

300608

10

2y

UNIVERSIDAD LA SALLE



**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.**

**LA PLANEACION FINANCIERA COMO INSTRUMENTO
PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A:
LAURA GONZALEZ SANCHEZ**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INDICE		
INTRODUCCION		1
HIPOTESIS		ii
CAPITULO I	ASPECTOS BASICOS DE LA FUNCION FINANCIERA EN LAS EMPRESAS	1
	1.1 Consideraciones generales	2
	1.2 Clasificación de las empresas	2
	1.3 Definición de los objetivos de la empresa	4
	1.4 Estrategias para los objetivos	6
	1.5 Importancia del proceso administrativo dentro de las empresas	8
	1.6 La función financiera	11
CAPITULO II	ADMINISTRACION FINANCIERA	18
	2.1 Definición y objetivos de la administración financiera	19
	2.2 Elementos de la administración financiera	20
	2.2.1 Administración financiera del capital de trabajo	21
	2.2.2 Administración financiera de las inversiones permanentes	24
	2.3 Administración del efectivo	26
	2.3.1 Ciclo de caja	27
	2.3.2 Rotación de efectivo	29
	2.3.3 Determinación del efectivo mínimo para operaciones	29
	2.3.4 Presupuesto de caja	30
	2.3.5 Fuentes de financiamiento	32
	2.4 Sistemas de información	35

	2.4.1	Definición	35
	2.4.2	Estados financieros	36
	2.4.3	La información financiera	40
CAPITULO III		LA PLANEACION FINANCIERA	41
	3.1	Definición de la planeación financiera	42
	3.2	Clasificación	43
	3.3	Planeación de la estructura financiera de la empresa	45
	3.4	Instrumentos de la planeación financiera	47
	3.4.1	Presupuesto de operación	48
	3.4.2	Presupuesto de inversiones permanentes	50
	3.4.3	Presupuesto financiero	51
	3.5	Control presupuestal	53
	3.6	Punto de equilibrio	55
	3.7	Arbol de decisiones	60
CAPITULO IV		ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA	63
	4.1	Concepto de análisis financiero	64
	4.2	Objetivo	64
	4.3	Clasificación de métodos de análisis	65
	4.4	Métodos de análisis verticales	66
	4.4.1	Método de reducción de estados financieros	66
	4.4.2	Método de razones	67
	4.5	Métodos de análisis horizontales	70
	4.5.1	Método de aumentos y disminuciones	71
	4.5.2	Método de tendencias	71

4.6. Método de análisis auxiliar para
la toma de decisiones 71

CASO PRACTICO 73

CONCLUSIONES iii

BIBLIOGRAFIA v

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La Planeación Financiera consiste en elegir, de entre varias opciones, el mejor curso de acción que nos permita lograr uno o varios objetivos previamente establecidos. Es por ésto que se la considera como una herramienta indispensable para la toma de decisiones.

Se puede asegurar que en la actualidad, la Planeación Financiera es llevada a cabo en todo tipo de organismos para conseguir el éxito deseado; ya que de no existir una trayectoria que oriente las actividades y opciones hacia un fin determinado, no hay razón de existir para ese organismo y se está propenso a la desaparición.

La inestabilidad económica que se ha venido dando en nuestro país - en los últimos años, afirma aún más que una toma de decisiones adecuada debe estar fundamentada sobre una serie de estudios previos que derivan de la información que la misma entidad proporciona.

Es por esto que el presente Seminario se enfoca a mostrar los instrumentos que conforman la Planeación Financiera que facilitan tomar decisiones adecuadas.

Para ello el primer capítulo está enfocado en conocer lo que es una empresa, su clasificación y dónde se encuentra ubicada la función financiera dentro de la misma.

El capítulo segundo muestra a la Administración Financiera como el área encargada de la obtención y aplicación de recursos de las entidades.

En el tercer capítulo se define a la Planeación Financiera y se muestran los instrumentos de que se vale para cumplir con sus funciones.

El cuarto capítulo está dirigido a la manera de analizar a la información financiera que emana de las empresas para poder hacerla útil en el proceso de la Planeación Financiera.

Por último se presentará un caso práctico donde se analizan las técnicas mostradas en los capítulos anteriores, tomando en cuenta todos los detalles que pueden intervenir para la toma de decisiones.

HIPOTESIS

HIPOTESIS

El propósito del siguiente seminario, es el demostrar que la aplicación práctica de la Planeación Financiera a todo tipo de organismo, - en una situación de inestabilidad económica, ayuda e impulsa para su subsistencia y crecimiento, siempre y cuando, la decisión tomada sea - la que promueva mayor eficiencia para poder maximizar el valor de la - empresa.

De lo anterior se plantea la hipótesis siguiente: en una situación de inestabilidad económica toda empresa que emplee la Planeación Financiera, tiene mayores posibilidades de éxito que cualquier otra empresa que no la emplee; por lo tanto, la Planeación Financiera aplicada en - una empresa en condiciones económicas inestables origina un empleo más racional de sus recursos.

CAPITULO 1

ASPECTOS BASICOS DE LA FUNCION

FINANCIERA

CAPITULO 1

ASPECTOS BASICOS DE LA FUNCION FINANCIERA EN LAS EMPRESAS

1.1 CONSIDERACIONES GENERALES

A lo largo de la historia, el hombre ha ido generando un conjunto de instituciones cuya necesidad las hace perennes. La familia, la escuela y la empresa son de las más importantes. La empresa, que algunos se han atrevido a calificar como la célula básica de la economía, ha cobrado carta de ciudadanía en todos los países, por la simple y sencilla razón de que es la forma más lógica de organizar las potencialidades humanas, alrededor de la producción de satisfactores para la sociedad.

La empresa nace mediante la formación de un patrimonio, el cual está integrado por los diversos bienes aportados por personas llamadas socios, - los cuales se unen para perseguir un fin lícito y para proporcionar satisfactores, ya sea en bienes o en servicios, a la sociedad.

Con este patrimonio, la empresa puede allegarse de los recursos materiales, humanos y técnicos necesarios para su desarrollo, para lograr su permanencia en el mercado a través del tiempo, y con ello la generación de utilidades para conseguir la maximización del valor de la empresa.

La empresa es, por lo tanto, una entidad funcional que existe con un propósito determinado, que desde el punto de vista económico, consiste en obtener a través de los años, el máximo rendimiento sobre el capital invertido, como resultado de actividades consistentes en la producción de bienes o en la prestación de servicios necesarios para la comunidad.

1.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

El desarrollo humano que se ha manifestado en aspectos técnicos, sociales y económicos, ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada una de ellas es una función difícil.

Los criterios de clasificación de las empresas más difundidos se enumeran de la siguiente manera:

1. POR SU ACTIVIDAD O GIRO

a) **INDUSTRIALES.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes, mediante la transformación o extracción de materias primas. Las industrias a su vez son susceptibles de clasificarse en:

- Extractivas
- Manufactureras
- Agropecuarias

b) **COMERCIALES.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

b) **SERVICIO.** Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no tener fines lucrativos.

2. POR SU ORIGEN DE CAPITAL

a) **PÚBLICAS.** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden subclasificarse en:

- Centralizadas
- Descentralizadas
- Estatales
- Mixtas o Paraestatales

b) **PRIVADAS.** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

3. POR SU MAGNITUD

Para considerar esta clasificación, nos basaremos en el Programa de Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, publicado el 30 de abril de 1985 y modificado por acuerdo del 11 de enero de 1989, en el cual se mencionan los siguientes criterios:

a) MICROINDUSTRIA. Son las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta de 200 millones de pesos al año.

b) INDUSTRIA PEQUEÑA. Son las empresas no comprendidas en el estrato anterior que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas no rebase la cantidad de 2,300 millones de pesos al año.

c) INDUSTRIA MEDIANA. Son las empresas no comprendidas en los estratos anteriores que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no exceda de 4,500 millones de pesos al año.

1.3 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos son los propósitos de la empresa; la razón por la cual -- existe y la línea que marca su desarrollo. Sin ellos la organización no tendría sentido ni razón de existir, se desintegraría.

Toda empresa tiene varios objetivos que alcanzar para seguir operando y evolucionar, pero la mayoría de ellas no ha tomado conciencia de ellos de una manera clara ni ha sentido la necesidad de analizarlos, ni evaluarlos, - ponerlos por escrito y hacerlos del conocimiento de todo el personal. Lo - tiene pero de manera implícita en la forma de hacer las cosas.

La definición de objetivos debe incluir los siguientes aspectos:

Objetivos comerciales

Comprende la definición de los productos y servicios que ofrece; qué es lo que vende, a quién lo vende, en qué se distinguen o destacan sus productos y servicios de lo que venden otros.

Objetivos técnicos

Abarcan los propósitos del desarrollo de métodos de trabajo, procesos, equipos, sistemas administrativos; cómo los va a desarrollar, cuándo los ha de implantar, qué consecuencias tendrá sobre su posición comercial y sobre - los resultados y finanzas.

Objetivos financieros

En estos objetivos se busca la cantidad de recursos que ha de manejar, cómo estarán asignados entre los diversos renglones de su activo y cómo los va a obtener en forma de crédito de capital.

Objetivos económicos

Esto es, lo que se propone obtener como utilidades, expresado como — porcentaje de la inversión o en términos absolutos.

Objetivos de desarrollo de la organización

Incluyen la definición del personal que requiere, sus características personales, su capacidad y experiencia. La forma en que los va a reclutar — o a desarrollar dentro de la empresa, su remuneración y sus estímulos.

Objetivos sociales

Se refieren a los propósitos de la organización, en relación con las — personas que trabajan en ella y con todas aquellas con quienes entra en con — tacto en su operación, incluyendo también su medio natural.

Algunos de estos objetivos mencionados se fundamentan en los conoci— mientos que tienen los empresarios sobre la realidad en que opera la empre— sa, las características de los mercados, las capacidades de su personal, — los recursos económicos con que cuenta y los que pueden obtener, la situa— ción económica y social del país, etc. No se tratan de ideas vagas o de — buenas intenciones puestas en el papel. Para que un cuerpo de objetivos sir — va para algo, debe estar fundamentado en un análisis realista de la propia organización y del medio en que opera.

Resumiendo lo anterior, nos encontramos con otro grupo de objetivos — ya implícitos dentro de las organizaciones y que son los siguientes:

1. Ser líder

La empresa puede lograr el liderazgo, manteniéndose en el mercado por — arriba de las demás entidades en base a su constancia por mejorar la produ — ctividad, manteniendo una eficiencia operacional y una eficacia administrati

va.

2. Ser una unidad

Quando la empresa logre mantener y adecuar las relaciones entre proveedores, empresarios y clientes en un sólo conjunto, logrará el objetivo de la unidad.

3. Ser una comunidad

De la misma manera se verá reflejada la comunidad en la organización que sepa equilibrar las relaciones entre su personal y entre los empresarios.

4. Obtener un rendimiento adecuado.

Sin este objetivo, la empresa no puede mantenerse, ni permanecer en existencia.

5. Contribuir al desarrollo del país

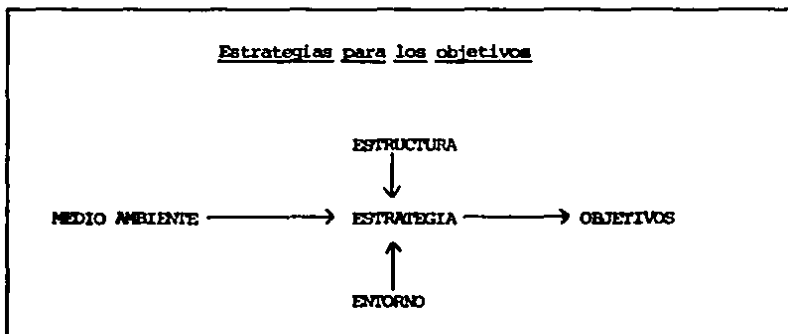
Esto significa que la empresa sea en verdad útil, proporcionando los satisfactores que la sociedad necesita.

1.4 ESTRATEGIAS PARA LOS OBJETIVOS

Se le llama estrategia a la forma en que la empresa se relaciona con el medio económico y social en el que opera. Para analizarla es necesario tomar en cuenta cuatro aspectos:

1. Los objetivos que constituyen el conjunto de propósitos y metas de tipo económico, financiero, técnico, comercial y social que se pretende alcanzar.
2. La estructura, constituida por los recursos con que cuenta para desarrollar sus funciones, por ejemplo: los medios físicos de producción, la tecnología empleada en los procesos productivos, la organización, los elementos humanos y los sistemas de trabajo administrativo, la posición comercial, la penetración en el mercado, etc.

3. El entorno, del que forman parte las personas y compañías con las que la empresa se relaciona directamente en el curso de sus actividades; por ejemplo: los clientes, proveedores, instituciones de crédito, organismos gubernamentales y otros.
4. El medio ambiente, que incluye aquellos elementos externos que en forma directa o indirecta afectan tanto a la propia empresa como a su entorno.



La estrategia se expresa por un conjunto de "estrategias funcionales", congruentes entre sí, que podemos expresar de la siguiente manera:

Estrategia comercial

Se le llama así a la estrategia de las ventas o al conjunto de decisiones relativas a los productos y mercados que atiende la empresa. Esta estrategia afecta a los resultados, por los ingresos y costos asociados a los productos que ofrece y los mercados en que participa la empresa.

Estrategia de producción

Define la tecnología que debe adoptarse, así como los procesos, instalaciones, equipos y el grado de integración de la planta. Debe vigilarse la cantidad de recursos invertidos en activos fijos, y también los resultados

según la clase y el volumen de productos que se pueden fabricar y los costos unitarios de fabricación que, dependen de la buena tecnología que se adopte.

Estrategia de compras

Se expresa en relación con los requisitos de calidad, tamaño y frecuencia de los pedidos, así como el pago a proveedores. Esto influye sobre los resultados, según la calidad y oportunidad con que se adquirieran los materiales, ya que el precio que se pague por éstos, repercute en el costo de los productos finales.

Estrategia de personal

Se manifiesta en los criterios que se emplean para seleccionar al personal y para promoverlo a puestos de mayor responsabilidad, en lo concerniente a políticas de sueldos y prestaciones, a las oportunidades de capacitación y a la actitud que adoptan, tanto jefes, como con subalternos. El número de empleados y la forma de remunerarlos constituye uno de los renglones de gasto más importantes de la empresa.

Estrategia financiera

Se forma en base a las modalidades que se adoptan para obtener créditos y capital, para asignarlos dentro de la empresa. Esto afecta los resultados por los gastos financieros derivados de los créditos.

1.5 IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE LAS EMPRESAS

Si la empresa es, por lo tanto, un conjunto de individuos que aplican su esfuerzo para la realización de actividades que permitan satisfacer una demanda mediante satisfactores que participan en determinado mercado, y en el desempeño de esta actividad emplean recursos de capital, y están también comprometidos a obtener resultados que superen los costos incurridos, es evidente que el elemento de la empresa llamado "Administración" coordina el empleo de los recursos disponibles para lograr sus objetivos.

Funciones de la empresa

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS (O ADMINISTRACION EN SI)	FUNCIONES ORGANICAS (O ADMINISTRACION DE PERSONAL)	FUNCIONES ESPECIFICAS (O ADMINISTRACION DE COSAS)
PLANEACION ORGANIZACION DIRECCION CONTROL	SOCIO-ECONOMICA JURIDICA RELACIONES HUMANAS RELACIONES INDUSTRIALES RELACIONES PUBLICAS	FINANZAS PRODUCCION VENTAS CONTABILIDAD MERCADOTECNIA

De esta reflexión se deriva el propósito del proceso administrativo, - cuyo ejercicio a través de los años, ha permitido la acumulación de experiencias que sistematizadas y con apoyo en los conocimientos derivados de diferentes ciencias, ha hecho posible integrar un conjunto de técnicas administrativas, cuyo objetivo puede expresarse como el de servir a los dirigentes de las empresas para poder tomar mejores decisiones.

No es concebible una verdadera administración de empresas sin planeación y control, ni es concebible en los momentos actuales y mucho menos en el futuro que se presenta, con fuertes innovaciones tecnológicas, con creciente intervención gubernamental y con una intensificación de la competencia, que se pueda manejar a las empresas sin sistemas formales de planeación y control, ya que estas etapas del proceso administrativo son indispensables para asegurar el rendimiento óptimo sobre los recursos de la empresa.

Las funciones administrativas forman un continuo inseparable en el que cada parte, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás y que se dan simultáneamente.

PLANEACION. Es la parte que consiste en la fijación de objetivos, en la formulación de políticas y en la selección de los mejores medios entre las alternativas posibles para lograr los objetivos señalados, con los recursos de que dispone la empresa.

ORGANIZACION. Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Dentro de la organización se establece la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

DIRECCION. Es la etapa del proceso administrativo en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, donde delega dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes -

emitidas.

CONTROL. Es el esfuerzo encaminado a dominar las situaciones que influyen sobre el logro de los objetivos, de manera que se conozca y cuantifique, si los resultados que se van logrando se encuentran dentro del plan o fuera de lo previsto, a fin de que se planeen y pongan en práctica medidas correctivas para hacerla reaccionar hacia el logro de los objetivos propuestos o rectificarlos si es necesario, sobre bases más realistas.

La planeación y el control son interdependientes y complementarios ya que la planeación tiene que ver con el decidir qué cosa hacer, y el control con asegurar que se obtengan los resultados deseados. Con ellos se asegura que la empresa tenga un rumbo definido y que marche en lo posible dentro del rumbo trazado. No es posible dirigir, sin saber hacia donde, y no es posible realizar acciones correctivas sino en función de las diferencias entre lo que es y lo que se había propuesto hacer. Es por ésto, que la planeación y el control deben efectuarse a todos los niveles de la empresa y abarcar todas las actividades.

1.6 LA FUNCION FINANCIERA

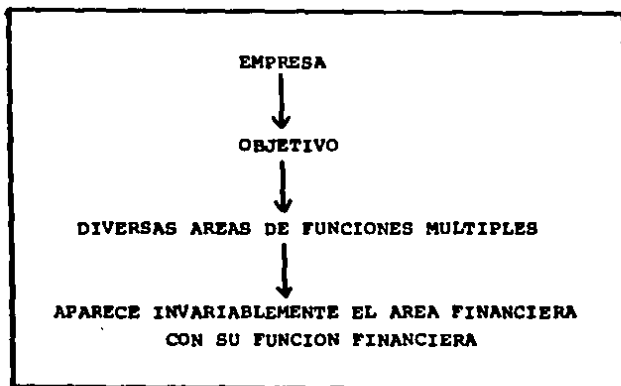
La función financiera es de vital importancia dentro de todo tipo de empresas, ya que es el entorno con el que todas las demás funciones de la empresa se van a desarrollar; consiste en planear, adquirir y utilizar los recursos de tal manera que se incremente al máximo la eficacia de operación de la organización.

La función financiera es la encargada de mantener a la empresa abastecida de los recursos necesarios para lograr sus metas, fungiendo como coordinadora de los departamentos de la misma y procurando el uso racional de dichos recursos, con el fin de obtener su máximo aprovechamiento al menor costo posible.

Por lo tanto, el objetivo fundamental de esta función será "optimizar el uso y obtención de recursos financieros necesarios para maximizar los --

flujos de efectivo que se generen, para maximizar el valor de la empresa". (1)

La función financiera



La función financiera se encargará de obtener los recursos, en base a un análisis cuidadoso sobre cuales son las fuentes menos costosas y las de menor riesgo; así como la aplicación de los mismos en inversiones rentables.

Esta obtención y aplicación de recursos debe coordinarse de tal forma que permita a la empresa la optimización de sus objetivos; para ello siempre será importante tomar en cuenta la relación riesgo-rendimiento, y así, no poner en peligro la vida de la empresa.

(1) Villegas H. Eduardo.- La información financiera en la administración. Editorial Laró. México, D.F. 1982. Pág. 4

La función financiera se da tanto en empresas públicas como privadas.

Las empresas públicas son creadas por el Gobierno Federal con el objeto de cumplir con un fin social, sin perseguir fines de lucro, pero pudiendo o no obtener beneficios. Al igual que todas las empresas, para poder operar requieren de recursos humanos, técnicos y económicos, siendo estos últimos obtenidos a través de la asignación presupuestal.

La asignación presupuestal consiste en distribuir los ingresos captados por el Gobierno Federal a los diferentes organismos públicos con el fin de que cumplan los objetivos para los que fueron creados.

Los presupuestos se llevan a cabo mediante programas de actividad y operaciones, los cuales están basados en las metas, objetivos y propósitos de la empresa, cuyo objetivo consiste en proporcionar información presupuestal a largo plazo, que permita una asignación más eficaz de los recursos.

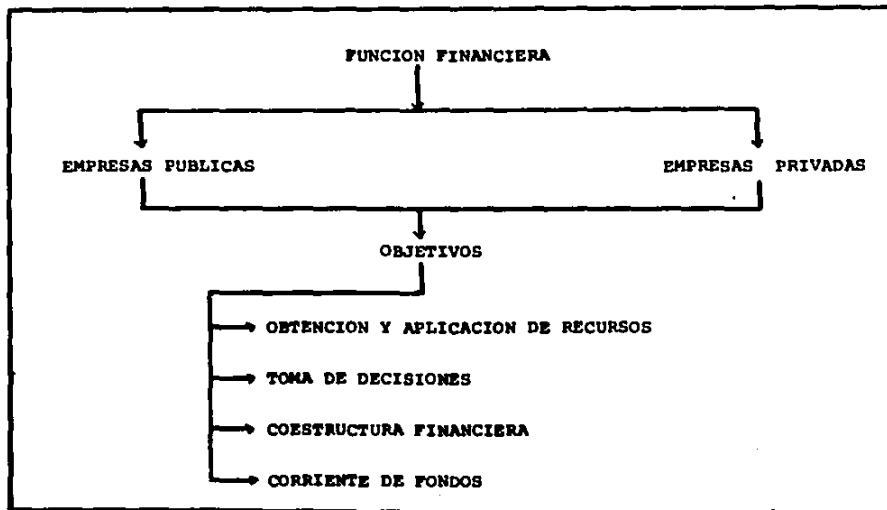
El Gobierno Federal debe vigilar que la asignación presupuestal se lleve a cabo de acuerdo a las actividades prioritarias, tomando en cuenta la política de austeridad actual, enfrentándose así, las empresas públicas a la problemática de la obtención de recursos.

Por lo que respecta a las empresas privadas, que en su mayoría persiguen fines de lucro, tienen como operaciones básicas; comprar, producir, vender y controlar, constituyendo así, un ciclo a través del cual la empresa tiene que incurrir en diversos gastos para poder generar a su vez sus propios ingresos, por lo que se hace necesario llevar un control efectivo de las operaciones que realizan.

La función financiera se va a encargar de maximizar las utilidades de la empresa, proporcionándole los elementos necesarios para: comprar, producir, vender y controlar.

Las empresas privadas a diferencia de las públicas, tienen que generar y obtener sus propios recursos para poder llevar a cabo sus funciones.

La función financiera en las empresas públicas y privadas



1.7 EL RESPONSABLE DE LA FUNCION FINANCIERA

Hasta ahora sólo hemos hablado de la función financiera dentro de la empresa, sin embargo, no se ha hecho mención de quién es el encargado de llevarla a cabo, siendo éste, el ejecutivo financiero.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, el ejecutivo financiero es el miembro de la alta gerencia, en ocasiones miembro del Consejo de Administración de una empresa, que ejerce básicamente las funciones de contraloría y/o tesorería.

En efecto, el ejecutivo financiero es el responsable de dicha función, y su compromiso varía de acuerdo al tamaño de la empresa y sus políticas, - sus responsabilidades personales y las de otros funcionarios y directivos.

Cabe mencionar que no existe un patrón establecido que contemple todas las funciones que el ejecutivo financiero debe realizar; sin embargo, existen tres funciones básicas que deben llevarse a cabo:

- a) Obtención de recursos
- b) Aplicación de recursos
- c) Control financiero y maximización de utilidades

Debido a la complejidad e importancia de estas funciones, no es posible que el ejecutivo financiero las absorba en su totalidad, sino que se ve en la necesidad de apoyarse, tanto en el contralor, quien será el responsable de la aplicación de los recursos, básicamente, como el tesorero, quien tendrá a su cargo la obtención de los mismos.

• Ambas funciones, requerirán de un control financiero, y su adecuada coordinación coadyuvará a la maximización de utilidades de la empresa.

a) Obtención de recursos

Una vez elegida la inversión que ha de llevarse a cabo, el responsable financiero, deberá buscar la forma de obtener el capital necesario para financiarla, decidiendo que recursos se utilizarán de las utilidades, o bien,

que parte de ellos tendrán que ser financiados por fuentes externas.

Cabe mencionar que esta decisión requiere de un análisis previo y minucioso para elegir cuál de las fuentes es la menos costosa y para tratar de que los recursos sean aprovechados durante el mayor tiempo posible.

Además será necesario considerar los riesgos que el financiamiento representa para la empresa, con el fin de evitar la falta de liquidez y poder hacer frente a los pasivos contratados por este concepto., sin poner en peligro la existencia de la empresa.

Por último podemos decir que el tesorero debe establecer y vigilar el cumplimiento de las políticas del área de crédito y cobranza, así como de inversiones, con el fin de obtener la rentabilidad adecuada de ellas.

b) Aplicación de recursos

El contralor deberá determinar la forma más adecuada de invertir los recursos dentro de la empresa, tratando de obtener el mejor aprovechamiento de partidas del activo, a través de su adecuada administración y control interno. También deberá llevar a cabo una buena administración de impuestos tratando de mantener una buena imagen de la empresa ante las autoridades hacendarias mediante una política fiscal que le permita cumplir con sus obligaciones fiscales.

Otro aspecto importante es el de la coordinación de la auditoría externa, ya que éste funge como órgano supervisor de los accionistas y público en general.

El contralor debe buscar además el equilibrio entre los planes a corto plazo con los planes a largo plazo y los objetivos generales de la empresa.

c) Control financiero y maximización de utilidades

Para lograr la maximización de utilidades de la empresa, se deberán de coordinar las dos funciones anteriores, lográndolo a través de la planeación y control financiero.

El ejecutivo financiero debe contar con una visión amplia y total de las operaciones de la empresa para poder llevar a cabo una correcta planeación de las utilidades de la misma.

Es por todo lo anterior, que la Administración Financiera se divide en dos grandes grupos:

1. Administración Financiera del Capital de Trabajo, y
 2. Administración Financiera de las Inversiones Permanentes,
- lo cual se verá y analizará en el siguiente capítulo.

CAPITULO 2

ADMINISTRACION FINANCIERA

CAPITULO 2

ADMINISTRACION FINANCIERA

2.1 DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Como todas las áreas de una empresa necesitan y utilizan fondos, es necesaria la existencia de un área cuya función básica sea la planeación de las necesidades y usos de recursos de la organización, obteniendo los necesarios y aplicándolos para los fines rentables. Esta área se conoce como Administración Financiera.

La administración financiera se define por medio de las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque ciertos detalles específicos varían entre las organizaciones, existen tareas financieras básicas, como lo sería la obtención de fuentes financieras, su distribución y aplicación, así como los beneficios obtenidos de las fuentes de financiamiento. Estas funciones financieras básicas deben efectuarse en todo tipo de organizaciones: desde las empresas privadas como las públicas y otras organizaciones no lucrativas como hospitales.

Con ésto podemos definir a la administración financiera como "aquella encargada de planear, adquirir y utilizar los fondos de tal manera -- que se incremente al máximo la eficiencia de operación de la organización". (2)

Diversos autores opinan que los objetivos de la Administración Financiera se involucran en el proceso de valoración de los mercados financieros; esto es, que su principal meta sea la de incrementar al máximo la -- utilidad de los accionistas.

(2) J. F. Weston.- Finanzas en Administración. Vol. 1 Editorial Interamericana. 7a. Edición. México, D.F. 1987. Pág. 2

Pero no se puede asegurar que éste sea el único, ya que además de lograr un máximo rendimiento para las acciones de la empresa, la administración financiera debe tener presente otros objetivos tales como:

a) Flujo de efectivo.

La mejor obtención y aplicación de recursos (determinar en qué se debe invertir y cómo se van a financiar dichas inversiones).

b) Maximización de los objetivos de la empresa. Mediante la adecuada coordinación de la obtención y aplicación de recursos.

c) Flujo de información.

La administración financiera debe generar información oportuna, suficiente y veraz de todas las actividades y operaciones que realiza la empresa.

d) Planeación y control.

Otro de los objetivos de la administración financiera, es asegurarse de que lo que es necesario hacer se haga y percibirse de lo que no se hace.

2.2 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Los elementos que la administración financiera debe considerar para el logro de los objetivos de la empresa son principalmente:

1. Administración financiera del capital de trabajo
2. Administración financiera de las inversiones permanentes o proyectos de inversión.

2.2.1 ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO

Para poder hablar de la administración financiera del capital de trabajo, es necesario que conceptualicemos el significado de Capital de Trabajo, así tenemos que "es el importe del capital destinado a activos circulantes - que proporciona la empresa, proveniente de fuentes a largo plazo, tales como empréstitos e inversiones de los accionistas. La forma más generalizada de valorarlo es restar al Activo Circulante del Pasivo Circulante". (3)

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO A CORTO PLAZO}$$

Por lo tanto, el Capital de trabajo no aparece como tal en los Estados Financieros, sino que se busca, se calcula y define.

Ejemplo:

COMPANIA X, S.A.

ACTIVOS CIRCULANTES		PASIVOS CIRCULANTES	
Efectivo	\$ 500	Cuentas por pagar	\$ 600
Valores negociables	200	Doctos. por pagar	800
Cuentas por cobrar	800	Pasivos acumulados	200
Inventarios	1,200		
	<u>2,700</u>		<u>1,600</u>

$$\text{ACTIVOS CIRCULANTES} - \text{PASIVOS A CORTO PLAZO} = \text{CAPITAL DE TRABAJO}$$

$$2,700 \quad 1,600 \quad = \quad \underline{1,100}$$

(3) I. Eugene McNeill.- Contabilidad Financiera. Editorial Diana. 1a. Edición. México, D.F. 1981. Pág. 519

Por lo tanto, siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo.

El motivo del uso del capital neto de trabajo para evaluar la liquidez de la empresa se haya en la idea de que cuanto mayor sea el margen en el — que los activos de una empresa cubren sus obligaciones a corto plazo (pasivo a corto plazo), tanta más capacidad de pago generará para pagar sus deudas, en el momento de su vencimiento. Esta expectativa se basa, a su vez, — en la creencia de que los activos circulantes son fuentes de entradas de — efectivo, en tanto que los pasivos son las aplicaciones o desembolsos de — efectivo.

Es por ésto que se dice que el Capital de Trabajo se forma de los recursos líquidos de la empresa.

CAMBIOS EN EL MONTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Es posible efectuar movimientos dentro del grupo de partidas del capital de trabajo sin modificar el total; por ejemplo, cobrando a los clientes, reduciendo las cuentas por cobrar y aumentando el efectivo sin modificar el total de ese capital. Puede pagarse a los acreedores, reduciendo así el efectivo y las cuentas por pagar, sin cambiar el total del capital. El estudio — de estas modificaciones no ofrece información acerca de las fuentes de los cambios en el capital de trabajo total; y los cambios en las partidas no circulantes, si proporcionan información acerca del origen de los cambios en — el capital de trabajo.

ORIGEN DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO

Pueden entrar fondos al capital de trabajo, provenientes de cuatro — fuentes básicas, que son:

1. Excedente de fondos recibidos sobre los desembolsos efectuados para operaciones en curso.
2. Inversiones de accionistas.
3. Préstamos recibidos de acreedores a largo plazo.
4. Venta de bienes de activo fijo o a largo plazo.

También pueden recibirse fondos en la empresa, a través de donativos - de personas, o de concesiones del gobierno.

Lo que es interesante y lógico es que los fondos puedan retirarse del capital de trabajo aplicándolos a las mismas 4 fuentes de las que provinieron. Pueden salir los fondos del capital contable con destino a:

1. Las operaciones, por exceder los desembolsos de fondos a las entradas.
2. Los accionistas, en forma de dividendos o devolución de sus inversiones.
3. Acreedores a largo plazo, como reembolso de préstamos.
4. Proveedores de activos de larga duración.

POLITICAS FINANCIERAS NECESARIAS PARA LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

Las políticas financieras son guías de acción necesarias para mantener una empresa financieramente sana, es decir, con liquidez suficiente para hacer frente al pago de sus deudas. Estas políticas financieras son: políticas de crédito, políticas de pago y políticas de inventarios.

a) DETERMINACION DE LA POLITICA DE CREDITO.

El plazo de recuperación de los créditos concedidos o rotación de cuentas por cobrar, constituye un factor importante para determinar el capital.

El crédito constituye en la actualidad, un estímulo indispensable para la demanda; la competencia obliga a concederlo, por lo que habrá que considerar el plazo que suele regir en el mercado al que va a introducirse la empresa. Una política correcta de crédito hará que los plazos se limiten lo más que sea posible, ya que además del financiamiento que exigen, entre más largo sea el plazo concedido es mayor el riesgo que se corre.

b) DETERMINACION DE LA POLITICA DE PAGO

El determinar la política de pago de la empresa, se refiere esencialmente a las decisiones entre aceptar el plazo que nos da el proveedor sin obtener descuento alguno, u obtener un descuento por pronto pago en el momento de pagar en efectivo. Se deben considerar las prácticas comerciales en el --

mercado del proveedor.

c) DETERMINACION DE LA POLITICA DE INVENTARIOS

La determinación de la inversión adecuada en inventarios, reviste gran importancia desde el punto de vista financiero, dado que se trata por lo general de inversiones muy fuertes, de un gran valor y que originan gastos — considerables. Debe guardar esta inversión la debida proporción con su tiempo normal de recuperación, así como con los demás elementos financieros.

Dentro de la planeación financiera habrá que precisar cuales son los stocks necesarios y así poder dotarla de los medios para su funcionamiento.

Si una empresa lleva una política de dar un excelente servicio en el surtido de mercancías, ésto implica que además de coordinar muy bien la producción con las ventas, necesita mantener un stock y manejar permanentemente un inventario para tener siempre el tipo de producto que le solicitan. Dependiendo de esta política de inventarios de cada empresa, se debe procurar presupuestar en el balance general este renglón para tener suficiente capital de trabajo para sostener estos desembolsos.

2.2.2 ADMINISTRACION FINANCIERA DE LAS INVERSIONES PERMANENTES

Probablemente la toma de decisiones, por parte de los administradores financieros más importante para el éxito de una empresa, es la evaluación de los proyectos de inversión, sobre todo cuando se trata de aquéllos cuyo beneficio se espera realizar en un período mayor a un año que son las llamadas inversiones permanentes.

Las inversiones permanentes son los desembolsos que se hacen generalmente para la adquisición de activos fijos u otro tipo de activos cuyo diferimiento es a largo plazo, los cuales se difieren de la inversión de activos circulantes en 3 aspectos importantes:

- Frecuentemente el monto de los desembolsos en inversiones permanentes son más cuantiosos.
- No se puede dar marcha atrás en unos cuantos meses, ya que representan inversiones a largo plazo que incluyen pronósticos que abarcan varios años hacia el futuro.
- Las decisiones en inversiones permanentes pueden embarcar a la empresa en un giro o ramo de actividad completamente distinto.

Por lo tanto, las decisiones en inversiones permanentes deben tomarse haciendo una evaluación concienzuda de los beneficios a largo plazo, tanto monetarios como no monetarios.

Las inversiones permanentes presuponen un aumento necesario de producción para acaparar el mercado que se le presenta a la empresa. Este aumento deberá por lo menos alcanzar el período de tiempo pronosticado para el activo fijo. Si el pronóstico es erróneo, podrán repercutir en los resultados en forma grave para la empresa; si se gasta más de lo indispensable tendremos recursos ociosos, y si se gasta menos de lo requerido podremos perder participación en el mercado.

Los criterios de aceptación o rechazo de un proyecto de inversión dependen directamente de la naturaleza de cada proyecto los cuales se distinguen principalmente en 4 tipos:

1. PROYECTOS NO RENTABLES

Son auxilios que involucran una salida de fondos cuyo objetivo no es obtener utilidades directas. Ejemplo: adquisición de mobiliarios y equipo, campos deportivos para los trabajadores, etc.

2. PROYECTOS NO MEDIBLES

Están diseñados a obtener una utilidad cuyo monto es difícil de determinar con cierto grado de acierto. Ejemplo: publicidad.

3. PROYECTOS DE REEMPLAZO

Los proyectos de reemplazo de equipo, se plantea en términos de tiempo, es decir, se puede suponer que un equipo existente puede prolongar su vida normal a través de reparaciones y mantenimiento, pero puede ocurrir que en un momento dado su costo de operación sea mayor que el costo de un posible sustituto.

En ese momento el equipo pasa a ser obsoleto y si los ahorros de un equipo a otro significan una rentabilidad satisfactoria en relación a la inversión, entonces el reemplazo del equipo pasa a ser recomendable.

4. PROYECTOS DE EXPANSION

Diseñados para aumentar la capacidad existente, en este caso es definitivamente necesario estimar las utilidades futuras, y su relación con el capital invertido, también es indispensable hacer un análisis de el — factor riesgo, que es diferente en cada proyecto y que puede influenciar la decisión de algunas alternativas, por ejemplo, si dos alternativas tienen la misma rentabilidad, una puede ser mejor que la otra, si el riesgo que implica es menor. Este riesgo puede ser establecido en términos de seguridad o incertidumbre, de los beneficios que generará, puede ser también en términos de obsolescencia, y accesibilidad a la capacidad involucrada.

2.3 ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

La administración de efectivo es una de las áreas más importantes de la administración financiera, ya que se le considera el activo más líquido de la empresa, y constituye a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, este activo líquido puede funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una crisis de solvencia. Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convierten finalmente en efectivo mediante la cobranza de ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse

todos los activos líquidos.

La estrategia básica que deberán seguir las empresas en lo referente a la administración del efectivo son las siguientes:

1. Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualesquiera de los descuentos en efectivo que resulten favorables.
2. Utilizar el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas.
3. Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado apremiantes. Pueden emplearse los descuentos por pronto pago, de ser económicamente justificables, para alcanzar este objetivo.

Las implicaciones globales de estas estrategias pueden ponerse de manifiesto observando los ciclos de caja y la rotación del efectivo.

Las técnicas más usuales para una adecuada administración del efectivo son las siguientes:

1. Determinación del ciclo de caja
2. Rotación de efectivo
3. Determinación del efectivo mínimo para operaciones
4. Presupuesto de caja
5. Estudio de las fuentes de financiamiento

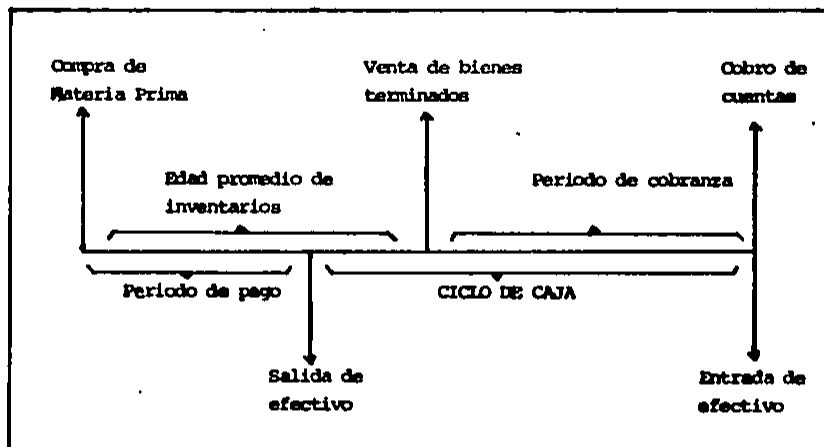
2.3.1 CICLO DE CAJA

El ciclo de caja de una empresa puede definirse como "el lapso que abarca desde el momento en el que la empresa realiza un desembolso para comprar materia prima, hasta el momento en el que se cobra el efectivo de

la venta de artículo terminado y producido con dicho material". (4)

El ciclo de caja puede ilustrarse gráficamente de la siguiente manera:

Ciclo de caja



Y la fórmula para obtener el ciclo de caja se representa en la siguiente ecuación:

$$CC = EPI + PC - PP$$

(4) Lawrence W. Guitman.- Fundamentos de Administración Financiera.
Editorial Harla. 3a. Edición. México, D.F. 1987. Pág. 270

Donde:

CC Ciclo de caja
EPI Edad promedio de inventarios
PC Período de cobranza
PP Período de pago

2.3.2 ROTACION DE EFECTIVO

La rotación de efectivo puede definirse como "el número anual de veces en que el numerario o efectivo sufre una rotación".(5)

Dicha rotación (RE) puede calcularse dividiendo 360 días entre el ciclo de caja:

$$RE = \frac{360}{CC}$$

Cuanto mayor sea la rotación de efectivo de una empresa, tanto menor - cantidad de efectivo requerirá.

2.3.3 DETERMINACION DEL EFECTIVO MINIMO PARA OPERACIONES

Dado que la empresa debe aprovechar las oportunidades que surjan para invertir o pagar sus deudas a fin de mantener un saldo efectivo, la meta debe ser entonces operar de manera que se requiera un mínimo de dinero en efectivo. Debe planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programados de sus cuentas en el momento de su vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados, cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas. Dicho "efectivo", por supuesto, debe mantenerse en forma de depósito a la vista (saldo en cuenta de cheques) o en algún tipo de valor negociable que produzca intereses.

(5) Ibidem (4), Pág. 270

Existen diversas técnicas cuantitativas, al igual que reglas empíricas, para determinar los saldos "óptimos" de caja. El presupuesto de caja, como se verá posteriormente, presenta un método para planear los requerimientos de efectivo, si bien, no trata explícitamente el problema del saldo adecuado de caja. Desde luego, el nivel óptimo depende tanto de la entrada esperada o no, así como de los desembolsos de efectivo. El saldo apropiado se establece con frecuencia en un nivel suficiente para cumplir con los requerimientos esperados o inesperados, o para cubrir las necesidades establecidas por los acreedores, cualquiera que sea lo mayor.

Pero existe una fórmula práctica para determinar a primera vista cual es el efectivo mínimo para que la empresa pueda operar y es la siguiente:

$$EMO = \frac{DTA}{RE}$$

donde:

EMO Efectivo mínimo para operaciones
DTA Desembolsos totales anuales
RE Rotación de efectivo

2.3.4 PRESUPUESTO DE CAJA

El presupuesto de caja resume las transacciones financieras previstas de la empresa, cobros o pagos convirtiendo los presupuestos de operación a una base de efectivo, cuyo objetivo es la fijación de programas que regulan la forma de allegarse y disponer de los recursos necesarios para su desarrollo.

El presupuesto de caja tiene características especiales que dificultan su elaboración, tales como:

- a) La ocurrencia de los cobros es inexacta; la estimación que se hace de ellos está sujeta a múltiples contingencias, muchos ingresos de caja --

Formato general de un presupuesto de caja

ENTRADAS DE EFECTIVO

Ventas en efectivo
Cobranza de ventas a crédito
Otras entradas de efectivo

menos:

DESEMBOLSOS DE EFECTIVO

Compras en efectivo
Pagos de cuentas por pagar
Gastos operativos
Sueldos y salarios
Pagos de impuestos e intereses
Otras salidas de efectivo

FLUJO NETO DE EFECTIVO

mas:

EFECTIVO INICIAL

EFECTIVO FINAL

menos:

SALDO MINIMO DE EFECTIVO

SALDO EXCEDENTE DE EFECTIVO

o

MONTO DE FINANCIAMIENTO

son aleatorios pudiendo presentarse condiciones que los hagan variar.

- b) Los pagos, por el contrario, tienen un carácter inelástico, representan compromisos ineludibles que hay que cubrir; o sea, que no existe una relación absoluta entre los cobros y los pagos previstos.
- c) Depende en gran parte de la situación general que domine en el mercado, pues cuando hay escasez de dinero y restricción de crédito bancario, la cobranza se torna más difícil, provocando fallas en las provisiones -- realizadas.

A pesar de estas dificultades, el presupuesto de caja es parte inherente a un control presupuestal bien equilibrado, y aun muchas empresas -- que no tienen un sistema completo lo utilizan en una u otra forma para poder prever y hacer frente a sus obligaciones.

2.3.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El estudio de las fuentes de financiamiento son otra herramienta útil para una adecuada administración financiera del efectivo, ya que son los -- medios por los que una empresa puede allegarse de los recursos líquidos -- necesarios para realizar sus operaciones.

De acuerdo a su naturaleza, estas fuentes pueden clasificarse en:

1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS A CORTO PLAZO

Formadas principalmente por el crédito comercial o proveedores, o -- bien, por el diferimiento de los pasivos acumulados a corto plazo, como -- son los impuestos por pagar, sueldos y salarios e intereses por pagar a -- corto plazo.

El uso inteligente de estas fuentes, contribuye a que la obtención de recursos se logre de manera más equilibrada y menos costosa.

2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS A CORTO PLAZO

Conocidas como negociadas, puesto que no son espontáneas, es decir, - no se dan diariamente por las operaciones de la empresa. La persona encargada de conseguir este tipo de financiamiento, debe estar bien preparada - en la materia, así como conocer los términos de cada fuente. Entre otras tenemos:

LÍNEA DE CRÉDITO. Significa tener dinero disponible en el banco hasta por una cantidad máxima, durante un período convenido de antemano. Su costo fluctúa con la tasa de interés. Por lo general se le solicita a la empresa pagar las disposiciones que se hayan hecho por un período específico de 30 días.

CRÉDITO SIMPLE. Es una operación mediante la cual una institución de crédito establece una cuenta de cheques a nombre de la empresa. En el contrato se estipula la tasa de interés sobre el saldo diario sobregirado. El importe sobregirado no puede ser mayor al importe de la línea de crédito.

CRÉDITO DIRECTO O QUIROGRAFARIO. Es la operación mediante la cual una institución de crédito otorga a un cliente una determinada cantidad de dinero, con el sólo hecho de suscribir un pagaré. Después de autorizado el crédito, el banco entrega en efectivo o en abonos a la cuenta de cheques, el importe del documento menos los intereses correspondientes.

DESCUENTO DE DOCUMENTOS. Es la operación por medio de la cual una institución de crédito recibe en propiedad letras de cambio y excepcionalmente pagarés (documentos por cobrar) a cargo de un tercero, derivado de operaciones netamente mercantiles. Estos documentos deberán estar endosados en propiedad a la institución de crédito. Su objetivo primordial es el de obtener dinero en efectivo derivado de las operaciones comerciales sin tener que esperar el vencimiento de los documentos.

PRÉSTAMOS PRENDARIOS. Son aquéllos en los que el prestamista recibe mercancías, valores o cualquier otra clase de bienes muebles, los que conserva en su poder como garantía del préstamo a efecto de cobrarlo en caso

necesario, con el producto de la venta de dichos bienes. Los préstamos -- garantizados con mercancías se guardan en almacenes generales de depósi-- to, o en bodega del deudor entregando la llave al acreedor o tomando un - depósito legal, siendo éste responsable del bien.

FACTORING. Consiste en vender la cartera de clientes de la empresa a un agente de ventas (generalmente bancos) conforme a un convenio nego-- ciado previamente. Se le debe avisar al cliente que pague directamente -- sus deudas al banco, quien actúa como el departamento de crédito de la em-- presa. El porcentaje de ventas de la cartera va a variar de acuerdo al -- riesgo de incumplimiento de los clientes que conforman la cartera.

3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS A LARGO PLAZO

Como este tipo de financiamiento se puede mencionar a las utilidades retenidas, que son aquellas que la empresa decide capitalizar, después de que hayan cumplido con sus obligaciones.

Las utilidades retenidas suministran capital a la empresa en la mis-- ma forma en que lo hacen los préstamos a largo plazo, las obligaciones, - las acciones preferentes o comunes, así como el capital proveniente de -- otras fuentes.

4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS A LARGO PLAZO

Las fuentes más conocidas de este tipo son:

ACCIONES. Son un título valor que representa la participación de su tenedor en la propiedad de la empresa que las emitió.

Con la emisión de acciones la empresa tiene un crecimiento vía capi-- tal y no vía deuda.

OBLIGACIONES Son títulos que representan un crédito colectivo a car-- go del emisor, de tal modo que constituyen un pasivo a largo plazo para - la empresa que los emite.

Algunas de las desventajas que tiene la emisión de obligaciones son: constituyen un cargo fijo para la empresa; aumenta el apalancamiento pudiendo hacer bajar el precio de las acciones; debe crearse una provisión para el pago de la deuda.

Sus ventajas son: su costo es inferior al de la emisión de acciones; el pago de intereses es deducible como gastos; no pierde control sobre la empresa.

FIDEICOMISO. Es una operación en la cual una persona llamada fideicomitente, destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una persona llamada fiduciario (institución de crédito), y el producto se entregará a un fideicomitente.

Los fideicomisos son creados por el gobierno federal, y ofrecen un apoyo y financiamiento para impulsar las diferentes actividades económicas de la empresa.

Con lo anterior se ha visto un panorama amplio de las diferentes fuentes de financiamiento con que puede contar una empresa, y son éstas las que deben analizar el costo de financiamiento, ya que en base a éste, se deberá elegir la alternativa más apropiada y menos costosa para la empresa.

2.4 SISTEMAS DE INFORMACION

2.4.1 DEFINICION

Los sistemas de información financiera son una forma sistemática de anotar la historia económica de una empresa. Su objeto es proporcionar informes que pueden consultar los responsables de las decisiones que repercuten en el porvenir del negocio. Se redacta esta historia en términos cuantitativos, y consta de archivos de datos, en particular de informes en los que se condensan varias porciones de esos datos y, en parte, de los planes implantados por la Gerencia para guiar las operaciones.

Los datos no son útiles o significativos como tales, sino hasta que - son procesados y convertidos en una forma útil llamada información.

Las funciones que tiene todo sistema de información se resume en cinco pasos de la siguiente manera:

1. Recolectar datos
2. Convertir datos
3. Archivar datos
4. Procesar datos
5. Proporcionar información

El sistema de información es un sistema formal presente en las empresas para cubrir dos objetivos fundamentales, que son:

1. Información interna para la toma de decisiones llamada contabilidad administrativa y que no se basa forzosamente en los "principios de contabilidad generalmente aceptados".

2. Información externa, para personas ajenas a la administración de la empresa: accionistas de empresas cotizadas en Bolsa, gobierno, instituciones de crédito, proveedores, trabajadores, etc. recibiendo el nombre de contabilidad financiera. El objetivo de la contabilidad financiera se logra a través de los estados financieros básicos que son:

- Estado de posición financiera o Balance General
- Estado de pérdidas y ganancias o Estado de Resultados
- Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo.

2.4.2 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son las fuentes de información que muestran la situación financiera de una entidad económica, a una fecha determinada, o por un período de tiempo específico. Dichos estados deben estar preparados de manera completa, esto es, que incluyan un encabezado, que contengan el nombre de la empresa, del estado financiero que se trate, así como la -

fecha o el período al que se refiere.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA O BALANCE GENERAL

"Es el estado financiero más importante, en el sentido de que todas las transacciones contables pueden ser registradas en términos de sus efectos en el mismo. Muestra la situación financiera de la empresa en un momento dado del tiempo". (6)

ACTIVO (RECURSOS)	PASIVO (OBLIGACIONES)
	CAPITAL (PATRIMONIO)

El activo representa los derechos de la empresa y se clasifican de acuerdo a su disponibilidad en:

- Circulante
- Fijo
- Diferido

El pasivo constituye las obligaciones adquiridas por la empresa, clasificándose de acuerdo a su exigibilidad en:

- Pasivo a Corto Plazo
- Pasivo a Largo Plazo

(6) Anurax Maximino. Contabilidad General. Editorial C.E.C.S.A. 2a. Edición. México, D.F. 1970. Pág. 305

El capital nos muestra lo que se invirtió originalmente en la empresa y las ganancias obtenidas a favor de los accionistas y que fueron reinvertidas en la misma empresa.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS

"Es el estado que refleja la rentabilidad de la empresa durante el período contable. Muestra el origen de los ingresos, así como la naturaleza de los gastos, ambos factores dan lugar a la utilidad o pérdida neta".

(7)

El estado de resultados es un estado financiero dinámico, ya que nos muestra la utilidad o pérdida neta obtenida por una empresa por un período de tiempo determinado, mostrando para tales efectos, la diferencia entre los ingresos y egresos de la entidad.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO

Es el que se refiere a la obtención y utilización de recursos de una empresa, durante un período de tiempo determinado.

En otras palabras, podemos decir que es el estado que nos muestra la obtención y aplicación de recursos por un período de tiempo determinado, a través de los incrementos y disminuciones en el activo, en el pasivo y en el capital, obtenidos por la comparación de dos estados de posición financiera a dos fechas determinadas.

El incremento de activos y disminución de pasivos y capital, constituye una aplicación.

El incremento en pasivos y capital y la disminución de activos, constituye un origen.

(7) Ibidem (6) Pág. 309

Cabe mencionar que existen otras fuentes de información financiera, tales como: el estado de costo de producción y costo de lo vendido, el - flujo de efectivo, el flujo de fondos, el flujo de operación, balanza de comprobación, etc., los cuales se utilizan para realizar un análisis más detallado de los datos mostrados en los principales estados financieros.

ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Son aquéllos que contienen en parte o en todo, hipótesis o supuestos, con el fin de mostrar la situación financiera o los resultados de - las operaciones. Los estados financieros proforma pueden ser de dos tipos:

a) PROFORMA. Contienen las operaciones reales y muestran hechos posteriores a la fecha en que están cortadas las cifras de los estados - financieros (conocidos también con el nombre de pronósticos).

b) PROYECCIONES. Muestran los resultados y la situación financiera - basada en proyectos que se supone se realicen en el futuro (conocidos -- también con el nombre de presupuestos).

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Estos estados son los que se presentan para mostrar la situación fi nanciera y el resultado de las operaciones de una entidad económica inte grada por una compañía tenedora y sus subsidiarias. En estos estados, se debe incluir todos los derechos, obligaciones, patrimonio y resultado - de las operaciones de la entidad económica consolidada, eliminando las - inversiones que la compañía tenedora tenga en sus subsidiarias, así como las operaciones efectuadas entre estas últimas.

2.4.3 LA INFORMACION FINANCIERA

Debido a que el entorno económico, político y social dentro del -- cual se desenvuelve la empresa, se encuentra en constante cambio y cada - vez tiende a ser más complejo, ésta requiere de información financiera oportuna y adecuada.

El cuerpo de información hasta de la empresa más pequeña es enorme, y comprende las operaciones internas de la compañía y sus relaciones con el mundo exterior. La importancia de dicha información podemos decir, que radica en su utilidad, confiabilidad y provisionalidad.

La "utilidad" es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario: la información financiera es útil en función de su contenido informativo, el cual debe de ser significativo (expresado en términos monetarios y en conceptos financieros), relevante (seleccionando el mensaje de la información, según su importancia), veraz (reflejando hechos, eventos o transacciones realmente sucedidos) y comparable (midiendo la información en el tiempo).

La "confiabilidad" es la característica de que el usuario acepte la información para la toma de decisiones, debiendo ser por ello:

- Estable.- es la aplicación de las mismas reglas para captación, cuantificación y presentación de datos.
- Objetiva.- que la información represente la realidad, de acuerdo a dichas reglas.
- Verificable.- consiste en la aplicación de pruebas para comprobar la información producida.

La "provisionalidad" es la característica que va implícita en la misma información, y se refiere a que ésta no es de carácter permanente, ya que las operaciones de la empresa generan constantemente información.

CAPITULO 3

LA PLANEACION FINANCIERA

CAPITULO 3

LA PLANEACION FINANCIERA

3.1 DEFINICION

La palabra planear significa decidir anticipadamente lo que se va a hacer, y si la función financiera, como ya se vió anteriormente, es con seguir dinero barato y usarlo lo mejor posible para los fines de la empresa, planeación financiera es, entonces, prever anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad.

La "Planeación Financiera" forma parte de las tareas del ejecutivo de finanzas. Los planes y presupuestos financieros proporcionan "mapas" de la trayectoria a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa. -- Estos instrumentos proporcionan una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa, además de que actúan como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual -- pueden evaluarse los resultados reales. Es necesario, pues, comprender -- los pasos del proceso de planeación financiera para poder manejar adecuadamente las actividades de una empresa, maximizando así el precio de las acciones.

Dos aspectos fundamentales de este proceso son:

1) PLANEACION DEL EFECTIVO

Por lo general se realiza al elaborar el presupuesto de caja o efectivo, debe su importancia al hecho de que el dinero en efectivo es el -- elemento primordial de la empresa; de no contar con una cantidad de efectivo adecuado, la empresa perdería solvencia y acabaría en la bancarrota.

2) PLANEACION DE LAS UTILIDADES

Generalmente se lleva a cabo con estados financieros pro-forma que muestran niveles anticipados de las utilidades, activos, pasivos y capital.

Los presupuestos de efectivo y los estados financieros pro-forma no sólo son útiles para la planeación interna, ya que también los acreedores actuales y futuros tienen por costumbre solicitarlos.

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta para la planeación financiera, es la situación por la que atraviesa el país en el momento en que ésta se realice, ya que los factores económicos, políticos y sociales tanto internos como externos, influyen en la determinación de las políticas financieras a regir.

Es necesario mencionar que en la actualidad la situación económica del país es muy inestable e incierta, y por lo tanto, lo es también la situación de la gran mayoría de las empresas, y para que pueda darse una planeación financiera adecuada y eficiente, ésta debe llevarse a cabo tomando en cuenta todos los elementos y situaciones necesarias.

Por lo anterior, nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene el hecho de que los objetivos de la empresa estén perfectamente bien establecidos, ya que del logro de los mismos, dependerá la permanencia, desaparición o crecimiento, que en un momento dado puedan darse en la empresa; y lo más benéfico en estos momentos es buscar primero la permanencia de la empresa, para posteriormente tratar de alcanzar un crecimiento, que influya en un mejoramiento de la situación económica.

3.2 CLASIFICACION

La planeación financiera puede clasificarse de acuerdo al tiempo que abarque en:

a) PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO

Abarca un período de un año; sin embargo en nuestros días, el hablar de planeación financiera a corto plazo es hablar de períodos de pocos meses (3 ó 4, o tal vez menos), todo depende de las necesidades, operaciones y objetivos de las empresas.

Cuando la planeación financiera abarca períodos pequeños de tiempo - que no exceden de doce meses, generalmente se pueden subdividir, con el fin de ir comparando la situación financiera y los resultados obtenidos - según lo presupuestado.

De esta manera se obtendrán diferencias o variaciones, las cuales se deberán analizar a fin de estudiar su tendencia y poder tomar las decisiones que sean necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

b) PLANEACION FINANCIERA A LARGO PLAZO

Abarca períodos mayores a un año, y al igual que el anterior, consta de orientar las actividades de la empresa hacia la obtención de utilidades, sólo que se pueden extender a períodos mayores, indicando en que forma y cómo se pueden lograr mejoras en el negocio. Es decir, se hacen planes para:

- incrementar las ventas
- determinar que líneas de productos se van a mover en el futuro
- a que precios se podrán colocar en el mercado
- las mejoras y reducciones en el costo de producción

Un aspecto importante dentro de la planeación financiera a largo plazo, es que se debe determinar a qué resultados se llegaría con los productos existentes, y así conocer los requerimientos de los nuevos productos para lograr los objetivos previamente establecidos.

Por último, podemos decir que la planeación financiera a largo plazo sirve de guía y de base a la planeación a corto plazo.

3.3 PLANEACION DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA

Para que la empresa pueda considerarse bien estructurada desde el punto de vista financiero, debe reunir tres características principales:

- a) ESTABILIDAD
- b) SOLVENCIA
- c) PRODUCTIVIDAD

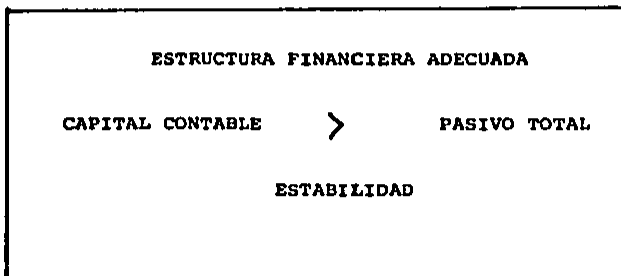
ESTABILIDAD

La proporción entre el pasivo y el capital señala hasta qué punto son los accionistas o los acreedores dueños del negocio. Para que esta relación se considere satisfactoria debe ser mayor el capital contable que el pasivo.

Una deficiencia en este aspecto se acentúa cuando el exceso es en el pasivo a corto plazo y cuando el costo del pasivo es superior a su rendimiento.

Cuando un negocio cuenta con una estructura financiera bien proporcionada entre su pasivo y su capital se dice que es estable, pues su situación financiera está cimentada sobre una base sólida ya que el control de la misma está en manos de sus accionistas.

Estabilidad

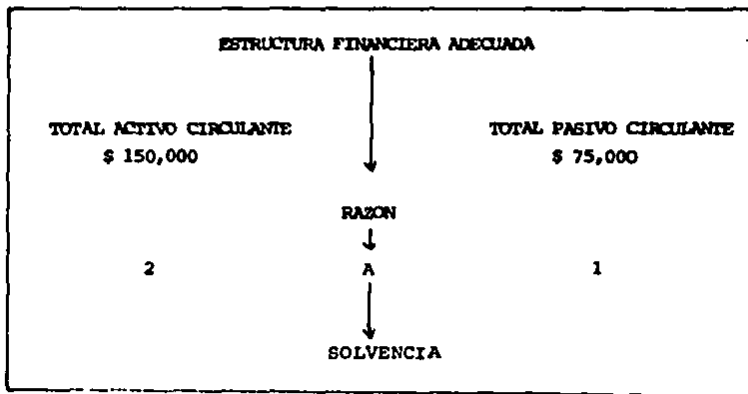


SOLVENCIA

La solvencia del negocio es su capacidad para pagar oportunamente los compromisos adquiridos. Por lo tanto, debe poder cubrir sus vencimientos con el curso normal de sus operaciones, debiendo existir correlación entre el plazo de recuperación de los activos y el pago de sus pasivos. Para que esto pueda realizarse se hace necesaria una proporción directa entre el pasivo circulante y el activo circulante.

Como en la mayoría de los casos el tiempo de recuperación no coincide, suele considerarse como correcta la proporción de dos activos circulantes por un pasivo circulante, aunque para determinar esa proporción es necesario analizar las partidas individuales que forman estos elementos. La conservación de un crédito favorable es muy importante para el desarrollo de la empresa y éste sólo puede lograrse mediante el cumplimiento constante de las obligaciones contraídas.

Solvencia



PRODUCTIVIDAD

Existen muchas medidas de productividad, cada una de las cuales relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. En general estas medidas permiten evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, de activos o de la inversión de los accionistas.

Se debe prestar especial atención a la productividad de la empresa, - ya que para sostenerse es necesario producir utilidades.

La regla general para la adecuada planeación de la estructura financiera de la empresa no puede expresarse en unos cuantos términos, sino que dependerá de las características propias de cada empresa y el conseguirlo depende de:

1. Que la estructura inicial de la empresa sea correcta
2. Que su administración se haga de acuerdo con una buena política -- financiera, que permita conservar esa estructuración. De esto dependerá:
 - a) La calidad y seguridad de la inversión
 - b) El equilibrio y control de la empresa
 - c) Su resistencia o situación ante la crisis

Una administración ineficiente requerirá exceso de recursos que se -- traducirán en sobre-inversión en clientes, inventarios o activo fijo, lo que provocará desperdicios de capital.

3.4 INSTRUMENTOS DE LA PLANEACION FINANCIERA

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que -- cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

La clasificación más usual que los financieros aplican actualmente en sus negocios es:

1. Presupuesto de operación
2. Presupuesto de inversiones permanentes

3. Presupuesto financiero

El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa y no como una función contable.

3.4.1 PRESUPUESTO DE OPERACION

Es el más frecuentemente utilizado por las empresas y comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, estando algunos de ellos relacionados directamente con conceptos que integran el presupuesto financiero.

Los principales conceptos que integran el presupuesto de operación son los siguientes:

1. Presupuesto de ventas
2. Presupuesto de costo de ventas
3. Presupuesto de gastos generales, de venta y de administración

1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa, por lo que no existe una regla general para presupuestarlas - que sea aplicable a todos los negocios.

En primer lugar es importante conocer periódicamente los inventarios que obran en poder de los principales clientes, con el fin de no establecer un pronóstico sobre unos resultados de ventas que no han sido absorbidos por los consumidores.

El presupuesto de ventas debe apoyarse en el mercado para determinar la participación de la empresa en el mismo; debe tomarse en cuenta las políticas y programas de la misma.

Para lograr una correcta estimación de ventas, deben considerarse -- ciertos factores específicos de venta, tales como:

- Los factores de ajuste, que son los que tuvieron algún efecto perjudicial durante el período anterior y que han sido superados, o bien, que tuvieron algún efecto saludable y que se estima no se repetirán.

- Los factores de cambio, que pueden existir en el producto que se elabora, en el volumen de producción, en el mercado a quien va dirigido el producto, o bien, en los métodos de venta.

- Los factores de crecimiento del producto, que son los que se refieren a la influencia que tienen tanto la tendencia de crecimiento del producto, así como la del mercado en que opera.

También es necesario tomarse en cuenta fuerzas económicas generales, las cuales se refieren al entorno económico en el que se desarrolla la empresa, ya que tiene una influencia importante en las ventas.

2. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

Incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generados a razón directa de los volúmenes de venta y producción, debiéndose presupuestar de acuerdo con la estructura de los productos y del sistema de costos en particular, tomando como base los requerimientos estándar de producción.

Por lo que respecta a los gastos directos de fabricación, son gastos no identificables directamente con los productos y frecuentemente son gastos importantes que provienen de departamentos de servicios (mantenimiento, talleres, etc.). Puede decirse que el comportamiento de estos gastos de fabricación es de carácter fijo, es decir, que varían poco en relación con los volúmenes de producción.

3. PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES, DE VENTA Y ADMINISTRACION

Los gastos que se realizan dentro de los departamentos de venta y administración de la empresa, se presupuestan de manera similar a la anterior; cada departamento suministra su presupuesto en el que incluyen todos sus gastos; generalmente los más importantes son los relacionados con sueldos, salarios y prestaciones al personal. Otros gastos importantes son los de carácter fijo, como la depreciación de mobiliario y equipo y la amortización de gastos.

Cabe mencionar que un buen presupuesto no debe establecerse únicamen-

te, basándose en lo que se ha hecho en años anteriores, sino que además - debe juzgarse la necesidad del gasto para lograr las operaciones de la - empresa.

3.4.2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

También llamado presupuesto de capital, técnicamente forma parte del presupuesto financiero, pero dada su importancia, se considera como un -- presupuesto independiente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios durante - varios años, por lo que la decisión de invertir debe estar acorde a los - objetivos de la empresa, así como con sus estrategias y recursos, tanto - financieros como humanos en el presente y futuro.

Para poder efectuar un análisis financiero que permita tomar una decisión final, sobre si una inversión permanente debe realizarse o no, es necesario tomar bases sobre datos realistas.

Para poder realizar estos análisis es necesario considerar lo siguientes:

- Las inversiones se realizan fundamentalmente para obtener utilidades en el futuro.

- Una inversión representa una serie de desembolsos e ingresos de caja.

- La moneda actual compra más que la moneda futura (valor del dinero en el tiempo).

- El costo del dinero. Al efectuar una inversión se requieren fondos los cuales pueden ser prestados o propios. Cuando son prestados, se tiene que pagar un interés por el uso del dinero, por lo cual es una carga financiera para la empresa; cuando son propios no se paga interés, pero al usarlos se pierde la oportunidad de ponerlos a trabajar de alguna otra -- manera (costo de oportunidad).

3.4.3 PRESUPUESTO FINANCIERO

Es el más importante de todos los presupuestos, y es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa. Sus objetivos primordiales son: el de la solvencia, la estabilidad y la productividad.

Está formado por el presupuesto de efectivo y por el presupuesto a -- largo plazo.

1. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede considerar a grandes grupos que son de gran importancia en la composición de la misma:

- Efectivo de caja, bancos e inversiones temporales
- Cuentas por cobrar a clientes
- Inventarios
- Inversiones permanentes
- Deuda a corto y largo plazo
- Proveedores
- Gastos e impuestos por pagar
- Capital social y utilidades retenidas.

Como ya se mencionó anteriormente la empresa necesita conservar cantidades adecuadas con las que pueda hacer frente a sus obligaciones e inversiones que se han trazado en sus objetivos.

Es pues, este presupuesto, la herramienta esencial para evaluar el -- objetivo de liquidez, de tal manera que se puedan determinar los sobrantes y faltantes de efectivo en un momento dado, y así facilitar la evaluación de liquidez de la empresa que se trate.

Para elaborar un presupuesto de efectivo adecuado, es necesario tener conocimientos de la empresa y aplicar un buen juicio y bases sólidas de -- cálculo. Las partidas que generalmente tienen más impacto dentro del presupuesto de efectivo, son las siguientes:

COBROS A CLIENTES. Se determinan con base a las ventas y condiciones de pago.

SALARIOS. Se calculan con base a los puestos autorizados y a la remuneración correspondiente. Este cálculo sirve de base para la determinación de otras partidas, tales como: gratificaciones, seguro social y demás prestaciones que otorgue la empresa.

PROVEEDORES. Su determinación está ligada con el nivel de inventarios que se debe mantener y los ciclos económicos y de producción previamente establecidos, así como las condiciones de compra pactadas con los proveedores.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA. Se determina con base en el resultado que se obtenga del ejercicio y lo que marca la Ley del Impuesto Sobre la Renta. - Es importante recordar el pago mensual de los anticipos que deben efectuarse durante el ejercicio a cuenta del impuesto anual, el cual debe cubrirse durante los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio.

DIVIDENDOS. Se determinan de acuerdo con lo dispuesto por la asamblea ordinaria de accionistas, que aprobó los resultados de ejercicio anterior.

REPARTO DE UTILIDADES. Se calcula de acuerdo con la declaración anual del impuesto sobre la renta del año anterior.

Otros. Se refiere a los financiamientos requeridos de acuerdo con los resultados obtenidos de operación, los saldos de efectivo, las políticas de la empresa, etc.

2. PRESUPUESTO A LARGO PLAZO

Como el presupuesto a largo plazo es un punto de referencia para establecer el presupuesto a corto plazo, es muy conveniente analizar y estudiar concienzudamente las desviaciones que existen entre uno y otro plan.

La planeación a largo plazo utiliza estrategias para la realización de ciertos acontecimientos, con el fin de lograr los objetivos de la empresa y fijar su curso de acción.

Los objetivos principales de la planeación a largo plazo son:

- Proporcionar una imagen de lo que será la empresa
- Mantener un curso de acción
- Permitir y facilitar la toma de decisiones
- Evaluar el factor humano
- Facilitar la obtención de financiamientos futuros
- Servir de base para la evaluación del futuro de la empresa

El presupuesto a largo plazo, generalmente está formado por dos partes:

La primera revisa el entorno de la empresa, fija objetivos y estrategias, analiza y estudia los problemas y oportunidades a que se enfrenta, considerándose los siguientes aspectos:

- Estimación de la situación mundial, nacional y local.
- Fijar y definir los objetivos de la empresa en forma específica.
- Conocer el status pasado y el actual, con el fin de precisar el punto de partida, pudiendo establecer un programa para cubrir los objetivos trazados.

La segunda parte resume el plan en términos financieros considerando un programa detallado que facilite obtener la información y resultados del plan a largo plazo; dicha información debe calcularse y mostrarse en términos financieros y contables para obtener los resultados por año y poder ser comparada con experiencias anteriores.

La información financiera de la planeación a largo plazo debe presentarse de tal forma, que sea accesible al lector y pueda ser analizada e interpretada con facilidad.

3.5 CONTROL PRESUPUESTAL

Resumiendo lo antes visto, tenemos que la Planeación Financiera requiere de tres fases para lograr los objetivos que se hayan determinado:

1. Planear lo que se quiere hacer
2. Llevar a cabo lo planeado
3. Verificar la eficiencia de cómo se hizo

Siendo esta última etapa lo que es llamado como Control Presupues-
tal.

Para ejercer un buen control presupuestal, la empresa debe tener es-
tablecidos sus objetivos, metas y políticas, con una estructura de organi-
zación clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y
autoridad.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse -
como una actividad diaria mediante la cual se verificará la eficiencia de
cómo se hizo, además de que se está informando a los responsables, del --
logro de los objetivos, de su avance y del grado de cumplimiento de los -
mismos, calificando sus deficiencias o eficiencias obtenidas en compara-
ción con el presupuesto. De esta manera el presupuesto sirve eficazmente
como elemento básico de control.

Al comparar los resultados reales contra los presupuestados pueden
ser detectadas algunas deficiencias en el presupuesto; esto trae como --
consecuencia la necesidad de revisar periódicamente el presupuesto, de--
pendiendo de las necesidades específicas de la empresa.

Así pues, la empresa tendrá dos instrumentos de medición para compa-
rar sus resultados:

- El presupuesto original, y
- El presupuesto revisado.

Este último estará calculado en base a una combinación de resulta-
dos reales y estimados.

No siempre los resultados obtenidos se miden en términos de ingre-
sos o costo, por lo que se puede decir que no existe una medida ideal --
que abarque todos los aspectos de los resultados, y por lo tanto, deben
utilizarse diferentes medidas para los diversos aspectos y así poder ca-
lificar su actuación. Una de las medidas utilizadas con mayor frecuen--

cia en las empresas para ejercer un adecuado control presupuestal, es el análisis de las variaciones de sus operaciones entre lo presupuestado y lo real. Sin embargo, los informes que se preparen deben ser claros, -- objetivos y fáciles de comprender, indicando las causas y no solamente -- los hechos.

3.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio es una importante técnica analítica que se usa para estudiar las relaciones que existen entre los costos, los ingresos y las utilidades. Esto es, que tiene como propósitos -- fundamentales determinar en nivel de operación que debe mantener la empresa para cubrir sus costos y gastos de operación y evaluar la rentabilidad o falta de rentabilidad a diferentes niveles de ventas.

El punto de equilibrio es el momento en que una empresa no genera utilidades ni pérdidas; es decir, es el nivel en que la contribución marginal es igual a los costos y gastos fijos. El punto de equilibrio es llamado también "punto neutro" porque en él no hay utilidades ni pérdidas, o "punto de absorción" porque los costos son absorbidos por las ventas.

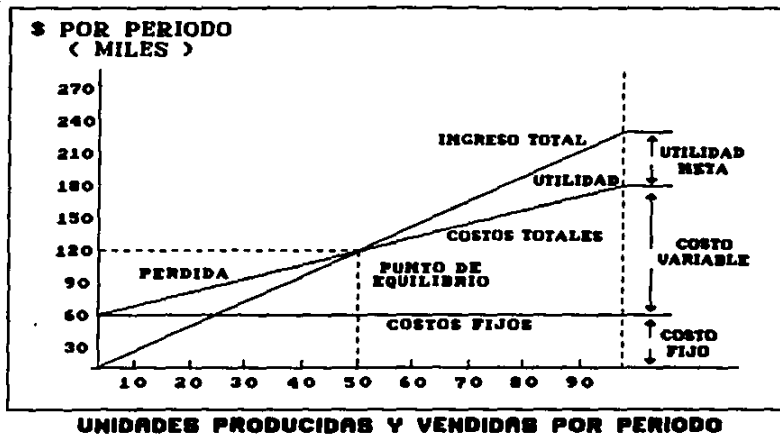
ANALISIS GRAFICO

Las gráficas de punto de equilibrio permiten concentrarse sobre algunos elementos básicos de las utilidades, tales como las ventas, los costos fijos y los costos variables.

La gráfica de punto de equilibrio se usa para determinar la cantidad de producción a la cual se espera que la empresa empiece a generar utilidades positivas, su valor analítico va más allá de indicar sólo la cantidad de producción necesaria para alcanzar el punto de equilibrio.

La gráfica ilustra la cantidad que hay entre los ingresos y los costos en todos los puntos de la producción, y por lo tanto, puede utilizarse para analizar lo que sucede con las utilidades a medida que varía el -- volúmen.

PUNTO DE EQUILIBRIO



Los costos fijos de \$60,000 están representados por una línea horizontal. Se ha supuesto que los costos variables son de \$1.80 por unidad producida. Se ha supuesto también, que el producto se venderá en \$3.00 por unidad, por lo cual el ingreso total será una línea recta que pasará a través del origen. La pendiente de la línea de ingresos totales es más inclinada que la línea de costo total; esto se desprende de que la empresa recibe \$3.00 de ingresos por cada unidad producida y vendida, pero gasta sólo \$1.80 en mano de obra, materiales y otros factores variables de insumo.

Hasta el punto de equilibrio, el cual se encuentra en la intersección de la línea de ingresos totales y la línea de costo total, la empresa sufre pérdidas. Después de ese punto empieza a obtener utilidades. La gráfica muestra un punto de equilibrio a nivel de ventas y de costo de \$150,000.00, el cual ocurre a un nivel de producción de 50,000 unidades.

ANÁLISIS ALGEBRAICO

Aunque las gráficas del punto de equilibrio proporcionan una forma útil de ilustrar las relaciones utilidad/producción, las técnicas algebraicas por lo regular son una forma más eficaz de analizar problemas de decisión. La técnica algebraica para resolver un punto de equilibrio puede ilustrarse, si se usan las relaciones de costo e ingresos que se muestran en la figura gráfica. Así tenemos:

- P = Precio por unidad vendida
- Q = Cantidad producida y vendida
- F = Costos fijos totales
- V = Costo variable por unidad

El punto de equilibrio en cantidad, que se define como el volumen de producción en el cual el ingreso total ($P \times Q$) es exactamente igual a los costos totales ($F + V \times Q$), se encuentra de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 P \times Q &= F + V \times Q \\
 (P \times V) Q &= F \\
 Q &= \frac{F}{P - V}
 \end{aligned}$$

En el ejemplo que se ilustra en la gráfica, tenemos:

$$P = \$3.00$$

$$V = \$1.80$$

$$F = \$60,000.00$$

El punto de equilibrio en cantidad se encuentra de la siguiente manera:

$$Q = \frac{\$60,000}{\$3.00 - \$1.80}$$

$$Q = 50,000 \text{ unidades}$$

OTROS ANALISIS

Otras técnicas comúnmente utilizadas dentro del sistema de equilibrio son:

$$1) \quad Q = \frac{\text{Costos fijos} + \frac{\text{Utilidad neta deseada}}{(1 - Z)}}{\text{Precio unitario} - \text{Costos variables unitarios}}$$

El punto de equilibrio busca determinar fundamentalmente las cantidades a vender, para no ganar ni perder; pero su utilización no se restringe a esto, sino que abarca la planeación de volúmenes de ventas requeridos para obtener determinadas utilidades; generalmente dicha utilidad estará en función de la inversión de los accionistas.

En este modelo la utilidad neta deseada, significa la utilidad después de impuestos y reparto de utilidades, y el el binomio (1 - Z) representa el complemento de las obligaciones tributarias.

2) MARGEN DE SEGURIDAD.- Señala el porcentaje en que se deben reducir las ventas para que la empresa llegue al punto de equilibrio. Se puede determinar de la siguiente manera:

$$MS = U / CM$$

donde:

MS Margen de seguridad

U Utilidad obtenida

CM Contribución marginal (precio de venta unitario menos - costo unitario variable)

Para la administración de la empresa, conocer el márgen de seguridad facilita la toma de decisiones, ya que proporciona un mayor conocimiento de la misma.

3) DETERMINACION DE VENTAS.- Cuando se tiene conocimiento exclusivamente de los costos y gastos y la utilidad que se fijó en relación a la inversión requerida, es necesario determinar las ventas que se necesiten para obtener dicha utilidad, lo cual puede hacerse mediante la siguiente fórmula:

$$V = CF + CV + U$$

donde:

V Ventas

CF Costos fijos totales

CV Costos variables totales

U Utilidad

4) En ocasiones se desconocen los costos fijos necesarios para la elaboración de un producto en un mercado específico, y pueden obtenerse así:

$$CF = V - CV - U$$

donde las iniciales tienen el mismo significado del punto anterior.

5) DETERMINACION DE LOS COSTOS VARIABLES.- Se requiere determinarlos cuando se sufren cambios en los precios y volúmenes de ventas:

$$CV = V - CF - U$$

3.7 ARBOL DE DECISION

Un árbol de decisión es un recurso gráfico de gran utilidad en la planeación financiera para analizar decisiones bajo riesgo, o sea, problemas en los que se dan probabilidades de los estados de la naturaleza.

Con más precisión, "los árboles de decisión fueron creados para usarse en problemas en los que hay una secuencia de decisiones, cada una de las cuales conduce a una de entre varios resultados inciertos". (8)

La base del árbol es el punto inicial de la decisión. Sus ramas comienzan con el primer evento casual, cada uno de los cuales produce dos o más posibles efectos, algunos de los cuales causan otros efectos o eventos casuales y puntos subsiguientes de decisión. Las cifras en que se basan los valores del árbol se obtienen mediante cuidadosas investigaciones, y ésto causa probabilidades para ciertos eventos casuales y pronósticos de cálculos de pago o flujos de efectivo para cada resultado posible de acuerdo con la influencia causada por diversos eventos casuales.

El ejemplo siguiente tratará de indicar el uso de un árbol de decisión como herramienta a la planeación financiera para un problema del mundo real al que se enfrentan los administradores financieros.

Se considerará una empresa manufacturera de partes componentes para una industria creciente. Actualmente hay cinco máquinas automáticas que

(8) G.D. Eppen, F. J. Gould. Investigación de operaciones en la ciencia administrativa. Editorial Prentice Hall. 1a. Edición. México, D.F. 1987. Pág. 282

funcionan a toda capacidad para la fabricación de sus productos.

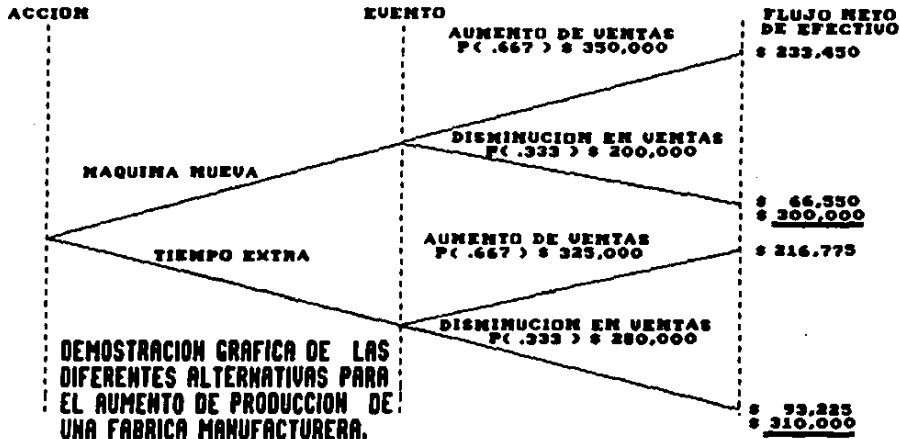
La demanda de las ventas ha estado aumentando para ese producto. El problema a que se enfrenta la administración consiste en saber si habrá que instalar otra máquina automática o pagar tiempo extra a sus empleados. Después de un cuidadoso análisis de las condiciones del mercado, se llegó a la conclusión de que hay una posibilidad de 0.667 de que aumente el 25% las ventas de ese producto dentro de un año; y que hay una probabilidad de 0.333 de que las ventas disminuyan hasta en un 5%.

Actualmente y debido a su crecimiento, la empresa ha forzado su capital de trabajo, lo que ha dado como resultado, una difícil situación de efectivo. Se decidió expresar todas las cifras en términos de flujo neto de efectivo para la empresa. Un cuidadoso análisis de los datos demostró que un 25% de aumento de las ventas daría como resultado un flujo de efectivo de \$350,000.00 para el nuevo equipo comprado, y con un flujo de efectivo de \$325,000.00 para pagar tiempo extra. Un análisis semejante demostró que una disminución de 5% de las ventas causaría un flujo neto de efectivo de \$200,000.00 para un nuevo equipo, comparado con ---- \$280,000.00 para la alternativa de tiempo extra.

Es evidente que si aumentaran las ventas, la mejor decisión sería -- la de comprar un nuevo equipo. Sin embargo, una disminución de las ventas sería más difícil para la empresa, que la eliminación del tiempo extra. La solución del problema consiste en construir un árbol de decisiones y multiplicar los valores de cada acontecimiento por las probabilidades de cada uno.

La mejor selección consiste en emplear tiempo extra durante el año siguiente.

ARBOL DE DECISION



CAPITULO 4

ANALISIS DE LA INFORMACION

FINANCIERA

CAPITULO 4

ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA

4.1 CONCEPTO DE ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero es una herramienta básica para poder emitir una opinión sobre la situación financiera de una empresa, así como de los resultados obtenidos por su administración; de la misma manera nos permite presentar las situaciones más relevantes, en las cuales se debe prestar atención para la toma de decisiones.

"El análisis de los estados financieros, es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio, y de las tendencias y sus elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos". (9)

4.2 OBJETIVO

El objetivo básico que guarda un análisis de estados financieros, es que, si éstos constituyen la primordial fuente de información a la que recurren las personas interesadas en conocer la situación financiera de una empresa, así como los resultados obtenidos en ella, entonces es necesario someterlos a un análisis posterior a su elaboración, ya que por sí solos, no bastan para llegar a una conclusión adecuada sobre la posición financiera de la empresa.

(9) Viscione Jerry A. Análisis Financiero. Editorial Limusa. 1a. Edición México, D.F. 1982. Pág. 73

La teneduría de libros constituye la parte constructiva de la contabilidad y será el análisis o interpretación de estados financieros y de toda la información contable la culminación de dicha actividad.

Además no se puede afirmar que las decisiones de operación y financieras se toman exclusivamente con base a la información contable, sino que es necesario someterla a un análisis para luego proceder a su interpretación y con ella a la toma de decisiones.

De la misma manera, el método de análisis financiero, es una herramienta que nos ayuda a detectar posibles anomalías y hacer sugerencias que nos lleven al fondo de la situación en que se encuentra la empresa.

4.3 CLASIFICACION DE LOS METODOS DE ANALISIS

El objetivo de los métodos analíticos, es simplificar y reducir los datos que se examinan, en términos más comprensibles para poder interpretarlos; así como auxiliar a las diversas partes interesadas en una empresa en el conocimiento correcto de la situación o desenvolvimiento de un elemento de la misma.

El análisis financiero puede llevarse a cabo tanto para usos internos (o fines administrativos), como para usos externos.

El análisis para usos internos ayuda a explicar los cambios efectuados en la situación financiera de una empresa y a regular la eficiencia de las operaciones que en ella se llevan a cabo.

El análisis para usos externos, es aquél que va dirigido a la personas que no forman parte de la empresa, y entre otras cosas, permite conocer la solvencia, estabilidad y productividad de la misma; así como en un momento dado, ayuda a determinar que clase de recursos y en qué cantidad los requiere la empresa, para poder cumplir sus objetivos y seguir realizando sus operaciones.

Los métodos de análisis los podemos clasificar en:

- a) Métodos de análisis verticales
- b) Métodos de análisis horizontales

Los métodos de análisis horizontales son aplicables al análisis de la información financiera correspondiente a varios períodos sucesivos. -- Estos métodos consisten en la comparación de estados financieros de la misma empresa, correspondientes a dos períodos iguales, sean éstos mensuales, semestrales o anuales.

Los métodos verticales son aplicables al estudio de la información financiera correspondiente a un mismo período.

Existen además otros métodos de análisis que no pueden encuadrarse dentro de la clasificación anterior, dadas sus características, sino que por la aplicación que se les da, se pueden clasificar como: Métodos de análisis para la toma de decisiones.

4.4 MÉTODOS DE ANÁLISIS VERTICALES

Los métodos de análisis verticales podemos subclasificarlos de la siguiente manera:

- a) Métodos de reducción de estados financieros
- b) Métodos de razones

4.4.1 MÉTODO DE REDUCCION DE ESTADOS FINANCIEROS

Este método es también llamado de "porcentajes integrales", y consiste en reducir a porcentajes las cantidades que contienen los estados financieros, mediante la división de las partes entre el total de las mismas, con el requisito de que las cifras sean de la misma naturaleza. Su empleo en el análisis de estados financieros sirve para determinar la importancia relativa de cada partida en relación con el monto total.

El objeto de este método es simplificar las cifras mostradas en los estados financieros y facilitar el manejo de las mismas; de la misma manera resulta útil para detectar fallas y para reconocer las empresas, ya que el giro de su actividad se relaciona directamente con las cifras de sus estados financieros y se caracterizan por ello; como ejemplo tenemos a las empresas constructoras, en donde una parte muy importante de su activo total está representado por el activo fijo; una empresa productora, cuyo proceso no requiere de maquinaria muy sofisticada y sus ventas son de contado, el rubro de inventarios será el más representativo.

4.4.2 MÉTODOS DE RAZONES

Las razones financieras se refieren a la obtención del cociente de dos cantidades de los estados financieros de una empresa, con el fin de identificar la relación que guardan estas cantidades entre sí.

El método de razones se puede ampliar a dos tipos:

1. MÉTODO DE RAZONES SIMPLES

Es la comparación entre dos cifras de los estados financieros a una fecha determinada cuyos resultados pueden ser comparados con el historial de la empresa, no en forma aislada, sino que deben considerarse en conjunto para que sean más objetivos.

2. MÉTODOS DE RAZONES ESTÁNDAR

Se consideran como medidas de eficiencia contra las cuales se comparan las operaciones reales que tiene la empresa y reflejan los objetivos a lograr por la administración de la empresa. También se consideran como razones estándares el promedio de razones obtenidas por un grupo de empresas similares a una misma fecha.

Las razones financieras se explican como se describe a continuación:

a) DE LA CAPACIDAD FINANCIERA

1. Razón Circulante

Activo circulante / Pasivo circulante

Mide la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo con los activos circulantes.

2. Prueba de Acido

Activo circulante disponible / Pasivo circulante

Mide la capacidad para pagar las deudas a corto plazo con los activos más líquidos.

3. Inventarios a Capital Neto de Trabajo

Inventarios / (Activo circulante - Pasivo circulante)

Mide la participación relativa de los inventarios respecto al capital neto de trabajo.

4. Pasivo a corto plazo a Capital contable

Pasivo a corto plazo / Capital contable

Mide el porcentaje de fondos obtenidos a corto plazo frente al financiamiento otorgado por los accionistas.

5. Deuda total a Capital contable

Deuda total / Capital contable

Mide el porcentaje de financiamiento otorgado por acreedores frente al porcentaje financiado por los accionistas.

6. Activos fijos a Capital contable

Activo fijo / Capital contable

Mide el porcentaje de activos fijos que son financiados por los accionistas.

b) DE EFICIENCIA OPERATIVA

1. Rotación de cuentas por cobrar

$\text{Ventas netas} / \text{Cuentas por cobrar}$

Mide la eficiencia de capital invertido por cuentas por cobrar.

2. Rotación de caja

$\text{Ventas netas} / \text{Caja y valores}$

Mide la eficiencia en el uso de caja.

3. Período promedio de cobro

$360 \text{ días} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$

Mide el tiempo promedio en que se cobran las ventas efectuadas durante un período de un año.

4. Rotación de inventarios

$\text{Costo de ventas} / \text{Inventario promedio}$

Mide la eficiencia del capital invertido en inventarios, así como la liquidez o velocidad de disponibilidad de inventarios.

c) DE LA RENTABILIDAD

1. Margen de utilidad bruta

$(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas netas}$

Mide el margen bruto de utilidad con que opera la empresa.

2. Utilidad neta de operación

$\text{Utilidad neta de operación} / \text{Ventas netas}$

Mide el porcentaje de utilidad sobre las ventas en operación normales de la empresa.

3. Utilidad neta a Ventas netas

Utilidad neta / Ventas netas

Mide la proporción de los ingresos de ventas que permanecen después de pagar todos los gastos incluyendo los impuestos. Es el número de veces que se mueve la inversión promedio de cuentas por cobrar en relación a las ventas.

4. Utilidad bruta antes de impuestos a Total de activos

Utilidad bruta antes de impuestos e intereses / Total de activos tangibles

Mide la potencialidad de la utilidad que tenga un negocio

5. Utilidad bruta a cargos fijos o cobertura de cargos fijos

Utilidad bruta / Cargos fijos

Mide el margen de seguridad de los acreedores que conforman el pasivo de la empresa.

6. Rendimiento de la inversión de los accionistas

Utilidad neta después de dividendos preferentes / Capital social común

Mide el rendimiento de la inversión de los accionistas comunes.

4.5 MÉTODOS DE ANÁLISIS HORIZONTALES

Los métodos de análisis horizontales se pueden subclasificar de la siguiente manera:

- a) Método de aumentos y disminuciones
- b) Método de tendencias

4.5.1 METODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES

Este método consiste en comparar dos conceptos homogéneos de los estados financieros periódicos obteniendo la diferencia entre ambos, para así determinar si el comportamiento de un rubro en especial se ha incrementado o se ha disminuido en relación con las cifras más antiguas. Este método elemental de análisis, resulta más representativo cuando la base de comparación es la misma para los periodos que se enfrentan.

Es importante mencionar que en épocas de inflación, el análisis que se efectúa a través de este método puede no ser correcto salvo que se considere el efecto inflacionario.

Así mismo, este método presenta los principales cambios sufridos en las cifras, sirviendo de base para la elaboración del estado de cambios en la situación financiera.

4.5.2 METODO DE TENDENCIAS

Este método consiste en mostrar mediante el uso de números relativos el movimiento de los elementos significativos de los estados financieros de varios ejercicios, en relación a un ejercicio base.

Se puede decir que este método está íntimamente relacionado con el comportamiento que tiene un indicador en función a las cifras en el tiempo, cuyo objetivo es pronosticar el estado futuro de un indicador con base a experiencias anteriores.

4.6 METODO DE ANALISIS AUXILIAR PARA LA TOMA DE DECISIONES

Como método auxiliar tenemos el derivado de la aplicación del Costeo Directo, el cual sirve para comparar los costos con los ingresos, a fin de determinar los resultados periódicos del ejercicio, haciéndose una distinción entre el costeo directo y el costo del período.

Los costos directos asignan a la producción y se enfrentan a los ingresos cuando los productos se venden.

Los costos del período se relacionan con los ingresos del ejercicio que corresponden a su erogación.

El costeo directo consiste en incluir exclusivamente los costos variables dentro del costo de producción y enviar los costos fijos directamente al resultado del ejercicio toda vez que los costos fijos estén en función a un período determinado y no al volumen de producción.

Así el administrador financiero se vale de esta herramienta para la toma de decisiones como son:

- El establecimiento de estrategias de ventas y de pautas de planeación (con ayuda del punto de equilibrio), para optimizar la capacidad instalada, eliminar algún producto y otras.
- Se evita el prorrateo de costos fijos y permite su distribución de los costos variables.
- Detectar áreas específicas que afectan ineficazmente al costo.
- Sirve de parámetro para la fijación práctica de precios de venta.

CASO PRACTICO

CASO PRACTICO

Para demostrar la utilidad y la importancia que tiene la Planeación Financiera, se presenta el siguiente caso práctico, el cual se desarrollará bajo las siguientes premisas:

La información financiera que se presenta, corresponde a una empresa industrial fabricante de estambres denominada "ESTAMBRES LAGOSA, S.A. DE C.V." , la cual tiene una antigüedad de 35 años.

Actualmente la empresa maneja 20 productos diferentes en 25 colores cada uno. La capacidad instalada de producción es de 40 Ton/mes. El rendimiento sobre inversión que esperan tener los accionistas es del 20%.

Se desea reducir la producción a 10 artículos y además que ésta — sea de fibras de temporada de frío y de calor, sin perder su estancia en el mercado, teniendo una utilización óptima de sus propios recursos.

Para una adecuada toma de decisiones al respecto, la Planeación Financiera nos proporciona una serie de herramientas a utilizar tales como:

1. Determinación del punto de equilibrio
2. Análisis financiero
3. Revisión de políticas
4. Planeación presupuestal y fijación de un presupuesto.

Para ello se presentará el Balance General comparativo de los últimos 2 meses de operación, así como el Estado de Resultados comparativo — y el Estado conjunto de costo de producción y venta también comparativo.

ESTAMBRES LAGOSA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1988
(MILES DE PESOS)

	NOV	DIC	ACUM	%
VENTAS	138,515	247,226	1,391,198	100
COSTO DE VENTAS	<u>73,419</u>	<u>137,643</u>	<u>784,198</u>	<u>56</u>
UTILIDAD BRUTA	65,096	109,583	607,037	44
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS DE VENTA	12,387	13,912	112,024	8
GASTOS DE ADMINISTRACION	15,484	16,756	146,724	11
GASTOS FINANCIEROS	<u>12,057</u>	<u>7,491</u>	<u>86,001</u>	<u>6</u>
RESULTADO DE OPERACION	25,168	71,424	262,288	19
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	<u>1,889</u>	<u>1,398</u>	<u>12,158</u>	<u>1</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	23,279	70,026	250,130	18

ESTAMBRES LAGOSA, S.A. DE C.V.

ESTADO CONJUNTO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTA COMPARATIVO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988

(MILES DE PESOS).

	NOV	DIC	ACUM	KILOS
MATERIA PRIMA				
Inventario Inicial	59,094	81,012	21,526	22,796
+ Compras	<u>104,225</u>	<u>65,330</u>	<u>533,183</u>	<u>319,427</u>
= Suma	163,319	146,342	554,709	342,223
- Inventario Final	<u>81,012</u>	<u>73,636</u>	<u>73,636</u>	<u>35,619</u>
= Mat. Prima Consumida	82,307	72,706	481,073	306,604
PRODUCCION EN PROCESO				
Inventario Inicial	85,798	113,206	34,461	44,087
+ M. P. Consumida	82,307	72,706	481,073	306,604
+ Consumo de Colores	17,242	22,585	62,388	305,045
+ Mano de Obra	19,374	18,341	142,360	305,045
+ Cto. Ind. de Producción	<u>31,191</u>	<u>34,582</u>	<u>249,244</u>	<u>305,045</u>
= Suma	235,912	261,420	969,526	1265,826
- Inventario Final	<u>124,515</u>	<u>135,719</u>	<u>135,719</u>	<u>50,434</u>
= Cto. Prod. Terminado	111,397	125,701	833,807	305,045
ARTICULOS TERMINADOS				
Inventario Inicial	53,961	91,939	30,351	17,027
+ Cto. Prod. Terminado	<u>111,397</u>	<u>125,701</u>	<u>833,807</u>	<u>305,045</u>
= Suma	165,358	217,640	864,158	322,072
- Inventario Final	<u>91,939</u>	<u>79,997</u>	<u>79,997</u>	<u>25,143</u>
= COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO	73,419	137,643	784,161	294,724

ESTAMBRES LAGOSA, S.A. DE C.V.
 BALANCE GENERAL COMPARATIVO
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988
 (MILES DE PESOS)

<u>ACTIVO</u>	NOV	%	DIC	%
<u>CIRCULANTE</u>				
Caja y Bancos	95,476	7	23,824	2
Cuentas por cobrar	256,202	18	340,435	23
Inventarios	237,465	17	289,351	20
Artículo Terminado	31,939		79,997	
Producción en Proceso	124,514		135,718	
Materia Prima	81,012		73,636	
Anticipos a Acreedores	18,876	1	3,679	-
<u>FIJO</u>				
Terreno y Edificio	3,845	-	3,845	-
Maq. y Expo. Industrial	59,206	4	59,570	4
Equipo de Transporte	33,351	3	33,351	3
Equipo de Oficina	2,817	-	2,817	-
Fondo de pensiones	5,278	-	5,278	-
Depreciación Acumulada	(70,774)	(5)	(74,407)	(5)
Actualización Activo Fijo	681,014	48	681,014	46
<u>DIFERIDO</u>	<u>103,205</u>	<u>7</u>	<u>102,267</u>	<u>7</u>
SUMA ACTIVO TOTAL	1,425,961	100	1,471,024	100

<u>PASIVO</u>	NOV	%	DIC	%
<u>CORTO PLAZO</u>				
Proveedores	155,647	11	129,387	9
Acreedores Diversos	27,348	2	25,770	2
Otros pasivos a C.P.	43,910	3	43,337	3
Documentos por pagar	216,140	15	220,083	15
Reservas y Provisiones	48,203	3	51,955	3
<u>LARGO PLAZO</u>				
Documentos por pagar	74,505	6	70,224	5
SUMA DEL PASIVO TOTAL	565,753	40	540,756	37
<u>CAPITAL CONTABLE</u>				
Capital Social	9,000	-	9,000	-
Reservas	2,599	-	2,599	-
Resultados Ejerc. Ant.	(3,275)	-	(3,275)	-
Utilidades por aplicar	(9,234)	-	(9,234)	-
Resultado del periodo	180,104	13	250,164	17
Superávit por Actualización del Activo Fijo	681,014	47	681,014	46
SUMA DEL CAPITAL CONTABLE	860,208	60	930,268	63
SUMA PASIVO Y CAPITAL	1,425,961	100	1,471,024	100

1. DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para cumplir con el punto número uno de nuestra planeación financiera, se procederá a la determinación del punto de equilibrio bajo la fórmula siguiente:

$$P.E. = \frac{C.F.}{P - C.V.}, \text{ donde:}$$

- P.E. Punto de equilibrio
- C.F. Costos fijos
- C.V. Costo variable unitario
- P. Precio por unidad vendida

		(MILES DE PESOS)
GASTOS DE FABRICACIÓN:	50% Costo variable	\$ 392,081
	50% Costo fijo	392,081
GASTOS DE VENTA:	50% Costos variable	56,012
	50% Costo fijo	56,012
GASTOS DE ADMON.:	10% Costo variable	14,672
	90% Costo fijo	132,051
GASTOS FINANCIEROS:	100% Costo fijo	86,001
OTROS GASTOS:	100% Costo fijo	12,158
COSTOS TOTALES		\$ 1,141,068

Con lo anterior, disponemos de los siguientes datos:

- P.E. Punto de equilibrio
- C.F. \$ 678,303
- C.V. \$ 462,765 + 294,724 kilos = \$ 1,570
- P. \$ 1,391,198 + 294,724 Kilos = \$ 4,720

$$P.E. = \frac{678,303}{4,720 - 1,570} = \underline{\underline{215,334 \text{ Kilos anuales}}}$$

Debemos recordar que el punto de equilibrio busca determinar fundamentalmente las cantidades a vender para no ganar ni perder.

Esta situación se puede comprobar de la siguiente manera:

Ingresos (215,334 x 4,720)	1,016,377
Costo variable (215,334 x 1,570)	338,074
Contribución marginal	<u>678,303</u>
Costos fijos	<u>678,303</u>
Utilidad antes de impuestos	0

Este punto de equilibrio se verá modificado con los incrementos que sufran los gastos fijos que se complementará con el importe de la utilidad que se desea obtener, por lo que la fórmula quedaría:

$$P.E. = \frac{\text{Gastos fijos} + \frac{\text{Utilidad deseada}}{(1 - z)}}{\text{Contribución marginal}}$$

El binomio (1 - z) representa el complemento de la tasa fiscal y de la obligación legal de efectuar el reparto de utilidades (carga impositiva), que en el presente caso será del 50% para facilitar la comprensión de este análisis, además de que resulta ser razonable a la realidad.

El punto de equilibrio deberá complementarse con la aplicación del análisis financiero, enfocando éste, en conocer en grado de solvencia, estabilidad y productividad que actualmente tiene la empresa, y poder nombrar un criterio sobre la situación actual.

2. ANALISIS FINANCIERO

SOLVENCIA

<u>Activo Circulante</u>	=	<u>657,289</u>	=	1.57
Pasivo Circulante		418,577		
<u>Activo circulante disponible</u>	=	<u>23,824</u>	=	0.06
Pasivo circulante		418,577		

ESTABILIDAD

<u>Pasivo Corto plazo</u>	=	<u>418,577</u>	=	0.45
Capital contable		930,268		
<u>Pasivo total</u>	=	<u>540,756</u>	=	0.58
Capital contable		930,268		
<u>Activo fijo</u>	=	<u>711,468</u>	=	0.76
Capital contable		930,268		

PRODUCTIVIDAD

<u>Utilidad bruta</u>	=	<u>607,037</u>	=	0.44
Ventas netas		1,391,198		
<u>Utilidad de operación</u>	=	<u>262,288</u>	=	0.19
Ventas netas		1,391,198		
<u>Utilidad antes de impuestos</u>	=	<u>250,130</u>	=	0.18
Ventas netas		1,391,198		

EFICIENCIA OPERATIVA

<u>Ventas netas</u>	=	<u>1,391,198</u>	=	4.09 veces; 88 días
Cuentas por cobrar		340,435		
<u>Costo de ventas</u>	=	<u>784,161</u>	=	2.71 veces; 133 días
Inventarios		289,351		

$$\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}} = \frac{533,183}{155,157} = 3.44 \text{ veces; } 105 \text{ días}$$

De las razones anteriores se desprende que:

- Su solvencia es sumamente baja, ya que no cuenta con los mínimos requeridos para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.
- La estabilidad es también baja; no debemos dejarnos engañar por la aparente estabilidad que demuestran las razones financieras, ya que el 73% del importe total del Capital contable corresponde al superávit -- por actualización del activo fijo, el cual, si no es considerado, nos indica que la empresa está trabajando con capital ajeno.
- La productividad de la empresa es relativamente baja, ya que cuenta con una alta carga impositiva y financiera, puesto que su margen de utilidad antes de impuestos baja a 18%. Esto significa que por cada peso que yo vendo, tengo una utilidad antes de impuestos de tan sólo 18 centavos.

Buscando encontrar una justificación al resultado del análisis anterior, se procederá a determinar su ciclo de caja y su rotación de efectivo, en los que se aprecian los siguientes datos:

$$CC = EPI + PC - PP \quad , \text{ donde:}$$

CC	Ciclo de caja	
EPI	Edad promedio de inventarios	133 días
PC	Período de cobranza	88 días
PP	Período de pago	105 días

$$CC = (133 + 88) - 105 = \underline{\underline{116 \text{ Días}}}$$

$$\text{Rotación de efectivo} = \frac{360 \text{ días}}{116 \text{ días}} = \underline{\underline{3.10 \text{ veces}}}$$

Como se puede apreciar, la rotación de efectivo es sumamente baja, - así como la solvencia, la estabilidad y la productividad de la empresa, - lo cual, si lo comparamos con las políticas financieras actuales se puede determinar la falta de eficiencia administrativa y financiera de sus ejecutivos.

3. REVISION DE POLITICAS

POLITICA DE CREDITO Y COBRANZA

La empresa cuenta con una deficiente política de crédito y cobranza ya que el período de cobro de sus cuentas es demasiado largo; esto representa un costo para la empresa, ya que está perdiendo la oportunidad de - captar dinero rápidamente que puede invertir en activos productivos.

Se recomienda que la empresa establezca una política de cobranza en la que determine un plan para cobrar sus cuentas con prontitud, y otra política de crédito para determinar los clientes a los que debe extenderlos o restringirles el crédito, con ello puede reducir el nivel promedio de - cobranza sin dejar de mantener sus utilidades totales.

POLITICA DE ROTACION DE INVENTARIOS

Las razones financieras nos indican que la empresa tiene una rotación de inventarios muy baja, esto es debido a que posee una producción - muy variada, que no le permite ejercer un control sobre sus textiles.

Para comprender mejor esta rotación debemos conocer su integración - de la siguiente manera:

<u>Materia prima</u>	=	<u>554,709</u>	=	7.53 veces	49 días
Inv. final materia prima		73,636			
<u>Producción en proceso</u>	=	<u>969,526</u>	=	7.14 veces	51 días
Inv. final prod. proceso		135,719			
<u>Producción terminada</u>	=	<u>864,158</u>	=	10.80 veces	33 días
Inv. final prod. terminado		79,997			
					133 días
				ROTACION DE INVENTARIOS	

Con la obtención de estas cifras podemos comprobar una deficiencia - en la producción, por lo que se expone a continuación:

- la existencia de materia prima (49 días) cubre tan sólo un ciclo de - producción (51 días), cuando lo recomendable es mantener abastecido - el inventario de materia prima para un mínimo de 2 ciclos, como medida preventiva y así nunca parar la producción;
- el período de producción abarca 51 días y la existencia de producto terminado es de 33 días, esto significa que la empresa tiene 18 días en -- los que permanece desabastecida de producción terminada.

POLITICA DE PAGO

La rotación de cuentas por pagar es aceptable, ya que cuenta con un amplio margen de pago en relación con la cobranza. Es decir, que el período actual de cobro (88 días) es más rápido que el de pago (105 -- días), lo que puede permitir el cumplimiento oportuno de las deudas. -- Esto significa que estas rotaciones pueden ser las recomendables, pero -- no es así, ya que se debe prevenir una restricción de crédito por parte de los proveedores.

La empresa debe conservar una estrategia de "retraso de cuentas -- por pagar", es decir, pagar sus deudas lo más tarde posible sin dañar -- su reputación crediticia.

POLITICA DE RENOVACION DE SU UNIDAD INDUSTRIAL

La empresa debe considerar la posibilidad de renovar el equipo y maquinaria con que cuenta debido a que es demasiado antiguo. Esto implica que su producción no sea tan eficiente como lo podría ser si aceptara modernizar su equipo, que en determinado plazo representa un efecto favorable sobre sus utilidades.

La inversión que tendría que hacerse para renovar su unidad industrial equivale a una erogación bastante significativa, y que, por lo tanto, debe ser bien planeada. Debe considerarse que por ser una empresa productora, los activos fijos son los considerados activos que producen utilidades.

POLITICA DE RENDIMIENTO SOBRE INVERSION

El rendimiento sobre inversión que desean obtener los accionistas es del 20% sobre el activo fijo, pero como se observará a continuación, actualmente la empresa tiene solamente un 8.5%.

Para obtener este resultado debemos calcular la utilidad neta después de impuestos, para ello se considerará una carga impositiva del 50% para facilitar la comprensión de este análisis y además que es razonable a la realidad. Así tenemos:

Utilidad antes de impuestos	250,130
Impuestos 50%	(125,065)
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	<u>125, 065</u>

La aplicación de la fórmula de Dupont es la que permite obtener el rendimiento sobre inversión del activo fijo, y es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Total de activo}} = \frac{125,065}{1,471,024} = 8.50\%$$

RENDIMIENTO SOBRE INVERSION 8.50%

4. PLANEACION PRESUPUESTAL Y FIJACION DE UN PRESUPUESTO

Dentro de la planeación presupuestal, que es el último punto del presente caso práctico, se debe buscar el corregir las deficiencias encontradas en los análisis anteriores, así como el logro de los objetivos que pretenden los accionistas, por lo tanto, se han considerado las siguientes -- premisas:

PLANEACION PRESUPUESTAL PREMISAS PARA 1989

Inflación	48%
Tasa de interés anual	48%
Aumento anual de sueldos	24%
Incremento al volumen de producción	15%
Actualización del activo fijo para el ejercicio 1989	\$155,000 (miles)
Depreciación del ejercicio 1989	10,000 "
Amortización del ejercicio 1989	2,000 "
Efectivo mínimo para operaciones	250,000 "
Adquisición de equipo industrial (Atención a la política de renovación de su unidad industrial)	200,000 "
Rotación de cuentas por cobrar (Atención a su política de crédito y cobranza)	45 días
Rotación de cuentas por pagar (Atención a su política de pago)	90 días

Compra de materia prima 1988	319,427	kilos
x incremento al volumen de producción	<u>1.15</u>	
	367,341	kilos
x costo unitario promedio	<u>1,669</u>	
	\$ 613,092	(miles)
x inflación 1989	<u>1.48</u>	
COMPRA MATERIA PRIMA 1989	\$ 907,376	(miles)
Consumo de materia prima 1988	306,604	kilos
x incremento al volumen de producción	<u>1.15</u>	
	352,595	kilos
x costo unitario promedio	<u>1,669</u>	
	\$ 588,481	(miles)
x inflación 1989	<u>1.48</u>	
CONSUMO DE MATERIA PRIMA 1989	\$ 870,952	(miles)
Consumo de colores 1988	305,045	kilos
x incremento al volumen de producción	<u>1.15</u>	
	350,802	kilos
x costo unitario promedio	<u>161</u>	
	\$ 56,479	(miles)
x inflación 1989	<u>1.48</u>	
CONSUMO DE COLORES 1989	\$ 83,590	(miles)
Mano de obra 1988	\$ 142,360	(miles)
x incremento anual de sueldos 1989	<u>1.24</u>	
MANO DE OBRERA 1989	\$ 176,526	(miles)

Costo indirecto de producción 1988		\$ 249,244	(miles)
80% Costos fijos			
Depreciación	10,000		
Amortización	2,000		
Seguros	5,000		
Vigilancia	<u>6,000</u>	23,000	(miles)
Sueldos y prestaciones	161,550		
x aumento anual de sueldos 1989	<u>1.24</u>	200,322	(miles)
Otros fijos sujetos a inflación	14,845		
x inflación 1989	<u>1.48</u>	21,971	(miles)
20% Costos variables			
Variables sujetos a inflación	49,849		
x inflación 1989	<u>1.48</u>	73,776	(miles)
		<hr/>	
COSTO INDIRECTO DE PRODUCCION 1989		\$ 319,069	(miles)
Costo de producción terminada 1988		305,045	kilos
x incremento al volumen de producción		<u>1.15</u>	
		350,802	kilos
x costo unitario promedio		<u>2,733</u>	
		\$ 958,742	(miles)
x inflación 1989		<u>1.48</u>	
COSTO DE PRODUCCION TERMINADA 1989		\$ 1,418,938	(miles)

Costo de producción de lo vendido 1988	294,724	kilos
x incremento al volumen de producción	<u>1.15</u>	
	338,933	kilos
x costo unitario promedio	<u>2,661</u>	
	\$ 901,900	(miles)
x inflación 1989	<u>1.48</u>	
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO 1989	\$ 1,334,812	(miles)
Ventas 1988	<u>\$ 1,391,198</u>	(miles)
Costo de producción de lo vendido 1988	294,724	kilos
x incremento al volumen de producción	<u>1.15</u>	
	338,933	kilos
x costo unitario promedio de ventas	<u>4,720</u>	
	\$ 1,599,762	(miles)
x inflación 1989	<u>1.48</u>	
VENTAS 1989	\$ 2,367,648	(miles)
Gastos financieros		
Pasivo a largo plazo 1988	\$ 70,224	(miles)
x tasa de interés anual 1989	<u>1.48</u>	
GASTOS FINANCIEROS 1989	\$ 103,932	(miles)
Otros gastos y productos 1988	\$ 12,158	(miles)
Son 100% costos fijos		
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS 1989	\$ 12,158	(miles)

Gastos de venta 1988		\$ 112,024	(miles)
50% Costos fijos			
Sueldos	30,807		
x aumento anual de sueldos 1989	<u>1.24</u>	38,200	(miles)
Otros fijos no sujetos a inflación		25,205	(miles)
50% Costos variables			
Variables sujetos a inflación	56,012		
x inflación 1989	<u>1.48</u>	82,898	(miles)
GASTOS DE VENTA 1989		\$ 146,303	(miles)
Gastos de administración 1988		\$ 146,724	(miles)
10% Costos variables			
Variables sujetos a inflación	14,672		
x inflación 1989	<u>1.48</u>	21,715	(miles)
90% Costos fijos			
Costos fijos no sujetos a inflación		<u>132,052</u>	(miles)
GASTOS DE ADMINISTRACION 1989		\$ 153,767	(miles)

Cuentas por cobrar		
Ventas totales 1989	\$ 2,367,648	(miles)
Ventas diarias	6,577	(miles)
x rotación de cuentas por cobrar	<u>45</u>	días
CUENTAS POR COBRAR 1989	\$ 295,956	(miles)
Cuentas por pagar		
Compras totales 1989	\$ 907,376	(miles)
Compras diarias	2,520	"
x rotación de cuentas por pagar	<u>90</u>	días
CUENTAS POR PAGAR 1989	\$ 226,844	(miles)
Acreedores diversos 1988		
x inflación 1989	\$ 25,770	(miles)
	<u>1.48</u>	
ACREEDORES DIVERSOS 1989	\$ 38,140	(miles)
Documentos por pagar 1988		
x inflación 1989	\$ 220,083	(miles)
	<u>1.48</u>	
DOCUMENTOS POR PAGAR 1989	\$ 325,723	(miles)
Otros pasivos 1988		
x inflación 1989	\$ 43,337	(miles)
	<u>1.48</u>	
OTROS PASIVOS 1989	\$ 64,139	(miles)

ESTAMERES LAGOSA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
DEL 1° DE ENERO DE 1989 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
(MILES DE PESOS)

VENTAS	2,367,648
COSTO DE VENTAS	<u>1,334,812</u>
UTILIDAD BRUTA	1,032,836
GASTOS DE OPERACION:	
GASTOS DE VENTA	146,303
GASTOS DE ADMINISTRACION	153,767
GASTOS FINANCIEROS	<u>103,932</u>
RESULTADO DE OPERACION	628,834
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	<u>12,158</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	616,676
50% DE IMPUESTOS	<u>308,338</u>
UTILIDAD NETA	308,338

ESTAMBRES LAGOSA, S.A. DE C.V.

ESTADO CONJUNTO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTA PRESUPUESTADO

DEL 1° DE ENERO DE 1989 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989

(MILES DE PESOS)

MATERIA PRIMA

Inventario Inicial	73,636
+ Compras	<u>907,376</u>
= Suma	981,012
- Inventario Final	<u>110,060</u>
= Materia prima consumida	870,952

PRODUCCION EN PROCESO

Inventario Inicial	135,718
+ Materia prima consumida	818,767
+ Consumo de colores	83,590
+ Mano de obra	176,526
+ Costo indirecto de producción	<u>319,069</u>
= Suma	1,533,670
- Inventario final	<u>114,732</u>
= Costo de producción terminada	1,418,938

ARTICULOS TERMINADOS

Inventario Inicial	79,997
+ Costo de producción terminada	<u>1,418,938</u>
= Suma	1,498,935
- Inventario Final	<u>164,123</u>
= COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO	1,334,812

ESTAMPRES LAGOSA, S.A. DE C.V.
 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
 DEL 1° DE ENERO DE 1989 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
 (MILES DE PESOS)

ACTIVO

CIRCULANTE

Caja y Bancos	300,000
Documentos y cuentas por cobrar	295,956
Inventarios	388,916
Artículo terminado	164,124
Producción en proceso	114,732
Materia prima	110,060
Anticipo a acreedores	<u>0</u>
	984,872

FIJO

Terreno y edificio	3,845
Masquinaria y equipo industrial	259,570
Equipo de transporte	33,351
Equipo de oficina	2,817
Fondo de pensiones	5,278
Depreciación acumulada	(84,407)
Actualización activo fijo	<u>836,014</u>
	1,056,468

DIFERIDO

129,291

SUMA ACTIVO TOTAL

2,170,631

PASIVO

CORTO PLAZO

Proveedores	226,844
Acreedores Diversos	38,140
Otros pasivos a corto plazo	64,139
Documentos por pagar	325,723
Reservas y provisiones	51,955

LARGO PLAZO

Documentos por pagar a largo plazo	<u>70,224</u>
------------------------------------	---------------

SUMA DEL PASIVO TOTAL 777,025

CAPITAL CONTABLE

Capital social	9,000
Reservas	2,599
Resultados ejercicios anteriores	246,889
Utilidades por aplicar	(9,234)
Resultado del período	308,338
Superávit por actualización del activo fijo	<u>836,014</u>

SUMA EL CAPITAL CONTABLE 1,393,606

SUMA EL PASIVO MAS EL CAPITAL 2,170,631

La anterior información financiera presupuestada, obtenida de la Planeación Presupuestal, nos permitirá hacer un nuevo análisis financiero para comprobar que la administración financiera de la empresa puede mejorar y ser más eficiente bajo una Planeación Financiera bien definida.

Para ello iniciaremos con el análisis de la Rotación de inventarios que, como podrá observarse resultará más eficiente para este período, ya que dicha rotación disminuye en 27 días en comparación con el ejercicio anterior.

Así tenemos:

<u>Total de Inventarios</u>	=	<u>1,334,812</u>	=	3.43 veces	106 días
Costo de ventas		388,916			

el cual está integrado de la siguiente manera:

<u>Materia prima</u>	=	<u>981,012</u>	=	8.91 veces	40 días
Inv. final materia prima		110,060			
<u>Producción en proceso</u>	=	<u>1,533,670</u>	=	13.36 veces	27 días
Inv. final prod. proceso		114,732			
<u>Producción terminada</u>	=	<u>1,498,935</u>	=	9.13 veces	39 días
Inv. final prod. terminada		164,123			

La eficiencia de estas rotaciones para el año de 1989 se fundamenta con lo siguiente:

- La existencia de materia prima cubre más de un ciclo de producción, lo que garantiza el evitar detener la producción en cualquier momento por falta de esta materia prima.
- El período de producción se reduce de una manera significativa, produciendo sólo las fibras de temporada, incrementando la rotación del inventario de trabajo en proceso de la empresa.
- De esta manera siempre se podrá contar con un inventario de producto -

terminado disponible para la venta.

La rotación de efectivo que la empresa pretende tener mediante la aplicación de estas políticas y premisas es la siguiente:

CC	Ciclo de caja	
EPI	Edad promedio de inventarios	106 días
PC	Periodo de cobranza	45 días
PP	Periodo de pago	90 días

$$\begin{aligned} \text{CC} &= \text{EPI} + \text{PC} - \text{PP} \\ &= (106 + 45) - 90 = \underline{61 \text{ días}} \end{aligned}$$

$$\text{Rotación de efectivo} = \frac{360 \text{ días}}{61 \text{ días}} = \underline{6 \text{ veces}}$$

Si se compara este resultado con el del ejercicio anterior, nos muestra una mayor rotación del efectivo, que es consecuencia de una mejor administración del mismo.

Con esta información financiera presupuestada podemos determinar también el punto de equilibrio que guardaría la empresa durante el próximo año.

$$\text{P.E.} = \frac{\text{C.F.}}{\text{P} - \text{C.V.}}$$

(miles de pesos)		
Gastos de fabricación:	50% Costo variable	667,406
	50% Costo fijo	667,406
Gastos de venta:	50% Costo variable	73,152
	50% Costo fijo	73,152
Gastos de administración:	10% Costo variable	15,377
	90% Costo fijo	138,390
Gastos financieros:	100% Costo fijo	103,932
Otros gastos:	100% Costo fijo	12,158
COSTOS TOTALES		<u>\$ 1,750,973</u>

P.E. Punto de equilibrio
 C.F. \$ 995,038
 C.V. \$ 755,935 + 338,933 = \$ 2,230
 P. \$ 2,367,648 ÷ 338,933 = \$6,986

$$P.E. = \frac{995,038}{6,986 - 2,230} = \underline{\underline{209,217 \text{ kilos}}}$$

Esto significa que la empresa sujetándose únicamente a los incrementos en el volumen de producción y a la inflación debe vender y producir 209,217 kilos para no ganar ni perder.

Pero si tomamos en cuenta que los accionistas desean obtener un --rendimiento sobre inversión del 20%, es decir, una utilidad después de impuestos de \$ 434,126 (miles) (total de activo \$ 2,170,631 x 21% = \$ 434,126,000) se utilizará la fórmula modificada, que se mencionó al inicio del presente caso práctico:

$$P.E. = \frac{\text{Gastos fijos} + \frac{\text{Utilidad deseada}}{(1 - z)}}{\text{Contribución marginal}}$$

$$P.E. = \frac{995,038 + \frac{434,126}{(1 - 0.5)}}{6,986 - 2,230} = \underline{\underline{391,777 \text{ kilos anuales}}}$$

Estos resultados se pueden comprobar de la siguiente manera:

	Resultado Equilibrio	Resultado Esperado
Ingresos (209,217 x 6,986; 391,777 x 6,986)	1,461,590	2,736,954
-Costos variables (209,217 y 391,777 x 2,230)	466,552	873,664
Contribución marginal	995,038	1,863,290
-Costos fijos	995,038	995,038
Utilidad antes de impuestos	0	868,252
-Impuestos 50%	0	434,126
Utilidad neta	0	<u>434,126</u>

Por lo tanto, para obtener el rendimiento sobre inversión deseado -- por los accionistas, que es del 20%, la empresa debe considerar un punto de equilibrio de 391,777 kilos de producción y venta.

Ahora bien, como se mencionó al inicio del presente caso práctico, - la empresa tiene una capacidad instalada de producción de 40 ton/mes, es decir, de 480 kilos anuales, por lo tanto, el resultado de 391,777 kilos a vender para obtener un rendimiento sobre inversión del 20%, nos indica, que este resultado puede ser superado, si se aprovecha toda la capacidad instalada de producción; por lo tanto, si sustituimos en la fórmula anterior y despejamos tenemos:

Utilida esperada Unidades Margen de Costos
 después = a x contribución - fijos (1 - 2)
 de impuestos vender marginal

$$U.E. = (480,000 \times 4,756 - 995,038) (1 - 0.5)$$

$$= \underline{\$ 643,921,000} \text{ Utilidad esperada después de impuestos}$$

Lo que significa que los accionistas pueden esperar todavía un rendimiento superior sobre el activo total:

$$\begin{array}{rcl} \text{Utilidad esperada} \div \text{Activo total} & = & \text{Rendimiento sobre inversión} \\ 643,921 \div 2,170,631 & = & \underline{30\%} \end{array}$$

La comprobación de estos resultados es la siguiente:

	Esperado por los <u>socios</u>	Utilización de capacidad <u>productiva</u>
Ingresos (391,777 x 6,986; 480,000 x 6,986)	2,736,954	3,353,280
-Costos variables (391,777 y 480,000 x 2,230)	873,664	1,070,400
Contribución marginal	1,863,290	2,282,880
-Costos fijos	995,038	995,038
Utilidad antes de impuestos	868,252	1,287,842
-Impuestos 50%	434,126	643,921
Utilidad neta después de impuestos	<u>434,126</u>	<u>643,921</u>

Con lo anterior podemos comprobar que a mayor producción, mayores son las utilidades ya que los costos fijos permanecen constantes independientemente del nivel de producción y ventas que se tenga.

Una vez estudiados todos los resultados obtenidos de la Planeación Financiera, corresponde ahora a los ejecutivos de la empresa el tomar las decisiones adecuadas que lleven a una eficiencia administrativa y financiera para el siguiente año, que satisfaga los intereses de los accionistas de esta empresa.

Es importante recordar que una vez transcurrido el tiempo, se deberá realizar una comparación de las cifras presupuestadas contra las cifras reales, con el objeto de analizar las variaciones que tengan lugar en cada uno de los conceptos que integren los Estados Financieros.

Una vez detectadas las variaciones se procederá a analizar las posibles causas que las originaron, con el fin de corregir las deficiencias que en un momento dado pudieran afectar la operación de la empresa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo nos permite concluir lo siguiente:

- La función financiera es la actividad encaminada a obtener y aplicar - de la mejor manera posible los recursos con que cuenta la empresa para maximizar el valor de la misma.
- El responsable de llevar a cabo esta función es el ejecutivo financiero, para lo cual necesita allegarse de información oportuna, suficiente y veraz, que sólo se podrá obtener de un adecuado flujo de información implantado dentro de la empresa. Dicha información no debe ser -- únicamente de carácter financiero, sino también de tipo operativo, para que las decisiones tomadas sean las adecuadas.
- La administración financiera debe buscar el empleo racional de los recursos con que cuenta la empresa. Para lo cual se vale de 2 elementos básicos que son:
 - a) Administración financiera del capital de trabajo
 - b) Administración financiera de las inversiones permanentes
- La planeación financiera representa una necesidad para todo tipo de organizaciones y entidades, ya que consiste en tomar decisiones actuales sobre las acciones que se van a realizar en lo futuro, tomando en cuenta los recursos y las técnicas con que cuentan y que se requieran para lograr los objetivos que la empresa ha definido claramente.
- Un presupuesto es una herramienta fundamental de la planeación y del control. Se afirma lo anterior, puesto que el presupuesto es un plan - que trata de predecir los posibles resultados a futuro, y es común que los planes a futuro tengan variaciones respecto a los resultados reales. El saber que tan importantes son estas variaciones y el tratar de explicarlas para saber si debe ser modificado el plan original (presupuesto), se logra mediante el control.

- La planeación financiera debe tener, por lo tanto, un cierto grado de flexibilidad, que le permita ajustarla al momento de la revisión con los resultados reales.
- La planeación financiera es un parámetro de comparación que permite evaluar la "eficiencia" de la administración de la empresa.
- El análisis de la información financiera representa un auxiliar importante para la adecuada toma de decisiones ya que por medio de él, se presenta procesada toda la información que se requiere, haciendo resaltar las situaciones más significativas.
- Los instrumentos y herramientas de la Planeación Financiera presentados en este trabajo no son una regla obligatoria para todas las empresas, sino que, es recomendable utilizar únicamente aquellas que de acuerdo a las necesidades y características de cada empresa se requieran, con el fin de hacer útil dicha planeación.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Diario Oficial de la Federación, Lunes 9 de enero de 1989.
México, D.F.
2. Gitman, W. Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera.
Tercera Edición. México, D.F. Editorial Harla, 1986.
3. Hernández, Robles Felipe. Apuntes tomados en clase.
4. Johnson, Robert W. Administración Financiera.
Primera Edición. México, D.F. Editorial C.E.C.S.A., 1982.
5. Laris, Casillas Foo. Javier. Estrategias para la planeación y el control empresarial.
Tercera Edición. México, D.F. Editorial Trillas, 1985.
6. McNeill, Eugena. Contabilidad Financiera: sistemas de información para tomar decisiones.
Primera Edición. México, D.F. Editorial Diana, 1982.
7. Saldívar, Antonio. Planeación Financiera de la empresa.
Primera Edición. México, D.F. Editorial Trillas, 1982.
8. Villegas, H. Eduardo. La Información Financiera en la Administración.
Primera Edición. México, D.F. Editorial Laro, 1972.
9. Welsch, Glenn A. Presupuestos: Planificación y control de Utilidades.
Primera Edición. México, D.F. Editorial Prentice Hall, 1987.

10. Weston, J.F., Brigham E. F. Finanzas en Administración.
Séptima Edición. México, D.F. Editorial Interamericana,
1987.