará será ventas, por incumplimiento con los clientes.

Si es ventas, será producción la que manifieste no tener suficiente trabajo.

Si es administración, probablemente todos se quejen por falta de servicio.

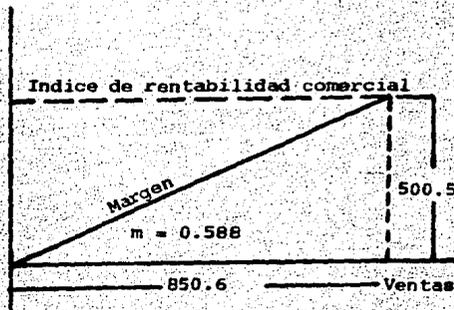
¿Es posible mejorar la eficiencia de la estructura de la empresa!

- Ampliando la capacidad de la función limitante. Aún cuando implica un aumento en los gastos fijos, mejora la rentabilidad general y reduce el índice de gastos ( $g = Gf/V$ ).

- Reduciendo gastos en funciones excedentes. Con ella se logra una reducción de gastos fijos y un aumento de utilidades sin afectar el volumen de ventas. La reducción de la función excedente puede lograrse en la práctica disminuyendo el personal o los gastos de dicha función, o bien vendiendo maquinaria, terrenos u otros activos improductivos.

- Mejorando la eficiencia de cada función:

### 3.1.3 MODELO DE CONTRIBUCION MARGINAL:



Gráfica No. 3 Modelo de Contribución Marginal.

Es la parte del modelo económico que relaciona el margen con las ventas.

La relación entre el margen y las ventas es una medida útil pero imperfecta de la rentabilidad de un producto ya que lo que vende la empresa es su capacidad instalada para reducir o para prestar servicios a los clientes.

Por tanto en muchos casos es más apropiado analizar la rentabilidad de cada producto en relación con la capacidad empleada para producirlo o venderlo.

La medida de la capacidad depende de la naturaleza de la empresa y su función primaria que es la que absorbe la mayor cantidad de recursos y genera una alta proporción de los gastos.

Aún cuando esta situación pueda parecer extraña, en la práctica se encuentran innumerables empresas que venden algunos productos con márgenes muy bajos y que incluso pierden en algunos de ellos. En la mayor parte de los casos, esto se debe a la de un análisis de rentabilidad por producto.

El aprovechamiento de la capacidad de producción excedente mediante la introducción de nuevos productos o mercados pueden proporcionar un margen -- adicional que hará más rentable la empresa.

En síntesis se presentan las siguientes posibilidades para elevar la rentabilidad:

Aumentar la proporción de la venta de productos más rentables.

Mejorar la rentabilidad de algunos productos mediante:

- Aumento de precios.
- Reducción de costos directos.
- Métodos más productivos de trabajo.

Aumentar el volúmen de ventas aprovechando la capacidad excedente.

#### 3.1.4 MODELO FINANCIERO:

Es una representación gráfica del balance de la empresa.

Su empleo nos permite determinar los recursos necesarios para alcanzar un volúmen de ventas dado.

Estimar la capacidad financiera de ventas para determinada disponibilidad de recursos.

Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.

Evaluar el impacto de factores externos como el proceso inflacionario, las devaluaciones y los cambios de la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

Para la construcción de este modelo se supone que una parte del capital de la empresa se encuentra inmovilizada por inversiones en activos fijos, edi

ficios, instalaciones y equipos; y el resto se emplea en financiar sus operaciones de compra, producción y venta, complementando con créditos revolventes. Las cuentas fijas permanecen constantes hasta el límite que lo permita su capacidad instalada, mientras que los recursos necesarios para la operación aumentan en proporción con el volumen de ventas. Por lo tanto la empresa puede alcanzar el volumen de ventas que le permitan sus recursos de operación.

Para construir el modelo financiero es necesario conocer los siguientes conceptos:

#### Capital fijo (cf)

Es la diferencia entre los activos y los pasivos fijos

$$Cf = Af - Pf \quad (325.8 - 100.0) = 225.8$$

#### Capital circulante (Cc)

Es la parte del capital de la empresa que ésta destina a financiar su operación, o sea la diferencia entre el capital fijo y el total, una vez que se han excluido otras inversiones no relacionadas con la operación.

$$Cc = C - Cf \quad (460.4 - 225.8) = 234.6$$

#### Capital de operación (Co)

Está constituido por la diferencia entre los activos de operación y los pasivos de operación (proveedores y acreedores).

$$Co = Ac - Po \quad (450.0 - (60.1 - 19.7) = 370.2)$$

Esto es el monto de los recursos empleados en la operación de la empresa.

Capital de operación disponible (Cod)

Lo constituyen el capital circulante (Cc) más los créditos revolventes con que se cuenta.

$$Cod = Cc + Pr = 234.6 + 200 = 434.6$$

Índice de capital de operación (co)

$$co = \frac{Co}{Vtas.} = \frac{370.2}{850.6} = 0.435$$

Este índice equivale a la cantidad de recursos que debe tener la empresa - en este caso 43.5 centavos por peso de venta anual.

Capital de operación requerido (Co)

Son los recursos necesarios para vender cualquier volumen  $Co = co \times$  -- ventas; de manera que si la empresa proyecta vender 1200 en vez de 850.6 - necesita  $1200 \times 0.435 = 522.0$

Excedentes o faltantes:

Es la diferencia entre el capital de operación disponible y el capital de

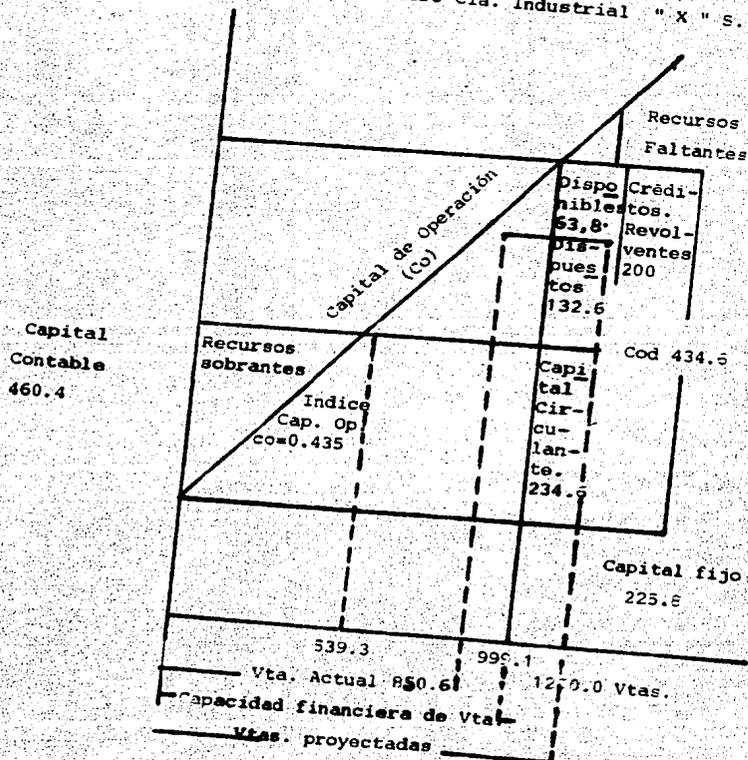
Operación empleado c requerido (si se trata de una proyección).

$$Ex = Cod - 434.6 - 370.2 = 64.4$$

Capacidad financiera de venta (CFV)

$$CV = \frac{\text{Capital de operación disponible}}{\text{Indice de capital de operación}} = \frac{Cod}{co} = \frac{434.6}{0.435} = 999.1$$

Gráfica No. 4 Modelo Financiero Cía. Industrial "X" S. A.



En la gráfica se observa que sin emplear crédito a corto plazo la empresa podría vender únicamente 539.3; si vende menos tendría excedentes en tesorería, pero si vende más de su capacidad (999.1) tendría faltantes y empezará a padecer por falta de dinero, a menos que modifique su modelo financiero.

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

### 3.1.5 MODELO ECONOMICO FINANCIERO

El modelo económico financiero presenta conjuntamente el modelo económico y el financiero de la empresa, empleando en ambos casos la misma escala horizontal de ventas.

El modelo económico financiero permite analizar la rentabilidad de la empresa como  $R = \text{Utilidad neta anual} / \text{inversión}$ , al variar los volúmenes de ventas, costos, precios, inventarios, plazos de crédito a los clientes, etc. y evaluar diversas alternativas de acción desde ambos puntos de vista; el económico y el financiero para tomar las decisiones más acertadas.

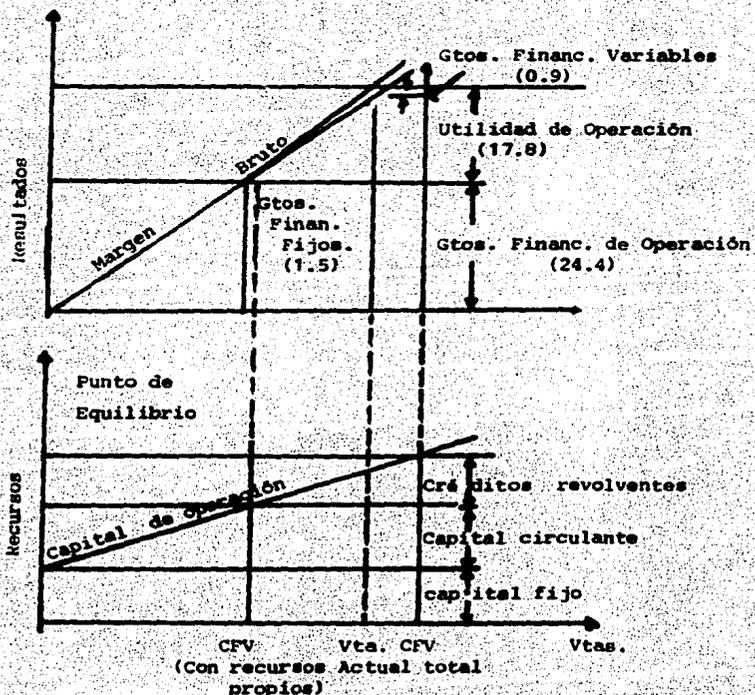
El modelo económico financiero permite observar las restricciones que el modelo financiero impone al modelo económico en términos de volumen de ventas, analizar el comportamiento de los gastos financieros y evaluar el impacto de diversas decisiones de precios, de inversiones, créditos, aportaciones de capital y otras, así como el efecto de cambios externos que afectan a la empresa tanto en el aspecto económico como el financiero.

Dentro de los efectos que modifican el modelo económico financiero, podemos mencionar los siguientes: variaciones estacionales de ventas, inversiones en activos fijos, efectos de inflación, efectos de una pérdida cambiaria o crediticia, restricciones de capital de operación, efecto combinado: infla

ción, pérdidas cambiarias o crediticias de circulante o contracción de mercado.

En la gráfica No. 5 que se muestra enseguida se observa como el modelo financiero limita el volúmen de ventas (CFV) y la utilidad de operación del modelo económico; también se muestra el comportamiento de gastos financieros fijos y variables. Los primeros corresponden a los créditos a largo plazo; los segundos a los créditos revolventes. Estos empiezan a partir del punto en que se cruza la línea del capital de operación requerido (Co) con la línea del capital circulante, que es el volúmen de ventas que se puede financiar con recursos propios.

Gráfica No. 5 Modelo Económico Financiero



## C A P I T U L O   I V

## ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

## 4.1 CONCEPTO DE INTERPRETACION:

Por interpretación debemos entender la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los Estados Financieros, basado en el análisis y la comparación o bien:

" Una serie de juicios personales relativos al contenido de los Estados Financieros, basados en el análisis y la comparación ".

Del concepto anterior se desprenden las técnicas necesarias para interpretar Estados Financieros, dichas técnicas reciben el nombre de Métodos de Análisis y Comparación.

## 4.1.1 Concepto de Análisis:

De manera resumida, podemos establecer que para analizar el contenido de los Estados Financieros, es necesario observar los siguientes requisitos:

- Clasificar los conceptos y las cifras del contenido de los Estados Financieros.

- Reclasificar los conceptos y las cifras del contenido de los Estados Financieros.

- La clasificación y reclasificación debe ser de cifras relativas a conceptos homogéneos del contenido de los Estados Financieros.

- Tanto la clasificación como la reclasificación de cifras relativas a conceptos homogéneos del contenido de los Estados Financieros debe hacerse desde un punto de vista definido.

Ahora bien, el análisis puede ser interno o externo.

Será interno, cuando lo realice una persona que dependa de la empresa, es decir, lo realiza un analista de Estados Financieros que dependa directamente de la empresa, tal es el caso de empresas que dentro de su organización tienen establecido un departamento de interpretación de Estados Financieros, generalmente administrativos.

Será análisis externo, cuando el analista actúa con el carácter de profesional independiente, contando en este caso con los datos y Estados Financieros que la empresa pretende sean analizados.

Cabe hacer mención, que algunos autores denominan interpretador de Estados Financieros al profesionista que analiza, compara y emite juicios personales del contenido de los mismos, sin embargo, la costumbre ha sancionado a estos profesionistas como analistas de Estados Financieros.

El análisis de Estados Financieros será por consecuencia, la operación de distinguir o separar los componentes que integran los Estados Financieros para conocer sus orígenes y explicar sus posibles proyecciones hacia el futuro y para conocer sus principios y elementos con el fin de:

- Enterarnos de la situación crediticia de la empresa.
- Su capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo.
- La suficiencia de su capital de trabajo.
- Si vende o recupera el importe de sus ventas, antes del vencimiento de sus obligaciones.
- Si los vencimientos de sus pasivos a plazo corto están espaciados en forma conveniente.
- Si su capital propio está proporcionado con su capital ajeno.
- Si tiene suficiente inversión total.
- Si es satisfactoria su situación financiera.
- Si el capital social y las utilidades retenidas en la empresa se han empleado en forma conveniente.
- Si la utilidad que está obteniendo es la razonable para el capital invertido.
- Si los gastos son demasiado elevados.
- Si la política de dividendos o reparto de utilidades ha sido conservadora.

- Si las depreciaciones y amortizaciones son por cantidades adecuadas.
- Si la empresa está sobrecapitalizada o adolece de insuficiencia de capital propio.

#### 4.1.2 Concepto de Comparación:

" Es el estudio simultáneo de dos o más conceptos y cifras del contenido de los Estados Financieros para determinar sus puntos de igualdad o desigualdad ", o bien:

" Es la técnica secundaria que aplica el analista para comprender el significado de los Estados Financieros y poder emitir juicios personales ".

#### Requisitos de la Comparación:

- Que existan dos o más cifras o conceptos.
- Que las cifras y conceptos sean comparables (homogéneos):
  - En todos sus elementos descriptivos.
  - A excepción de aquél o aquéllos cuya desigualdad se trata de precisar.

#### Objetivos Principales de los Análisis:

El principal objetivo de toda empresa mercantil, es el obtener utilidades

suficientes que compensen el esfuerzo humano de sus promotores y de sus administradores y que reditúen convenientemente el capital para invertido. Para ello es necesario evitar el desperdicio, los gastos superfluos y los - exagerados, la baja productividad y el estancamiento de la empresa.

Un análisis de los principales Estados Financieros nos debe conducir forzosamente al problema de la suficiencia o insuficiencia de las utilidades.

El análisis de los Estados Financieros es una consecuencia obligada, un -- complemento indispensable y una de las fases técnicas más importantes de -- las auditorías anuales, de las investigaciones contables de varios ejercicios, y de los estados previos a un funcionamiento y tiene por objetivo -- principalmente determinar:

- Las tendencias de los factores que intervienen en una empresa.
- La situación que guarda la empresa, así como las causas de esa situación.

**Objetivos de la Interpretación de Estados Financieros:**

Los fines u objetivos que persigue el analista de Estados Financieros queda resumido en la siguiente fase y cuadro sinóptico:

Proporcionar información clara, sencilla y accesible en forma escrita a:

## ACREEDORES

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| a) Acreedores<br>Comerciales | Acreedores<br>Proveedores |
|------------------------------|---------------------------|

- b) Acreedores  
Bancarios

## PROPIETARIO

- a) Personas físicas o morales

- b) Socios

- c) Accionistas

- d) Cooperativas, etc.

## INVERSIONISTAS

- a) Acreedores a largo plazo

- b) Tenedores de obligaciones, etc.

- a) Auditores internos

Para efectos de con-  
trol interno.

- b) Auditores externos

Para efectos finan-  
cieros y para efec-  
tos fiscales.

Etc.

## DIRECTORES

- a) Administradores

- b) Gerentes

- c) Contralores, etc.

- GOBIERNO**
- a) Sria. de Hacienda y Crédito Público
  - b) Sria. de Comercio y Fomento Industrial  
( SECOFI )
  - c) Tesorería de los Estados
  - d) H. Ayuntamiento de los Municipios
  - e) Sria. del Trabajo
- TRABAJADORES**
- a) Trabajadores no sindicalizados
  - b) Trabajadores sindicalizados (sindicatos,  
etc.)
- CONSULTORES  
ASESORES, ETC.**
- a) Administrativos
  - b) Contables
  - c) Fiscales
  - d) Legales etc.
- OTROS**
- a) Comisión de Fomento Industrial
  - b) Junta de Mejoramiento

De acuerdo con el cuadro anterior, el analista proporciona información adecuada y suficiente a las distintas personas interesadas en el contenido de

los Estados Financieros, es decir, el analista interpreta lo que dicen o -  
 tratan de decir los Estados Financieros en beneficio de las personas que -  
 de uno u otro modo se interesan en los mismos.

A continuación veremos un resumen enunciativo del beneficio o utilidad que  
 obtienen las distintas personas interesadas en el contenido de los Estados  
 Financieros:

- A los acreedores les interesa determinar:

- La capacidad de pago de sus clientes nacionales o extranjeros a corto  
 plazo.
- La garantía que respaldan sus créditos, etc.

- A los proveedores les interesa conocer:

- La capacidad de venta de sus clientes.
- La capacidad de producción de sus clientes.

- La capacidad de pago de sus clientes, para determinar:

- ¿ Si se le puede vender ?
- ¿ Cuánto se le puede vender ?
- ¿ Cuánto nos podrán pagar ?

- A los acreedores bancarios les es indispensable conocer:

- La situación financiera de sus clientes.
- Las perspectivas de crédito de sus clientes.

- La cuantía y especificación de las garantías que proporcionan sus -- clientes, etc.
  
- A los propietarios, que la práctica ha sancionado con el nombre de in-- versionistas, les es útil conocer:
  - El volúmen adecuado de ingresos.
  
  - Los costos de producción, administración, venta y financiamiento ade-- cuados.
  
  - Que la utilidad, dividendo o rendimiento esté en relación con los in-- gresos, costos, gastos y capital invertido.
  
  - Que la utilidad, dividendo o rendimiento sea:
    - Razonable
  
    - Adecuado y
  
    - Suficiente, relativamente
  
  - Que su inversión esté asegurada, garantizada, etc.
  
- A los inversionistas, acreedores a largo plazo, tenedores de obligacio-- nes, etc., les interesa determinar:
  - La relación que existe entre el capital obtenido y los intereses obte-- nidos.
  
  - La situación económica de sus clientes.
  
  - La seguridad y garantía de la inversión, etc.

- A los auditores les es útil para:
  - Determinar la suficiencia o deficiencia del sistema de Control interno con objeto de:
    - Planear eficientemente los programas de auditoría.
    - Ver la posibilidad de aplicar la técnica de muestreo.
  - Determinar la importancia relativa de las cuentas auditadas.
  - Para efectos del dictamen (con o sin salvedades).
  - Para efectos del informe de auditoría (corto o largo), etc.
- A los directivos para conocer:
  - La posibilidad de obtener créditos.
  - Aumentar los ingresos de la empresa.
  - Disminuir los gastos y costos de la empresa.
  - Control de la situación financiera de la empresa.
  - Control eficiente de las operaciones de la empresa.
  - Para efectos de información, etc.
- A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para efectos de:
  - Control de Impuestos y Causantes.

- Cálculo y revisión de impuestos.
- Revisión de dictámenes de contadores públicos.
- Estimación de impuestos, etc.
- A la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), para efectos de:
  - Aumento de precios de artículos controlados.
  - Control de precios.
  - Estadística, etc.
- A la Tesorería de los Estados, para:
  - Control de impuestos estatales.
  - Cálculo y revisión de impuestos estatales.
  - Control de causantes, etc.
- El H. Ayuntamiento de los Municipios, para:
  - Control de causantes.
  - Control de servicios públicos.
  - Presupuestos, etc.

- A los trabajadores, para efectos de:
  - Cálculo y revisión de la participación de utilidades.
  - Revisión de contratos colectivos de trabajo.
  - Prestaciones sociales, etc.
  
- A consultores y asesores de empresas, para efectos de:
  - Información a sus clientes.
  - Prestación de servicios, etc.

#### Las Fallas de las Empresas:

Al determinar la situación actual que guarda la empresa se encuentran los síntomas de cada una de las principales fallas o deficiencias que puede tener la empresa y que son de dos clases:

- Fallas en la situación financiera, que se observan en el balance general.
- Fallas en la productividad o en los resultados que se descubren en el estado de resultados. (\*)

---

(\*) En este punto seguimos el criterio de Stephen Gilman, en *Analyzing Financial Statements*, con el que coinciden otros autores.

- Las fallas que llamamos financieras, por referirse a la situación financiera pueden ser por:

- Falta de solvencia.
- Sobre-inversión en cuentas por cobrar.
- Sobre-inversión o insuficiencia en inventarios.
- Sobre-inversión en activo fijo tangible.
- Capital insuficiente o sobrecapitalización.
- Aplicación incorrecta de las utilidades, etc.

- Los males o fallas en los resultados y que se refieren a su productividad, provienen de:

- Pequeño volumen de ventas.
- Costos muy elevados.
- Excesivos gastos de venta.
- Excesivos gastos de administración.
- Costo elevado de financiamiento.
- Excesivos gastos diversos.

Algunas de estas fallas provienen de factores externos y pueden estar ocasionadas por las condiciones económicas del país por medio de disposiciones gubernamentales que afectan el comercio y la industria o por la pre--

sión de los monopolios o de la competencia de las empresas más poderosas, pero otras fallas o males pueden ser ocasionadas por factores internos como es el caso de una torpe administración de la empresa.

#### 4.2 METODOS DE ANALISIS VERTICAL

Son los que se aplican a Estados Financieros que pertenecen a un mismo período o fecha.

En estos métodos se trata de obtener la magnitud de las cifras y sus relaciones.

La simplificación y la comparación de las cifras y de sus relaciones, se hacen mediante la aplicación de métodos estadísticos, generalmente los más simples para cubrir las necesidades de las empresas.

Los principales métodos de análisis vertical son:

- Método de porcentajes integrales.
- Método de razones simples.
- Método de razones estándares.

##### 4.2.1 Método de Porcentajes Integrales:

Este método es el que se usa con más frecuencia en las empresas para analizar las cifras y las relaciones que existen entre éstas, es decir, conver-

tir las cantidades de los Estados Financieros a porcentajes.

Este método presenta las cuentas en el Estado de Situación Financiera, como porcentaje del total de las inversiones, y las cuentas en el Estado de Resultados como porcentaje de las ventas netas, o sea que al analizar el Estado de Situación Financiera, el total de las inversiones sea igual al 100%, y en caso de Estado de Resultados de las ventas netas serán igual al 100%.

Este método sirve para facilitar las comparaciones de los Estados Financieros de una empresa, con los mismos Estados Financieros de empresas similares, para comparar con medidas básicas establecidas con anterioridad como metas a seguir.

El proceso aritmético que debe seguirse para la reducción de los Estados Financieros a porcentajes, consiste en dividir las partes del todo, entre el mismo todo y el cociente se multiplica por cien.

En este método, hay que eliminar el Estado de Cambios de la Situación Financiera; todas las estimaciones complementarias de las inversiones, reduciendo a porcentajes, únicamente los valores de las inversiones, y comparar por separado la estimación con el valor de la inversión que complementa, pues el dato de mayor interés, es la relación que guarda cada estimación con su respectiva partida de inversión.

Debido a que este método de análisis, como todos los demás, sirve como medio y no como fin, deben considerarse los resultados obtenidos mediante su empleo, como punto de partida de análisis posteriores, por lo que necesitará disponer de suficiente información adicional.

Este método no se debe emplear para hacer análisis horizontales como medida preventiva para comparaciones históricas, evitando presentar los Estados Financieros reducidos a porcentajes, uno a continuación del otro, pues to que esto induce a hacer comparaciones históricas y por lo mismo sacar conclusiones erróneas.

También resulta poco útil para la comparación de Estados Financieros de -- empresas competidoras, pues se debe considerar, que aún cuando las empresas tengan el mismo giro mercantil, no siempre operan bajo las mismas condiciones, y su situación competitiva es distinta.

En cambio este método será de gran utilidad para determinar la variación -- existente en la estructura financiera, en relación con lo planeado.

Este método se efectúa con el propósito de hacer una separación del contenido de los Estados Financieros a una misma fecha, o correspondiente a un mismo periodo, en sus elementos o partes integrantes con el fin de poder -- determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con el -- todo.

Su aplicación puede ser para todo tipo de Estados Financieros como por ejemplo, El Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados, el Estado de Costo de Ventas, el Estado de Costo de Producción, el Estado Analítico de Gastos de Fabricación, el Estado Analítico de Gastos de Operación, etc; puesto que facilita la comparación de los rubros y cifras de los Estados -- Financieros de empresas similares a la misma fecha o mismo periodo, con lo cual se podría determinar los aciertos o desaciertos de la empresa que se analiza.

Hay dos métodos o formas para obtener los porcentajes integrales que son:

- Dividir la cifra parcial entre la cifra base y multiplicarlo por cien.
- Obtener un factor constante que consiste en dividir cien entre la cifra base, lo cual se multiplica por cada cifra parcial.

Cualesquiera de estos procedimientos anteriores puede emplearse indistintamente en cualquier empresa y en cualquier Estado Financiero, sin embargo, en la práctica el primer método se emplea con mayor frecuencia para Estados Financieros Sintéticos; en cambio el segundo método se emplea con mayor frecuencia en Estados Financieros detallados.

Es conveniente, hacer notar que en la aplicación de este método de análisis, se pueden eliminar los centavos, o eliminar los cientos de pesos, o trabajar con millones de pesos, siempre y cuando al hacerlo resulte útil y práctico para el analista de Estados Financieros en cuestión.

#### 4.2.2 Método de Razones Simples:

Este procedimiento consiste: "En las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los Estados Financieros de una empresa determinada".

Se dice que hay independencia en las razones geométricas, en virtud que existe dependencia recíproca entre las cifras que se comparan entre si.

En el procedimiento de razones simples se aplican razones geométricas, supuesto que las razones de dependencia son las que tienen verdadera impor--

tancia y no los valores absolutos que de las cifras de los Estados Financieros pudiera obtenerse.

De acuerdo con lo anterior, en el procedimiento de razones simples encontramos:

- Razones Estáticas: Cuando emanan de Estados Financieros estáticos.
- Razones Dinámicas: Cuando emanan de Estados Financieros dinámicos.
- Razones Estático-Dinámicas: Cuando corresponden a conceptos y cifras de un Estado Financiero Dinámico.

A continuación mencionaré brevemente algunas razones que en general y para fines didácticos considero de importancia, anticipando que no son las únicas que pueden emplearse ni tampoco que deban aplicarse todas al mismo tiempo y en la misma empresa.

Razones Estáticas:

Razón o índice de solvencia inmediata:

$$\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

Esta razón se aplica generalmente para determinar la capacidad de pago de la empresa, el índice de solvencia de la misma.

En nuestro medio se ha aceptado como buena la razón dos a uno; es decir, - por cada peso que los acreedores a corto plazo hayan invertido debe de --

existir por lo menos dos pesos de activo circulante para cubrir esa deuda.

Razón severa a prueba del ácido. Razón del disponible o liquidez:

$$\frac{\text{Activo circulante-Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, es decir, la razón representa el índice de liquidez de la empresa.

Esta razón se aplica en la práctica, se acepta en la generalidad de los casos, es de uno a uno; es decir, por cada peso de obligaciones a corto plazo (pasivos rápidos), la empresa debe contar cuando menos con un peso de activos rápidos (activo circulante-inventario), en otras palabras, los inventarios de una empresa deben tener un costo máximo igual al pasivo circulante.

Estabilidad Financiera:

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

Representará el porcentaje de ingerencia, derecho de los acreedores totales en relación a la totalidad de los bienes de la empresa.

Se tiene por consenso general que la razón ideal debe ser cuando menos dos pesos de activo total contra un peso de pasivo total.

Participación de los accionistas en el activo total:

Activo Total  
Capital contable

Esta razón se analiza en relación con la suma de la aportación original de los accionistas (capital social) aumentada por todos los conceptos de reserva de capital (superávit) y que los dueños de la empresa tienen invertido en la misma, comparándolos con la suma de los derechos, bienes tangibles e intangibles que constituyen el activo total.

Se estima y considera aconsejable que la razón financiera deseable sea -- cuando menos de dos a uno; el 50% los recursos y el otro 50% a los acreedores, aunque lo ideal sería de 1 a 1.

Debe presentarse la situación en que los acreedores sean los que por sus recursos han aportado bienes que tengan mayor repercusión en el activo, es lógico deducir que la situación de los accionistas es difícil en cuanto al control financiero que puedan ejercer en un momento dado de crisis sobre su empresa.

Accionistas y su relación con acreedores:

Pasivo Total  
Capital contable

Esta relación, razón o proporción financiera denota por su observación la proporción, el porcentaje de los accionistas en relación al control finan-

ciero de la empresa contra los acreedores inmediatos de la misma y mediatos; la razón deseable es de uno a uno cuando menos, o sea por cada peso de los accionistas exista un peso de los acreedores totales.

Inversión permanente, vs. inversión exigible:

<u>Pasivo circulante</u>	
Capital	contable

La proporción mínima deseable es de uno a tres; deberá además establecerse una correlación con la razón del capital de trabajo para determinar la afectación y la repercusión que los acreedores a corto plazo tengan sobre el capital contable de la compañía y en su caso sobre los activos líquidos de la misma.

Para mejorar esta razón se pueden tener las siguientes opciones:

- Redocumentar pasivos circulantes a compromisos y obligaciones cuyo plazo de exigibilidad, sea superior a doce meses.
- Transferencias de bienes, propiedades, planta o equipo que constituyen el activo no circulante para cubrir o liquidar deudas del pasivo a corto plazo.
- Nueva aportación de los accionistas, ya sea por incremento al capital social o bien en calidad de préstamo para liquidar los pasivos líquidos de la empresa. En esta última consideración, que dicho préstamo se presente dentro de pasivo consolidado.

- Aprovechar los remanentes del capital de trabajo para liquidar los ya --  
citados pasivos líquidos.

- Interesar acreedores a corto plazo quien por su importancia relativa den  
tro del pasivo circulante por lo que respecta a las cifras y por otra par-  
te por su importancia en cuanto a su estabilidad financiera por su ingeren-  
cia y similitud en el giro mercantil con el de la empresa sea benéfico que  
participen como accionistas de la misma.

Activo fijo tangible  
Capital contable tangible

Esta razón nos indica la parte relativa del patrimonio de la empresa que -  
se encuentra inmovilizado en inversiones de activo fijo tangible; es decir,  
de que recursos se ha valido la empresa para financiar sus inversiones per-  
manentes o semipermanentes.

En nuestro medio se ha considerado como razón máxima de orden práctico:

Para empresas comerciales .67

Para empresas industriales .75

Razón de Protección al Pasivo Pagado:

Superávit  
Capital social pagado

Esta razón nos puede indicar la protección que ha logrado rodear la empre-  
sa al capital pagado de los propietarios; así mismo, nos indica hasta que

punto la empresa puede sufrir pérdidas sin menoscabo o merma del capital social pagado; también nos indica la política que ha seguido la empresa en relación al reparto de utilidades.

Se aplica para determinar la protección de que se ha rodeado el capital pagado; desde luego, que el número de ejercicios que tenga de vida la empresa es un factor importante para establecer si es buena o mala la protección o el margen del capital exhibido, es decir, una empresa que tenga varios años de vida, más sólido debe ser el margen de seguridad del capital pagado, que aquél cuya empresa tenga pocos años de haberse constituido.

Otros puntos para formarse un criterio y llegado el caso en juicio personal, es conocer el importe de las utilidades de cada ejercicio anterior y el importe que de éstas se han repartido a socios o accionistas. La razón deseable es de uno a dos.

Sobre Inversión de cuentas por cobrar:

Activo circulante - cuentas por cobrar  
Pasivo circulante

Esta razón financiera se establece para conocer los excesos en los importes de las cuentas y documentos por cobrar. De su estudio se determina:

- Una mala política en el otorgamiento de los créditos.
- Una lenta recuperación de las cuentas por cobrar.
- Responsabilidad que tiene el administrador financiero por conducto del departamento de crédito y cobranza.

Al deducir del total del activo circulante, las cuentas por cobrar se deja exclusivamente aquellos activos que no han sido transferidos en cuentas de clientes, en títulos de crédito o compromisos de funcionarios y empleados, de esta manera se compara con el pasivo exigible a corto plazo y se determina el índice por el cual se analiza la existencia del exceso o sobre inversión de cuentas por cobrar.

No se puede establecer en este caso particular una razón mínima deseable, y para su estudio tenemos que observar los plazos para el otorgamiento de crédito; también el analista deberá auxiliarse de un análisis de antigüedad de saldos de todas las cuentas por cobrar, así como precisar las cuentas de recuperación difícil.

Inversión de accionistas vs. pasivo consolidado:

$$\frac{\text{Pasivo Fijo}}{\text{Capital contable}}$$

Esta propiedad financiera se establece para determinar la relación de estabilidad entre los accionistas cuya inversión es de carácter permanente y los acreedores cuyos créditos han sido otorgados con un grado de permanencia superior a los doce meses.

La proporción mínima que se establece es de uno a uno, teniendo en consideración que desde el punto de vista financiero por los acreedores a largo plazo de exigibilidad no es apremiante del capital de trabajo de la compañía.

Razón de margen de seguridad:

$$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Esta razón nos muestra la realidad de las inversiones tanto de los acreedores a corto plazo, como de los acreedores a largo plazo y propietarios, es decir, nos refleja respecto del activo circulante, la importancia relativa de las dos clases de inversiones.

En la práctica se determina por la aplicación del límite de crédito a corto plazo por conceder o por solicitar.

En nuestro medio se ha aceptado como buena razón de uno a uno, es decir, - que por cada peso que inviertan en el activo circulante los acreedores a - corto plazo, los acreedores a largo plazo y propietarios deben invertir - cuando menos un peso.

Razón de activo no circulante a capital contable:

Otra razón que se utiliza para determinar la estabilidad es la del activo no circulante a capital contable. El activo no circulante lo integran el activo fijo que es un activo de naturaleza permanente, para el mejor desarrollo de las operaciones de la empresa y que no podría venderse sin interferir en las mismas.

Incluyen partidas que no se convierten en fondos normales del ciclo operativo, aún cuando se ha invertido capital en ellos; incluye también el diferido, las cuentas por cobrar a largo plazo, los pagos anticipados y fondos para fines específicos.

Activo circulante  
Capital contable

Esta razón indica el número de pesos del activo permanente de la empresa, por cada peso invertido por sus propietarios. Se acepta una razón de .75 a 1.

Razón entre el capital propio y la inversión total del capital, o razón del patrimonio y el capital invertido. Se calcula invirtiendo el capital neto entre la suma del capital ajeno y el capital propio formando la inversión representados por todo el activo.

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$$

Esta fórmula es relativa a la inversión que se haya hecho del patrimonio e indica la magnitud de la productividad y su eficiencia financiera, así como la forma en que está constituido el capital total y las fuentes donde se obtuvo.

Aunque el porcentaje que resulte de esta razón no puede ser igual para toda clase de empresas, es aconsejable que el capital contable no sea inferior al 60% de la inversión.

Relación de capital contable a activo fijo:

Esta razón se calcula dividiendo la inversión de los accionistas, o sea el capital contable, entre la inversión en activos inmovilizados o improductivos con el fin de conocer si existe sobre inversión en activo fijo.

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$$

Si el cálculo de esta razón arrojará un resultado de 0.76, significará que el 76% del activo fijo se adquirió con la inversión íntegra del capital contable, y el resto o sea el 24% de los activos fijos fueron comprados -- con fondos provenientes de los acreedores con pasivos.

El capital de la empresa debe servir para adquirir el activo fijo, ya que la inversión de los propietarios puede esperar mayor tiempo para que empiece a reeditar, que el capital proveniente de los préstamos que debe empezar a producir en plazo breve para poderse cubrir los intereses y las amortizaciones.

Cuando el cálculo de esta razón arroje un cociente mayor de 100, significará que la totalidad, o sea el 100% del activo fijo, se adquirió con fondos tomados del capital de la empresa y el excedente del mismo capital se invirtió en activos circulantes. Los fondos procedentes del capital propio, fueron suficientes para adquirir todo el activo fijo y aún hubo un remanente para otros tipos de inversiones, lo que indica una favorable situación económica.

La sobre-inversión en activo fijo puede ocasionar disminución de las utilidades, debido a las elevadas cantidades de gastos de conservación y reparación que ocasiona la inversión muy alta en activos fijos.

Razón de protección al pasivo circulante:

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Esta razón se aplica generalmente para determinar la garantía o protección que tienen los créditos de los acreedores a corto plazo; las razones de --

orden práctico que existen en nuestro medio, son como sigue:

- Empresas comerciales      1.25
- Empresas industriales      1.5
- Empresas financieras      2

Al hacer la comparación de las razones reales contra las de orden práctico si las primeras son mayores, puede pensarse que la empresa tiene aparentemente buena situación financiera; por el contrario si las razones reales son inferiores a las de orden práctico puede pensarse a una mala solidez del patrimonio. Cuando las razones reales son inferiores a la unidad, de hecho la empresa está en manos de los acreedores.

Protección al pasivo total:

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo total}}$$

El capital tangible se determina como sigue:

Capital social pagado:

- Superávit.
- Activos intangibles.

O bien:

Capital social pagado:

- Déficit.
- Activos intangibles.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Esta razón puede significar:

- La protección que ofrecen los propietarios a los acreedores.
- La capacidad de crédito de la empresa.

Quiénes controlan la empresa propietarios o acreedores. La razón de orden práctico es generalmente de uno a uno, es decir, por cada peso de inversión de los propietarios, debe haber una inversión de un peso de los acreedores; por lo anterior podemos decir, que el riesgo tomado por los acreedores no debe ser mayor que el riesgo tomado por los propietarios de la empresa.

Razón del valor contable:

Por lo que respecta al valor contable del capital, es de particular interés que los propietarios de la empresa conozcan la verdadera inversión que tiene la misma.

La razón del valor contable se obtiene dividiendo entre el capital contable, el capital social suscrito y exhibido:

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Capital social}}$$

El resultado de esta razón deberá ser siempre mayor a uno, cuyo excedente representará lo que ha crecido la inversión originaria de los socios respecto a las cifras actuales. Si el resultado es de uno a uno se debe hacer un análisis más profundo para investigar que causas motivan esta igualdad, pero si la razón es menor a uno, existe una señal inequívoca de peligro.

#### Razones Dinámicas:

##### Razón de operación o razón de eficiencia:

$$\frac{\text{Gastos totales de operación}}{\text{ventas netas}}$$

Se supone que el total de gastos de operación incluye todos los costos: Los de mercancía o manufactura, los de venta, generales y administrativos.

Esta comparación es muy significativa por lo que respecta a la eficiencia de operación. La diferencia de estos porcentajes y 100, da la relación entre los ingresos de operación y las ventas y por medio de esa relación ha de juzgarse el éxito de la dirección de la producción y de la distribución en conjunto. Esta relación debe usarse para cada departamento o unidad, - al mismo tiempo que mide la razón entre los ingresos de operación y el capital empleado, muestra el éxito final de las operaciones. Al interpretar esta razón, debe darse considerable significado a la posibilidad de variaciones en gastos de período a período.

##### Razón de utilidad de operación de ventas:

$$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas netas}}$$

Esta razón nos da como resultado, el conocer la utilidad propia del giro - de la empresa (deduciéndole los gastos totales de operación), provenientes de cada peso de ingreso por ventas.

Utilidad Bruta  
Ventas netas

Este porcentaje mide el margen medio existente entre el costo de la manufactura o de las mercancías vendidas, y el precio de venta.

Debe ser más que suficiente para cubrir a la asignación correspondiente a todos los costos de distribución generalmente conocidos como gastos de operación (de venta generales y administrativos), si la operación ha de tener éxito.

En el terreno mercantil, a causa de sistemas de determinación de costos -- por medio de los cuales deban aislar los costos de distribución clasificados por departamentos, territorios, clases de productos o cualquier otra agrupación de ventas, se usan a menudo cifras marginadas o clasificadas para formular juicio sobre la utilidad final. El peligro de esta práctica es obvio, una partida determinada pueda mostrar lo que pudiera parecer un porcentaje de utilidad adecuado; sin embargo, un gasto de ventas relativamente elevado, una rotación relativamente lenta, o bien ambas cosas, pueden ocasionar que realmente se haya operado con pérdida.

No obstante, si se evitan las variaciones en la política de ventas y se toman en cuenta las diferencias entre los precios de venta al por mayor o al detalle (también entre los salarios y los precios de venta al por menor), en algunas fases del ciclo de los negocios, esta relación puede usarse para un determinado periodo de tiempo para comparar y medir la eficiencia de

la organización encargada de las compras, o del departamento encargado de la producción.

Las cifras relativas a utilidades pueden usarse también como medio de control interno.

Un descenso repentino en los porcentajes de utilidades ha llevado al descubrimiento de robos de mercancías o de ingresos por ventas en efectivo. Es muy conveniente que haya uniformidad en las utilidades sobre ventas de los mismos artículos, en diferentes sucursales.

Si se adopta una escala de precios uniforme, debe esperarse un margen constante de utilidad en caso de que todas las ventas se hayan registrado correctamente.

Razón de utilidad neta a ventas:

Toda empresa mercantil tiene como finalidad obtener utilidades y por eso los análisis de Estados Financieros deben concluir determinando si las utilidades son suficientes o insuficientes.

El análisis debe indicar si la empresa pudo haber obtenido mayores utilidades.

La razón de utilidades netas a ventas, que nos indica si las utilidades son las adecuadas en función de las operaciones realizadas, se calcula dividiendo los rendimientos netos del patrimonio entre los rendimientos.

Utilidad neta  
Ventas netas

Esta relación es muy poco significativa en comparaciones externas por las variaciones tan grandes que existen, las empresas en la fórmula de calcular las ganancias y en la determinación de los rendimientos líquidos, pero en cambio es muy importante respecto al control interno y se usa con mucha frecuencia por los administradores de empresas.

Esta razón ofrece una buena medida para fines comparativos de año en año, y siempre se calcula expresando como 100 al concepto de ventas netas.

Es así, esta razón mide el grado de eficiencia del volumen de las ventas. El volumen con utilidades subnormales o pérdidas reales es un volumen inútil.

Razón de costo de ventas a ventas netas:

Costo de ventas  
Ventas netas

Esta razón refleja el importe o porcentaje del costo incurrido de compra-venta de mercancías; y deberá analizarse su porcentaje con el propósito de determinar si los precios de venta establecen un margen que pueda soportar la absorción de los gastos directos e indirectos y dejar un porcentaje de utilidad neta que reditúe la inversión de los accionistas.

Por último dicho análisis se auxiliará de la comparación que de otras empresas se puede realizar, así como de los índices económicos que se localizan

en las instituciones auxiliares de crédito, por ejemplo la Bolsa de Valores, y las publicaciones de Nacional Financiera.

Las razones financieras dinámicas básicamente tienen su aplicación en el estado de resultados y se toma como común denominador el importe de las ventas netas comparándolos con los renglones que tienen mayor importancia relativa en el estado de resultados, es decir, se compara contra el costo de ventas (empresa comercial), contra el costo de lo producido y lo vendido (empresas industriales), contra los gastos de venta, los gastos de administración y la utilidad neta.

El objetivo que se pretende al establecer estas proporciones financieras:

- Observar la proporción de las ventas en relación con los costos y gastos inherentes a las mismas.
- Observar el rendimiento neto de la operación mercantil o industrial.

En estas razones como lo mencioné anteriormente no se guía en, o por una razón deseable; sino que su interpretación persigue como objetivo detectar, precisar las deficiencias, los excesos y las desviaciones cuya repercusión se manifiesta en lo que conocemos como ventajas financieras de la entidad en marcha.

Al establecer estas razones financieras vamos a apreciarlas en su representación de porcentajes, o bien interpretarlas estableciendo que por cada peso de ventas existen determinados pesos y centavos de cada uno de los conceptos que estamos comparando.

Los porcentajes y comparaciones así establecidos requieren de factores adyacentes o pruebas alternativas para precisar la adecuación de los factores que afectan en forma directa el ciclo financiero de la empresa.

## C A P I T U L O V

## CONTROL PRESUPUESTAL

La palabra presupuesto se deriva del verbo presuponer que significa dar - previamente por sentada una cosa, o bien formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos de una empresa cualquiera. En conclusión es - un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable.

El Control Presupuestal consiste en confeccionar para un período definitivo un programa de previsión y administración financiera y de operación, - basado en experiencias anteriores y en deducciones razonadas de las condiciones que se prevén para el futuro.

El Control Presupuestal, es el conjunto de caminos y recursos para planear, coordinar y dictar medidas para controlar todas las operaciones y funciones de una empresa, para poder obtener el máximo de rendimiento, con - el mínimo esfuerzo, tiempo y dinero.

En la elaboración del presupuesto, los objetivos deben basarse en situaciones razonables, es decir de acuerdo con las circunstancias que prevalecen en la empresa, evitando metas ambiciosas y por lo mismo irrealizables debe hacer una adecuada organización de la empresa, así como contar con - la colaboración, confianza y buena voluntad de todos los integrantes de - la empresa; el sistema de control interno deberá determinar las líneas, - y áreas de autoridad, tanto lineal como funcional; deberá existir una definición perfecta de procedimientos de control interno y de actividades.

El propósito fundamental del Control Presupuestal, consiste en comparar los resultados reales con los previstos. Para poder efectuar esa comparación se tendrán que elaborar instructivos de bases de comparación, efectuar las comparaciones de los resultados reales con los estimados; interpretar los resultados de la comparación; hacer un estudio de las variaciones y tomar decisiones oportunas.

El Control Presupuestal, planea cada una de las operaciones que celebra la empresa para el futuro, dentro de un periodo establecido, dicho periodo varía según una serie de factores como pueden ser: el periodo que abarca una rotación de inventarios, por lo que es necesario coordinar el periodo del presupuesto, con el ciclo relativo de los inventarios, haciendo notar las necesidades de la temporada y las variaciones que alteran las ventas, y éstas a los inventarios.

La duración del periodo contable, puesto que es conveniente elaborar el presupuesto, de acuerdo con el ejercicio contable, debiendo terminar los dos en la misma fecha, por lo general el periodo del presupuesto es de un año, dividido en trimestres y estos en meses; las condiciones de mercado, es decir, si las condiciones son inciertas debido a situaciones cambiantes económicas, políticas y sociales, se aconseja que el periodo del presupuesto sea corto, pero si la condición es regular y estable, el periodo del presupuesto puede ser largo; los métodos de financiamiento empleados, es decir si la empresa tiene créditos de instituciones bancarias, los vencimientos determinarán el periodo del presupuesto, etc.

El desarrollo del Control Presupuestal, deberá ser vigilado por una o varias personas, según la capacidad económica de la empresa, y cuando son varias personas, esas personas forman un comité de vigilancia, cuyas funciones pueden ser las siguientes: efectuar estudios de informes de los resultados reales con los estimados; aprobar los presupuestos; recomendar

Las medidas correctivas necesarias, tomar decisiones sobre las variaciones de las normas y políticas que afectan a varios departamentos de la empresa, etc.

Las cualidades que deben reunir los encargados de la vigilancia del Control Presupuestal, son entre otros; tener habilidad para analizar la organización de las empresas para poder delinear deberes y obligaciones de los principales funcionarios y empleados; habilidad para preparar organismos y modificar procedimientos y formas utilizadas en el desarrollo de los presupuestos y lógicamente tener conocimiento de Contabilidad General.

Los informes que pueden ayudar al mayor desarrollo del Control Presupuestal son por ejemplo: programas departamentales, informe de relaciones humanas, de fondos, de cobranzas, de producción, de resultados y eficiencia, de posición financiera, de ventas, de tiempos de producción, etc.

Los presupuestos se formulan con datos estimados y por lo tanto no son ni se pueden pretender que sean exactos, pero si lo más aproximado a lo que se pretende realizar.

Las partidas o cifras de los presupuestos deben de estar de acuerdo con la clasificación contable del catálogo de cuentas, lo cual permite comparar la actuación real, que es lo ejercido en el período, con lo presupuestado para el mismo.

Para planear la necesidad de inversiones futuras, se aconseja preparar presupuestos para periodos más o menos largos.

Hay tres clases de presupuestos:

- Presupuesto de operación: Se debe incluir la planeación de las operaciones para el siguiente período o ejercicio social.
- El presupuesto del capital: Debe mostrar la planeación de los cambios de las inversiones a largo plazo.
- El presupuesto financiero: Muestra por anticipado el origen de los fondos, así como la aplicación que se piense darles.

Los presupuestos de operación pueden ser:

- De Programa: Se forma para mostrar los planes que desea llevar a cabo la Administración de la compañía y permite conocer entre otros puntos de interés, si los fondos requeridos por la empresa están o van a estar disponibles, si es adecuado el margen de utilidad de cada línea de producción, si la empresa está en condiciones de hacer gastos de investigación y si la organización de ventas está equilibrada con la capacidad de producción.
- Presupuesto de responsabilidad: Funciones del comité de vigilancia, ya comentado anteriormente.

En las empresas industriales debe formularse un programa del presupuesto de operación que incluye los siguientes: de ventas, de gastos de ventas, de inventarios y compras, de producción, de caja y estados financieros -- Pro-Forma.

Dado a que existe interdependencia entre estos presupuestos, y como uno depende del otro, el programa indicará el orden en que deben prepararse.

Los presupuestos del capital, sirven para conocer el monto de los fondos - que se requieren para las aplicaciones de edificios e instalaciones, y poder cerciorarse si habrá los fondos suficientes en el tiempo oportuno.

Al presupuesto financiero, se le llama presupuesto de caja o presupuesto de tesorería, o presupuesto de movimiento de fondos, porque comprende el origen y la aplicación durante el período a que se refiere en el presupuesto. Es importante porque prevee las necesidades financieras de la empresa y la forma como se van a operar, lo cual ayuda a los administradores a seguir una sana política financiera, para poder tener un programa planeado y desarrollado.

Es por todo lo anterior, que todos los presupuestos son Estados Financieros que constituyen un plan formal, escrito con letras y números, fijando la trayectoria deseada o esperada de la compañía, sobre un período específico, es decir, es la integración sistematizada de pronósticos, objetivos y metas a lograr en un período determinado por la administración de una entidad económica.

Los presupuestos se elaboran a base de experiencias del pasado o sea ejercicios anteriores al presupuesto, estimando los aumentos y las disminuciones que se pueden realizar.

Los presupuestos son un método sistemático y hasta científico de la incorporación de pronósticos, estimaciones y objetivos de las cifras históricas de una entidad económica, y cuyo objetivo primordial es la estructura de -

la planeación financiera, a corto, mediano o largo plazo.

Las ventajas del Control Presupuestal son las siguientes:

- El presupuesto debe estar basado en un estudio bien elaborado de la empresa.
- Permite relacionar todas las actividades de la empresa.
- Aprovechar al máximo el personal humano.

Los principios a los que debe sujetarse el Control Presupuestal son:

- Principio de la determinación cuantitativa, es decir, convertir las -- ideas en pesos y centavos, para tomar decisiones oportunas.
- Determinación del objetivo.
  - No tomar como objetivo lo que pueden ser síntomas o efectos.
  - No confundir el objetivo con los medios para lograrlo.
  - Fijar el objetivo por escrito.
  - Escuchar ideas antes de fijar el objetivo.

Es necesario que los objetivos queden por escrito.

- Principio de la precisión: Para tratar de acercarse lo más posible a -- la realidad.

- Principio de la costeabilidad: El costo del presupuesto, debe de estar en función de las posibilidades económicas de la empresa.
  
- Principio de la flexibilidad: Para poder superar obstáculos y volver a la normalidad.
  
- Principio de la unidad: Todos los departamentos de la empresa, deben estar integrados.
  
- Principio de la confianza: Debe realizarse adecuadamente, para poder en lo futuro confiar en ellos.
  
- Principio de la oportunidad: En cuanto al tiempo, se debe programar -- cuando menos un mes antes de iniciar el ejercicio.
  
- Principio de la comunicación: Se debe fomentar diariamente, la comunicación de la empresa, de manera vertical u horizontal.

La formulación, es el paso mediante el cual, se integran los diferentes -- presupuestos de los departamentos de la empresa, para dar lugar a un pre-- supuesto general.

Después se tendrá que presentar al comité de presupuestación y a la gerencia para que lo autoricen.

Posteriormente, se entregará un presupuesto autorizado, a cada gerente de los diferentes departamentos de la empresa, para su observancia y en su -

caso análisis de las variaciones.

Es común encontrar que existen diferentes tipos o denominaciones del presupuesto, pero las diferentes formas de nombrarlo obedecen a características particulares del mismo. Por lo que conforme a sus características sobresalientes se pueden clasificar en: (\*)

Por el tipo de empresa:

- Públicos: Son los que realiza el gobierno, el estado, las empresas -- descentralizadas, etc.; para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- Privados: Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

Por su contenido:

- Principales: Son una especie de resumen, en los que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.
- Auxiliares: Son aquéllos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas para cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

Por su forma:

- Flexibles: Considera anticipadamente las variaciones que puedan ocurrir,
- 

(\*) Técnica Presupuestal. Cristóbal del Río González.

y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

- Fijos: Son los que permanecen invariables sobre la vigencia del periodo presupuestado, porque la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apearse lo mejor posible a su contenido.

Por su duración:

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mayor tiempo corresponderán una menor precisión y análisis; por lo que pueden existir presupuestos cortos, (lo que abarca un año o menos); y largos, (los que se formulan para más de un año).

Es importante para los directivos, tener de antemano una perspectiva de los planes de la empresa para un periodo suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para periodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

Por la técnica de evaluación:

- Estimados: Se formulan sobre bases empiricas sus cifras numéricas por ser determinados sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente sucede lo que se ha planeado.

- Estándar: Por ser formulados sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras a diferencia de los estimados, representan los resultados que se deben obtener.

Por su reflejo de estados financieros:

- De situación financiera: Muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como estado de la situación financiera presupuestada.
- De resultados: Muestra las posibles utilidades a obtener en un período futuro.
- De costos: Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo total o cualesquiera de sus partes.

Por las finalidades que pretende:

- De promoción: Se presentan en forma de Proyectos Financieros y de Expansión o por su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.
- De aplicación: Normalmente se elaboran para solicitud de Créditos, constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habría de contar la empresa.
- Por programas: Es preparado normalmente por empresas gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc.. sus cifras expresan el gasto de relación con los objetivos que se persiguen determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.
- De fusión: Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.

**De trabajo:**

Es el presupuesto común utilizado, su desarrollo ocurre normalmente.

- Planeación.

- Formulación.

- Presupuestos parciales: Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa, en base en -- ellos, se desarrollan los presupuestos previos.

- Presupuestos previos: Son los que constituyen la fase anterior a la -- elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

- Aprobación: La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afirman los presupuestos anteriores para dar lugar a:

- Presupuesto definitivo: Es aquel que finalmente se va a ejercer, -- coordinar y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:

- Presupuesto maestro o tipo: Con estos presupuestos se ahorra tiempo, -- dinero y esfuerzo ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior no significa que cada una de -- las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario, pueden estar todas unidas, en un sistema de Control Presupuestal, o -- sea que un solo presupuesto, puede caer en varias clasificaciones.

Como se menciona anteriormente, el Control Presupuestal, sirve como una herramienta para definir objetivos, para exigir resultados y para plasmar políticas.

Cuando se sugiere la implantación de un Sistema de Control Presupuestal de una empresa determinada, es frecuente que se tengan respuestas en el sentido de que no se hace necesario tal sistema para la empresa, pues se considera que la misma ha venido desarrollándose satisfactoriamente sin necesidad de este control, y que además, representa un costo que quizá por el momento no se puede satisfacer.

El primer paso será entonces, mostrar los beneficios que se pueden lograr y que obtienen empresas similares con un sistema como el que se propone; - esto implica que el presupuestador, para tener éxito, en primer lugar debe gozar de la confianza de la administración en todos sus niveles de autoridad y disfrutar de ella por un período substancial, antes que se le pida - demuestre los beneficios de su trabajo.

Por lo tanto, una vez que se ha logrado la aceptación para el establecimiento del sistema, es necesario que se nombre un responsable que coordine las actividades tendentes de la implantación del mismo, el cual deberá determinarse de acuerdo con los medios de la empresa.

El responsable del presupuesto puede ser un comité, un departamento o una persona especializada, o quien ejerza las labores de finanzas dentro de la empresa, esto debe ser de acuerdo con los recursos o necesidades de la empresa, ya que en un momento dado, si se crea una estructura específica para elaborar y controlar el presupuesto en algunas empresas sería incostrable o quizás funesto.

Preparar el ambiente psicológico para que puedan desarrollarse con todo éxito los presupuestos, es otro factor muy importante, ya que la natural falta de los seres humanos a aceptar cambios y costumbres, puede traer serios problemas como lo es en el caso de los presupuestos, que vienen a asignar responsabilidades a cada persona y a cada función.

Es pues conveniente explicar con gran cuidado las razones que se tienen para introducir este sistema y principalmente, dejar bien establecido que tal cambio no pone en peligro la posición de nadie.

Otro aspecto es el de los beneficios que pretenden lograrse no aparecen todos de inmediato, sino que es necesario que el procedimiento sea puesto en práctica por tiempo razonable, y principalmente que haya sido aplicado honestamente por cada una de las personas que estén involucradas.

También es importante que se haga intervenir a todas las personas a quienes se desea responsabilizar en el presupuesto, en la fijación de sus metas, para que acepten esa responsabilidad y traten de cumplirla.

Para el establecimiento de un sistema del Control Presupuestal, es necesario que se defina primero la estructura de organización y por consiguiente cualquier cambio en el organigrama de la empresa, deberá producir inmediatamente una revisión, tanto del flujo de información, como de la consolidación del mismo.

Como este sistema implica que se tenga un control por áreas de responsabilidad, es necesario que se hagan ciertos ajustes a la contabilidad, para que permita conocer en forma adecuada, los resultados de cada una de estas áreas.

En virtud de que el sistema de presupuestos pretende responsabilizar a cada una de las áreas de organización, es preciso que la contabilidad se adecúe para que pueda proporcionar la información de esta manera, y por consiguiente es necesario que se haga una codificación departamental, además de hacer correcciones necesarias al catálogo de cuentas de la compañía que se tiene para la contabilidad tradicional.

Para tal efecto, debe elaborarse un instructivo, para cada una de las áreas y que conozca la forma en que deben elaborarse las fichas de contabilidad, que afectan cuentas de resultados para determinar el costo de cada oficina y dentro de éstas el que corresponda a cada uno de los conceptos que afectan.

Cuando las condiciones de la empresa son inciertas y variables, es de recomendar un plan presupuestal muy corto, pues ésto permitirá comparaciones más ágiles y obligadas con situaciones reales y además poder corregir más o menos en forma oportuna el presupuesto.

Es difícil estimar operaciones futuras en empresas de nueva creación o en algunas ya establecidas, donde los registros fueron inadecuados, en tales circunstancias también es preferible un corto periodo presupuestal, de tal manera que los presupuestos ya revisados constituyan rápidamente la base para el cálculo o proyección de nuevas guías.

El presupuesto para que sea comparable con los Estados financieros, por consecuencia debe coincidir con el periodo contable.

Una vez establecido el presupuesto, es necesario determinar los procedimientos más importantes para vigilar que las estimaciones fechadas por

cada miembro de la organización sean cumplidas al máximo y para determinar las desviaciones y causas de las mismas.

Con el objeto de que el Control que se establece en este sistema no sea negativo, es conveniente que cuando se estén midiendo los resultados de los diversos elementos de la organización, no se observen únicamente las fallas en que incurren los responsables, sino que se les estimule también por aquellos aspectos que superan respectivamente las cifras establecidas.

Debido a que el empresario moderno, ya no se puede dar el lujo de prestar atención a innumerables detalles administrativos, debido al considerable aumento de las operaciones, sólo podrán prestar la debida atención sólo a aquellos aspectos que se desvien de un plan previamente trazado y aprobado o sea las desviaciones al plan através del Control Presupuestal.

## CONCLUSIONES

- Toda empresa requiere de un sistema de organización adecuado para el logro de sus objetivos económicos, de servicio y sociales. Y es ahí donde la Ciencia de la Administración a través del llamado proceso administrativo juega un papel muy importante por el creciente desarrollo económico que se vive actualmente al que las empresas deben enfrentarse con los elementos necesarios para poder seguir operando con éxito.
- Considerando los fundamentos expuestos respecto al tema, se puede concluir que la planeación y el control constituyen dos funciones básicas en el ciclo de las transacciones que se realizan en toda empresa. La planeación es en realidad la función que dirige, guía y orienta a todas las demás funciones generales. Con la planeación se abre el ciclo y con el control se cierra.
- Dentro de la empresa existe una Dirección de Finanzas donde se lleva a cabo la planeación y control de todos los aspectos relacionados con el uso y aplicación de fondos, de las operaciones que realiza la compañía y es el Administrador Financiero el responsable del manejo de dichos fondos con el objetivo principal de lograr la optimización del valor actual de la empresa a través del adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo.
- La Dirección de Finanzas requiere de los medios necesarios para tener una

visión general y objetiva de que se estén realizando los planes con eficiencia, esto lo logra mediante el establecimiento de controles en las diferentes áreas, haciendo incapie en los renglones más determinantes en el curso de acción de la empresa.

- La elaboración de modelos para el análisis de aspectos o decisiones específicas dentro del área financiera de una empresa, resulta ser un elemento de ayuda al Gerente Financiero para tomar decisiones sobre bases firmes.
- Se considera el control presupuestal como Médula Espinal del Sistema -- Financiero de una empresa, por lo que su observancia y disciplina en el cumplimiento de los programas ahí expresados dará como resultado el concluir los ejercicios de acuerdo a los resultados planeados.
- Por último podemos concluir que las empresas cuentan con los elementos suficientes para desarrollarse adecuadamente en cuanto a planeación y -- control financiero se refiere y que en la realidad se vale de dichos elementos para el logro de sus objetivos cosa que resulta positiva para -- ella y para el desarrollo económico y social del país.

## RECOMENDACIONES

- Debido a la situación económica que prevalece en nuestro país, no se concibe la existencia de empresas, cualquiera que sea su tamaño, que trabaje sin planear y controlar su estructura financiera, operación, flujo de efectivo así como sus ingresos y egresos.
  
- Debe fomentarse el conocimiento de técnicas de análisis e interpretación de estados financieros entre los empresarios y funcionarios de pequeñas o medianas empresas en nuestro país, para que utilicen la información para mejorar la planeación y control financiero de sus organizaciones lo que reditará un mayor beneficio en la rentabilidad y los servicios que presta.
  
- Es indispensable crear conciencia desde los funcionarios del más alto nivel hasta los empleados más modestos que laboran en las empresas, sobre la importancia que reviste el respeto que debe tenerse al ejercicio presupuestal como elemento fundamental para el logro de los objetivos prefijados.

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

**MINER, Jhon B.** El Proceso Administrativo, Teoría, Investigación y Práctica

Cuarta impresión, 1984, México.

Editorial Continental S.A. de C.V. p 558

**FERNANDEZ, Arena José Antonio.** El Proceso Administrativo

Cuanta Edición, 1970

Editorial Herrero, México D.F. p. 249

**REYES, Ponce Agustín.** Administración de Empresas Teoría y Práctica

Tomo I y II, Vigésima reimpresión

Editorial Limusa, México D.F.

**WESTON, J. Fred.** Administración Financiera de Empresas

Tercera Edición

Editorial Interamericana p. 607

**SALDIVAR, Antonio.** Planeación Financiera de la Empresa

Segunda reimpresión 1982

Editorial Trillas p.199

**GITMAN, Lawrence J.** Fundamentos de Administración Financiera

Cuarta reimpresión

Editorial Harla S.A. de C.V. 1980 México D.F.

**VILLEGAS, H. Eduardo. La Información Financiera en la Administración**

**Primera Edición 1982**

**Editorial Laró**

**THIERAUF, Robert J. Toma de Decisiones por medio de Investigación de --  
Operaciones**

**Novena reimpresión 1983**

**Editorial Limusa, p. 559**

**VAN HORNE, James C. Fundamentos de Administración Financiera**

**Editorial rentice Hall 1977**

**p. 588**

**MACIAS, Pineda Roberto. El Análisis de los Estados Financieros y las --  
Deficiencias en las Empresas**

**Séptima impresión 1974**

**Ediciones Contables y Administrativas S.A**

**DEL RIO, González Cristóbal. Técnica Presupuestal**

**Ediciones Contables y Administrativas 1975**