

300608

9



**UNIVERSIDAD LA SALLE**

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

**LA PLANEACION FINANCIERA COMO BASE  
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 N

**MARIA GABRIELA FRADE THOMASSINY**

**JOSE JOAQUIN MUÑOZ DE COTE NAVARRO**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2002





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

- A DIOS N.S.; POR EL CÚMULO DE  
BENDICIONES QUE HA DERRAMADO  
SOBRE NOSOTROS.

- A NUESTROS PADRES; CON NUESTRO  
CARIÑO Y AGRADECIMIENTO POR LA  
FORMACIÓN INTEGRAL, EL BUEN E-  
JEMPLO Y EL APOYO QUE DE ELLOS  
HEMOS RECIBIDO.

- A NUESTROS MAESTROS; CON SIN-  
CERA GRATITUD POR SU ENSEÑAN-  
ZA Y AMISTAD.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

DE UNA MANERA ESPECIAL, AGRADECEMOS LA COLABORACIÓN DEL SR. C.P. CARLOS PÉREZ COLÍN, QUE POR MEDIO DE SU ACERTADA -- DIRECCIÓN HA HECHO POSIBLE LA CULMINACIÓN DEL PRESENTE SEMINARIO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
<u>EL PROCESO DE PLANEACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.</u>	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	4
1.2 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN-CONTROL.	6
1.3 LOS NIVELES Y ALCANCES DE LA PLANEACIÓN.	11
CAPITULO II	
<u>DESCRIPCION DEL CICLO FINANCIERO DE LA EMPRESA.</u>	17
2.1 LAS ETAPAS DEL CICLO FINANCIERO.	18
2.2 LA GENERACIÓN DE UTILIDADES A TRAVÉS DEL MOVIMIENTO DE VALORES.	25
2.3 EL TAMAÑO ECONÓMICO DE LA EMPRESA.	28
CAPITULO III	
<u>DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA.</u>	32
3.1 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.	32
3.2 INTERACCIÓN DE LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA CON LA PLANEACIÓN FINANCIERA.	34
3.3 PLANEACIÓN DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA.	35
3.4 DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS.	37
3.5 PLANEACIÓN DE RESULTADOS.	39

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO IV

<u>INSTRUMENTOS DE LA PLANEACION FINANCIERA.</u>	42
4.1 ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS.	42
4.2 EL PROCESO PRESUPUESTAL.	46
4.3 ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA.	77
4.4 LOS MODELOS DE SIMULACIÓN DENTRO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.	78

## CAPITULO V

<u>LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO CON BASE EN LA PLANEACION FINANCIERA.</u>	91
5.1 DIMENSIONAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO.	91
5.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.	93
5.3 SELECCIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	106
5.4 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.	123
5.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.	128

CONCLUSIONES	131
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	135
--------------	-----

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCION

EL QUE UNA EMPRESA LLEGUE A ALCANZAR UN MAYOR O MENOR GRADO DE PRODUCTIVIDAD Y CONSECUENTEMENTE DE RENTABILIDAD, DEPENDE DE LA APLICACIÓN CORRECTA DE DETERMINADOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, ECONÓMICOS Y FINANCIEROS QUE DEBERÁN NORMATR LAS POLÍTICAS DE SU DIRECCIÓN,

EL LICENCIADO EN CONTADURÍA POSEE UNA PREPARACIÓN TÉCNICA QUE LE PERMITE CONOCER A FONDO ESTOS PRINCIPIOS QUE RIGEN EL MANEJO EFICIENTE DE LOS DISTINTOS VALORES QUE INTEGRAN UNA EMPRESA; POR LO QUE ESTÁ CAPACITADO PARA PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS APOYANDO Y ASESORANDO A SUS DIRECTIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES. SU FUNCIÓN NO SE ENCUENTRA EN LA ACTUALIDAD LIMITADA AL CAMPO DEL ANTIGUO TENEDOR DE LIBROS QUE SIMPLEMENTE REGISTRABA LAS OPERACIONES, NI SE CONCRETA TAMPOCO A DETERMINAR UNICAMENTE SI LOS DATOS EXPRESADOS EN UN ESTADO FINANCIERO SON CORRECTOS O NO, SINO QUE SU LABOR AHORA ES MÁS PROFUNDA Y MÁS ACTIVA AL PARTICIPAR BÁSICAMENTE EN LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL DE LAS EMPRESAS.

LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SIRVE COMO MARCO DE REFERENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES, Y COMO PARTE MUY IMPORTANTE DE ELLA SE ENCUENTRA LA PLANEACIÓN FINANCIERA LA CUAL SERVIRÁ DE BASE PARA CONDUCIR A LA EMPRESA EN FORMA EFICIENTE Y SEGURA YA QUE ÉSTA CUANTIFICA LOS PLANES Y DETERMINA LOS RECURSOS QUE SERÁN NECESARIOS PARA DESARROLLARLOS Y LA FORMA EN QUE ÉSTOS SE FINANCIARÁN, A LA VEZ, DETERMINA LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN DERIVADOS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES PARA CONOCER SI ÉSTOS SON VIABLES. ADEMÁS, SERVIRÁ DE BASE PARA EL CONTROL YA QUE HABRÁ QUE COMPARAR LO REALIZADO CONTRA LO PLANEADO Y EVALUAR LOS RESULTADOS.

EL MEDITAR SOBRE LA IMPORTANCIA QUE TIENE PARA EL CUERPO DIRECTIVO- DE LAS EMPRESAS UNA ADECUADA PLANEACIÓN FINANCIERA QUE SIRVA DE BASE PARA TOMAR DECISIONES ACERTADAS, NOS HA LLEVADO A DESARROLLAR EL PRESENTE- TRABAJO EN CALIDAD DE TESIS.

PARA SU DESARROLLO HEMOS HECHO UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE DIVERSA - BIBLIOGRAFÍA, INVESTIGAMOS LA FORMA COMO ÉSTA FUNCIÓN SE REALIZA EN AL-- GUNAS EMPRESAS, ADEMÁS DE HABER CONSULTADO A PERSONAS CON EXPERIENCIA EN LA MATERIA PARA ESTABLECER NUESTRO PROPIO CRITERIO QUE AHORA SOMETEMOS A SU CONSIDERACIÓN.

ESPERAMOS QUE NUESTRA APORTACIÓN PUEDA SER DE ALGUNA UTILIDAD PARA- QUIENES ESTÁN EN CONTACTO CON LOS PROBLEMAS QUE INVOLUCRA LA DIRECCIÓN - DE LAS EMPRESAS, PARTICULARMENTE EN LA ACTUALIDAD EN QUE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS DE NUESTRO PAÍS REQUIEREN DEL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE LOS - RECURSOS Y DE INCREMENTAR LA EFICIENCIA FINANCIERA, YA QUE CON ELLO SE - CUMPLIRÍA LA FUNCIÓN SOCIAL QUE CORRESPONDE A TODA TESIS PROFESIONAL.



CAPITULO PRIMERO

EL PROCESO DE PLANEACION DENTRO  
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

## CAPITULO PRIMERO

## EL PROCESO DE PLANEACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

LA EMPRESA ES 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,

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 POR CIERTOS SATISFACTORES EN DETERMINADO MERCADO Y EN EL DESEMPEÑO DE ESA ACTIVIDAD EMPLEAN RECURSOS DE CAPITAL Y ESTÁN COMPROMETIDOS A OBTENER RESULTADOS QUE SUPEREN A LOS COSTOS INCURRIDOS, ES EVIDENTE QUE EL ELEMENTO DE LA EMPRESA LLAMADO "ADMINISTRACIÓN O DIRECCIÓN" DEBE COORDINAR EL EMPLEO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA LOGRAR OBJETIVOS.

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,

EL USO DE LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS SE HACE TANTO MÁS INDISPENSABLE EN CUANTO QUE LA EMPRESA ADQUIERE MAYOR TAMAÑO Y COMPLEJIDAD DENTRO DE UN MARCO ECONÓMICO CON MAYORES RESTRICCIONES LEGALES Y CON MAYOR GRADO DE PRESIÓN COMPETITIVA.

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.

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

FUNDAMENTALMENTE, ADMINISTRACIÓN ES LA COORDINACIÓN DEL ESFUERZO -- HUMANO, ESTO ES, EL LOGRO DE METAS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DEL ESFUERZO DE OTRAS PERSONAS. (1)

PARA COMPRENDER MEJOR LA ADMINISTRACIÓN ES CONVENIENTE SEPARAR A-- QUELLOS MOMENTOS O ELEMENTOS QUE EN UNA CIRCUNSTANCIA DADA PUEDAN PRE-- DOMINAR, PORQUE DE ESA MANERA SE PUEDEN FIJAR MEJOR SUS REGLAS, TÉCNI-- CAS, ETC. DE ACUERDO CON LA TERMINOLOGÍA USADA POR FAYOL SE ENTIENDE -- POR ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, LOS PASOS O ETAPAS BÁSICAS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE REALIZA AQUELLA.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO FORMA UN CONTÍNUO INSEPARABLE EN EL QUE-- CADA PARTE, CADA ACTO, CADA ETAPA, TIENEN QUE ESTAR INDISOLUBLEMENTE -- UNIDOS CON LOS DEMÁS, Y QUE, ADEMÁS, SE DAN DE SUYO SIMULTÁNEAMENTE.

EXISTEN DIVERSOS CRITERIOS PARA DISTINGUIR Y SEPARAR LAS ETAPAS -- DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, POR LO QUE ESTABLECEMOS EL SIGUIENTE TRA-- TANDO DE UNIFICARLOS:

---

(1) GLENN A. WELSCH, "PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES" PAG. 1

**PLANEACION:** ES LA PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO 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. POR OBJETIVOS ENTENDEMOS LAS NORMAS GENERALES QUE ORIENTAN EL CRITERIO DE LOS SUBORDINADOS PARA QUE A TRAVÉS DE SUS ACTIVIDADES, REALICEN EFICAZMENTE LOS FINES PROPUESTOS. LAS POLÍTICAS SON GUÍAS GENERALES, PENSAMIENTOS, AFIRMACIONES, DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA EMPRESA, QUE SIRVEN PARA ENCAUZAR LA ACCIÓN; FORMAN UNA ESPECIE DE LÍMITES DENTRO DE LOS CUALES ES POSIBLE MOVERSE Y TOMAR DECISIONES. TODA POLÍTICA DEBE REAFIRMAR EL OBJETIVO, PUESTO QUE DEFINE LOS LÍMITES DE LOS PLANES DE ACCIÓN PARA PODER LLEGAR A ESE OBJETIVO.

**ORGANIZACION:** ES LA ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA DE LAS RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR ENTRE LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE UN ORGANISMO SOCIAL, 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.

**INTEGRACION:** ES OBTENER Y ARTICULAR LOS ELEMENTOS FINANCIEROS, MATERIALES Y HUMANOS QUE LA EMPRESA NECESITA PARA LOGRAR SUS FINES. LA PLANEACIÓN NOS HA DICHO QUÉ DEBE HACERSE, Y CUANDO. LA ORGANIZACIÓN NOS HA SEÑALADO QUIENES, DONDE Y CÓMO REALIZARLO; FALTA TODAVÍA OBTENER LOS ELEMENTOS FINANCIEROS, MATERIALES Y HUMANOS QUE LLENEN LOS CUADROS TEÓRICOS FORMADOS POR LA PLANEACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN; ESTO LO HACE LA INTEGRACIÓN.

**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, YA SEA TOMADAS-

DIRECTAMENTE, YA, CON MÁS FRECUENCIA, DELEGANDO DICHA AUTORIDAD, Y SE VIGILA SIMULTÁNEAMENTE QUE SE CUMPLAN EN LA FORMA ADECUADA TODAS LAS ÓRDENES EMITIDAS. EN OTRAS PALABRAS ES LA FUNCIÓN EJECUTIVA DE GUIAR Y VIGILAR A LOS SUBORDINADOS.

CONTROL: ES EL ESFUERZO ENCAMINADO A DOMINAR LAS SITUACIONES QUE INFLUYAN 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 : 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 TRASADO. 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.

## 1.2 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN-CONTROL.

COMO MENCIONAMOS EN EL PUNTO ANTERIOR, LA PLANEACIÓN ES PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO; FAVORECE LA FLUIDEZ EN LA ADMINISTRACIÓN Y AUMENTA LA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS ACONTECIMIENTOS DEL ENTORNO, INCREMENTA LA VALIDEZ DE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS Y, AL CREAR EXPECTATIVAS DE MEJORAMIENTO PERMITE PASAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL A LA DESEADA, FACILITANDO LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES.

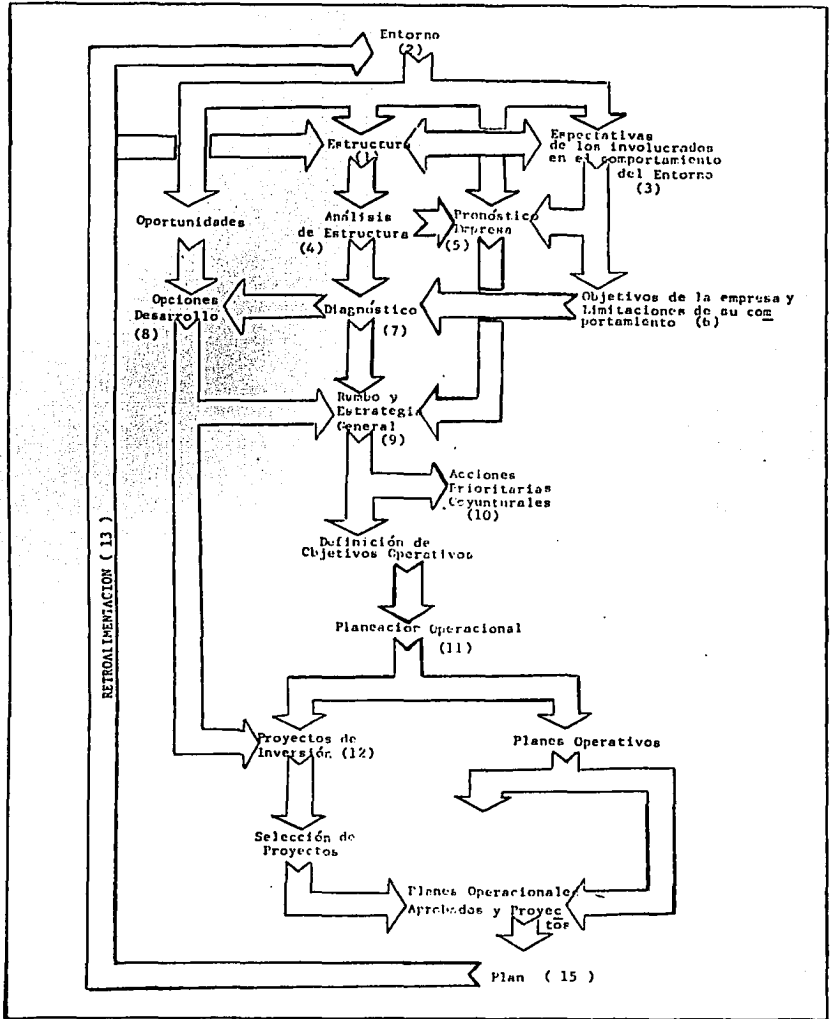
AUNQUE EL PRODUCTO DE LA PLANEACIÓN ES FINALMENTE UN DOCUMENTO MUY VALIOSO, EL EJERCICIO DE PLANEAR VALE POR SÍ MISMO. REQUIERE DE DISCIPLINA CRÍTICA Y DE LA PARTICIPACIÓN DEL MAYOR NÚMERO DE INVOLUCRADOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO; INDUCE AL PERFECCIONAMIENTO POR CONCENTRARSE EN LAS CAUSAS Y NO EN LOS EFECTOS; INTEGRA Y UNIFICA AL PERSONAL HACIA UN FIN COMÚN, FACILITA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS, Y UTILIZA MAS EFICIENTEMENTE LA INFRAESTRUCTURA EXISTENTE. AL FACILITAR LA VISIÓN DEL CONJUNTO PERMITE ASIGNAR RACIONALMENTE LOS RECURSOS.

PARA QUE TENGA BUEN ÉXITO, REQUIERE DEL APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN, DE UNA ESTRUCTURA PARA PLANEAR Y DE LA ADECUADA DISPOSICIÓN DEL PERSONAL. EL PROCESO DE PLANEACIÓN DEBE SER PRÁCTICO, OBLIGATORIO, PRESENTE EN TODOS LOS NIVELES POSIBLES Y ENFOCADO A RESULTADOS, EL PLAN OBTENIDO FUNDAMENTA LA EVALUACIÓN Y EL CONTROL.

LA METODOLOGÍA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN EMPIEZA POR LO MAS GENERAL: VALIDAR QUE UN RUMBO Y ESTRATEGIA SON NECESARIOS Y SUFICIENTES; LUEGO, PROCEDE A DESARROLLAR LAS ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS PARTICULARES QUE, A SU VEZ, PUDIERAN CORREGIR LA ESTRATEGIA ORIGINALMENTE PLANTEADA,

LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA (VER CUADRO ANEXO) (1) DEFINIDA COMO LAS RELACIONES INTRÍNECAS ENTRE SUS ASPECTOS FUNCIONALES Y LOS TÉCNICOS, FÍSICOS, FINANCIEROS Y HUMANOS, SE VE FUERTEMENTE INFLUIDA POR EL ENTORNO.

EL ENTORNO (2) CONSTITUYE LA ACOTACIÓN PARA POSIBILITAR Y VALIDAR LAS ACCIONES DE LA EMPRESA; TODA ACCIÓN FUERA DEL MARCO DEFINIDO POR ESSAS ACOTACIONES DESVIRTÚA EL PLAN. PARA DIAGNOSTICAR PRIMERO, Y PREVEER LOS CAMBIOS A LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA, ES NECESARIA UNA REVISIÓN PERIÓDICA DE LOS RUBROS QUE CONFIGURAN EL ENTORNO: ASPECTOS DEMOGRÁFICOS, DEL INGRESO Y SU DISTRIBUCIÓN, DE LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA DE SUS PRODUCTOS, DE LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR, DEL MARCO JURÍDICO Y REGLAMENTARIO, DE LA ACEPTABILIDAD DE LA INDUSTRIA POR LA POBLACIÓN, DEL AMBIEN-



METODOLOGIA DEL PROCESO DE PLANEACION

TE POLÍTICO Y LABORAL Y DE MUY VARIADOS INDICADORES ECONÓMICOS.

EN LA ESTRUCTURA DE GRANDES EMPRESAS NO SOLAMENTE INFLUYE EL ENTORNO; SINO TAMBIÉN LAS EXPECTATIVAS DE LOS INVOLUCRADOS (3) EN SU COMPORTAMIENTO, DICHAS EXPECTATIVAS DEPENDEN DEL ESTADO ACTUAL, DEL COMPORTAMIENTO ESPERADO DEL ENTORNO Y DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA, EL PRONÓSTICO DEL ENTORNO, EL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA (4) Y DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS INVOLUCRADOS, CONDUCEN AL PRONÓSTICO DE LA EMPRESA (5), EN EL QUE SE MANEJAN DIFERENTES POSIBILIDADES Y SE EVALÚA SU REPERCUSIÓN PRINCIPALMENTE EN LAS FINANZAS.

EL PRONÓSTICO SE CONSIDERA COMO UNA GUÍA DE LARGO PLAZO; ES PARTE INTEGRAL DEL PROCESO.

CON EL MAYOR CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA, LAS EXPECTATIVAS DE LOS INVOLUCRADOS SE VUELVEN MÁS RACIONALES, TOMANDO EN CUENTA ÉSTAS, SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y LAS LIMITACIONES DE SU COMPORTAMIENTO (6).

POSTERIORMENTE SE PUEDE OBTENER UN DIAGNÓSTICO (7), EL CUAL RESULTA DE LA COMPARACIÓN DE LA ESTRUCTURA ACTUAL CON AQUÉLLA QUE MÁS SATISFACE LOS OBJETIVOS. EL ENTORNO CREA OPORTUNIDADES Y, EN CONSECUENCIA, OPCIONES (8) PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.

DIAGNÓSTICO, PRONÓSTICO Y OPCIONES, SON LOS INGREDIENTES PARA DEFINIR EL RUMBO DE LA EMPRESA (9) Y CONFIGURAR LA ESTRATEGIA GENERAL.

PODEMOS DECIR QUE LA ESTRATEGIA RESULTA DE LA SELECCIÓN DE LA OPCIÓN MÁS ATRACTIVA Y ES FUNDAMENTAL EN LA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS, QUE A SU VEZ SON NECESARIOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN; LAS DIFERENCIAS ENTRE LA ESTRUCTURA ACTUAL Y LA NECESARIA PARA LA ESTRATEGIA, CONDUCEN A LA DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES PRIORITARIAS (10).



LA PLANEACIÓN OPERACIONAL (11) SE LLEVA A CABO CON LA PARTICIPACIÓN DEL MAYOR NÚMERO POSIBLE DE PERSONAL Y SUS RESULTADOS SON PLANES OPERATIVOS Y PROYECTOS.

LOS PLANES OPERATIVOS SE REFIEREN A LAS INSTALACIONES ACTUALES Y A LAS REQUERIDAS PARA MANTENER LA CAPACIDAD EXISTENTE. SUS PRONÓSTICOS DE COSTOS, GASTOS E INVERSIÓN, CONSTITUYEN EL "PISO" FINANCIERO DE LA EMPRESA.

LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN (12) DE LOS CUALES HABLAREMOS MÁS DETALLADAMENTE EN EL QUINTO CAPÍTULO DEL PRESENTE TRABAJO, DEBEN SELECCIONARSE Y JERARQUIZARSE BASADOS EN LA CAPACIDAD FINANCIERA QUE TENGA LA INSTITUCIÓN.

EL PLAN DE LA EMPRESA, SERVIRÁ DE BASE PARA EL SIGUIENTE PRONÓSTICO Y EL PLAN SUBSECUENTE, (RETROALIMENTACIÓN), (13).

LA PLANEACIÓN OPERACIONAL ES LA FASE MÁS PROBLEMÁTICA DEL PROCESO; REQUIERE DE GRAN COORDINACIÓN POR ESTAR INVOLUCRADAS NUMEROSAS PERSONAS DE DIFERENTE ESPECIALIDAD Y ADSCRIPCIÓN.

LA PLANEACIÓN OPERACIONAL SE INICIA CON EL PRONÓSTICO COMERCIAL; EL COMPORTAMIENTO ESPERADO DE LA DEMANDA Y LOS PRECIOS CONSTITUYEN LA BASE PARA DISEÑAR LOS ESQUEMAS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN; PERMITE DETERMINAR SU INTERRELACIÓN E IMPLICACIONES, SU VIABILIDAD, VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

LA SELECCIÓN DE LA MEJOR OPCIÓN CONSTITUYE LA ESTRATEGIA OPERATIVA. ESTA COMPRENDE LOS GRANDES PLANTEAMIENTOS DE CIFRAS DE OPERACIÓN E INVERSIÓN; LAS PRIMERAS DEBERÁN TENER SU RESPALDO EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DETALLADOS DE LAS INSTALACIONES EXISTENTES. LAS DE INVERSIÓN SE UTILIZARÁN, JUNTO CON LOS PRONÓSTICOS DE COSTOS Y GASTOS, PARA DEFINIR EL -

"TECHO" FINANCIERO DE LA EMPRESA.

AUNQUE EL EJERCICIO DE LA PLANEACIÓN ES CÍCLICO, LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO SE PUEDEN SUSCITAR EN FORMA INTEMPESTIVA INVALIDANDO EL PLAN Y LA ESTRATEGIA. LAS ALTERNATIVAS PARA CONTINGENCIAS PREVISIBLES FACILITARÁN LOS AJUSTES NECESARIOS, DESTACANDO LOS REFERENTES AL CORTO PLAZO. EL PLAN, PRESUPUESTO, PRONÓSTICO DE CORTO PLAZO Y EVALUACIÓN, FORMAN PARTE DE UN SÓLO SISTEMA QUE DA CONTINUIDAD AL EJERCICIO ADMINISTRATIVO.

ES NECESARIA LA INTERVENCIÓN DIRECTA E INDIRECTA DEL CUERPO ADMINISTRATIVO EN CADA ETAPA DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN; VALIDA EL PROCESO MISMO, LOS PLANES Y PROGRAMAS Y ESTABLECE LOS COMPROMISOS.

CON LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO, EL PRIMER PLAN (15) QUE SE ELABORE RESULTARÁ NECESARIAMENTE DE MENOR CONFIABILIDAD, PUES IMPLICA REALIZAR POR PRIMERA VEZ ACTIVIDADES QUE REQUIEREN DE EXPERIENCIA; A PARTIR DEL SEGUNDO EJERCICIO, LOS PLANES SERÁN DE MEJOR CALIDAD.

EL PRIMER PLAN ROMPE LA INERCIA; CON LA COSTUMBRE Y LA EXPERIENCIA SE MEJORA LA CALIDAD. EL SEGUNDO ES MÁS FÁCIL DE HACER Y RESULTA DE CONTRASTADA CALIDAD. SU ELABORACIÓN PRÁCTICAMENTE ASEGURA LA CONTINUIDAD DEL PROCESO, DADO QUE LA PLANEACIÓN INFUNDE CONFIANZA Y SEGURIDAD.

### 1.3 LOS NIVELES Y ALCANCES DE LA PLANEACIÓN.

SE HA ENCONTRADO QUE CIERTOS ASPECTOS CON RESPECTO AL TIEMPO Y SUS RELACIONES CON LA PLANEACIÓN SON DE PRIMERÍSIMA IMPORTANCIA, POR LO QUE CREEMOS CONVENIENTE DEFINIR Y DISTINGUIR CUÁLES SON LOS NIVELES Y ALCANCES DE LA PLANEACIÓN.

LOS NIVELES DE LA PLANEACIÓN LOS PODEMOS CLASIFICAR EN: PLANEACIÓN

ESTRATÉGICA, PLANEACIÓN TÁCTICA O ADMINISTRATIVA Y PLANEACIÓN OPERACIONAL. LOS ALCANCES DE LA PLANEACIÓN SE PUEDEN DIVIDIR EN PLANEACIÓN A CORTO PLAZO Y PLANEACIÓN A LARGO PLAZO, (TIEMPO),

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES EL PROCESO DE DECIDIR SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, SOBRE LOS CAMBIOS A ESOS OBJETIVOS, Y SOBRE LAS POLÍTICAS QUE DEBEN GOBERNAR LA ADQUISICIÓN, USO Y DISPOSICIÓN DE ESTOS RECURSOS. LA ESTRATEGIA ES LA COMBINACIÓN Y EMPLEO DE RECURSOS; DENOTA LA EXISTENCIA DE GRANDES PLANES IMPORTANTES Y DE GRANDES CONSECUENCIAS.

ESTRATEGIA, EN EL SENTIDO QUE PARA ÉSTE EFECTO SE EMPLEA, ES LA MANERA DE EMPLEAR Y COMBINAR LOS RECURSOS, Y SE ASOCIA CON LOS PLANES DE GRAN IMPORTANCIA Y DE MAYORES CONSECUENCIAS PARA EL ÉXITO DE LA INSTITUCIÓN.

EL TÉRMINO DE ESTRATEGIA SE REFIERE A UNA FORMA DE ACTUAR ANTE UNA SITUACIÓN DETERMINADA. ESTE CONCEPTO SE HA EMPLEADO EN EL AREA MILITAR, EN LA QUE ESTE TIPO DE DECISIONES SON IMPORTANTES Y DETERMINAN EL ÉXITO O FRACASO DE UNA CAMPAÑA. RECIENTEMENTE, Y DADA LA COMPLEJIDAD Y AGUDEZA DE LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS EN UN MERCADO FUERTEMENTE COMPETITIVO Y SUJETO A DIVERSAS PRESIONES DE TIPO ECONÓMICO Y SOCIAL, ÉSTA FORMA DE VER LAS COSAS SE HA INCORPORADO NATURALMENTE AL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TAMBIÉN SE OCUPA DE LO QUE DEBE SER LA EMPRESA RESPECTO AL PRODUCTO QUE FABRICA O DISTRIBUYE O AL SERVICIO QUE PRESTA, RESPECTO A SU MERCADO, A LOS RECURSOS FÍSICOS Y HUMANOS Y A LA ESTRUCTURA DE SUS FINANZAS. INVOLUCRA POR TANTO LA SELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, AL PLANEAR LA ORGANIZACIÓN, EL FORMULAR POLÍTICAS SOBRE PERSONAL, SOBRE FINANZAS, SOBRE MERCADO Y SOBRE INVESTIGACIÓN, Y SE OCUPA DE PROBLEMAS TALES COMO LOS DE LA SELECCIÓN DE NUEVAS LÍNEAS DE

PRODUCTOS, LA CREACIÓN DE NUEVAS DIVISIONES, LA OPERACIÓN EN NUEVOS TERRITORIOS O LA DECISIÓN DE REALIZAR INVERSIONES DE CAPITAL FUERA DE LAS OPERACIONES NORMALES.

EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LA ACTIVIDAD MENTAL ES PRIMORDIALMENTE CREATIVA Y ANALÍTICA.

LOS ASPECTOS DE CONTROL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SON DE UTILIDAD PARA APRECIAR LA HABILIDAD DE LOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO, ASÍ COMO PARA DETERMINAR SI LAS POLÍTICAS GENERALES ESTÁN SIENDO OBSERVADAS EN LOS PROCESOS DE IMPLANTACIÓN. ESTA CLASE DE CONTROL ES MENOS SISTEMÁTICA, ES MUCHO MENOS OBJETIVA Y MUCHO MÁS DIFÍCIL QUE EL CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN OPERANTE, Y LOS ESTÁNDARES DE COMPARACIÓN SON NEBULOSOS. EL PAPEL DE CONTROL EN ESTE ALTO NIVEL DE LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS, DE LA DETERMINACIÓN DE RECURSOS QUE DEBEN APLICARSE PARA LLEGAR A ESOS OBJETIVOS, Y DE LAS POLÍTICAS QUE DEBEN SEGUIRSE PARA USAR Y DISPONER DE RECURSOS ES MUY SUBJETIVA Y MUY GENERAL.

LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR ESTÁ RELACIONADA PRINCIPALMENTE CON LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y CON TODAS LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA QUE ÉSTAS SE LLEVEN A CABO. CUANDO NO EXISTE UN CUERPO DE DECISIONES ESTRATÉGICAS SUFICIENTEMENTE SÓLIDAS Y CLARAMENTE COMUNICADAS AL PERSONAL, LA EMPRESA QUEDA A LA DERIVA: ATENIDA A DECISIONES OPERATIVAS, INFLUÍDA POR LA INERCIA DE LA PROPIA EMPRESA Y DEL AMBIENTE EN QUE OPERA, LO CUAL, A LARGO PLAZO, HABRÁ DE PROVOCAR UN DETERIORO EN SU ESTRUCTURA Y EN SUS RESULTADOS.

EL DOCTOR GLENN A. WELSCH EN SU LIBRO "PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES", DEFINE A LA PLANEACIÓN TÁCTICA O ADMINISTRATIVA COMO LAS METAS, LAS CUALES REPRESENTAN LOS OBJETIVOS GENERALES ENFOCADOS MÁS CLARAMENTE AL ESPECIFICAR LAS DIMENSIONES TEMPORALES PARA EL LOGRO, LAS MEDIDAS CUANTITATIVAS, Y LA SUBDIVISIÓN DE RESPONSABILIDADES, POR EJEM-

PLO; LAS METAS EXPRESARÍAN EXPLÍCITAMENTE EN EL AÑO 3 SE INTRODUCIRÁ EL NUEVO PRODUCTO.

ACKOFF SEÑALA LA DIFERENCIA ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA PLANEACIÓN TÁCTICA RELACIONADA CON TRES DIMENSIONES, QUE SE PUEDEN ESQUEMATIZAR COMO SIGUE:

DIMENSIONES			
CLASIFICACION	TIEMPO	ALCANCE DE LAS ACT. DE LA ENTIDAD	ORIENTACION
ESTRATÉGICA	LARGO PLAZO	VISION GENERAL DE ACTIVIDADES	OBJETIVOS Y METAS
TÁCTICA	CORTO PLAZO	VISION DETALLADA DE ACTIVIDADES	MEDIOS PARA ALCANZAR METAS

FINALMENTE EL NIVEL MÁS DETALLADO DE PLANEACIÓN OCURRE CUANDO LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONALIZA LOS OBJETIVOS, LAS METAS Y ESTRATEGIAS AL DESARROLLAR UNO O MÁS PLANES. ESTO CONSTITUYE LA PLANEACIÓN OPERACIONAL, EN DONDE SE DESARROLLAN PLANES PARA LA EJECUCIÓN, COMO PUEDEN SER, A MANERA DE EJEMPLOS, EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN, EL PROGRAMA DE PUBLICIDAD, EL CONTROL DE INVENTARIOS, LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL, ETC.

LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO ACORTA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, Y PERMITE ENCONTRAR SOLUCIONES MÁS RÁPIDAMENTE EN CONDICIONES CAMBIANTES,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

POR ESO SE DICE QUE LA PLANEACIÓN ES EL MEDIO PARA PROVEER UN CRECIMIENTO CONSTANTE, MEDIANTE LA DISPONIBILIDAD DE HOMBRES, DE MATERIALES, DE DINERO, Y DE MAQUINARIA SEGÚN SE NECESITE. MINIMIZA EL RIESGO DE TENER QUE AFRONTAR CRISIS COSTOSAS. ¿POR QUÉ SE NECESITA PLANEAR A LARGO PLAZO? LA NECESIDAD DE PLANEAR A LARGO PLAZO NO ES MÁS QUE UN RECONOCIMIENTO DE QUE EL EFECTO ECONÓMICO DE LA MAYORÍA DE LAS DECISIONES TIENDE A ACORTARSE, AL MISMO TIEMPO QUE AUMENTA LA COMPLEJIDAD DE TOMAR ESAS DECISIONES.

EN LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO, ES CONVENIENTE EXAMINAR EL CRITERIO PARA DETERMINAR LA LONGITUD QUE DEBE TENER UN PLAN. SON TRES LOS ELEMENTOS A QUE DEBE ATENDERSE: EL TIEMPO QUE TOMA EL PREPARAR LA DECISIÓN, -- SUMADO AL TIEMPO QUE TOMA EL IMPLANTARLA, TENIENDO EN CUENTA EL TIEMPO -- DENTRO DEL CUAL ÉSTA IMPLANTACIÓN DEBE DE REALIZARSE,

ES COMÚN HABLAR DE QUE LOS PLANES A LARGO PLAZO SE FORMULAN POR 5 -- AÑOS, PUES MÁS O MENOS ES EL PERÍODO QUE SE ACOMODA A TODAS LAS EMPRESAS, GENERALMENTE SE CONSIDERA COMO TIEMPO MÁXIMO 10 AÑOS,

LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO ES POR TANTO UN PROCESO DIRIGIDO HACIA-- TOMAR DECISIONES DE HOY CON EL MAÑANA EN LA MENTE, Y ES TAMBIÉN UN MEDIO PARA PREPARARSE PARA FUTURAS DECISIONES, DE MODO QUE AQUÉLLAS PUEDAN SER HECHAS MÁS RÁPIDA Y MÁS ECONÓMICAMENTE.

LOS PLANES A LARGO PLAZO NO SON NECESARIAMENTE SINÓNIMOS DE DIVER-- SIFICACIÓN O DE CAMBIOS AL PRODUCTO, ES INDISCUTIBLE QUE MUCHOS DE ELLOS TIENEN QUE VER CON ELLO, PERO NO NECESARIAMENTE, TODOS LOS PLANES A LARGO PLAZO TRATAN DE CAMBIAR ALGO, SON GENERALES Y TODOS ESOS PLANES PUE-- DEN TENER UN FUERTE IMPACTO SOBRE LA EMPRESA, PERO NO TODOS LOS PLANES -- TIENEN NECESARIAMENTE ESAS CARACTERÍSTICAS: IMPORTANCIA, REVOLUCIÓN, -- CAMBIOS FUERTES DE LA EMPRESA, ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE, SON CARAC-- TERÍSTICAS COMUNES EN MUCHOS PLANES, PERO NO NECESARIAMENTE EN TODOS.

NO DEBE CONFUNDIRSE TAMPOCO LO QUE ES PLANEAR Y LO QUE ES TOMAR DECISIONES. LA PLANEACIÓN ES GENERALMENTE UN PROCESO DE PENSAMIENTO QUE INVOLUCRA IDEAS, PALABRAS Y MODELOS; Y EN CONTRASTE LA TOMA DE DECISIONES QUE SIGUE AL DESARROLLO DE LOS PLANES, INVOLUCRA LA ASIGNACIÓN DE DINERO, DE HOMBRES Y DE MATERIALES, Y COMPROMETE A LA EMPRESA EN EL MUNDO DE LA REALIDAD. NO SE ADQUIEREN COMPROMISOS SINO HASTA EL MOMENTO EN QUE SE AFECTAN RECURSOS PARA LA REALIZACIÓN Y APLICACIÓN DEL PLAN, EL QUE EN ESE MOMENTO DEJA DE SER UN MODELO DE PAPEL Y PASA A SER UNA ACCIÓN CONCRETA Y UN COMPROMISO PARA LA EMPRESA,

CON RESPECTO A LA PLANEACIÓN A CORTO PLAZO, SOLAMENTE DIREMOS QUE CONSISTE EN LA ELABORACIÓN DE PLANES ESPECÍFICOS PARA PERÍODOS CORTOS, GENERALMENTE DE UN AÑO, Y QUE SE REFIEREN A LA FORMA EN QUE EMPLEARÁN LOS RECURSOS PARA LOGRAR EN FORMA EFECTIVA Y EFICIENTE LOS OBJETIVOS,

ESTE ES EL ALCANCE NORMAL DE LOS PRESUPUESTOS, LOS CUALES COMO VEREMOS CONSTITUYEN POR SÍ MISMOS UN PLAN DE ACCIÓN A EJECUTAR, Y UN COMPROMISO POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS, DE METAS A LOGRAR EN UN FUTURO INMEDIATO, POR LO QUE CONSTITUIRÁN UNA MEDIDA DE EVALUACIÓN FUTURA,

RELACIONANDO ESTO CON LO DICHO ANTERIORMENTE SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ADMINISTRATIVA O TÁCTICA Y OPERACIONAL, DIREMOS QUE POR LO GENERAL LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS SE REFIEREN A LOS PLANES A LARGO PLAZO Y QUE POR CONTRA LOS PLANES Y DECISIONES ADMINISTRATIVAS TIENEN QUE VER FUNDAMENTALMENTE CON LA PLANEACIÓN A CORTO PLAZO Y AÚN EN MAYOR ESCALA LOS ASPECTOS QUE SE RELACIONAN CON LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL OPERACIONAL, CUYOS EFECTOS SON MÁS INMEDIATOS.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO SEGUNDO

DESCRIPCION DEL CICLO FINANCIERO  
DE LA EMPRESA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## CAPITULO SEGUNDO

## DESCRIPCION DEL CICLO FINANCIERO DE LA EMPRESA

LA ESTRUCTURACIÓN ECONÓMICA DE UN PAÍS SE ENCUENTRA INTEGRADA UNITARIAMENTE POR EMPRESAS DE DIVERSOS TIPOS QUE CONSTITUYEN EL ORGANISMO - MOTOR QUE COORDINA TODOS LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN. AHORA BIEN, CADA UNA DE ELLAS, DESDE SU INICIO ESTÁN CONSTITUIDAS POR UN CONJUNTO DE VALORES EN DIFERENTES ESTADOS ECONÓMICOS,

LA ELABORACIÓN DE UN PRODUCTO, SE INICIA CON LAS MATERIAS PRIMAS EN DETERMINADO ESTADO FÍSICO, PERO AL IRSE REALIZANDO SU TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL, ÉSTAS VAN SIENDO SOMETIDAS A DIVERSOS CAMBIOS, A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES PROCESOS DE FABRICACIÓN EN LOS QUE PODRÁ ENCONTRARSE EN FORMA LÍQUIDA, PASTOSA Ó NUEVAMENTE SÓLIDA HASTA VENIR A CONVERTIRSE AL FIN EN UN PRODUCTO TERMINADO.

DE LA MISMA MANERA SI SE ESTUDIA A LA EMPRESA EN UN ASPECTO FINANCIERO, NO ES OTRA COSA SINO UN CONJUNTO DE VALORES EN DIVERSAS ETAPAS DE TRANSFORMACIÓN. ESTOS VALORES SE ENCUENTRAN SOMETIDOS A UN PROCESO O FLUJO QUE LOS VA CONVIRTIENDO DE CONTRATOS EN DINERO, EN BIENES Y SERVICIOS, DE AHÍ EN PRODUCTOS TERMINADOS, DESPUÉS EN CRÉDITOS PARA VOLVER AL FIN A CONVERTIRSE EN DINERO.

EL DESARROLLO CONSECUTIVO DE ESTE PROCESO PROVOCA LA FORMACIÓN DE UN CICLO, QUE HACE QUE LOS VALORES GIREN ININTERRUMPIDAMENTE, A TRAVÉS DE SUS DIVERSAS ETAPAS, Y CUYO DESARROLLO ORIGINA LA GENERACIÓN DE LAS UTILIDADES, QUE SON UNO DE LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES DE LA INVERSIÓN,

DESDE EL MOMENTO EN QUE EL HOMBRE DE EMPRESA, DESARROLLA UN CONCEPTO DEFINIDO ACERCA DE LA OPORTUNIDAD QUE SE PRESENTA DE REALIZAR UN BUEN --

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

NEGOCIO, Y DECIDE EFECTUAR LA PROMOCIÓN DE UNA EMPRESA, TENDRÁ ÉSTA QUE PASAR POR DIVERSAS FASES PARA SU ESTABLECIMIENTO, QUE CONSTITUYEN LAS ETAPAS DE SU CICLO FINANCIERO.

## 2.1 LAS ETAPAS DEL CICLO FINANCIERO.

PRIMERA ETAPA: FINANCIAMIENTO : CONSISTE EN ALLEGAR LOS RECURSOS -- PARA LLEVAR A CABO LA EMPRESA, O SEA LA APORTACIÓN DE DINERO Y LA OBTENCIÓN DE CRÉDITOS.

EL PRIMER ELEMENTO CONSTITUYE LO QUE SERÁ EL CAPITAL DE LA EMPRESA, Y EL SEGUNDO ESTARÁ INTEGRADO POR OBLIGACIONES QUE ESTÁ ADQUIRIENDO.

SE INICIA CON LA CELEBRACIÓN DE CONTRATOS QUE POSTERIORMENTE SE CAMBIARÁN POR EFECTIVO.

DESDE ÉSTE MOMENTO EMPIEZA LA EMPRESA A DESARROLLAR UNA MAYOR O MENOR EFICIENCIA FINANCIERA, DE ACUERDO CON LA CLASE DE CONTRATOS QUE CELEBRE Y LAS FORMAS DE CONVERSIÓN QUE UTILIZE PARA HACERLOS EFECTIVOS. DEBERÁ PROCURARSE QUE ESTOS CONTRATOS CONSTITUYAN EL MÍNIMO DE PELIGRO SOBRE LAS PROPIEDADES DE LA EMPRESA Y CONFIERAN ADEMÁS EL MENOR NÚMERO DE DEMANDAS FIJAS SOBRE LAS UTILIDADES.

ASÍ MISMO DEBERÁ REALIZARSE SU TRANSFORMACIÓN EN EFECTIVO EN LA FORMA MÁS ECONÓMICA QUE SEA POSIBLE UTILIZAR, SACRIFICANDO AL MÍNIMO EL VALOR NOMINAL DE LOS TÍTULOS, SEAN ÉSTOS, ACCIONES, BONOS, CERTIFICADOS, -- ETC.

SEGUNDA ETAPA: INVERSIÓN : CONSISTE EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS RECURSOS OBTENIDOS EN BIENES Y SERVICIOS.

UNA VEZ QUE LA ADMINISTRACIÓN CUENTA YA CON TODOS LOS RECURSOS NECESARIOS PARA INICIAR LA MARCHA DEL NEGOCIO, SU PRIMERA GESTIÓN SERÁ LA DE ADQUIRIR TODOS LOS ELEMENTOS QUE VAN A REQUERIRSE PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES QUE SE HAN PLANEADO; O SEA QUE PARTE DE LOS RECURSOS ALLEGADOS SUFRIRÁN UNA CONVERSIÓN POR COMPRA Y SE TRANSFORMARÁN EN:

10. ACTIVOS FIJOS: TERRENOS, EDIFICIOS Y MAQUINARIA.
20. ACTIVO CIRCULANTE: MATERIALES PARA LA PRODUCCIÓN.
30. OBTENCIÓN DE SERVICIOS: MANO DE OBRA, FUERZA, SEGUROS, ETC.

ESTA ETAPA DEL PROCESO FINANCIERO, TENDRÁ GRAN TRASCENDENCIA SOBRE LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA, YA QUE ÉSTAS INVERSIONES ESTABLECEN LAS CONDICIONES DE SU FUNCIONAMIENTO, Y DELIMITAN EL ALCANCE DE SUS ACTIVIDADES DEFINIENDO SU ESTRUCTURACIÓN Y LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN QUE VAN A AFECTARLA EN SU ACTUACIÓN.

EL PRINCIPIO FINANCIERO DE LA EROGACIÓN MÍNIMA PARA LA OBTENCIÓN DE MÁXIMO SERVICIO, SERÁ LA MIRA DE LA ADMINISTRACIÓN QUE EJECUTE LAS INVERSIONES DE LA EMPRESA:

A) EN LAS INVERSIONES EN TERRENOS Y EDIFICIOS: ADEMÁS DE BUSCARSE LAS MEJORES CONDICIONES DE COMPRA, DEBERÁN PROCURARSE LAS MEJORES CONDICIONES REQUERIDAS PARA LA FABRICACIÓN, TOMANDO EN CUENTA DIVERSOS FACTORES ECONÓMICOS QUE PUDIERAN AFECTAR A SU FINANCIAMIENTO O A SUS COSTOS.

EL VALOR FUTURO PROBABLE DE ÉSTAS INVERSIONES, ES UN FACTOR IMPORTANTE A TOMAR EN CUENTA.

B) PARA LA ADQUISICIÓN DE LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO MAS ADECUADOS DEBERÁ HACERSE UN ESTUDIO DE LAS DIVERSAS ALTERNATIVAS QUE PUEDAN PRESENTARSE. EL OBJETIVO BÁSICO SERÁ EL ASEGURAR EL COSTO MÍNIMO PARA LA PRODUCCIÓN QUE VA A LLEVARSE A CABO.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

ESTE ELEMENTO, REPRESENTA POR LO GENERAL UNA PARTE IMPORTANTE DE -- LAS INVERSIONES A REALIZAR, Y TIENE UNA TRASCENDENCIA DEFINITIVA SOBRE -- LAS CONDICIONES DEL COSTO.

DEBE TOMARSE EN CUENTA QUE ESAS INVERSIONES VAN A RECUPERARSE A -- TRAVÉS DE LOS ARTÍCULOS PRODUCIDOS QUE SOPORTARÁN SOBRE SU COSTO LA DE-- PRECIACIÓN DE LAS MÁQUINAS QUE LOS PRODUJERON, POR LO TANTO PARA SELEC-- CIONAR EL EQUIPO QUE DEBERÁ ADQUIRIRSE, SERÁ NECESARIO HACER UN ANÁLISIS DEL VALOR DE COMPRA EN RELACIÓN CON LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN YA QUE -- TODOS LOS CARGOS FIJOS ADICIONALES QUE ORIGINE UNA DIFERENCIA EN PRECIO, DEBERÁN ESTAR COMPENSADOS MEDIANTE ECONOMÍAS PROPORCIONALES EN LOS COS-- TOS DE PRODUCCIÓN. SERÁ NECESARIO ADEMÁS ANALIZAR TODOS LOS FACTORES QUE PUEDAN AFECTAR A ÉSTOS: MANO DE OBRA NECESARIA, COSTOS DE MANTENIMIENTO, CONSUMO DE FUERZA O COMBUSTIBLE, ETC.

LA CALIDAD QUE PUEDA OBTENERSE EN LA PRODUCCIÓN, CONSTITUIRÁ UN FAC-- TOR DECISIVO PARA LA SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA MÁS CONVENIENTE, ASÍ -- COMO LA FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD QUE OFREZCA LA MAQUINARIA.

C) LA SELECCIÓN Y OBTENCIÓN DE LOS MATERIALES QUE MEJOR PUEDAN SER-- VIR PARA LA FABRICACIÓN, Y LA CONTRATACIÓN DE LOS MEJORES SERVICIOS QUE-- SEA POSIBLE OBTENER, CONSTITUYEN LA ÚLTIMA PARTE DE LAS INVERSIONES A -- REALIZAR, ESTOS ELEMENTOS INTEGRARÁN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y DE LA -- HABILIDAD FINANCIERA QUE SE DESARROLLE DEPENDERÁ QUE LA EMPRESA PUEDA -- ENCONTRARSE EN CONDICIONES VENTAJOSAS ANTE SU COMPETENCIA, Y PUEDA OBTEN-- NER UTILIDADES.

TERCERA ETAPA: PRODUCCION : CONSISTE EN LA CONJUNCIÓN DE TODOS LOS VALORES DE LA INVERSIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS ELABORADOS (NO EN UN SÓLO -- CICLO, SINO A TRAVÉS DE TODA LA VIDA PRODUCTIVA DEL EQUIPO).

A TRAVÉS DE ESTA ETAPA SE INCORPORA EL VALOR DE LA MAQUINARIA, DE -- LOS MATERIALES COMPRADOS, DE LA MANO DE OBRA UTILIZADA Y DE LOS SERVI--

CIOS CONTRATADOS, AL COSTO DEL PRODUCTO QUE SE HA DERIVADO DE LA FABRICACIÓN.

LOS VALORES DE LA EMPRESA SUFREN UNA NUEVA TRANSFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA MANUFACTURA Y SE IRÁN CONVIRTIENDO PAULATINAMENTE EN UN ACTIVO -- NUEVO Y DE NATURALEZA DIFERENTE QUE ESTARÁ REPRESENTADO POR SUS INVEN-- TARIOS DE ARTÍCULOS TERMINADOS.

LA FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ES REALIZAR ESTA CONVERSIÓN CON LA MAYOR EFICIENCIA QUE SEA POSIBLE LOGRAR, MEDIANTE EL APROVECHAMIENTO MÁXIMO DE LOS MATERIALES EMPLEADOS, LA UTILIZACIÓN PLENA DE LA MANO DE-- OBRA, Y LA REDUCCIÓN AL MÍNIMO DE LOS GASTOS INDIRECTOS. EN ESTA FORMA-- SERÁ POSIBLE OBTENER LA MAYOR PRODUCCIÓN AL MENOR COSTO, MEDIANTE LA E-- LIMINACIÓN DE TODO DESPERDICIO.

SON MUY VARIADOS LOS PROBLEMAS QUE INVOLUCRA LA PLANEACIÓN Y DI-- RECCIÓN DE LA EMPRESA, EN TAL FORMA QUE PUEDA CONSEGUIRSE LA MAYOR -- COORDINACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL CAPITAL Y EL TRABAJO:

- A) LA SELECCIÓN DEL VOLUMEN DE TRABAJO MÁS ADECUADO PARA OBTENER LAS MEJORES CONDICIONES DE COSTO.
- B) EL ESTABLECIMIENTO DEL FLUJO DEL PROCESO, PARA UTILIZAR DE LA MEJOR MANERA POSIBLE LAS CARACTERÍSTICAS CON QUE SE HA DISEÑADO LA -- PLANTA.
- C) LA ORGANIZACIÓN ADECUADA DE LAS COMPRAS PARA PODER EJERCER UN CONTROL SOBRE LOS MATERIALES QUE SE ADQUIEREN.
- D) LA ORGANIZACIÓN DE LOS ALMACENES PARA CONTAR CON LAS EXISTEN-- CIAS ADECUADAS A LAS NECESIDADES DE LA PRODUCCIÓN.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

E) EL CONTROL DE LOS DESPERDICIOS ASÍ COMO EL ANÁLISIS DE LAS CAUSAS QUE LOS PROVOCARON PARA PODER REDUCIRLOS,

F) LA EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LA MANO DE OBRA, QUE ABARCA -- DESDE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL, LA ADAPTACIÓN DE LA MANO DE OBRA A LAS DIVERSAS FUNCIONES, LA ELABORACIÓN DE MÉTODOS PARA LA MEDICIÓN DEL TRABAJO, ASÍ COMO LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN, Y LA FORMULACIÓN DE PLANES DE INCENTIVOS, EL CONTROL DE LA MANO DE OBRA MUERTA Y DE LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN DEL PERSONAL, PERMITIRÁN CONOCER LAS CAUSAS Y ELEMENTOS QUE PROVOCAN ELEVACIONES INDEBIDAS EN LOS COSTOS.

G) LA ELIMINACIÓN DE TIEMPOS PERDIDOS, QUE ORIGINAN DISMINUCIÓN EN LOS VOLUMENES DE PRODUCCIÓN, Y PÉRDIDAS POR INACTIVIDAD.

H) EL EJERCER UN CONTROL DE CALIDAD SOBRE LOS PRODUCTOS ELABORADOS,-

LA CONJUGACIÓN DE TODOS ESTOS FACTORES, DETERMINARÁ QUE LA EMPRESA OPERE CON UN MAYOR O MENOR GRADO DE EFICIENCIA FINANCIERA, AL EFECTUAR ESTA FASE DE SU CICLO FINANCIERO Y LOS COSTOS CON QUE REALICE LA PRODUCCIÓN LE PERMITIRÁN OBTENER CONDICIONES VENTAJOSAS EN EL MOMENTO DE SALIR AL MERCADO CON SUS PRODUCTOS ELABORADOS.

CUARTA ETAPA: DISTRIBUCIÓN : CONSISTE EN LA CONVERSIÓN DEL VALOR DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS, EN DINERO O EN CRÉDITOS.

ESTA FUNCIÓN TIENE POR OBJETO LLEVAR EL PRODUCTO A MANOS DEL CONSUMIDOR, PROPORCIONANDO LAS CIRCUNSTANCIAS FAVORABLES QUE SEAN NECESARIAS PARA QUE ÉSTE PUEDA ADQUIRIRLO EN FORMA CONVENIENTE, Y CREANDO EN EL PÚBLICO EL DESEO DE POSESIÓN DE LOS ARTÍCULOS ELABORADOS.

ESTE PROCESO REQUIERE POR PARTE DE LA EMPRESA NUEVAS INVERSIONES Y --

NUEVOS GASTOS, QUE REPRESENTAN VALORES QUE TAMBIÉN SEGUIRÁN EL FLUJO DEL CICLO FINANCIERO.

EL COSTO DE DISTRIBUCIÓN ESTARÁ INTEGRADO BÁSICAMENTE POR DOS ELEMENTOS: LOS GASTOS DE VENTA, O SEA TODAS LAS EROGACIONES NECESARIAS PARA PODER REALIZAR LOS ARTÍCULOS PRODUCIDOS, Y LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN QUE SERÁN NECESARIOS PARA EJERCER UN ADECUADO CONTROL SOBRE LAS OPERACIONES.

ESTA FASE DE SU ACTIVIDAD SE VE INFLUENCIADA EN FORMA DEFINITIVA POR LAS CONDICIONES ECONÓMICAS GENERALES, O SEA FUERZAS EXTERNAS QUE DEBERÁN CONOCERSE Y TOMARSE EN CUENTA PARA DEFINIR LAS POLÍTICAS A SEGUIR EN RELACIÓN CON PRODUCCIÓN Y VENTAS. LAS CONDICIONES DEL MERCADO CONSUMIDOR A QUIEN VAN DIRIGIDOS LOS PRODUCTOS, SERÁN LAS QUE DETERMINEN EL ÉXITO DE LAS VENTAS, Y POR LO TANTO DEL NEGOCIO MISMO, POR LO QUE EL ESTUDIO Y CONOCIMIENTO DE ÉSTE, DE SUS ALCANCES Y CARACTERÍSTICAS SERÁ LO QUE PERMITA A LA ADMINISTRACIÓN DIRIGIR EN FORMA ACERTADA LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

LA DIFERENCIA ENTRE EL PRECIO A QUE PUEDAN REALIZARSE LOS ARTÍCULOS A TRAVÉS DE ESTA FUNCIÓN Y EL COSTO DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS, CONSTITUIRÁ LAS UTILIDADES DERIVADAS DE TODO EL CICLO SEGUIDO POR LOS DIVERSOS VALORES.

QUINTA ETAPA: RECUPERACION DE LOS CREDITOS : EL CIERRE DEL CICLO FINANCIERO SE EFECTÚA AL CONVERTIRSE LOS CRÉDITOS CONCEDIDOS NUEVAMENTE EN DINERO.

TODO EL MOVIMIENTO DE DINERO Y DE BIENES QUE SE HA VENIDO EFECTUANDO VIENE A TERMINAR EN EL MOMENTO EN QUE VUELVEN LOS VALORES A SU ESTADO

PRIMITIVO, PARA VOLVER A ENTRAR EN ROTACIÓN, PERO HABIENDO DEJADO PARA LA EMPRESA UN BENEFICIO O UTILIDAD.

ESTA ÚLTIMA ETAPA CONSTITUYE TAMBIÉN UNA INVERSIÓN Y PROVOCA GASTOS QUE TAMBIÉN DEBERÁN EJECUTARSE CON HABILIDAD Y EFICIENCIA POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN PRINCIPALMENTE EN ESTOS ASPECTOS:

A) SELECCIÓN DE LOS CRÉDITOS QUE PRESENTEN RIESGOS NORMALES Y QUE REPORTEN VENTAJAS POSITIVAS, YA QUE EL OBJETO DE OTORGARLOS ES ESTIMULAR LA DEMANDA.

B) EL CONTROL DE LOS CRÉDITOS, MEDIANTE SISTEMAS QUE PERMITAN EJERCER UNA ESTRICTA VIGILANCIA SOBRE SU VOLÚMEN, CONDICIONES, PRECIOS Y PLAZOS, PARA QUE SE AJUSTEN A LAS POLÍTICAS QUE SE HAYAN ESTABLECIDO.

C) EL MANEJO Y CONTROL EFICIENTE DE LAS COBRANZAS, EN TAL FORMA QUE LA RECUPERACIÓN DE LOS CRÉDITOS SE REALICE DENTRO DEL TIEMPO DEBIDO,

D) LA VIGILANCIA SOBRE LOS GASTOS QUE SE DERIVEN DEL FINANCIAMIENTO DE ESTOS CRÉDITOS.

EXISTIRÁN ALGUNAS OPERACIONES QUE TERMINEN SU CICLO SIN PASAR POR ÉSTA ETAPA, SINO QUE POR SER OPERACIONES DE CONTADO, EL VALOR DEL PRODUCTO SE CONVERTIRÁ EN DINERO EN FORMA DIRECTA E INMEDIATA.

DEBE TOMARSE EN CONSIDERACIÓN QUE EL ANÁLISIS EXPUESTO ANTERIORMENTE LO HEMOS EFECTUADO DESDE UN PUNTO DE VISTA EMINENTEMENTE EMPÍRICO Y SÓLO PARA EFECTOS DE ESTUDIO, PUES DE HECHO TODO ESTE MOVIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN DE VALORES SE REALIZA EN FORMA SIMULTÁNEA Y NO SUCESIVA, PUES LA EMPRESA EN MARCHA ES UN CONJUNTO DE VALORES QUE ESTÁN ROTANDO EN FORMA INTERMITENTE.



## 2.2 LA GENERACIÓN DE UTILIDADES A TRAVÉS DEL MOVIMIENTO DE VALORES.

LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS SIGUEN EN UNA FORMA O EN OTRA Y CADA UNA CON SUS CARACTERÍSTICAS PROPIAS EL DESARROLLO DEL CICLO LÓGICO DESCRITO ANTERIORMENTE. EL ÉXITO O FRACASO DE LA EMPRESA DEPENDERÁ DE LA HABILIDAD QUE SE DESARROLLE AL EFECTUAR LAS INVERSIONES, Y DE LA EFICIENCIA CON QUE SE REALICE CADA PASO DE LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

LAS UTILIDADES ESTÁN CONSTITUIDAS POR LA DIFERENCIA ENTRE EL VALOR DE LAS VENTAS Y EL CONJUNTO DE ELEMENTOS DEL COSTO QUE SE HAN IDO ACUMULANDO SOBRE EL VALOR DEL PRODUCTO QUE VA A SER VENDIDO.

A) COSTO DE PRODUCCIÓN: MATERIAS PRIMAS, MANO DE OBRA, GASTOS DE FABRICACIÓN, DEPRECIACIÓN.

B) COSTO DE DISTRIBUCIÓN: GASTOS DE VENTA Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

C) COSTO DE FINANCIAMIENTO: GASTOS FINANCIEROS.

CADA UNO DE ESTOS FACTORES, TENDRÁ MAYOR O MENOR IMPORTANCIA DENTRO DEL COSTO TOTAL, DE ACUERDO CON LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA EMPRESA, Y CONTRIBUIRÁ EN UNA FORMA MÁS O MENOS DEFINITIVA SOBRE LA OBTENCIÓN DE UTILIDADES, SEGÚN LA PROPORCIÓN QUE REPRESENTA DENTRO DEL CONJUNTO. SERÁ NECESARIO TENER UNA MAYOR VIGILANCIA SOBRE LOS ELEMENTOS PREDOMINANTES DEL COSTO TOTAL, PUES AUNQUE CUALITATIVAMENTE EXISTEN SIEMPRE LOS MISMOS ELEMENTOS, CUANTITATIVAMENTE TENDRÁN UNA INFLUENCIA RELATIVA QUE SERÁ MUY VARIABLE. SON POR LO TANTO LOS PUNTOS ENTRE LOS QUE OSCILAN LAS UTILIDADES DEL PRECIO DE VENTA Y EL PRECIO DE COSTO TOTAL, ENTRE MÁS PUEDA AMPLIARSE SU DISTANCIA, AUMENTANDO EL VOLUMEN Y LOS PRECIOS DE VENTA Y REDUCIENDO LOS COSTOS SERÁ POSIBLE CONSEGUIR UN INCREMENTO EN LAS UTILIDADES.

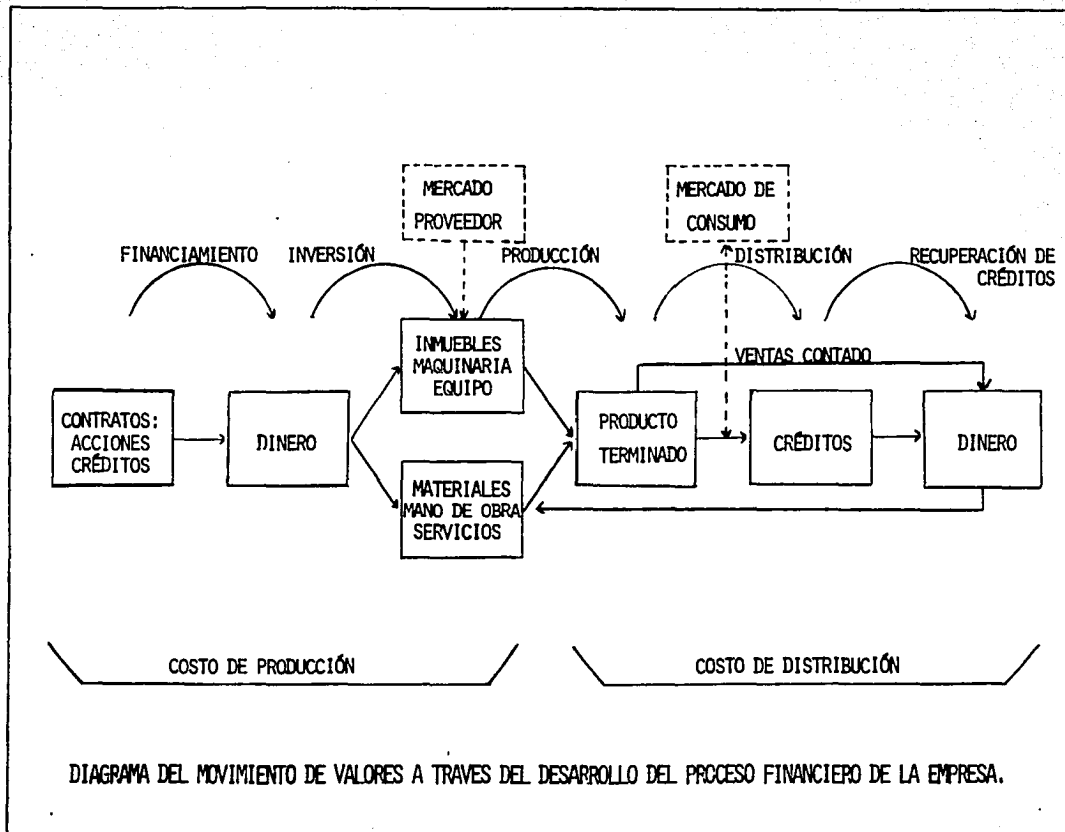
EL PROCESO DE FORMACIÓN DE UTILIDADES SE TERMINA CADA VEZ QUE SE EFECTÚA EL CICLO FINANCIERO LO QUE INDICA QUE ENTRE MAYOR NÚMERO DE VECES SE REALICE, MAYORES SERÁN LAS UTILIDADES OBTENIDAS, POR LO QUE LA VELOCIDAD DE ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA SERÁ UN FACTOR DECISIVO SOBRE SU EFICIENCIA FINANCIERA.

EN FORMA GRÁFICA PODEMOS COMPARAR LA VELOCIDAD DE ROTACIÓN DEL CAPITAL CON EL TRABAJO REALIZADO POR UNA RUEDA DE ESMERIL AL ESTAR PULIENDO UNA SUPERFICIE RUGOSA. SI SE UTILIZA UN DISCO MUY GRANDE PERO QUE POR SU TAMAÑO DÉ POCAS VUELTAS, SU TRABAJO SERÁ TAL VEZ MÁS LENTO Y MENOS SEGURO QUE SI SE UTILIZA UN DISCO MÁS PEQUEÑO, PERO QUE TENGA MAYOR VELOCIDAD DE ROTACIÓN. ES POSIBLE QUE SU ALTA VELOCIDAD, PERMITA OBTENER MAYOR EFECTIVIDAD Y CALIDAD EN EL TRABAJO SIENDO SU RENDIMIENTO MÁS EFICIENTE A PESAR DE SER MÁS PEQUEÑO SU TAMAÑO.

DE LA MISMA MANERA SI LA EMPRESA REALIZA SU CICLO FINANCIERO UN MAYOR NÚMERO DE VECES DURANTE EL PERÍODO, CADA VUELTA GENERARÁ UTILIDADES, POR LO QUE SUS INVERSIONES DEBERÁN ESTAR PROPORCIONADAS Y DISTRIBUIDAS DE TAL MANERA QUE PERMITAN OBTENER UNA BUENA ROTACIÓN DEL CAPITAL INVERTIDO.

EL ÉXITO O FRACASO DE LA EMPRESA DEPENDERÁ DE LA EFECTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN, NO SOLO DE UN MOMENTO O DE UN ELEMENTO EN PARTICULAR, SINO QUE SE DERIVA DE UN CONJUNTO ILIMITADO DE DECISIONES CORRECTAS O ERRÓNEAS, QUE NO DEBEN DEPENDER DEL AZAR, SINO QUE PARA SER ACERTADAS DEBERÁN ESTAR FUNDAMENTADAS SOBRE DETERMINADAS BASES QUE PERMITAN LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS FINANCIEROS CORRECTOS.

EL CONOCIMIENTO Y COMPRESIÓN DE LA SECUENCIA DEL CAMBIO DE VALORES Y DE LA ESTRECHA INTERDEPENDENCIA QUE EXISTE ENTRE LAS DIVERSAS ETAPAS, CONTRIBUYEN A QUE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SEA EFICIENTE Y PERMITA A LOS EJECUTIVOS ENCARGADOS DE ELLA, TENER UNA VISIÓN CLARA DE



LA FORMA COMO SE DESARROLLA LA VIDA ECONÓMICA DE LA EMPRESA Y DE LA REPERCUSIÓN Y VALOR QUE ADQUIERE CADA FASE DE LA MISMA.

### 2.3 EL TAMAÑO ECONÓMICO DE LA EMPRESA.

SIENDO LAS UTILIDADES UNO DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS DE TODA EMPRESA O NEGOCIO, LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES ADQUIERE ESPECIAL RELEVANCIA. A MANERA DE DEFINICIÓN PODEMOS DECIR QUE: LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES CONSISTE EN PLANEAR LAS FUTURAS OPERACIONES DE MANERA QUE SE ALCANCE UNA META DEFINIDA DE UTILIDADES, LA CUAL DEBERÁ ESTAR EN FUNCIÓN DE UNA ADECUADA RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN. REQUIERE DEL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA UTILIDAD Y LOS FACTORES QUE LA AFECTAN, E INCLUYE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS EN TÉRMINOS DE SU CONTRIBUCIÓN AL OBJETIVO.

LA UTILIDAD EXPRESADA EN SU FORMA MÁS SIMPLE, NO ES SINO LA DIFERENCIA ENTRE EL INGRESO COMO SU PRIMER ELEMENTO, Y EL COSTO TOTAL DE LA OPERACIÓN. EN LA FORMACIÓN DEL INGRESO INCLUYE POR UNA PARTE EL PRECIO DE VENTA, O SEA EL PUNTO EN QUE COINCIDEN LA OFERTA Y LA DEMANDA LO QUE CONSTITUYE UN FACTOR EXTERNO DEPENDIENTE DE LAS CONDICIONES DE MERCADO Y DE LA COMPETENCIA SIENDO POR TANTO INCONTROLABLE PARA LA ADMINISTRACIÓN.

POR OTRA PARTE TENEMOS EL VOLUMEN, O SEA LA CANTIDAD DE UNIDADES QUE SE VENDEN DE TODOS LOS PRODUCTOS Y QUE DE ACUERDO CON EL PRECIO SE CONVIERTE EN EL VOLUMEN DE PESOS DE VENTA. EXISTE UNA GRAN INTERDEPENDENCIA ENTRE EL VOLUMEN Y EL PRECIO, ALGUNOS PRODUCTOS TIENEN MAYOR SENSIBILIDAD AL PRECIO QUE OTROS DEPENDIENDO DEL GRADO DE ELASTICIDAD DE SU DEMANDA.

OTRO FACTOR DE GRAN TRASCENDENCIA ES LA MEZCLA DE PRODUCTOS O SEA

LA FORMA EN QUE ESTÁ INTEGRADO EL VOLUMEN DE VENTAS, NO TODOS LOS ARTÍCULO RINDEN EL MISMO MARGEN DE UTILIDAD, LA MEZCLA POR LO TANTO REPRESENTA LA PROPORCIÓN QUE SE VENDE DE LOS PRODUCTOS QUE DAN ALTAS UTILIDADES Y DE LOS QUE DAN BAJAS UTILIDADES. INDICA POR LO TANTO LA CALIDAD DEL VOLUMEN QUE SE VENDE.

LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES POR LO TANTO, DEBERÁ DE TOMAR EN CONSIDERACIÓN EL COMPORTAMIENTO ALTERNATIVO DE LOS DIVERSOS FACTORES DEL INGRESO Y LA INTERRELACIÓN QUE PUEDA EXISTIR ENTRE LOS MISMOS.

EL SEGUNDO ELEMENTO DE LA UTILIDAD ES EL COSTO, AL QUE PODEMOS INTERPRETAR COMO LA SUMA DE TODAS LAS EROGACIONES, OBLIGACIONES, DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y APLICACIONES QUE LA EMPRESA TIENE QUE HACER PARA PRODUCIR Y PONER EN MANOS DEL CONSUMIDOR UN ARTÍCULO CAPAZ DE SATISFACER UNA NECESIDAD.

ALGUNOS COSTOS SE ORIGINAN POR EL HECHO DE DOTAR A LA EMPRESA DE LAS FACILIDADES NECESARIAS PARA PRODUCIR Y VENDER. ESTOS COSTOS SON POR SU NATURALEZA INDEPENDIENTES AL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN O DE VENTAS Y PERMANECEN FIJOS HASTA CIERTO VOLUMEN Y CAPACIDAD. OTROS COSTOS SE ORIGINAN POR EL HECHO DE REALIZAR LAS OPERACIONES DEL NEGOCIO, ES DECIR POR EL HECHO DE PRODUCIR Y VENDER. EL COMPORTAMIENTO DE ESTOS COSTOS ES QUE VARIAN MAS O MENOS PROPORCIONALMENTE AL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN O DE VENTA.

ESA DIFERENCIACIÓN EN EL ORIGEN Y COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS NOS PERMITE SEPARARLOS EN FIJOS Y VARIABLES, Y SU ANÁLISIS NOS CONDUCE A UN CONCEPTO DE GRAN IMPORTANCIA EN LA ESTRUCTURA DE LA UTILIDAD Y QUE ES LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL.

LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL PUEDE SER DEFINIDA COMO LA DIFERENCIA ENTRE LAS VENTAS Y LOS COSTOS VARIABLES, ES DECIR, ES LA PROPORCIÓN DE CADA PESO DE VENTA QUE QUEDA PARA ABSORBER GASTOS FIJOS Y OBTENER UTILIDADES.

POR LO TANTO SI SE OPERA CON UTILIDAD, ES LA UTILIDAD ADICIONAL QUE SE OBTENDRÁ POR CADA PESO COMPLEMENTARIO DE VENTA, Y SI SE OPERA CON PÉRDIDA, INDICA LO QUE LA PÉRDIDA VA A DISMINUIR POR CADA PESO ADICIONAL DE VENTA.

LA EXISTENCIA DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES PROVOCA QUE LAS UTILIDADES NO AUMENTEN NI DISMINUYAN PROPORCIONALMENTE A LAS ALTAS Y BAJAS DE LAS VENTAS. ALGO OCURRE QUE SUPRIME LAS GANANCIAS EN CUANTO HAY UNA DISMINUCIÓN EN ELLAS Y LAS LEVANTA CUANDO OCURRE UN AUMENTO. EL ANÁLISIS Y CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS ANTE EL VOLUMEN Y LAS INTERRELACIONES QUE TIENEN ENTRE SÍ, ES CRUCIAL PARA LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES Y PARA LA TOMA DE DECISIONES.

AL REALIZAR LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES LA GERENCIA TIENE QUE HACERSE PREGUNTAS COMO LAS SIGUIENTES:

¿QUÉ UTILIDAD SE REQUIERE PARA OBTENER UNA DETERMINADA RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN?

¿CÓMO DEBERÁN ESTAR COMPUESTAS ESAS VENTAS?

¿QUÉ VENTAS SE REQUERIRÁN PARA LOGRAR DICHA UTILIDAD?

¿A QUÉ PRECIO DEBERÁ VENDERSE?

¿CUANTO DEBE VENDERSE COMO MÍNIMO PARA NO PERDER?

PARA CONTESTARLAS LA GERENCIA REQUIERE DE INSTRUMENTOS Y SISTEMAS BÁSICOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL COMO SERÁ LA PREPARACIÓN O LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS, HERRAMIENTAS MÁS DINÁMICAS COMO LA TÉCNICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO, EL EMPLEO DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS, Y DE UNA MANERA MUY PARTICULAR EL ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL, HERRAMIENTA DE GRAN UTILIDAD EN LA EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

LA RELACIÓN ENTRE LOS VOLUMENES DE VENTAS Y LOS COSTOS PUEDE REPRESENTARSE GRÁFICAMENTE POR EL DIAGRAMA LLAMADO "GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUI

LIBRIO" Y QUE REPRESENTA LAS RELACIONES DE LOS INGRESOS, LOS COSTOS Y -- LAS UTILIDADES.

EN GENERAL PUEDE DECIRSE QUE AL UTILIZAR ESTA GRÁFICA, LOS RESULTADOS SON LO SUFICIENTEMENTE EXACTOS PARA EFECTOS DE ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE UTILIDADES, TANTO EN LO QUE SE REFIERE A LOS MÉTODOS PARA LA SEPARACIÓN DE GASTOS EN FIJOS Y VARIABLES, COMO PARA LA DETERMINACIÓN DE TENDENCIAS.

LA GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PUEDE UTILIZARSE EN LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES PARA DIFERENTES PROPÓSITOS:

- A) PARA CONOCER EL POTENCIAL DE UTILIDADES DE LA EMPRESA.
- B) PARA JUZGAR EL GRADO DE PELIGROSIDAD DE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.
- C) PARA ANALIZAR LA ESTRUCTURA DE LOS COSTOS: LA PROPORCIÓN QUE EXISTE ENTRE LOS GASTOS FIJOS Y GASTOS VARIABLES, ES UN FACTOR IMPORTANTE DE ANÁLISIS YA QUE DE ESO DEPENDERÁ QUE TAN ALTO ESTÁ EL PUNTO DE EQUILIBRIO.
- D) LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO PUEDE UTILIZARSE PARA CONOCER EL TANTO POR CIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA NECESARIA QUE DEBERÁ APROVECHARSE PARA LLEGAR A CUBRIR LOS GASTOS.

CON LO ANTERIOR HEMOS QUERIDO DESCRIBIR EL GRAN DINAMISMO QUE REQUIERE LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES, YA QUE NUNCA PODEMOS SUPONER QUE UN CAMBIO EN LAS VENTAS VA A AFECTAR PROPORCIONALMENTE A NUESTROS COSTOS Y A NUESTRAS UTILIDADES, SINO QUE EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS NOS OBLIGA A ANALIZAR CON FLEXIBILIDAD Y DINAMISMO MÚLTIPLES ALTERNATIVAS Y COMBINACIONES, LAS QUE PUEDEN SER SUSCEPTIBLES DE MEJORAR LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.

CAPITULO TERCERO

DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA  
PLANEACION FINANCIERA.



## CAPITULO TERCERO

## DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA

3.1 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

LA LITERATURA RECIENTE SOBRE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OFRECE DIFERENTES ENFOQUES SOBRE SU OBJETO Y CONTENIDO, SOBRE LA MANERA DE DEFINIR EL ALCANCE DE ESTE ASPECTO DE LA PLANEACIÓN, SU CAMPO DE ACCIÓN Y SUS RELACIONES CON OTRAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, AUNQUE NO HAYA EN REALIDAD DIFERENCIAS FUNDAMENTALES ENTRE LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS DISTINTOS AUTORES.

POR ESTA RAZÓN, EN EL DESARROLLO DEL PRESENTE TRABAJO, HEMOS ANALIZADO DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE DIFERENTES AUTORES, PARA ELEGIR LA QUE A NUESTRO JUICIO MÁS CONVIENE.

EN SU LIBRO "ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL EMPRESARIAL" - F. J. LARIS CASILLAS, DEFINE A LA PLANEACIÓN FINANCIERA COMO EL "PREVEER ANTICIPADAMENTE LAS NECESIDADES DE DINERO Y SU CORRECTA APLICACIÓN, BUSCANDO SU MEJOR RENDIMIENTO Y SU MÁXIMA SEGURIDAD".

UNA MANERA DISTINTA, PERO COINCIDENTE EN ESCENCIA, DE DEFINIR A LA PLANEACIÓN FINANCIERA ES LA DEL C. P. JOAQUÍN MORENO FERNÁNDEZ EN SU LIBRO "LAS FINANZAS EN LA EMPRESA" EDITADO POR EL INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.C. EN EL QUE LA CONCEPTEA COMO "UNA TÉCNICA QUE REÚNE UN CONJUNTO DE MÉTODOS, INSTRUMENTOS Y OBJETIVOS CON EL FIN DE ESTABLECER EN UNA EMPRESA PRONÓSTICOS Y METAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS - POR ALCANZAR, TOMANDO EN CUENTA LOS MEDIOS QUE SE TIENEN Y LOS QUE SE REQUIEREN PARA LOGRARLAS".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

H. H. SCAFF EN EL CAPÍTULO QUE DEDICA A LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN SU LIBRO "CORPORATE TREASURER'S AND CONTROLLER'S HANDBOOK" EDITADO POR LILLIAN DORIS, LA DEFINE COMO "LA PREPARACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE UNA EMPRESA, A CORTO Y A LARGO PLAZO, Y SU TRASLACIÓN EN TÉRMINOS DE LOS FONDOS (DINERO) NECESARIOS PARA CONSUMAR DICHS PLANES Y PROGRAMAS ; LA SUBSIGUIENTE DETERMINACIÓN DE LAS MANERAS MÁS DESEABLES Y ECONÓMICAS-DE ADQUIRIR TALES FONDOS; EL CONTROL SOBRE LOS DESEMBOLSOS DE LOS FONDOS Y LA APRECIACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE TALES DESEMBOLSOS".

LO MÁS SIGNIFICATIVO DE LA DEFINICIÓN ANTERIOR ES QUE SE SEÑALAN -- CUATRO FUNCIONES INTERRELACIONADAS PERO DISTINTAS ENTRE SÍ, QUE SON: LA INTERVENCIÓN EN LA PREPARACIÓN DE LOS PLANES (DE TODA LA EMPRESA); LA -- EXPRESIÓN DE ESOS PLANES EN TÉRMINOS MONETARIOS (LA CUANTIFICACIÓN DE -- ÉSTOS); LA SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA PARA LA OBTENCIÓN DE LOS -- FONDOS (DETERMINACIÓN DE LOS MEDIOS DE FINANCIAMIENTO); EL CONTROL SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS MONETARIOS, Y LA APRECIACIÓN DE LOS RESULTADOS QUE CONDUCE A UNA POSIBLE MODIFICACIÓN DE LOS PLANES Y REDETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

TOMANDO EN CUENTA LAS DEFINICIONES ANTERIORES, CONSIDERAMOS QUE UN CONCEPTO CLARO Y COMPRENSIVO DE LO QUE DEBE ENTENDERSE POR PLANEACIÓN -- FINANCIERA PUEDE FORMULARSE EN LOS SIGUIENTES TÉRMINOS:

"LA PLANEACION FINANCIERA ES LA FUNCIÓN EJECUTIVA QUE CONSISTE EN -- PLANEAR LOS RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS A CORTO Y LARGO PLAZO, PARAQUE LA EMPRESA PUEDA DESARROLLAR SUS PLANES DE OPERACIÓN Y EXPANSIÓN, ASEGURANDOSE DE QUE ÉSTOS SE MANTENGAN DENTRO DE LOS OBJETIVOS, ESTRATE--GIAS Y POLÍTICAS QUE PERMITAN MANTENER UNA ADECUADA ESTRUCTURA FINANCIERA, PROCURANDO UN RENDIMIENTO ÓPTIMO SOBRE LA INVERSIÓN DE LOS ACCIONIS--TAS Y SATISFACER SUS OBLIGACIONES HACIA LA SOCIEDAD".

### 3.2 INTERACCIÓN DE LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA CON LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

ES FUNDAMENTAL QUE EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA SE DESTAQUE LA IMPORTANTE NECESIDAD DE QUE LA MÁXIMA AUTORIDAD EN FINANZAS Y LA MÁXIMA AUTORIDAD DE PLANEACIÓN, TRABAJEN COORDINADAMENTE EN LA PROYECCIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA. LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN DEBE, NO TAN SOLO COORDINAR ESTRECHAMENTE LA PLANEACIÓN FINANCIERA CON FINANZAS, SINO TAMBIÉN DEBE RECONOCER QUE LA RESPONSABILIDAD DE LA RECOMENDACIÓN FINAL QUE SE HAGA A LA DIRECCIÓN GENERAL ACERCA DE LA PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA, ES DE FINANZAS, INDEPENDIEMENTE DE QUE EL PROCESO DE GENERACIÓN DE DISTINTAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO, DE TECNOLOGÍA, ETC., SEAN ORIGINADAS POR LA PLANEACIÓN.

COMO MENCIONAMOS EN EL PRIMER CAPÍTULO, DADA LA CRECIENTE INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO DE LA EMPRESA, ES NECESARIO EVALUAR VARIAS ALTERNATIVAS ANTES DE SELECCIONAR UN PLAN. ESTO EXIGE QUE LA PLANEACIÓN FINANCIERA SEA EL RESULTADO DE UN PROCESO QUE RECOPILA INFORMACIÓN DE LOS DIFERENTES PLANES Y GENERA PROYECCIONES FINANCIERAS DE DISTINTAS ALTERNATIVAS DE ACCIÓN.

UNA DE LAS CONDICIONES QUE POCAS VECES SE CUMPLEN ES QUE EL PLAN TENGA CARÁCTER OFICIAL EN LAS EMPRESAS Y LA ÚNICA FORMA DE OBTENERLO ES QUE REFLEJE LOS NÚMEROS OFICIALES DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN; ÉSTOS NÚMEROS ACEPTADOS NORMALMENTE EN LAS ORGANIZACIONES SON LOS PRESUPUESTOS Y PREMISAS FINANCIERAS DE OPERACIÓN (DE LAS CUALES HABLAREMOS CON MAYOR DETALLE EN EL SIGUIENTE CAPÍTULO). ES MUY IMPORTANTE QUE EL PLAN SE CONVIERTA EN LA BASE QUE CONTROLE EL DESEMPEÑO DE CADA ÁREA DE LA EMPRESA, POR LO QUE SE REQUIERE UNA LIGA MUY ESTRECHA ENTRE EL PLAN Y EL PRESUPUESTO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.3 PLANEACIÓN 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: ESTABILIDAD, SOLVENCIA Y LIQUIDEZ. LAS INVERSIONES DEBEN ESTAR PLANEADAS DE TAL MANERA QUE EXISTA EL EQUILIBRIO DEBIDO ENTRE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO EMPLEADAS, Y EN SU DISTRIBUCIÓN.

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, CUANDO MENOS QUE EL RIESGO DE LOS ACREEDORES, SEA IGUAL AL QUE ESTÁN CORRIENDO SUS ACCIONISTAS.

LA INFLUENCIA DESFAVORABLE DE UNA DEFICIENCIA EN ESTE ASPECTO SE ACENTÚA CUANDO EL EXCESO ES EN EL PASIVO CIRCULANTE Y CUANDO EL COSTO DEL PASIVO ES SUPERIOR A SU RENDIMIENTO.

AL SOBREVENIR EL CRECIMIENTO DEL NEGOCIO, SI ÉSTE ES DEMASIADO RÁPIDO O SOBREVIENE UNA ÉPOCA DE AUGE EXTRAORDINARIO PUEDE CREARSE UNA SITUACIÓN DE ESCASEZ DE CAPITAL, LO QUE TEMPORALMENTE TAL VEZ NO AFECTA LA SOLVENCIA Y ESTABILIDAD DEL NEGOCIO, PERO A LA LARGA SE HARÁ NECESARIO ESTABLECER EL EQUILIBRIO.

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 DEL MISMO ESTÁ EN MANOS DE SUS ACCIONISTAS.

LA SOLVENCIA DEL NEGOCIO ES SU CAPACIDAD PARA PAGAR OPORTUNAMENTE LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS. POR LO TANTO DEBE PODER CUBRIR SUS VENCIMIENTOS EN EL CURSO NORMAL DE SUS OPERACIONES, DEBIENDO EXISTIR CORRELA-

CIÓN ENTRE EL PLAZO DE RECUPERACIÓN DE LOS ACTIVOS Y EL PAGO DE SU PASIVO. PARA QUE ESTO PUEDA REALIZARSE SE HACE NECESARIA UNA PROPORCIÓN CORRECTA ENTRE EL ACTIVO CIRCULANTE Y EL PASIVO CIRCULANTE.

COMO EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS EL TIEMPO DE RECUPERACIÓN NO COINCIDE, SUELE CONSIDERARSE COMO CORRECTA LA PROPORCIÓN DE DOS DE ACTIVO CIRCULANTE POR UNO DE PASIVO CIRCULANTE, AUNQUE PARA DETERMINAR ESA PROPORCIÓN ES NECESARIO ANALIZAR LAS PARTIDAS INDIVIDUALES QUE FORMAN AMBOS ELEMENTOS. LA CONSERVACIÓN DE UNA SITUACIÓN CREDITICIA FAVORABLE ES MUY IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA Y ÉSTA SÓLO SE LOGRA MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO CONSTANTE DE LAS OBLIGACIONES CONTRAÍDAS.

EL GRADO DE LIQUIDEZ DEPENDE DE LA PROPORCIÓN EXISTENTE ENTRE SUS ACTIVOS DE INMEDIATA REALIZACIÓN Y SUS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO,

FORMAN ESTE ACTIVO: EL DISPONIBLE, LAS CUENTAS POR COBRAR Y LOS VALORES REALIZABLES. TODOS ESTOS BIENES SON SUSCEPTIBLES DE CONVERTIRSE EN DINERO EN UN PERÍODO CORTO, EQUIPARABLE AL VENCIMIENTO DEL PASIVO CIRCULANTE. LA PROPORCIÓN QUE SUELE CONSIDERARSE CORRECTA, ES DE UNO A UNO, PUES ASÍ LA EMPRESA ESTÁ CAPACITADA PARA PAGAR EN UN TÉRMINO CORTO SU PASIVO CIRCULANTE, POR TANTO CUENTA CON UN BUEN GRADO DE LIQUIDEZ Y PODRÁ SUBSANAR LAS EVENTUALIDADES Y DEFICIENCIAS QUE PUDIERAN PRESENTARSE EN EL DESARROLLO DE SU ACTIVIDAD FINANCIERA.

LA REGLA DEL JUSTO EQUILIBRIO NO PUEDE EXPRESARSE EN TÉRMINOS GENERALES, 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 ÉSTO DEPENDERÁ :

- A) LA CALIDAD Y LA 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-INVERSIONES EN CLIENTES, INVENTARIOS O ACTIVO FIJO, -  
LO QUE PROVOCARÁ DESPERDICIOS DE CAPITAL.

#### 3.4 DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS.

EL CAPITAL NECESARIO PARA UNA EMPRESA ES AQUEL QUE LE PERMITE SATISFA  
CER LAS NECESIDADES NORMALES DEL DESARROLLO DEL NEGOCIO CON UN CONVENIENTE  
GRADO DE LIQUIDEZ.

ESTE ES UNO DE LOS PUNTOS PRIMORDIALES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA, -  
YA QUE PARA QUE SEA POSIBLE OBTENER EFICIENCIA FINANCIERA, DEBE LA EMPRESA  
CONTAR CON EL CAPITAL ADECUADO, YA QUE RESULTAN PERJUDICIALES TANTO LA IN-  
SUFICIENCIA COMO LA EXCEDENCIA DE CAPITAL. SU RENTABILIDAD SERÁ MENOR QUE-  
LA DE LAS EMPRESAS SIMILARES, QUE OPERAN CON EL CAPITAL ADECUADO,

TRATÁNDOSE DE UNA EMPRESA QUE VA A INICIAR ACTIVIDADES, LAS INVERSI-  
ONES TENDRÁN QUE ABARCAR:

A) GASTOS DE ORGANIZACIÓN: PARA HACER FRENTE AL COSTO DE LOS BIENES  
Y SERVICIOS NECESARIOS DESDE EL PRIMER INSTANTE HASTA QUE LA EMPRESA ESTÉ-  
FUNCIONANDO, TALES COMO EL ESTUDIO DE PROYECTOS Y PRESUPUESTOS PARA LA --  
INSTALACIÓN, CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD, ETC.

B) ADQUISICIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS O COSTO DE LOS BIENES MATERIALES  
PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL NEGOCIO: TALES COMO TERRENOS Y EDIFICIOS, O --

CONTRATACIÓN DE ALQUILERES EN SU CASO. LA ADQUISICIÓN DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN, ASÍ COMO LA INSTALACIÓN DE LOS MISMOS Y SUS REFACCIONES.

C) CAPITAL PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO QUE ABARCARÁ LAS INVERSIONES ADECUADAS EN INVENTARIOS: COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS, MANUFACTURA EN PROCESO Y ARTÍCULOS TERMINADOS. ESTE RENGLÓN PERMITIRÁ FINANCIAR LA CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA Y LOS GASTOS INDIRECTOS. FORMANDO PARTE DEL CAPITAL DE TRABAJO, ESTÁ TAMBIÉN EL NECESARIO PARA FINANCIAR LA VENTA, O SEA LOS CRÉDITOS QUE DEBERÁN OTORGARSE YA QUE NO TODA PODRÁ SER DE CONTADO.

LA EMPRESA DEBERÁ ADEMÁS CONTAR CON UNA RESERVA DISPONIBLE CUYA DETERMINACIÓN DEPENDERÁ DE SUS CONDICIONES DE OPERACIÓN, PERO QUE DEBE SER SUFICIENTE PARA AFRONTAR LAS EVENTUALIDADES QUE PUDIERAN PRESENTARSE EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES, PROPORCIONÁNDOLE SUFICIENTE LIQUIDEZ YA QUE PUEDE PROVOCARSE UNA DEMORA EN EL PERÍODO NORMAL DE RECUPERACIÓN DE SUS ACTIVOS REALIZABLES A CORTO PLAZO Y DEBE TENER CAPACIDAD FINANCIERA SUFICIENTE PARA SEGUIR CUMPLIENDO SUS OBLIGACIONES.

D) PARA QUE LA EMPRESA PUEDA EMPEZAR A GANAR DINERO DEBERÁ LLEGAR A UN DETERMINADO VOLUMEN DE VENTAS, QUE AUNQUE SE TIENE CALCULADO NO PODRÁ ALCANZARSE DESDE EL PRIMER MOMENTO. SU PRODUCCIÓN POR OTRA PARTE NO PODRÁ ESTABILIZARSE DESDE EL PRINCIPIO SINO QUE PARA QUE SUS COSTOS SE-NORMALICEN DEBERÁ PASAR ALGÚN TIEMPO.

PARA QUE LA EMPRESA ALCANCE SU PUNTO DE EQUILIBRIO Y PUEDA SUPERARLO OBTENIENDO UTILIDADES, TENDRÁ PROBABLEMENTE QUE OPERAR CON PÉRDIDAS, QUE SI NO SE TIENEN PREVISTAS PROVOCARÁN UNA MIERMA EN EL CAPITAL NORMAL, QUE SE RESENTIRÁ POSTERIORMENTE.

ESTO VARÍA DE ACUERDO CON EL TIPO DE NEGOCIO QUE VAYA A EMPRENDESE, PERO POR LO GENERAL TODOS ELLOS TIENEN QUE SOPORTAR GASTOS FIJOS DURANTE

EL PERÍODO DE SU INICIACIÓN, ASÍ COMO DEFICIENCIAS DERIVADAS DE LAS ---  
INSTALACIONES, FUERTES COSTOS DE INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO, ETC. AUN--  
QUE ESTAS PÉRDIDAS SE AMORTICEN MÁS O MENOS RÁPIDAMENTE CON UTILIDADES--  
POSTERIORES, DEBERÁN TOMARSE EN CUENTA AL REUNIR EL CAPITAL INICIAL.

### 3.5 PLANEACIÓN DE RESULTADOS.

LA META DE UTILIDADES DEBE SER UNA META DEFINIDA, LA QUE DEBERÁ --  
ESTAR EN FUNCIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA PARA OBTENERLA. PARA QUE LA--  
EMPRESA OPERE BAJO BASES DE UNA BUENA EFICIENCIA FINANCIERA, DEBE REA--  
LIZAR EL PRINCIPIO FINANCIERO BÁSICO DE OBTENER LA MÁXIMA UTILIDAD CON  
EL MÍNIMO DE INVERSIÓN REQUERIDA.

EL CAPITAL DE LOS NEGOCIOS REQUIERE UN RÉDITO MAYOR QUE EL INTERÉS  
BANCARIO COMÚN, PORQUE EN ÉL EXISTE EL ELEMENTO RIESGO Y ENTRE MÁS ---  
RIESGO LLEVA UNA INVERSIÓN, UN MAYOR RÉDITO REQUIERE. EJEMPLO DE ELLO -  
ES LA INVERSIÓN EN VALORES DE RENTA FIJA, CONTRA LOS DE RENTA VARIABLE,  
O EN EDIFICIOS EN VEZ DE INVERSIONES INDUSTRIALES. LA PLANEACIÓN DE LOS  
RESULTADOS POR LO TANTO, DEBERÁ BUSCAR UNA RENTABILIDAD SOBRE LA INVER--  
SIÓN QUE JUSTIFIQUE Y COMPENSE LOS RIESGOS QUE EL NEGOCIO ESTÁ TOMANDO.

LA RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN EXPRESADA EN SU FORMA MAS SIM--  
PLE, PODRÍA DESCRIBIRSE COMO LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA UTILIDAD -  
NETA Y LA INVERSIÓN EFECTUADA.

CADA PESO ADICIONAL QUE SE INVIERTA OBLIGA A OBTENER MAYORES UTI--  
LIDADES SI SE DESEA OBTENER UNA DETERMINADA RENTABILIDAD SOBRE LAS MIS--  
MAS. ESTAS INVERSIONES ADICIONALES TENDRÁN QUE SER FINANCIADAS O POR --  
RECURSOS PROPIOS, MEDIANTE APORTACIONES DE CAPITAL O REINVERSIÓN DE UTI--  
LIDADES, O BIEN MEDIANTE FINANCIAMIENTO EXTERNO, EL QUE CASI SIEMPRE --  
CAUSARÁ INTERESES. DE ÉSTO SE DERIVA LA GRAN IMPORTANCIA QUE TIENE LA -



PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS, QUE DEBERÁ PREOCUPARSE POR PLANEAR LA DISTRIBUCIÓN Y PROPORCIÓN DE LAS INVERSIONES DE MANERA QUE SE MANTENGAN AL NIVEL ADECUADO.

LOS DIFERENTES FACTORES QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN, SON: LA UTILIDAD POR UNA PARTE, QUE ESTÁ DETERMINADA POR LAS VENTAS MENOS EL COSTO TOTAL, TANTO FIJO COMO VARIABLE; INCLUYENDO LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, DE DISTRIBUCIÓN Y DE FINANCIAMIENTO.

POR OTRA PARTE LA INVERSIÓN, QUE ESTÁ CONSTITUIDA POR LA ADICIÓN DE LAS INVERSIONES PERMANENTES CON LOS ELEMENTOS DEL CAPITAL DE TRABAJO. SI LAS UTILIDADES NETAS LAS DIVIDIMOS POR LA INVERSIÓN TOTAL, TENDREMOS COMO RESULTADO EL FACTOR DENOMINADO RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN.

EN LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES SERÁN NECESARIOS ESTOS DOS ELEMENTOS: CUÁNTO DEBERÁ GANARSE PARA PODER OBTENER UN ADECUADO RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN, Y EN SEGUNDO LUGAR, DADAS LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO, CUÁLES SERÁN LOS NIVELES DE INVERSIÓN A LOS QUE SE PIENSA MANTENER LOS DIFERENTES ELEMENTOS QUE LA COMPONEN.

SI ANALIZAMOS EL ESQUEMA ANTERIOR, FÁCILMENTE NOS DAREMOS CUENTA DE QUE SÓLO EXISTEN LAS SIGUIENTES FORMAS DE ELEVAR LA RENTABILIDAD: VENDER MAYOR VOLUMEN, O VENDER A MAYOR PRECIO, PARA LO CUAL EXISTEN MUCHOS FACTORES LIMITATIVOS EXTERNOS Y NO CONTROLABLES. OTRO CAMINO SERÁ REDUCIR LOS COSTOS, LO CUAL SÍ ESTÁ EN NUESTRAS MANOS EL HACERLO MEDIANTE UN BUEN CONTROL SOBRE LOS MISMOS, ÉSTO NOS PERMITIRÁ ELEVAR EL NUMERADOR DEL QUEBRADO (UTILIDAD) Y POR CONSECUENCIA OBTENER UN COEFICIENTE MÁS ELEVADO. Y COMO UNA ALTERNATIVA MÁS, MUCHAS VECES OLVIDADA, MINIMIZAR LA INVERSIÓN, CON LO CUAL PUEDE LOGRARSE EL CUMPLIMIENTO DE AQUEL PRINCIPIO FINANCIERO BÁSICO QUE DICE: OBTENER LA MÁXIMA UTILIDAD CON LA MENOR INVERSIÓN POSIBLE.

PARA DEFINIR LA META UTILITARIA, LA GERENCIA REQUIERE UN INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN QUE EN FORMA SISTEMÁTICA CONJUNTE Y COORDINE TODOS LOS ELEMENTOS Y QUE POSTERIORMENTE SIRVA DE INSTRUMENTO PARA SU CONTROL, ÉSTO ES EL SISTEMA PRESUPUESTAL.

CAPITULO CUARTO

INSTRUMENTOS DE LA PLANEACION  
FINANCIERA.

## CAPITULO CUARTO

## INSTRUMENTOS DE LA PLANEACION FINANCIERA

4.1 ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS.

EL ACTUAR CONFORME A PLANES BIEN FORMULADOS, ES LA ÚNICA FORMA EN QUE ES POSIBLE PARA EL CUERPO DIRECTIVO MAXIMIZAR SUS PROBABILIDADES DE ÉXITO EN EL TERRENO DE LOS NEGOCIOS, EN EL QUE TIENE QUE ACTUARSE BAJO - CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE.

PARA PROYECTAR UNA ACCIÓN AL FUTURO ES NECESARIO APOYARSE EN DETERMINADAS HIPÓTESIS O CONDICIONES, DE CUYA REALIZACIÓN DEPENDERÁ EL QUE LA ACCIÓN A DESARROLLAR PUEDA CONducIR AL OBJETIVO DESEADO.

LAS POSIBILIDADES DE ACIERTO DEL PLAN QUE SE FORMULE, DEPENDEN TANTO DE LA CALIDAD, ADECUACIÓN Y GRADO DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN BÁSICA CON QUE SE CUENTE, COMO DE LA ADECUACIÓN CON LA QUE SE FORMULEN LAS PREMISAS O CONDICIONES.

LA RECOPIACIÓN, ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN BÁSICA, SIRVE PARA PODER PREDECIR EL COMPORTAMIENTO DE LOS FACTORES VARIABLES -- QUE PODRÁN TENER INFLUENCIA EN EL RESULTADO DE LAS OPERACIONES QUE LA -- EMPRESA SE PROPONE REALIZAR EN UN PERÍODO DETERMINADO DE TIEMPO, Y EN LA MEDIDA EN QUE ESTOS FACTORES REPERCUTEN SOBRE LAS PARTIDAS DEL BALANCE Y DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS INTERESAN DIRECTAMENTE AL CAMPO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA. LAS TÉCNICAS DE PRESUPUESTACIÓN ESTÁN ENCAMINADAS A PRONOSTICAR LAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS CON BASE A LA INFORMACIÓN SOBRE LOS HECHOS PASADOS Y LA SITUACIÓN PRESENTE, Y CON BASE EN LAS HIPÓTESIS QUE SE FORMULEN SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS FACTORES EXTERNOS - QUE INTERESAN AL NEGOCIO ASÍ COMO DE LOS INTERNOS, O SEA DE LA PROPIA -- EMPRESA.

LAS PREMISAS QUE SE FORMULAN EN LOS DIFERENTES ASPECTOS QUE AFECTAN A LA PLANEACIÓN, PUEDEN DIVIDIRSE EN TRES GRANDES GRUPOS:

A) PREMISAS ECONÓMICAS: SON DE CARÁCTER EXTERNO A LA EMPRESA, Y SE REFIEREN A LOS FACTORES QUE CARACTERIZAN EL MEDIO AMBIENTE QUE RODEA A LA NEGOCIACIÓN, Y AL MERCADO EN EL QUE ACTÚA.

SE CONVIENE COMUNMENTE EN CONSIDERAR COMO FACTORES CARACTERIZANTES-DEL MEDIO AMBIENTE ENTRE OTROS A LOS SIGUIENTES:

- LAS TENDENCIAS MANIFESTADAS POR LA POBLACIÓN, (CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO, COMPOSICIÓN, HÁBITOS, Y PREFERENCIAS, ETC.).
- OCUPACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y RENTA NACIONAL, (GRADO Y TIPO DE OCUPACIÓN-DE LA POBLACIÓN, INGRESO Y PRODUCTO PERCÁPITA, PRODUCTO NACIONAL BRUTO, ETC.).
- NIVELES DE PRECIOS DE BIENES DE CONSUMO Y DE BIENES ECONÓMICOS EN GENERAL QUE DENOTAN TENDENCIAS INFLACIONARIAS O DEFLACIONARIAS,
- POLÍTICA GENERAL DEL GOBIERNO, COMO PUEDEN SER INCREMENTOS SALARIALES A LOS TRABAJADORES, RESTRICCIÓN DE IMPORTACIONES, ETC.
- PARIDAD DE LA MONEDA NACIONAL CON RESPECTO A LAS MONEDAS DE OTROS PAÍSES.
- SITUACIÓN INTERNACIONAL. (GRADO EN QUE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA - PUEDEN VERSE AFECTADAS POR ACCIONES DE OTROS GOBIERNOS).

ALGUNOS ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN AL MERCADO EN QUE ACTÚA LA EMPRESA SON LOS RELATIVOS A:

- CONDICIONES DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA EMPRESA,

- CONDICIONES DE LA OFERTA EN EL MERCADO, (INCLUSIVE LA CAPACIDAD POTENCIAL DE LA COMPETENCIA Y SU ESTRATEGIA),

- AREA DE INFLUENCIA DE LA EMPRESA, (SECTOR GEOGRÁFICO QUE CONSTITUYE LA MAYORÍA DE SU MERCADO DE VENTAS QUE DEPENDE DE SU CRECIMIENTO Y DE SU FUERZA DE PENETRACIÓN),

B) PREMISAS OPERATIVAS: CONSISTEN CASI EXCLUSIVAMENTE EN LAS POLÍTICAS GENERALES IMPUESTAS POR DECISIONES DE LOS ACCIONISTAS Ó DE LOS EJECUTIVOS PRINCIPALES QUE DELIMITAN EL TIPO DE OBJETIVOS Y EL CAMPO DE ACCIÓN DE LA EMPRESA; COMO PUEDEN SER EL PRONÓSTICO DEL VOLUMEN DE VENTAS, DE PRODUCCIÓN, LOS PRECIOS A LOS QUE PODRÁ VENDERSE, DE LOS COSTOS DE COMPRA O FABRICACIÓN, DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN, ETC, HAY TAMBIÉN LIMITACIONES DERIVADAS DE LAS POSIBILIDADES DEL PERSONAL DE QUE SE DISPONE, DEL EQUIPO Y DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, CUANDO PREVIAMENTE SE HA DECIDIDO NO EFECTUAR CAMBIOS EN EL PERSONAL, INVERTIR EN UN NUEVO O MEJOR EQUIPO O LA INSTALACIÓN DE MEJORES SISTEMAS DE TRABAJO,

C) PREMISAS FINANCIERAS: SE REFIEREN PRINCIPALMENTE AL GRADO EN QUE ES POSIBLE OBTENER EL CAPITAL NECESARIO PARA EL TIPO DE INVERSIÓN REQUERIDA Y AL COSTO CONVENIENTE, ASÍ COMO LAS POLÍTICAS FINANCIERAS QUE EN MATERIA DE COBROS Y PAGOS SEGUIRÁ LA EMPRESA, ETC.

LAS PREMISAS QUE SE FORMULEN DEBEN SER SIEMPRE FLEXIBLES, ESTO ES, QUE A MEDIDA QUE SE OPEREN CAMBIOS EN LOS FACTORES EXTERNOS O INTERNOS - SEA POSIBLE, CON LIMITACIONES DE ORDEN PRÁCTICO, MODIFICAR LAS HIPÓTESIS SOBRE LAS QUE OPERAN LOS PLANES, PARA CAMBIAR LOS PLANES MISMOS,

EN UNA EMPRESA, TODOS LOS PLANES DE CARÁCTER FINANCIERO E INCLUSIVE AQUELLOS QUE NO SON EXPRESABLES EN TÉRMINOS MONETARIOS, SE ENCUENTRAN INTERRELACIONADOS, PUESTO QUE TODOS ELLOS ESTÁN ORIENTADOS HACIA LOS

MISMOS OBJETIVOS GENERALES, IMPLICAN ACCIONES QUE SE EJECUTAN DENTRO DE LAS MISMAS POLÍTICAS Y SE REFIEREN A ACTUACIONES DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS QUE FORMAN UNA SOLA ENTIDAD, POR ESTE MOTIVO HAY PLANES ESPECÍFICOS QUE SE CONVIERTEN EN PREMISAS CON RESPECTO A OTROS PLANES,

LOS FACTORES SUJETOS A PREVISIÓN PARA LA FORMULACIÓN DE PREMISAS SON GENERALMENTE PREDECIBLES, ESTO ES EXPRESABLES EN CIFRAS, PERO HAY ALGUNOS CUYA NATURALEZA NO PERMITE UNA MEDICIÓN O VALORIZACIÓN, Y SON LOS DENOMINADOS FACTORES IMPREDECIBLES, NO POR EL HECHO DE QUE UN FACTOR NO PUEDA PREDECIRSE EN EXPRESIONES NUMÉRICAS DEBE DEJARSE DE LADO EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN; HAY ALGUNOS DE TAL IMPORTANCIA COMO LA OPINIÓN QUE DE LA EMPRESA TENGAN LOS PROVEEDORES, EL PRESTIGIO DE QUE GOZA ENTRE EL PÚBLICO CONSUMIDOR, LA IMAGEN QUE DE LA ADMINISTRACIÓN TIENEN LOS EMPLEADOS, ETC., QUE PUEDEN SER AFECTADOS POR EL TIPO DE DECISIONES QUE SE TOMEN, DE UNA MANERA QUE EVENTUALMENTE REPERCUTIRÁ EN LOS RESULTADOS MONETARIOS.

LA PREDICTIBILIDAD DE LOS FACTORES TIENE MAYORES PROBABILIDADES DE ACIERTO SI EL LAPSO AL QUE SE REFIEREN ES CORTO. ES MUCHO MÁS DIFÍCIL PREDECIR CAMBIOS A TRAVÉS DE PERÍODOS DE TIEMPO MÁS LARGOS, SE ACOSTUMBRA POR ÉSTO QUE LAS PREDICCIONES DE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES SE REALICEN A UN FUTURO NO MAYOR DE CINCO AÑOS, EN TANTO QUE LAS PREDICCIONES A LA CORTA, QUE SIRVEN PARA LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS, GENERALMENTE SE HACEN POR PERÍODOS QUE NO EXCEDEN DE UN AÑO.

EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN ES FUNDAMENTAL QUE LAS PREMISAS SEAN CONOCIDAS Y ACEPTADAS POR EL GRUPO DIRIGENTE DE LA EMPRESA, LA PARTICIPACIÓN DE ESTE GRUPO EN EL CÁLCULO DE LAS PREDICCIONES Y EN LA FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS, SOLIDARIZA A SUS COMPONENTES EN EL ESFUERZO DE OBTENCIÓN DE LOS RESULTADOS PROYECTADOS EN COMÚN, Y LOS RESPONSABILIZA POR LAS DESVIACIONES DE LA EJECUCIÓN REAL EN TÉRMINOS DEL PROGRAMA.

#### 4.2 EL PROCESO PRESUPUESTAL.

EL PRESUPUESTO HA RECIBIDO DIVERSOS CONCEPTOS Y DEFINICIONES QUE -- DESDE LUEGO APUNTA MAS O MENOS LO MISMO. ETIMOLÓGICAMENTE LA PALABRA -- PRESUPUESTO SE COMPONE DE DOS RAÍCES LATINAS:

PRE QUE SIGNIFICA ANTES DE, Y SUPUESTO DE "FICTUS" QUE SIGNIFICA HECHO, FORMADO. POR LO TANTO PRESUPUESTO SIGNIFICA "ANTES DE LO HECHO",

VAMOS A CITAR DOS DEFINICIONES DE PRESUPUESTO: LA PRIMERA, DE TIPO-- TEÓRICO DEFINE AL PRESUPUESTO COMO:

"LA HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DE LA CUAL LOS PLANES SON TRADUCIDOS A TÉRMINOS FINANCIEROS Y EVALUADOS EN RELACIÓN TAMBIÉN A CRITERIO FINANCIERO".

LA SEGUNDA FORMA PARTE DEL MANUAL DE PRESUPUESTOS DE UNA EMPRESA -- QUE PARTICIPÓ EN UN ESTUDIO REALIZADO POR LA NAA (NATIONAL ASSOCIATION -- OF ACCOUNTANTS); DE TAL FORMA QUE SU PUNTO DE VISTA ES EMINENTEMENTE -- PRÁCTICO:

"EL PRESUPUESTO ES UN PLAN QUE PRESENTA LOGROS ESPERADOS, DETERMINA DOS CON BASE EN LOS MÁS EFICIENTES ESTÁNDARES DE OPERACIÓN QUE ESTÁN EN EFECTO O EN PROSPECTO AL MOMENTO DE SER ESTABLECIDO, EL QUE SE COMPARA -- REGULARMENTE CON LOS HECHOS ACONTECIDOS. EL OBJETO PRIMARIO DEL PRESU-- PUESTO ES AYUDAR AL LOGRO DE LAS UTILIDADES PLANEADAS Y PROVEER UNA GUÍA QUE AYUDE AL ESTABLECIMIENTO DE PRÁCTICAS DE CONTROL FINANCIERO, INCLU-- YENDO INCREMENTOS EN LAS INVERSIONES DE ACTIVO FIJO, INVENTARIOS Y PROVI-- SIÓN DE CAJA. LA ADOPCIÓN DE UN PRESUPUESTO ADECUADAMENTE PREPARADO DA -- OPORTUNIDAD DE: ANALIZAR LA PLANEACIÓN FUTURA, ESTABLECER RESPONSABILI-- DADES Y ESTIMULAR EL ESFUERZO. TAMBIÉN SIRVE COMO UNA HERRAMIENTA DE -- SUPERVISIÓN AL PERMITIR UNA VIGILANCIA MÁS CERCA SOBRE LAS OPERACIONES -- INDIVIDUALES, ASÍ COMO DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA EN SU CONJUN-- TO".



SI ANALIZAMOS CON DETENIMIENTO LAS IDEAS VERTIDAS EN LAS DEFINICIONES ANTERIORES PODEMOS HACER LA SIGUIENTE AFIRMACIÓN: QUE EL PRESUPUESTO ES UN PLAN DE OPERACIÓN, YA QUE ES LA EXPRESIÓN NUMÉRICA DE LOS PLANES DE LA EMPRESA Y UNA HERRAMIENTA QUE PERMITE CONTROLAR LAS OPERACIONES EN VISTA DEL PLAN PRECONCEBIDO, TODA VEZ QUE MIDE LA EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN MEDIANTE LA COMPARACIÓN DE LOS PLANES EXPRESADOS A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO, CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS. PARA ÉSTO ES MUY IMPORTANTE QUE EL SISTEMA DE CONTABILIDAD Y EL SISTEMA PRESUPUESTAL SEAN CONGRUENTES ENTRE SÍ, ES DECIR, QUE EXISTA UNA VINCULACIÓN CONTABLE PRESUPUESTAL. ASIMISMO, ADEMÁS DE SER UNA HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y DE CONTROL, EL PRESUPUESTO ACTÚA COMO ELEMENTO COORDINADOR, YA QUE MEDIANTE SU APLICACIÓN PERMITE QUE LOS PLANES DE LAS DIVERSAS SECCIONES DE LA EMPRESA ESTÉN EN UN RAZONABLE EQUILIBRIO ENTRE SÍ Y PROVEE LOS MEDIOS ADECUADOS PARA COMUNICAR A CADA UNA DE LAS PARTES DEL ORGANISMO LOS PLANES QUE SE HAN PREPARADO.

PARA QUE EL PRESUPUESTO CUMPLA CON LAS FUNCIONES SEÑALADAS, ES NECESARIO QUE ABARQUE TODOS LOS ASPECTOS DE LA EMPRESA PUES DE OTRA FORMA SÓLO SE OBTENDRÁN BENEFICIOS PARCIALES, CON EL RIESGO INHERENTE DE VIGILAR SOLAMENTE ALGUNOS ASPECTOS DE LA EMPRESA, QUEDANDO QUIZÁS RENGLONES DE MUCHA IMPORTANCIA FUERA DE LAS ÁREAS DE CONTROL.

LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE UN PROCESO PRESUPUESTAL QUE HAN SIDO SEÑALADOS POR LOS DIVERSOS AUTORES, PUEDEN RESUMIRSE DE LA SIGUIENTE MANERA:

1.- PLANEACIÓN Y PREDICCIÓN DE PLANES DE EJECUCIÓN Y METAS DEFINIDAS A ALCANZAR. DETERMINACIÓN DE NORMAS, MÉTODOS Y POLÍTICAS A SEGUIR Y ESTIMACIÓN DE LAS CONDICIONES FUTURAS DE OPERACIÓN.

2.- COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES, DE MANERA QUE LA EMPRESA OPERE COMO UN CONJUNTO UNIFICADO, PROMOVRIENDO LA COOPERACIÓN PARA LA EJECU-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CIÓN DE LOS PLANES TRAZADOS.

3.- ESTABLECIMIENTO DE MEDIOS DE CONTROL QUE PERMITAN HACER UNA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS Y DEFINIR RESPONSABILIDADES.

LAS PRINCIPALES VENTAJAS FINANCIERAS QUE SE DERIVAN SON LAS SIGUIENTES:

1.- EL MEJORAMIENTO DE LOS RESULTADOS REDUCIENDO AL MÍNIMO LAS INVERSIONES, FACILITANDO EL USO MÁS ECONÓMICO DEL CAPITAL.

2.- CONSTITUYE UNA MEDIDA DE EFICIENCIA AL FIJAR OBJETIVOS DEFINIDOS E INDICAR LAS DIFERENCIAS ENTRE ÉSTOS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

3.- PROTEGE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA AL REGULAR LOS GASTOS E INVERSIONES EN FUNCIÓN DE LOS INGRESOS Y UTILIDADES.

4.- LA DIRECCIÓN SE ENCUENTRA ORIENTADA NO SÓLO EN LAS CONDICIONES ACTUALES DE OPERACIÓN, SINO QUE REQUIERE DE ESTUDIO DE LAS QUE SE PRESENTARÁN EN EL FUTURO: MERCADOS, MÉTODOS, SERVICIOS, ETC., LO QUE AMPLIARÁ SUS MIRAS Y OBJETIVOS Y PREDETERMINARÁ LAS ADICIONES NECESARIAS QUE SE VAN A REQUERIR, PARA PROVEER A ÉSTAS OPORTUNAMENTE.

LA TÉCNICA DE LOS PRESUPUESTOS SE ENCUENTRA ACTUALMENTE GENERALIZADA ENTRE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES QUE SE HAN IDO DANDO CUENTA DE LAS VENTAJAS QUE LES ACARREA SU APLICACIÓN, LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, LA ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL Y EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS MÉTODOS ESTADÍSTICOS HA FACILITADO EL ESTUDIO DE LAS MEDICIONES NECESARIAS, PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

EN LAS EMPRESAS ES IMPERATIVO EL PRESUPUESTAR LAS OPERACIONES,

ENMARCANDO LOS OBJETIVOS DENTRO DE UN PROGRAMA EXPRESADO EN NÚMEROS, Y - QUE PERMITAN CONTROLAR DICHAS OPERACIONES DENTRO DEL CURSO NORMAL DE LAS MISMAS.

CABE ACLARAR QUE EL PRESUPUESTO, DESDE LUEGO, NO ES EL INSTRUMENTO QUE POR SÍ MISMO VA A RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN EN LA EM-- PRESA. ES UNA HERRAMIENTA VALIOSÍSIMA CON LA QUE CUENTA LA ADMINISTRA-- CIÓN Y EL RESULTADO QUE SE OBTENGA DE SU USO, DEPENDERÁ, TANTO DEL CUI-- DADO QUE SE HAYA TENIDO EN SU PREPARACIÓN, COMO EN SU ADECUADA APLICA-- CIÓN Y USO.

EL PROCESO PRESUPUESTAL ESTÁ INTEGRADO POR UN CONJUNTO DE PRESU-- PUESTOS PARCIALES QUE CORRESPONDEN A LOS DIVERSOS ASPECTOS DE LA ACTIVI-- DAD DE LA EMPRESA. SU PREPARACIÓN EXIGE LA INTERVENCIÓN DE LOS DIVERSOS EJECUTIVOS QUE TIENEN A SU CARGO LAS FUNCIONES PRINCIPALES DE LA EMPRESA. LA FIJACIÓN DE RESPONSABILIDADES SOBRE LA PREPARACIÓN Y CONTROL DE LOS - DIFERENTES PRESUPUESTOS RECAE SOBRE LOS JEFES ENCARGADOS DE LA FUNCIÓN - CORRESPONDIENTE.

DE ACUERDO CON SU NATURALEZA, ALGUNOS PRESUPUESTOS NORMATRÁN LAS -- ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA EMPRESA, O SEA QUE ABARCAN TODOS LOS ASPEC-- TOS QUE REPERCUTEN SOBRE SUS RESULTADOS; Y OTROS TIENEN POR OBJETO CON-- TROLAR LOS DIFERENTES ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL BALANCE Y QUE NORMATRÁN-- POR TANTO LOS ASPECTOS FINANCIEROS.

DEBE EXISTIR UNA ESTRECHA INTERDEPENDENCIA ENTRE TODOS LOS PRESU-- PUESTOS, YA QUE DEBEN FUNCIONAR COMO UNA SOLA UNIDAD PUES VAN ENCAMINA-- DOS HACIA UN MISMO OBJETIVO. UNOS DEPENDERÁN DE OTROS DE ACUERDO CON SU RELACIÓN LÓGICA, YA QUE AUNQUE CADA UNO ABARCA UNA FUNCIÓN DIFERENTE, -- REPRESENTAN LA PROGRAMACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA EN SU CONJUNTO.

LOS PRINCIPALES PRESUPUESTOS QUE ABARCA EL PROCESO PRESUPUESTAL SON LOS SIGUIENTES:

10. PRESUPUESTOS ECONÓMICOS O DE OPERACIÓN:

- A) PRESUPUESTO DE VENTAS, CON EL DE COSTO DE VENTAS CORRELATIVO,
- B) PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN,
- C) PRESUPUESTO DE COSTOS: CONSUMO DE MATERIALES,  
MANO DE OBRA,  
GASTOS DE FABRICACIÓN,
- D) PRESUPUESTO DE COMPRAS,
- E) PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN,
- F) PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS,
- G) PRESUPUESTO DE UTILIDADES,

20. PRESUPUESTOS FINANCIEROS:

- A) PRESUPUESTO DE CAJA: INGRESOS,  
EGRESOS,
- B) PRESUPUESTO DE INVERSIONES FIJAS.

LOS PRESUPUESTOS ABARCAN SOLAMENTE UN PERÍODO LIMITADO DE TIEMPO POR LO QUE A SU VEZ DEPENDEN DE LAS PREDICIONES QUE EQUIVALEN A LA PROYECCIÓN DE LA EMPRESA A LARGO ALCANCE. A CADA PRESUPUESTO LE CORRESPONDE REALIZAR UNA PARTE DE ESOS PROGRAMAS MÁS AMPLIOS CUYO OBJETO ES COORDINAR Y ENCA--MINAR LAS ACTIVIDADES DE VARIOS AÑOS HACIA LA REALIZACIÓN DE OBJETIVOS --DEFINIDOS.

## 1.- PRESUPUESTO DE VENTAS:

EL PRESUPUESTO DE VENTAS CONSTITUYE EL PUNTO DE PARTIDA DE TODO EL SISTEMA DE CONTROL, SEGÚN EL CUAL HABRÁ QUE COORDINAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

SU CONTENIDO ES LA EXPRESIÓN DE LO QUE SE ESPERA VENDER DURANTE UN PERÍODO DETERMINADO, ESTIMACIÓN QUE DEBE INCLUIR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- A) VOLUMEN DE LAS VENTAS EXPRESADO EN UNIDADES.
- B) IMPORTE DE LAS VENTAS EXPRESADO EN VALORES DE ACUERDO CON LOS PRECIOS A QUE SE ESPERA VENDER.
- C) LA VENTA POR ARTÍCULOS O POR LÍNEA DE PRODUCTOS.
- D) LAS VENTAS POR ZONAS TERRITORIALES.
- E) ANÁLISIS DE LA VENTA POR MESES PARA PODER PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN Y LA POLÍTICA DE INVENTARIOS.
- F) VENTAS POR CLASES DE CLIENTES, YA QUE ÉSTO INFLUIRÁ SOBRE LAS CONDICIONES QUE PREVALECERÁN EN LOS CRÉDITOS.

### A. BASES DE ESTIMACIÓN EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS,

SIENDO LAS VENTAS UNO DE LOS FACTORES QUE DEPENDEN EN MAYOR ESCALA DE CONDICIONES EXTERNAS, SU ESTIMACIÓN OFRECE MAYORES DIFICULTADES PUES LA ACTIVIDAD COMERCIAL Y EL ÉXITO DE VENTAS SERÁN SIEMPRE UNA AVENTURA,

SIN EMBARGO, SIENDO EL PRESUPUESTO DE VENTAS EL PUNTO DE APOYO DE

TODA LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, HA SIDO NECESARIO LOCALIZAR BASES ADECUADAS PARA SU PREDICCIÓN, RELACIONANDO LAS VENTAS CON LOS FACTORES QUE PUEDEN EJERCER INFLUENCIA SOBRE ELLAS, LAS BASES DE UNA ESTIMACIÓN DE VENTAS PUEDEN RESUMIRSE EN:

A) ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS ANTERIORES: EN LAS VENTAS DE LA COMPAÑÍA Y DE LA INDUSTRIA DE SU RAMO.

B) CONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES INTERNAS, DE LOS PLANES GENERALES Y LAS POLÍTICAS QUE VA A SEGUIR LA EMPRESA.

C) EL ESTUDIO DE LAS CONDICIONES DE MERCADO QUE INFLUIRÁN SOBRE LAS VENTAS.

DE ACUERDO CON ESTOS ELEMENTOS SE TRATARÁ DE DESCRIBIR LAS RELACIONES FUNCIONALES ENTRE LAS CONDICIONES ESPECÍFICAS Y LAS VENTAS PROBABLES PARA TRADUCIRLAS DESPUÉS EN RELACIONES CUANTITATIVAS.

LA INTERVENCIÓN EN LA ESTIMACIÓN DE DIVERSOS ELEMENTOS: AGENTES, GERENTE DE VENTAS, ECONOMISTAS, CONTRALOR, ETC., ASEGURA QUE LAS POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA SE ADAPTEN LO MEJOR POSIBLE A LAS CONDICIONES DEL MERCADO, DE MANERA QUE SU POSICIÓN EN ÉL SEA LO MÁS VENTAJOSA POSIBLE.

LA TÉCNICA FUNDAMENTAL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS CONSISTE EN EL ANÁLISIS DE LAS VENTAS CORRESPONDIENTES A PERÍODOS ANTERIORES CON EL OBJETO DE HACER LA PROYECCIÓN DE ÉSTAS HACIA EL FUTURO, TOMANDO EN CUENTA LOS FACTORES QUE PUEDAN PROVOCAR CAMBIOS EN ELLAS.

EL ESTUDIO DE LAS CONDICIONES QUE VAN A SER QUE LAS VENTAS FUTURAS SEAN MAYORES O MENORES QUE EN PERÍODOS ANTERIORES, O SEA DE LOS FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS, PUEDEN AGRUPARSE ASÍ:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A) FACTORES DE AJUSTE; O SEA LOS HECHOS QUE HAN TENIDO UN EFECTO-  
PERJUDICIAL SOBRE LAS VENTAS ANTERIORES Y QUE HAN SIDO YA ELIMINADOS PA-  
RA EL PERÍODO SIGUIENTE.

ASÍ MISMO LAS CONDICIONES QUE PUDIERON TENER UNA ACCIÓN FAVORABLE-  
SOBRE LAS VENTAS DE AÑOS ANTERIORES, Y QUE SE CONSIDERA QUE NO VAN A --  
PRESENTARSE EN EL FUTURO.

B) FACTORES DE CAMBIO; O SEA LOS CAMBIOS QUE PUEDEN TENER CONSE--  
CUENCIAS SOBRE EL VOLUMEN DE LAS VENTAS, ALGUNOS CAMBIOS SON ÉSTOS:

- CAMBIOS EN EL PRODUCTO; DE SU DISEÑO, FUNCIONAMIENTO O PRESENTACIÓN,  
NUEVOS USOS, ETC.
- CAMBIOS EN LA PRODUCCIÓN; MEJORAMIENTO EN LOS MÉTODOS DE FABRICACIÓN --  
QUE PERMITA MEJORAS EN EL SERVICIO, REDUCCIÓN DE COSTOS PARA COMPETIR --  
MEJOR, MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD, ETC.
- CAMBIOS EN EL MERCADO; O SEA VARIACIONES EN LOS ELEMENTOS DEL MISMO --  
QUE MODIFICAN LA DEMANDA TALES COMO CAMBIOS EN LAS COSTUMBRES Y GUSTOS, --  
CAMBIOS EN LA POBLACIÓN, CAMBIOS EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA COMO EL PRO--  
NÓSTICO SOBRE LAS COSECHAS; CAMBIOS EN LA COMPETENCIA, ETC.
- CAMBIOS EN LAS CONDICIONES DE VENTA; PRINCIPALMENTE EN PRECIOS, POLÍ--  
TICA DE CRÉDITOS, INTRODUCCIÓN DE SERVICIOS O GARANTÍA PARA LOS PRODUC--  
TOS, CAMBIO EN LOS PLANES DE PUBLICIDAD, AMPLIACIÓN DE LOS MÉTODOS DE --  
DISTRIBUCIÓN, ESTÍMULOS A LOS VENDEDORES QUE AUMENTEN EL ESFUERZO DE --  
VENTAS, ETC.

C) FACTORES DE CRECIMIENTO O CONTRACCIÓN; O SEA LA TENDENCIA CO-  
RRIENTE EN EL DESARROLLO DE LAS VENTAS Y DE LA INDUSTRIA A QUE PERTENE--

CEN, O SEA LAS PERSPECTIVAS BÁSICAS QUE SE TIENEN PARA CIERTO TIPO DE -- NEGOCIOS, INDEPENDIEMENTE DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS GENERALES. -- ESTOS FACTORES TIENEN SU ORIGEN EN:

- EL IMPULSO QUE HA ADQUIRIDO LA EMPRESA, DERIVADO DE SU CRÉDITO MERCANTIL, Y DE SU POTENCIALIDAD DE DESARROLLO ECONÓMICO; CLIENTELA ADQUIRIDA O IDENTIFICADA CON LA CASA, PRODUCTOS ACREDITADOS DE DEMANDA CRECIENTE, REINVERSIONES, ETC.

- LA INFLUENCIA QUE EJERCE UN INCREMENTO GENERAL EN LA DEMANDA DEL PÚBLICO POR EL PRODUCTO DE UNA DETERMINADA INDUSTRIA Y QUE AFECTA MÁS O MENOS INTENSAMENTE A LA EMPRESA. ESTO QUE SE HA LLAMADO EL POTENCIAL INDUCTIVO Y QUE PROVIENE DE LA DEMANDA GENERADA POR LA INDUSTRIA MISMA, CONSTITUYE UN IMPORTANTE FACTOR DE CRECIMIENTO.

#### B. LAS CONDICIONES ECONÓMICAS GENERALES.

LOS ELEMENTOS ANALIZADOS ANTERIORMENTE SIRVEN PARA DETERMINAR LOS POSIBLES CAMBIOS QUE SE PRESENTARÁN EN EL VOLUMEN DE VENTAS, DERIVADOS -- PRECISAMENTE DE LOS FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS, ALGUNOS DE ELLOS PUEDEN SER NORMADOS POR LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS QUE ADOPTE LA ADMINISTRACIÓN; PRECIOS, PUBLICIDAD, PRODUCCIÓN, ETC., PERO EN LA PREDICCIÓN DE LAS VENTAS TAMBIÉN DEBE TOMARSE EN CUENTA LA INFLUENCIA DECISIVA QUE EJERCEN LAS CONDICIONES ECONÓMICAS GENERALES.

PARA EFECTOS DE PREDICCIÓN Y CONTROL SOBRE LAS VENTAS ES DE GRAN IMPORTANCIA EL CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS MISMAS. PUES SI LAS VENTAS REALES SON MENORES QUE LAS ESPERADAS, HABRÁ QUE DEFINIR HASTA QUE PUNTO ES RESPONSABLE EL GERENTE DE VENTAS, O ES CONSECUENCIA DE UN RECESO ECONÓMICO GENERAL QUE NO FUÉ TOMADO EN CUENTA AL HACER EL PRESUPUESTO.



LA ADMINISTRACIÓN DEBE PREPARAR A SU EMPRESA, TANTO PARA UNA ÉPOCA - DE EXPANSIÓN ECONÓMICA COMO PARA UN PERÍODO DE CONTRACCIÓN, LA PREVISIÓN- DEL EFECTO QUE CAUSEN SOBRE LAS VENTAS LAS CONDICIONES ECONÓMICAS DEL PE- RÍODO PRESUPUESTADO, PERMITIRÁ ADAPTAR SUS POLÍTICAS A LA SITUACIÓN QUE - SE ESPERA SE PRESENTE. SON FUERZAS QUE LA ADMINISTRACIÓN NO PUEDE CONTROL- LAR PERO SÍ PUEDE ADAPTARSE A ELLAS.

SIN EMBARGO, DENTRO DE LAS FUERZAS ECONÓMICAS ESTÁN INVOLUCRADOS NU- MEROSOS ELEMENTOS QUE EJERCEN INFLUENCIA SOBRE LAS CONDICIONES DE VENTA - DE UN DETERMINADO PRODUCTO, LOS QUE ADEMÁS DE SER MUY NUMEROSOS SON SUMA- MENTE DIFÍCILES DE MEDIR CIENTÍFICAMENTE. AYUDAN A DETERMINARLOS CON EL - OBJETO DE CONOCER LA INFLUENCIA QUE EJERCERÁN SOBRE LAS VENTAS DEL FUTURO:

- LA UTILIZACIÓN DE ÍNDICES QUE SEÑALAN LAS CONDICIONES ECONÓMICAS, LA DE- TERMINACIÓN DE SUS TENDENCIAS, LA RELACIÓN ENTRE LAS VENTAS Y LAS TENDEN- CIAS ECONÓMICAS, LA PRESCENCIA DE VARIACIONES ESTACIONALES, REGIONALES O- LOCALES, LA EVALUACIÓN DE TODAS ELLAS EN LA PREVISIÓN DE LAS VENTAS, -- CONSTITUYEN LOS PRINCIPALES ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA.

MENCIONAREMOS TAMBIÉN QUE NO TODOS LOS ARTÍCULOS QUE FABRICAN LAS -- EMPRESAS, REACCIONAN EN IGUAL FORMA ANTE LAS DIVERSAS FUERZAS ECONÓMICAS, LO QUE HACE MÁS COMPLEJO EL PROBLEMA DE LA ESTIMACIÓN. SERÁ POR TANTO NEC- ESARIO, AGRUPARLOS DE ACUERDO CON EL GRADO DE SENSIBILIDAD ECONÓMICA QUE POSEAN.

EL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO, DEBE INVOLU- - CRAR TODOS LOS FACTORES MENCIONADOS ANTERIORMENTE, PARA SER SOMETIDOS EN- ÚLTIMA INSTANCIA A LA CONSIDERACIÓN DE LA DIRECCIÓN CON TODOS LOS INFOR- - MES Y DATOS RELATIVOS A LOS FACTORES DE VENTAS, Y LAS OPINIONES Y DETERMI- NACIONES DE LA INFLUENCIA DE LAS FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES, SIENDO UN- ELEMENTO DE CONTROL TAN IMPORTANTE DEBE PREVENIRSE UN PROCEDIMIENTO SISTE- MÁTICO PARA LA INTEGRACIÓN DE ESTE PRESUPUESTO, Y REQUIERE LA APROBACIÓN FINAL. DE LA DIRECCIÓN.

## 2.- PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN:

EL PRESUPUESTO DE VENTAS ESTABLECE UN PRONÓSTICO SOBRE LA DEMANDA -- Y SIRVE DE BASE PARA FORMULAR EL DE PRODUCCIÓN, YA QUE LA FINALIDAD DE -- ÉSTE SERÁ SATISFACER LAS NECESIDADES DE VENTAS DE ACUERDO CON LA POLÍ-- TICA DE INVENTARIOS. LA CANTIDAD Y CLASE DE LOS ARTÍCULOS QUE HAN DE VEN-- DERSE SERÁ LO QUE DETERMINE EL PLAN DE PRODUCCIÓN PARA EL PERÍODO PRESU-- PUESTADO. ESTABILIZAR LA PRODUCCIÓN Y MANTENERLA A SU NIVEL ÓPTIMO ES -- UNO DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES PARA LA EFICIENCIA FINANCIERA.

EL CONTENIDO DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN ABARCA:

- A) QUÉ ES LO QUE DEBERÁ PRODUCIRSE EN EL PERÍODO.
- B) EN QUÉ CANTIDADES DEBERÁ PRODUCIRSE.
- C) CUÁNDO DEBERÁ PRODUCIRSE.
- D) QUÉ MODIFICACIONES HAY QUE HACER EN LA PLANTA PARA QUE TENGA -- SUFICIENTE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN PARA CUMPLIR EL PROGRAMA.

EN LAS EMPRESAS QUE FABRICAN ARTÍCULOS DIVERSOS Y CUENTAN CON VA-- RIOS PROCESOS, EL PRESUPUESTO DEBERÁ SER LO SUFICIENTEMENTE DETALLADO -- PARA PODER LOGRAR UNA COORDINACIÓN ADECUADA ENTRE ELLOS.

LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y LAS VENTAS, ES UN -- ESTUDIO INDISPENSABLE, PUES LOS COSTOS EXCESIVOS QUE OCASIONA LA MAQUI-- NARIA OCIOSA, O LA INSTALACIÓN DE NUEVA MAQUINARIA QUE PARALIZA PARTE DE LA CAPACIDAD DE LA YA EXISTENTE, SON PROBLEMAS QUE DEBEN SER EXAMINADOS-- PARA JUSTIFICARLOS O EVITARLOS. ESTE ESTUDIO COMPRENDE TAMBIÉN EL ANÁLI-- SIS DE LA CAPACIDAD DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS, PUES SI EL PRESUPUES-- TO DE VENTAS HACE NECESARIA UNA PRODUCCIÓN QUE EXCEDA LA CAPACIDAD DEL --

DEPARTAMENTO DE MENOR CAPACIDAD, HABRÁ QUE BUSCAR UNA CAPACIDAD ADICIONAL PARA EVITAR LA OBSTRUCCIÓN.

DEL PRESUPUESTO GENERAL DE PRODUCCIÓN SE DERIVAN LOS PROGRAMAS PARCIALES DE PRODUCCIÓN, POR PERÍODOS FRACCIONADOS.

#### A. POLÍTICA DE INVENTARIOS:

EL EFECTO DE LOS INVENTARIOS ES MEDIAR ENTRE LAS NECESIDADES DE LA VENTA Y LAS POSIBILIDADES DE LA PRODUCCIÓN. SU ACCIÓN ESTABILIZADORA DE LA PRODUCCIÓN ES FUENTE DE MUCHAS VENTAJAS POR LAS REDUCCIONES DE COSTO Y MEJORAMIENTO EN EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.

POR LO TANTO HABRÁ QUE DEFINIR UNA BUENA POLÍTICA DE INVENTARIOS QUE HAGA QUE ÉSTOS SE MANTENGAN EN EL TAMAÑO DESEABLE PARA PODER AJUSTAR Y ESTABILIZAR LA PRODUCCIÓN EN LA FORMA CORRESPONDIENTE. PARA LOGRARLO SE REQUIERE LA ESTIMACIÓN DE VARIOS FACTORES:

A) EL LÍMITE MÍNIMO DE SEGURIDAD: O SEA LA CANTIDAD DE MERCANCÍA DE LA QUE NO DEBE PERMITIRSE QUE DESCIENDA LA EXISTENCIA PARA NO INTERFERIR CON LA ENTREGA DE LOS PEDIDOS. LAS NECESIDADES DE VENTA Y EL TIEMPO MÍNIMO PARA LA PRODUCCIÓN Y ENTREGA DEL PRODUCTO ES LO QUE LO DETERMINA.

B) LA ROTACIÓN DEL INVENTARIO: O SEA LA RELACIÓN ENTRE VENTAS E INVENTARIOS, QUE PERMITE CUANTIFICAR EL VOLUMEN CORRECTO DEL INVENTARIO EN PROPORCIÓN A ESAS VENTAS. PUEDE RECURRIRSE TAMBIÉN A LA ESTIMACIÓN DE LA ROTACIÓN ESTÁNDAR O SEA LA QUE DEBERÁ SER SEGÚN EL ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN.

C) LA CLASIFICACIÓN DEL INVENTARIO: O SEA LA CONSIDERACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS DIVERSOS PRODUCTOS O GRUPOS DE ELLOS, YA QUE SUS

BASES DE ROTACIÓN Y SUS CONDICIONES DE FABRICACIÓN SERÁN DIFERENTES,

UNA BUENA POLÍTICA DE INVENTARIOS HARÁ QUE LA PRODUCCIÓN SE ESTABILICE Y QUE EL INVENTARIO VAYA FLUCTUANDO DE MANERA QUE VAYA ABSORBIENDO LAS ALZAS Y BAJAS DE LAS VENTAS. EL PROPÓSITO DEL PRESUPUESTO DE INVENTARIOS ES MANTENERLOS VARIANDO BAJO CONTROL ENTRE UN MÍNIMO Y UN MÁXIMO DE SEGURIDAD.

EL GRADO EN QUE ES CONVENIENTE PARA UN FABRICANTE UTILIZAR EL INVENTARIO COMO ESTABILIZADOR DE LA PRODUCCIÓN DEPENDE DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

A) LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA FINANCIAR LAS ACUMULACIONES DE EXISTENCIAS.

B) LA NATURALEZA DEL PRODUCTO, SI ES DE CONSUMO GENERAL O ESTÁ SUJETO A CAMBIOS FRECUENTES EN SU DEMANDA.

C) LAS CONDICIONES DEL MERCADO DE MATERIALES Y DE LA OFERTA DE LA MANO DE OBRA.

ESTO ES MÁS IMPORTANTE CUANDO HAY VARIACIONES ESTACIONALES EN LA VENTA.

LOS INVENTARIOS INICIALES CONSTITUYEN OTRO FACTOR A TOMAR EN CUENTA PARA PODER DEFINIR EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN, YA QUE A LAS UNIDADES PREVISTAS POR VENTAS, HABRÁ QUE AGREGARLES EL INVENTARIO DESEADO DURANTE EL PERÍODO, Y RESTARLES EL INVENTARIO INICIAL CON EL QUE SE EMPIEZA.

EL INVENTARIO DE TRABAJOS EN PROCESO MODIFICA TAMBIÉN AL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN YA QUE HAY QUE RELACIONARLO CON LA DEMANDA DE LAS-

VENTAS, PUES UN AUMENTO EN ÉSTAS SE VERÁ PRECEDIDO POR UN AUMENTO EN LA PRODUCCIÓN EN PROCESO. LA DURACIÓN DEL CICLO DE PRODUCCIÓN INDICARÁ CON QUÉ ANTELACIÓN AL AUMENTO EN LAS VENTAS SOBREVENDRÍA EL AUMENTO EN LA PRODUCCIÓN Y POR TANTO EN LOS INVENTARIOS.

LA PRODUCCIÓN REAL DEBE ESTAR AJUSTADA A LAS SITUACIONES QUE SE VAYAN PRESENTANDO, YA QUE LA FUNCIÓN DEL PRESUPUESTO NO ES LA DE UNA ORDEN INCONDICIONAL PARA LA PRODUCCIÓN, SINO QUE LOS PROGRAMAS Y CALENDARIOS DE FABRICACIÓN, AUNQUE DEPENDIENTES DE ÉSTE, DEBERÁN IRSE ADAPTANDO DE LA MEJOR MANERA POSIBLE A LAS CIRCUNSTANCIAS DE ACUERDO CON LAS VENTAS, LAS FACILIDADES DE PRODUCCIÓN DISPONIBLES Y LA POLÍTICA DE INVENTARIOS QUE SE HAYA ADOPTADO, DENTRO DEL MARCO DE LOS PRESUPUESTOS.

### 3.- PRESUPUESTO DE COSTOS:

ESTE PRESUPUESTO SE INTEGRA POR:

#### A. PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES:

EL OBJETO DE ESTE PRESUPUESTO ES TRADUCIR EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN, EN TÉRMINOS DE UNIDADES ADECUADAS PARA DETERMINAR EL MATERIAL DIRECTO QUE SE CONSUMIRÁ DURANTE EL PERÍODO.

EN LA MAYORÍA DE LAS INDUSTRIAS PUEDE DETERMINARSE CON EXACTITUD LA CANTIDAD DE MATERIALES QUE SE REQUIEREN POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN, CONOCIENDO LA CONSTRUCCIÓN TEÓRICA O ESTÁNDAR DE LOS DIFERENTES ARTÍCULOS QUE SE VAN A PRODUCIR, Y EL NÚMERO DE CADA UNO DE ELLOS, PODRÁN CALCULARSE LOS SIGUIENTES DATOS QUE FORMAN EL CONTENIDO DE ESTE PRESUPUESTO :

A) CANTIDAD TOTAL DE CADA CLASE DE MATERIAL QUE SE REQUIERE EXPRESADA EN UNIDADES FÍSICAS Y EN VALORES,

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

B) CALENDARIO DE ABASTECIMIENTO, QUE ESTABLECE LA DISTRIBUCIÓN DEL DATO ANTERIOR DE ACUERDO CON LOS CONSUMOS MENSUALES, SEGÚN LA PROGRAMACIÓN QUE SE HA HECHO PARA LA PRODUCCIÓN.

EL PRECIO PARA LA VALUACIÓN DE LOS MATERIALES ES EL QUE SE ESTIMA- QUE VA A PREVALECER EN EL MERCADO DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES QUE SE ESPERAN; Y LAS MODIFICACIONES QUE PUEDEN PREVERSE EN RELACIÓN CON LOS PRECIOS DE LAS EXISTENCIAS DEL MOMENTO. ESTO QUIERE DECIR QUE TAMBIÉN - LOS PRECIOS DE LOS MATERIALES DEBEN PRESUPUESTARSE YA QUE PUEDEN SOBREVENIR VARIACIONES EN LAS CONDICIONES ANTERIORES DE COMPRA. ESTE PRECIO ES EL QUE SIRVE DE BASE PARA LAS ESTIMACIONES DE COSTOS.

B. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA:

EL OBJETO DE ESTE PRESUPUESTO ES ESTIMAR LA MANO DE OBRA DIRECTA - QUE SERÁ NECESARIA PARA CUMPLIR CON EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN, IN- CLUYE POR LO TANTO LOS SALARIOS QUE SERÁN PAGADOS A LOS TRABAJADORES -- QUE ESTARÁN ENCARGADOS DE LAS OPERACIONES PRODUCTIVAS.

EL CONTENIDO DE ESTE PRESUPUESTO REQUIERE EL ESTUDIO DEL PROCESO - DE LOS DIFERENTES ARTÍCULOS Y LAS CANTIDADES EN QUE VAN A SER PRODUCI-- DOS PARA DETERMINAR LOS SIGUIENTES DATOS:

A) NÚMERO DE OBREROS QUE VAN A NECESITARSE CADA MES, SEGÚN LOS - PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN.

B) LAS DIVERSAS CLASES DE TRABAJO QUE VAN A REALIZAR.

C) LOS SALARIOS CORRESPONDIENTES QUE HABRÁ QUE PAGARLES.

EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA HABRÁ QUE CALCULARLO EN FUNCIÓN DE- LAS HORAS DE TRABAJO NECESARIAS Y EN FUNCIÓN DE UNIDADES MONETARIAS. --

PARA ELLO ES NECESARIO ESTABLECER LOS DIVERSOS NIVELES DE LA MANO DE OBRA QUE VA A UTILIZARSE, CLASIFICÁNDOLA DE ACUERDO CON LAS BASES DE VALUACIÓN QUE SE UTILICEN EN LA EMPRESA.

LA ESTIMACIÓN DE LA MANO DE OBRA DIRECTA POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN, -- A VECES SE ESTABLECE EMPÍRICAMENTE CON BASE EN EXPERIENCIAS ANTERIORES, O BIÉN, PUEDE ESTAR FUNDAMENTADA EN ESTUDIOS CIENTÍFICOS QUE PROPORCIONEN -- UNA MAYOR EXACTITUD MEDIANTE EL USO DE ESTÁNDARES DETERMINADOS CON BASE -- EN ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS Y EN LA NORMALIZACIÓN DE LAS OPERA-- CIONES. ESTOS ESTÁNDARES QUE DETERMINAN LA PRODUCCIÓN QUE DEBE DESARROLLAR CADA OPERARIO SIRVEN DE BASE A LAS TARIFAS ESTÁNDARES DE SALARIOS, POR LO QUE LA CONJUGACIÓN DE AMBOS ELEMENTOS DARÁ POR RESULTADO EL PRESUPUESTO -- DE MANO DE OBRA.

AUNQUE PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL ES INDISPENSABLE EL CÁLCULO DEL VALOR DE LA MANO DE OBRA, SU CÁLCULO EN HORAS, CONSTITUYE UN BUEN ELEMENTO DE CONTROL TANTO POR SU CARÁCTER PSICOLÓGICO, PUES LA HORA DE TRABAJO ES UNA UNIDAD TANGIBLE, ACCESIBLE Y PRÁCTICA.

ES ADEMÁS IMPORTANTE HACER LA DIVISIÓN DEPARTAMENTAL DE ESTE PRESU-- PUESTO PARA EFECTOS DE CONTROL, YA QUE ÉSTO SE HACE NECESARIO PARA ESTA-- BLECER RESPONSABILIDADES.

### C. PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN:

EL OBJETO DE ESTE PRESUPUESTO ES DETERMINAR MEDIANTE UNA ESTIMACIÓN CIENTÍFICA CALCULADA, CUÁLES SON LOS GASTOS DE FABRICACIÓN NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN PRESUPUESTADA EN EL PERÍODO, DISTRIBUIDOS POR DEPARTA-- MENTOS, Y ANALIZADOS POR CADA UNO DE SUS ELEMENTOS.

EL CÁLCULO DE ESTE PRESUPUESTO DEBERÁ TOMAR EN CUENTA LA DIVISIÓN DE LOS GASTOS EN FIJOS Y VARIABLES, YA QUE TIENE QUE ADAPTARSE AL VOLUMEN DE

PRODUCCIÓN QUE SE HA PRESUPUESTADO; O SEA QUE ES UN PRESUPUESTO FLEXIBLE, CUYA ESTIMACIÓN SE HARÁ SEGÚN LA CAPACIDAD DE LA FÁBRICA QUE VA A UTILIZARSE, A UNA EFICIENCIA NORMAL.

LOS CARGOS FIJOS SE PRESUPUESTAN CON BASE EN LA EXPERIENCIA ANTERIOR, TOMANDO EN CUENTA LOS CAMBIOS QUE SE HAYAN HECHO EN LA PLANTA, Y LAS ALTERACIONES QUE PUEDA HABER EN LOS PRECIOS DE SUS DIVERSOS ELEMENTOS: (MATERIALES Y SERVICIOS).

PARA EL CÁLCULO DE LOS GASTOS VARIABLES SE TOMA COMO BASE LA EXPERIENCIA ANTERIOR, AJUSTÁNDOLA AL NUEVO RITMO DE PRODUCCIÓN Y CONSIDERANDO LOS CAMBIOS QUE PUEDA HABER EN LOS PRECIOS.

LA VARIABLE FUNDAMENTAL O PRIMARIA ES LA PRODUCCIÓN, LA CUAL PUEDE SER EXPRESADA EN DIVERSOS TÉRMINOS PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LOS DISTINTOS RENGLONES: ADOPTANDO LA FORMA QUE SEA MÁS APLICABLE SEGÚN LA NATURALEZA DE CADA GASTO: UNIDADES DE PRODUCCIÓN, HORAS HOMBRE, HORAS MÁQUINA, IMPORTE DE MANO DE OBRA, PESO DE LA PRODUCCIÓN, ETC.

PARA QUE EL USO DE ESTE PRESUPUESTO SEA EFECTIVO DEBE DEFINIR CLARAMENTE LAS DISTINTAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD SOBRE SU REALIZACIÓN. PARA CONSEGUIRLO DEBE PREPARARSE EN COOPERACIÓN CON LOS JEFES DE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS, TANTO PRODUCTIVOS COMO DE SERVICIO, PUES ES LA MEJOR MANERA DE OBTENER LOS DATOS BÁSICOS DE CADA DEPARTAMENTO PARA FORMULAR LAS ASIGNACIONES DE GASTOS PARA CADA UNO DE ELLOS. TOMAR EN CUENTA LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS ENCARGADOS RESPONSABLES DEL CONTROL DE GASTOS EN LAS DIVERSAS SECCIONES, SE CONVIERTE EN CONFIANZA Y RESPETO PARA EL PRESUPUESTO, AUNQUE SUS ESTIMACIONES QUEDEN SUJETAS A LA CRÍTICA Y AJUSTE DE LA GERENCIA DE PRESUPUESTOS CON BASE EN DATOS ESTADÍSTICOS Y DE ENFOQUE MÁS GENERAL, ANTES DE SU APROBACIÓN FINAL.

MEDIANTE LAS ASIGNACIONES DEPARTAMENTALES ES MÁS FACTIBLE ESTABLECER

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



COMPARACIONES Y ANÁLISIS ENTRE LOS GASTOS REALES Y LOS PRESUPUESTADOS, Y TOMAR MEDIDAS ACERTADAS PARA SU RESTRICCIÓN.

LA GESTIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS TÉCNICOS DEBERÁ SER PROGRAMADA Y LIMITADA A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO, CON EL OBJETO DE QUE LA MISIÓN QUE DESPEÑEN SE AJUSTE A LAS CONDICIONES DE COSTEABILIDAD Y DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA.

#### 4.- PRESUPUESTO DE COMPRAS:

EL CONTENIDO DE ESTE PRESUPUESTO ES DIFERENTE AL DEL CONSUMO DE MATERIALES, YA QUE AQUÉL SEÑALA SOLAMENTE LOS MATERIALES QUE VAN A REQUERIRSE PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA PRODUCCIÓN Y ÉSTE INDICA LOS MATERIALES QUE SE NECESITARÁN COMPRAR REALMENTE DURANTE EL PERÍODO.

ESTE PRESUPUESTO SE ELABORA CON BASE PRECISAMENTE EN LAS NECESIDADES DE CONSUMO POR PARTE DE LA PRODUCCIÓN Y DE ACUERDO CON LA POLÍTICA QUE SE HAGA NECESARIA EN RELACIÓN CON EL ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS.

LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN SU FORMULACIÓN SON LOS SIGUIENTES:

- A) LOS INVENTARIOS INICIALES CON QUE SE CUENTA.
- B) EL CALENDARIO DE CONSUMOS SEGÚN LOS PRESUPUESTOS CORRESPONDIENTES.
- C) LAS EXISTENCIAS QUE SE CONSIDERAN NECESARIAS DE ACUERDO CON EL ESTUDIO DE LOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS DE SEGURIDAD.

ESTE PRESUPUESTO REVISTE GRAN IMPORTANCIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SU FINANCIAMIENTO YA QUE REPRESENTA UNO DE LOS GASTOS MÁS IMPORTANTES,

POR LO QUE AL SER INCLUIDO DENTRO DEL PRESUPUESTO DE CAJA, OCUPA UNO DE --  
LOS RENGLONES PRINCIPALES POR SU MAGNITUD.

AÚN CUANDO EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y SUS NECESIDADES DE MATE--  
RIALES SON EN ÚLTIMA INSTANCIA LA RAZÓN PARA CUALQUIER COMPRA, LA SITUA--  
CIÓN DEL MERCADO PUEDE SER DE GRAN TRASCENDENCIA, Y DEBE SER TOMADA EN --  
CUENTA, SEGÚN LOS COMENTARIOS HECHOS ANTERIORMENTE.

AUNQUE UN PRESUPUESTO IDEAL PERMITIRÍA A LA EMPRESA COMPRAR SUS MATE--  
RIALES DE ACUERDO CON UN PROGRAMA TRAZADO DE ANTEMANO, ES NECESARIO UN --  
BUEN CONTROL SOBRE LAS EXISTENCIAS DE MODO QUE A PESAR DE LAS VARIACIONES  
QUE PUEDEN PRESENTARSE, SE PIDAN SIEMPRE LOS MATERIALES CON LA DEBIDA --  
ANTICIPACIÓN. EL PRESUPUESTO DE COMPRAS SEÑALA LO QUE SE NECESITA, CUÁNDO  
SE NECESITARÁ Y LO QUE COSTARÁ, PERO SE REQUIERE UNA REVISIÓN CONTÍNUA DE  
LOS CONSUMOS Y LAS EXISTENCIAS PARA AJUSTAR EL PRESUPUESTO A LAS NECESIDA--  
DES REALES QUE SE VAYAN PRESENTANDO.

LA ELABORACIÓN DE ESTE PRESUPUESTO CORRESPONDE AL DEPARTAMENTO DE --  
COMPRAS, QUIEN DEBE PREPARARLO CON BASE EN LAS NORMAS DE LA EMPRESA EN LO  
QUE RESPECTA AL VOLUMEN DE LOS INVENTARIOS DE MATERIALES, DEL VOLUMEN E--  
CONÓMICO DE LOS LOTES EN LAS COMPRAS, LAS POSIBILIDADES FINANCIERAS Y DEL  
CONOCIMIENTO DEL MERCADO, DE MANERA QUE SE HAGA UN PROGRAMA DE COMPRAS --  
PLANEADAS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE LA PRODUCCIÓN Y QUE EN LA ME--  
DIDA DE SU CAPACIDAD PUEDAN CONSEGUIRSE LAS MEJORES VENTAJAS. HABRÁ CASOS  
EN QUE SE APEGUE A UN CONTROL PRESUPUESTARIO DETALLADO AJUSTADO MEDIANTE--  
LA FIJACIÓN DE MÁXIMOS Y MÍNIMOS EN LAS EXISTENCIAS, EN OCASIONES RESULTA  
RÁ CONVENIENTE REALIZAR COMPRAS ESPECULATIVAS Y OTRAS VECES SE EFECTUARÁN  
CON BASE EN LOS PEDIDOS ESPECÍFICOS DE LOS CLIENTES.

PARA EFECTOS DEL PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE  
COMPRA HABRÁ QUE DEFINIR SI CONVIENE UTILIZAR Y APROVECHAR EL CRÉDITO, --  
BUSCANDO LOS MEJORES PRECIOS BAJO LAS MEJORES CONDICIONES DE PAGO O BIEN,

OBTENER DESCUENTOS POR PRONTO PAGO O POR EL VOLUMEN DE LAS COMPRAS.

EL PRESUPUESTO SE DIVIDIRÁ DESPUÉS POR MESES, FORMANDO UN CALENDARIO DE COMPRAS QUE INCLUYA TANTO LA COMPRA DE MATERIALES COMO LAS DE SUMINISTROS Y MATERIALES INDIRECTOS. ESTE ANÁLISIS ES IMPORTANTE PARA CALCULAR LAS NECESIDADES DEL FINANCIAMIENTO.

#### 5.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA:

SU OBJETO ES DEFINIR LOS GASTOS QUE SERÁN NECESARIOS EN LA LABOR DE CONECTAR A LA EMPRESA CON EL CONSUMIDOR, SUSCITAR EL DESEO DE POSESIÓN DE LOS PRODUCTOS, PROPORCIONARLE LAS FACILIDADES ADECUADAS PARA QUE PUEDA ADQUIRIRLOS Y HACERLOS LLEGAR A ÉL.

PARA PREPARAR EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA HAY QUE ANALIZAR -- LAS FUNCIONES QUE DEBE ABARCAR, Y DE AHÍ LAS SUBFUNCIONES Y DETALLES QUE INVOLUCRA; DE ESTA MANERA PUEDE PRESUPUESTARSE EL COSTO DE CADA UNA Y -- CONTROLAR MEJOR LOS RESULTADOS. ESTA CLASIFICACIÓN VA DE ACUERDO CON LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS, Y COMPRENDE ENTRE OTROS LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- A) PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS.
- B) EJECUCIÓN DE LAS VENTAS: COMISIONES, GASTOS DE VIAJE, ETC.
- C) ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS.
- D) ALMACENAMIENTOS.
- E) EMBARGUES.
- F) TRANSPORTACIÓN.

ESTOS FACTORES SE DESCOMPODRÁN A SU VEZ EN LAS SUBDIVISIONES NECESARIAS Y SE ANALIZARÁN DE ACUERDO CON SU RELACIÓN CON EL VOLUMEN DE VENTAS.

ES NECESARIO TAMBIÉN ANALIZAR EL PRESUPUESTO POR REGIONES O TERRITORIOS DE VENTA, YA QUE LAS UTILIDADES DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA DEPENDEN DE LA COSTEABILIDAD DE SUS VENTAS EN CADA REGIÓN. REVISAR EL COEFICIENTE DE GASTOS DE VENTA EN RELACIÓN CON CADA ZONA DE VENTAS MOSTRARÁ LOS PUNTOS DÉBILES EN EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN, Y PROPORCIONA POSTERIORMENTE DATOS PARA MEDIR LOS RESULTADOS.

ESTO MISMO PUEDE DECIRSE CUANDO ES POSIBLE, RESPECTO A LAS DISTINTAS CLASES DE ARTÍCULOS O LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, PARA LOCALIZAR RENGLONES IMPRODUCTIVOS Y PRECISAR LA CONVENIENCIA DE CADA UNO.

EL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD ES UNO DE LOS ELEMENTOS DE MAYOR RELEVANCE EN ESTE ASPECTO. LA FINALIDAD DE ESTE PRESUPUESTO ES SEÑALAR LOS LÍMITES DENTRO DE LOS QUE DEBE MANEJARSE ESTE RENGLÓN PARA ADAPTARLO AL VOLUMEN Y LAS NECESIDADES DE LAS VENTAS DE MODO QUE RESULTE UN GASTO CONVENIENTE Y SOPORTABLE YA QUE DEBE GUARDAR UNA DEPENDENCIA INMEDIATA CON EL PRESUPUESTO FINANCIERO.

ESTE PRESUPUESTO DEBE SEÑALAR LA ASIGNACIÓN TOTAL QUE VA A OTORGARSE PARA PUBLICIDAD, QUE SEÑALA EL LÍMITE AL QUE HABRÁ QUE CEÑIRSE. ALGUNAS EMPRESAS NO HACEN ESTIMACIONES INICIALES ESPECÍFICAS, SINO QUE SÓLO VIGILAN QUE EL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD QUE VA A MANEJAR EL PRESUPUESTO SE MANTENGA DENTRO DE ESOS LÍMITES; TRATANDO SÓLO COMO PREDICCIONES GENERALES A LOS DETALLES.

SIN EMBARGO EL DETALLE EN LAS ESTIMACIONES INICIALES HACE NECESARIA LA PLANEACIÓN Y PROPORCIONA INFORMACIÓN SOBRE LA CONVENIENCIA DE CADA GASTO Y DE LOS MEDIOS DE PUBLICIDAD QUE VAN A SER UTILIZADOS. POR LO QUE

EL PRESUPUESTO IDEAL DE PUBLICIDAD DEBE ABARCAR:

- A) COSTO TOTAL DE LA PUBLICIDAD.
- B) COSTO PARA CADA TIPO DE ARTÍCULO, RAMO O LÍNEA DE PRODUCTOS.
- C) LOS MEDIOS DE PUBLICIDAD QUE VAN A SER UTILIZADOS Y LA CANTIDAD QUE SE HA DE GASTAR EN CADA MEDIO DE PUBLICIDAD PARA CADA CLASE DE PRODUCTOS.
- D) PLAN DE COORDINACIÓN GENERAL ENTRE ÉSTOS.
- E) PRESUPUESTOS MENSUALES PARA ESTIMAR LAS NECESIDADES DEL FINANCIAMIENTO.

6.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:

ESTE PRESUPUESTO TIENE POR OBJETO DETERMINAR EL VOLUMEN DE GASTOS NECESARIOS PARA PODER MANTENER UN CONTROL EFICIENTE SOBRE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA. AUNQUE SON GASTOS QUE NO SON APLICABLES A NINGÚN DEPARTAMENTO EN ESPECIAL SUS FUNCIONES SON AUXILIARES PARA TODOS ELLOS.

EN SU MAYOR PARTE ESTÁN FORMADOS POR GASTOS FIJOS Y CONTROLABLES Y SU CÁLCULO SE BASA PRINCIPALMENTE EN LA EXPERIENCIA ANTERIOR MODIFICADA AL TOMAR EN CUENTA LOS CAMBIOS PROBABLES EN LA ORGANIZACIÓN O EN LOS INGRESOS.

LAS FUNCIONES PRINCIPALES QUE ABARCA SON: DIRECCIÓN, CONTABILIDAD, PERSONAL, FINANZAS, ETC.

7.- PRESUPUESTO DE UTILIDADES:

ESTE PRESUPUESTO CONJUNTA A TODOS LOS DEMÁS Y TIENE COMO OBJETO -- PREDECIR LAS UTILIDADES QUE DEBEN DERIVARSE DE LAS ACTIVIDADES QUE SE -- HAN PROGRAMADO.

MUESTRA EL RESULTADO FINAL DE LOS GASTOS EN RELACIÓN CON LAS VENTAS QUE HAN SIDO PRESUPUESTADAS, SEÑALANDO LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN AL-FINALIZAR EL PERÍODO, INDICANDO POR TANTO SI LAS OPERACIONES PRESUPUESTA-DAS RENDIRÁN UN PRODUCTO SATISFACTORIO PARA LA INVERSIÓN, QUE ES EL OBJE-TIVO DE LA EMPRESA. PUEDE ENTONCES JUZGARSE SI LOS PRESUPUESTOS INTEGRA-LES QUE HAN SIDO RECOPIRADOS, SON IGUALMENTE CORRECTOS, MOSTRANDO LOS -- PUNTOS DÉBILES QUE HABRÁ QUE REFORZAR Y CORREGIR.

ESTE PRESUPUESTO PUEDE CONSIDERARSE COMO EL DE MAYOR RELIEVE YA QUE SU OBJETIVO BÁSICO ES EL CONTROL DE LAS UTILIDADES, ESTABLECIENDO BASES-PARA LOCALIZAR LAS DEFICIENCIAS QUE SE PRESENTAN Y QUE MERMAN LOS RESUL-TADOS.

LA TÉCNICA PARA SU ELABORACIÓN CONSISTE EN IR CONSTRUYENDO RENGLÓN-A RENGLÓN LO QUE DEBERÁ SER EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AL FINALI-ZAR EL PERÍODO; PARTIENDO DE LAS VENTAS, DETERMINANDO EL COSTO DE VENTAS CORRESPONDIENTE, CONSIDERANDO LOS GASTOS DE OPERACIÓN, DE MANERA QUE PUE-DA LLEGARSE A LA UTILIDAD NETA QUE HABRÁ QUE ESPERAR, CALCULANDO LOS -- TANTOS POR CIENTO QUE REPRESENTA CADA ELEMENTO EN PROPORCIÓN A LAS VEN--TAS. TODAS LAS CIFRAS SE DERIVAN DE LOS PRESUPUESTOS.

8.- PRESUPUESTO DE INVERSIONES EN PLANTA Y EQUIPO:

ESTE PRESUPUESTO COMPRENDE TODOS LOS EGRESOS QUE VAN A EFECTUARSE -POR CONCEPTOS QUE NO HAN SIDO INCLUIDOS EN EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GA- -NANCIAS, SINO QUE REPRESENTAN INVERSIONES POR: ADICIONES, MEJORAS, REPO-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

SICIONES, RENOVACIONES, O REPARACIONES MAYORES EN LA PLANTA Y EQUIPO.

ESTE PRESUPUESTO ESTÁ INTEGRADO POR UNO O VARIOS PROYECTOS, QUE DEBEN SER CONSIDERADOS POR SÍ MISMOS COMO ELEMENTOS INDEPENDIENTES.

ESTOS PROYECTOS PUEDEN PROVENIR DE DISTINTAS PERSONAS DE LAS QUE FORMAN LA ORGANIZACIÓN; DE CUALQUIERA CUYA INICIATIVA LE PERMITA SUGERIR UNA IDEA QUE MEJORE LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN, QUE INCREMENTE LAS UTILIDADES, O EN GENERAL QUE CONTRIBUYA AL MEJOR DESARROLLO Y PROGRESO DE LA EMPRESA.

#### 9.- PRESUPUESTO DE CAJA:

LOS PRESUPUESTOS DESCRITOS ANTERIORMENTE, CON EXCEPCIÓN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES EN PLANTA Y EQUIPO, CONSTITUYEN EL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN QUE REGISTRÁ LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA Y TODOS ELLOS CONDUCE A LA PREDICCIÓN DE LAS UTILIDADES. BASÁNDOSE EN LAS OPERACIONES PREVISTAS PUEDE LLEGARSE TAMBIÉN AL PLANTEAMIENTO Y CONTROL ANTICIPADO DE LOS ASPECTOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA, REFLEJANDO EL EFECTO DE ESAS OPERACIONES SOBRE EL SALDO DE CAJA Y SOBRE EL BALANCE.

RESUME LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS PREVISTAS DE LA EMPRESA, CARGOS Y PAGOS, CONVIERTIENDO LOS PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN A UNA BASE DE EFECTIVO, CUYO OBJETIVO ES LA FIJACIÓN DE PROGRAMAS QUE REGULAN LA FORMA DE ALLEGAR Y DISPONER DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA SU DESARROLLO.

EL PRESUPUESTO DE CAJA TIENE CARACTERÍSTICAS ESPECIALES QUE DIFICULTAN SU ELABORACIÓN:

A) LA OCURRENCIA DE LOS COBROS ES INEXACTA: LA ESTIMACIÓN QUE SE HACE DE ELLOS ESTÁ SUJETA A MÚLTIPLES CONTINGENCIAS, MUCHOS INGRESOS DE CAJA SON ALEATORIOS PUDIENDO PRESENTARSE CONDICIONES QUE LOS HAGAN VARIAR.

b) LOS PAGOS POR EL CONTRARIO TIENEN UN CARÁCTER INELÁSTICO, REPRESENTANDO 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 PREVISIONES REALIZADAS.

A PESAR DE ESTAS DIFICULTADES, EL PRESUPUESTO DE CAJA ES PARTE INHERENTE A UN CONTROL PRESUPUESTAL BIEN EQUILIBRADO, Y AÚN MUCHAS EMPRESAS QUE NO TIENEN UN SISTEMA COMPLETO LO UTILIZAN EN UNA U OTRA FORMA PARA PODER PREVER Y HACER FRENTE A SUS OBLIGACIONES.

LA CARENCIA DE ÉSTE, PUEDE CREAR SITUACIONES PELIGROSAS O COSTOSAS PUES SI LA EMPRESA OPERA CON UN CAPITAL AJUSTADO PUEDE PRESENTARSE EN DETERMINADO MOMENTO UNA ESCASEZ DE EFECTIVO QUE PUEDA SER PELIGROSA. POR EL CONTRARIO SI ES ABUNDANTE, PROBABLEMENTE SE INCURRA EN UN COSTOSO EXCESO DE RECURSOS QUE PODRÍAN SER UTILIZADOS EN UNA FORMA MÁS EFICIENTE Y REMUNERATIVA.

EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO TODOS LOS DEMÁS DEBERÁ ABARCAR TODO EL PERÍODO PRESUPUESTARIO; PERO LOS ELEMENTOS TAN INCIERTOS QUE INVOLUCRA, HACEN MAYORES LAS POSIBILIDADES DE VARIACIÓN. ES POR ÉSTO QUE SI BIEN TODOS LOS PRESUPUESTOS DEBEN TENER LA SUFICIENTE ELASTICIDAD PARA SER AJUSTADOS CONFORME A LAS SITUACIONES REALES QUE SE VAYAN PRESENTANDO, CON MAYOR RAZÓN EL DE CAJA, PUES ENTRE MÁS GRANDE SEA EL PERÍODO QUE SE PARA LA PREVISIÓN DE LA OCURRENCIA REAL, MAYORES POSIBILIDADES HAY DE DISCREPANCIAS.

POR ESO LA PREPARACIÓN Y USO DE ESTE PRESUPUESTO REQUIERE LOS SI-



GUIENTES PASOS:

A) ELABORACIÓN DE UN PLAN GENERAL ANUAL: QUE PERMITA LA PREVISIÓN DE SITUACIONES QUE REQUIERAN UNA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO. ENTRE MAYOR - SEA LA AMPLITUD DE LA PLANEACIÓN MENOS RIESGO SE TENDRÁ DE UNA DEFICIENCIA. SE PREPARA CON BASE EN LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS, DE GASTOS Y DE CAPITAL, Y SE CONSIDERA SOLO COMO UNA APROXIMACIÓN.

B) ESTE ES DIVIDIDO EN PERÍODOS MENORES, AL FINAL DE LOS CUALES - SE HARÁ UN AJUSTE Y UNA REVALUACIÓN PARA LOS PERÍODOS SIGUIENTES.

C) REQUIERE UNA REVISIÓN FINAL INMEDIATA, YA QUE NO PUEDE FALLARSE EN LOS COMPROMISOS QUE CORRESPONDEN A HECHOS CONSUMADOS, PUEDE HABER-FALLAS EN LOS INGRESOS QUE HAY QUE REPONER DE ALGUNA MANERA.

ESTE ES EL MÉTODO DENOMINADO PROGRESIVO Y QUE AYUDA A HACER MÁS ÚTI- LES Y EXACTAS LAS PREVISIONES DE CAJA.

DESDE LUEGO QUE DEBE CONTARSE SIEMPRE CON DETERMINADOS RECURSOS DE- SEGURIDAD, DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO, YA - QUE NO PUEDE DEPENDERSE NUNCA EN FORMA ABSOLUTA DE LA OPORTUNIDAD DE LOS COBROS. TALES RECURSOS SE DERIVAN DEL CAPITAL Y DE LOS CRÉDITOS DISPONI- BLES.

LA PREPARACIÓN DE ESTE PRESUPUESTO CORRESPONDE BÁSICAMENTE AL TESO- RERO, PUES ES PARTE DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA. REQUIERE LA PARTICIPA- CIÓN DEL GERENTE DE PRESUPUESTOS, DEL JEFE DE VENTAS, CRÉDITOS Y COBRAN- ZAS, PARA PLANEAR LOS COBROS POR PERÍODOS; Y SE BASA EN LAS PREVISIONES- DEPARTAMENTALES DE INGRESOS Y GASTOS. ADEMÁS DE LA REVISIÓN DEL COMITÉ - DE PRESUPUESTOS, REQUIERE LA AUTORIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL, O EN- ALGUNOS CASOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A. PRESUPUESTO DE INGRESOS:

ES LA PREVISIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES. HAY ALGUNOS QUE POR SU NATURALEZA PUEDEN CONSIDERARSE COMO MÁS SEGUROS Y DEFINIDOS, EN CAMBIO - OTROS SON HASTA CIERTO PUNTO PROBABLES U OPCIONALES.

COMO EL ÉXITO DEL PRESUPUESTO DE CAJA SE BASA EN LA CONCORDANCIA -- ENTRE LA CONFIANZA Y OCURRENCIA DE LAS PARTIDAS PREVISTAS DE INGRESOS Y EGRESOS; SERÁ NECESARIO CLASIFICARLOS SEGÚN ESTO, PARA PODER RELACIONARLOS.

LA FUENTE NATURAL DE INGRESOS SON LAS VENTAS; POR LO QUE ES EL PRESUPUESTO DE VENTAS EL QUE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA SOBRE LAS VENTAS PREVISTAS. SIN EMBARGO COMO NO TODAS LAS VENTAS SE HARÁN DE CONTA DO, HABRÁ QUE ANALIZARLAS POR MESES Y EXPONER POR SEPARADO LA PARTE CO-- RRESPONDIENTE A VENTAS DE CONTADO Y CRÉDITO.

RESPECTO A LAS VENTAS A CRÉDITO, TENDRÁ QUE CALCULARSE EL PERÍODO - DE COBRANZA, O SEA EL PLAZO ENTRE LA FECHA DE LA VENTA Y EL DEL COBRO. - ESTE SE DETERMINA CON BASE EN EL COEFICIENTE DE ROTACIÓN DE LAS CUENTAS-- POR COBRAR QUE SE HAYA OBTENIDO EN UN AÑO, TRADUCIÉNDOLO AL TIEMPO NECESARIO PARA UNA SOLA ROTACIÓN. ESTE SERÁ EL PLAZO MEDIO DE RECUPERACIÓN - DE LA COBRANZA, Y AUNQUE LA EXPERIENCIA ANTERIOR ES LA MEJOR GUÍA, HABRÁ QUE ESTUDIAR SI LA POLÍTICA PARA EL PERÍODO NO REPRESENTARÁ VARIACIONES, Y LAS CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES DEL MERCADO QUE PUEDEN AFECTAR LA SITUACIÓN DE LOS COBROS.

EN LAS EMPRESAS QUE SE VEN INFLUENCIADAS POR LAS VENTAS ESTACIONA-- LES, LA DURACIÓN DE LA COBRANZA VARIARÁ SEGÚN LAS DISTINTAS ÉPOCAS DEL - AÑO, POR LO QUE SERÁ PRECISO HACER CÁLCULOS SEPARADOS PARA LOS DISTINTOS MESES.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

OTRO FACTOR QUE INFLUYE SOBRE LA PRECISIÓN DE LA COBRANZA, ES LA --  
POLÍTICA DE LA EMPRESA PARA CONCEDER CRÉDITOS ABIERTOS O DOCUMENTADOS, -  
PUES EL VENCIMIENTO DE UN DOCUMENTO A DETERMINADA FECHA ES UNA OBLIGA- -  
CIÓN MÁS DEFINIDA Y SU COBRO ES MÁS CIERTO QUE EL DE UNA SIMPLE CUENTA -  
POR COBRAR, AUNQUE EN LA ACTUALIDAD EN NUESTRO MEDIO LOS TÍTULOS DE CRÉ-  
DITO HAN PERDIDO GRAN PARTE DE SU EFECTIVIDAD POR COSTUMBRES VICIOSAS --  
QUE HAN HECHO QUE LOS VENCIMIENTOS NO SE RESPETEN COMO DEBE SER, LOS DO-  
CUMENTOS POR COBRAR PUEDEN CONSIDERARSE COMO UN COBRO MÁS DEFINIDO Y --  
EXACTO, SÓLO QUE ESTA CIRCUNSTANCIA HACE QUE EL PRESUPUESTO TENGA QUE --  
EXTENDER SUS PREVISIONES PARA SABER EL PORCENTAJE DE DOCUMENTOS POR CO--  
BRAR QUE NO SERÁN PAGADOS OPORTUNAMENTE, SOBRE TODO CUANDO SE ACOSTUMBRA  
DESCONTARLOS, YA QUE ENTONCES CONSTITUYEN UN PASIVO DE CONTINGENCIA PARA  
LA EMPRESA.

LA DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS DE CAJA, SE INICIARÁ LÓGICAMENTE -  
CON EL ANÁLISIS Y CONSIDERACIÓN DE LOS SALDOS INICIALES DE DISPONIBLE, -  
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR QUE FORMAN YA PARTE DEL BALANCE INICIAL.  
DE ELLOS Y DE LOS PRESUPUESTOS CORRESPONDIENTES AL PERÍODO SE DERIVARÁ -  
LA ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS QUE DEBERÁN CORRESPONDER A LOS DISTINTOS -  
MESES, LOS RENGLONES PRINCIPALES QUE ORIGINARÁN LOS INGRESOS DEFINIDOS -  
DE CAJA, SON:

- VENTAS DE CONTADO.
- COBRO DE DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR.
- INGRESOS DIVERSOS.

DENTRO DE ESTE ÚLTIMO RENGLÓN SE INCLUYEN OTROS CONCEPTOS QUE IMPLI-  
CAN UNA CERTIDUMBRE EN LOS INGRESOS DE CAJA A SU DEBIDO TIEMPO, SEGÚN --  
LAS CONDICIONES EN QUE FUNCIONE LA EMPRESA, TALES COMO: RENTAS PERCIBI--  
DAS, INTERESES, DIVIDENDOS SOBRE ACCIONES, REGALÍAS, ETC.

EXISTEN ADEMÁS ALGUNOS OTROS CONCEPTOS DE INGRESOS CUYA OCURRENCIA - ES MÁS INCIERTA, PERO QUE DENTRO DE DETERMINADOS LÍMITES Y CON BASE EN -- EXPERIENCIAS ANTERIORES ES LEGÍTIMO CONSIDERAR COMO PROBABLES, TALES COMO:

- COBROS ADICIONALES AL VOLÚMEN ESTIMADO COMO SEGURO SEGÚN LOS CÁLCULOS - CONSERVADORES A QUE SE LIMITA LA PRIMERA PARTE DEL PRESUPUESTO.
- COBROS ANTICIPADOS PARA APROVECHAR DESCUENTOS; AUNQUE ES OPTATIVO PARA- EL CLIENTE, UNA PARTE DE ELLOS LOS UTILIZAN.
- VENTAS OCASIONALES DE ACTIVO FIJO, DE ACCIONES, DE INMUEBLES, ETC.
- LA OBTENCIÓN DE CRÉDITOS EN SUS DISTINTAS FORMAS; PRÉSTAMOS BANCARIOS, - EMISIÓN DE BONOS, DESCUENTOS DE DOCUMENTOS, HIPOTECAS, ETC.

ESTE ÚLTIMO PUNTO PUEDE CONSTITUIR UN ELEMENTO IMPORTANTE DEL FINAN- CIAMIENTO DEL PERÍODO, Y DEBERÁ PREVERSE CON LA DEBIDA ANTICIPACIÓN DE -- ACUERDO CON LA MAYOR O MENOR SEGURIDAD QUE SE TENGA DE OBTENERLOS Y LA -- NECESIDAD QUE SE TENGA DE ELLOS, ESTARÁ LIMITADO POR LAS NORMAS FINANCIE- RAS, DE MANERA QUE EL NEGOCIO CONSERVE SU ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA CO- - RRECTA Y DENTRO DE LOS MÁRGENES DEBIDOS, DE CONVENIENCIA Y RENTABILIDAD.

#### B. PRESUPUESTO DE EGRESOS:

ES LA ESTIMACIÓN DE LOS PAGOS QUE HABRÁ QUE EFECTUAR DURANTE EL PE-- RÍODO.

LA INFORMACIÓN SOBRE LOS DESEMBOLSOS PREVISTOS DE EFECTIVO SE OB- - TENDRÁN DE LOS PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN, Y ABARCARÁ:

- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VENTA.

- COSTOS DE PRODUCCIÓN: COMPRAS DE MATERIALES,  
MANO DE OBRA DIRECTA,  
GASTOS DE FABRICACIÓN.
- GASTOS FINANCIEROS.

A ESTOS CONCEPTOS SE AGREGARÁN OTROS QUE DIMANAN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA, DE LAS UTILIDADES, Y DE LA REINVERSIÓN DE LAS MISMAS.

- PAGOS DE PASIVOS: REDENCIÓN DE BONOS, CÉDULAS, PRÉSTAMOS, ETC.
- DIVIDENDOS.
- IMPUESTOS.
- REGALÍAS.
- INVERSIONES: COMPRAS DE ACTIVO FIJO, INMUEBLES, ETC.
- CREACIÓN DE FONDOS DE RESERVA.

ADEMÁS DE LOS SEÑALADOS, PUEDE HABER OTROS EGRESOS QUE PUEDAN SURGIR DE LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE CADA EMPRESA EN PARTICULAR Y QUE PUEDEN REQUERIR DESEMBOLSOS EN EFECTIVO.

LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO SE INICIARÁ CON LA CONSIDERACIÓN DE LOS SALDOS INICIALES QUE PROVENGAN DE OPERACIONES ANTERIORES Y QUE CONSTITUYEN EL PASIVO INICIAL PARA EL PERÍODO.

EN CONTRAPOSICIÓN CON ESTAS OBLIGACIONES EXISTEN LAS CONDICIONES DE CRÉDITO DE QUE DISPONE LA EMPRESA, Y SUS NORMAS PARA EL PAGO DE SUS FAC-

TURAS, LA PROGRAMACIÓN DE LOS PAGOS, SE HARÁ TOMANDO EN CUENTA LAS CON--  
DICIONES DE COMPRA ESPECIFICADAS EN LOS PRESUPUESTOS Y LA EXIGIBILIDAD -  
DE LOS PAGOS DE ACUERDO CON SU NATURALEZA Y LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS.

ALGUNOS PAGOS SON SOLAMENTE PROBABLES U OPCIONALES, TALES COMO:

- PAGOS ANTICIPADOS DE CUENTAS, CUANDO LA POSICIÓN DE CAJA LO PERMITE Y--  
RESULTA CONVENIENTE APROVECHAR LAS VENTAJAS DEL DESCUENTO.
- INVERSIONES PARA UTILIZAR EXCESOS DE EFECTIVO, O SOBRANTES TEMPORALES;  
CON EL OBJETO DE COLOCAR ESE DINERO EN INVERSIONES REMUNERATIVAS, SEGU--  
RAS Y DE FÁCIL REALIZACIÓN.

LAS FUNCIONES Y VENTAJAS DE ESTE PRESUPUESTO, PARA EL CONTROL FI--  
NANCIERO DE LA EMPRESA SON LAS SIGUIENTES:

A) MEDIANTE LA CONJUGACIÓN ADECUADA DE ESTOS DOS PRESUPUESTOS, SE  
PODRÁ ESTABLECER EL PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA EL PERÍODO QUE SATISFA--  
GA LAS NECESIDADES DE EFECTIVO EN FORMA OPORTUNA Y DEFINIDA LA FORMA EN--  
QUE DEBE SER UTILIZADO.

B) SIRVE PARA EQUILIBRAR LA NECESIDAD DE FONDOS PARA INVERSIONES,  
CON LOS RECURSOS DISPONIBLES, LIMITANDO LOS PLANES A LA POTENCIALIDAD DE  
LA EMPRESA.

C) DETERMINA LAS NORMAS DE CRÉDITO CORRECTAS DE ACUERDO CON LA --  
CAPACIDAD DEL NEGOCIO Y AYUDA A MANTENER UNA VIGILANCIA EFECTIVA SOBRE -  
LA COBRANZA.

D) HACE POSIBLE UN MEJOR CONTROL SOBRE LOS PAGOS.

E) ES EVIDENTE QUE LA PREVISIÓN ANTICIPADA DE LOS SOBRANTES TEMPO

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

RALES O DEFINITIVOS DE EFECTIVO, HACE POSIBLE QUE LA EMPRESA APROVECHE EN SU MAYOR AMPLITUD SU BUENA POSICIÓN FINANCIERA.

F) PERMITE QUE LA EMPRESA SEA MANEJADA CON EL CAPITAL SUFICIENTE - PERO NECESARIO QUE DEMANDA EL VOLUMEN DE SUS OPERACIONES, LO QUE REDUNDA EN BENEFICIO DE UNA EFICIENCIA AL APROVECHARSE EN FORMA INTEGRAL SUS RECURSOS.

#### 4.3 ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA (PROYECTADOS).

LOS ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA, SON ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS QUE CONTIENEN EN TODO O EN PARTE UNO O VARIOS SUPUESTOS O HIPÓTESIS - CON EL FIN DE MOSTRAR CUÁL SERÍA LA SITUACIÓN FINANCIERA O LOS RESULTADOS DE LAS OPERACIONES SI ÉSTOS ACONTECIERAN.

EL OBJETO DE UN ESTADO FINANCIERO ES PROPORCIONAR INFORMACIÓN SOBRE LAS OPERACIONES REALIZADAS. ASÍ, UN BALANCE GENERAL INFORMARÁ SOBRE LA SITUACIÓN FINANCIERA; UN ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS MOSTRARÁ EN FORMA LÓGICA CÓMO SE GENERÓ LA UTILIDAD O LA PÉRDIDA; UN ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA MOSTRARÁ EN FORMA ACCESIBLE AL LECTOR LAS FUENTES DE DONDE SE OBTUVIERON LOS FONDOS O RECURSOS ASÍ COMO LA APLICACIÓN QUE SE HIZO DE ELLOS.

EL OBJETO DE LAS PROYECCIONES DE ESTADOS FINANCIEROS ES MOSTRAR ANTICIPADAMENTE LA REPERCUSIÓN QUE TENDRÁ LA SITUACIÓN FINANCIERA Y EL RESULTADO DE LAS OPERACIONES FUTURAS DE LA EMPRESA AL INCLUIR OPERACIONES QUE NO SE HAN REALIZADO. ES UNA HERRAMIENTA MUY IMPORTANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA CUANDO SE PRETENDA LLEVAR A CABO OPERACIONES SUJETAS A PLANEACIÓN QUE MOTIVEN UN CAMBIO IMPORTANTE EN LA ESTRUCTURA FINANCIERA.

LOS ESTADOS PRO-FORMA SON ÚTILES NO SOLAMENTE EN EL PROCESO INTERNO DE PLANEACIÓN FINANCIERA, SINO QUE NORMALMENTE LO REQUIEREN LAS PARTES - INTERESADAS, TALES COMO PRESTAMISTAS ACTUALES Y EN PERSPECTIVA, PONEN A DISPOSICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS UN ESTIMADO DEL ESTADO FINANCIERO DE LA EMPRESA EN EL AÑO SIGUIENTE, SU RENDIMIENTO REAL PUEDE EVALUARSE - CON RESPECTO A ESTOS ESTIMADOS PARA DETERMINAR SU EXACTITUD Y HACER LOS AJUSTES NECESARIOS OCASIONADOS POR DISCREPANCIAS, LOS ESTADOS PRO-FORMA DIFIEREN DEL PRESUPUESTO DE CAJA EN QUE PRESENTAN ESTIMADOS NO SOLAMENTE DE REQUERIMIENTOS FUTUROS DE CAJA, SINO TAMBIÉN ACERCA DE TODOS LOS RENGONES DEL ACTIVO, DEL PASIVO, DEL CAPITAL, ETC.

#### 4.4 LOS MODELOS DE SIMULACIÓN DENTRO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

EN LA ACTUALIDAD, LAS GRANDES EMPRESAS TIENDEN A LA SISTEMATIZACIÓN DE SUS OPERACIONES, POR LO QUE SE VEN EN LA NECESIDAD DE UTILIZAR SISTEMAS MÁS SOFISTICADOS, ESTOS SISTEMAS, ENTRE OTROS PUEDEN SER LOS LLAMADOS "MODELOS DE SIMULACIÓN" LOS CUALES SIRVEN COMO APOYO EN LA PLANIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

QUISIÉRAMOS EMPEZAR ESTA PARTE DE NUESTRA TESIS DANDO UN PANORAMA O BREVE INTRODUCCIÓN CON DIFERENTES PUNTOS DE VISTA DE LO QUE SON LOS MODELOS DE SIMULACIÓN:

- LA SIMULACIÓN ES UNA TÉCNICA CUANTITATIVA QUE SE EMPLEA PARA EVALUAR - CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN, BASADA EN HECHOS Y SUPOSICIONES, CON UN - MODELO MATEMÁTICO QUE NORMALMENTE SE APOYA EN LA UTILIZACIÓN DE COMPUTADORAS, A FIN DE REPRESENTAR LA TOMA REAL DE DECISIONES EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE. (ROBERT J. THIERAUF)
  
- SIMULACIÓN ES UNA EXPERIMENTACIÓN ARTIFICIAL LLEVADA A CABO DENTRO DE-



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

UN MODELO MATEMÁTICO DEL AMBIENTE EN QUE SE TOMAN LAS DECISIONES, ESTE --  
MODELO CONSTITUYE UNA ABSTRACCIÓN DEL "MUNDO REAL" Y LA EXACTITUD DE SUS  
RESPUESTAS DEPENDERÁ DEL REALISMO DEL MUNDO HIPOTÉTICO QUE COMPRENDE. --  
(ALEXANDER A. ROBICHEK)

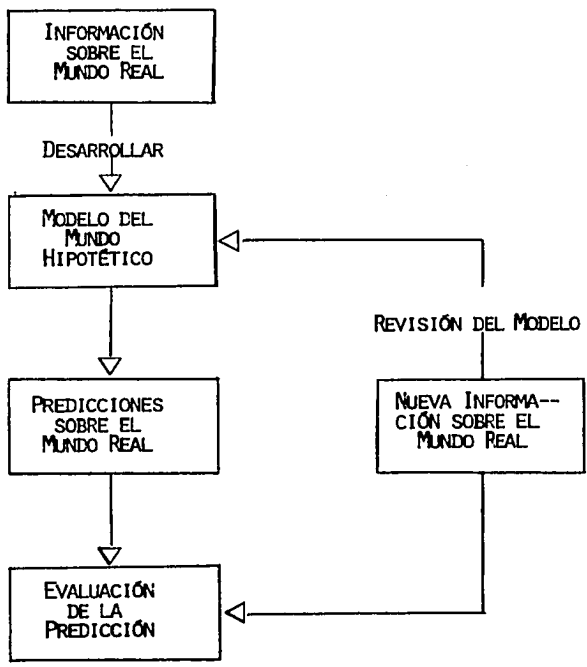
- OTRO PUNTO DE VISTA ES QUE LOS MODELOS DE SIMULACIÓN POR COMPUTADORA,  
SON SIMULACIONES DE TODAS O ALGUNA PARTE DE LAS OPERACIONES VIGENTES O --  
FUTURAS DE UNA EMPRESA, DE SU AMBIENTE ECONÓMICO O DE AMBAS. (JOHN S. --  
HAMMOND III)

DESDE LUEGO, CABE ACLARAR QUE LA SIMULACIÓN NO PROPORCIONA LA RES--  
PUESTA ÓPTIMA; EN CAMBIO, SÍ PROPORCIONA A QUIEN VA A TOMAR LA DECISIÓN,  
LOS INFORMES ACERCA DE LAS CONSECUENCIAS ESPERADAS DE LOS CURSOS ALTER--  
NOS DE ACCIÓN. DE ESTE MODO, EL FUNCIONARIO PODRÁ PROBAR LAS CONSECUEN--  
CIAS POSIBLES DE VARIAS ALTERNATIVAS DE DECISIÓN, SIN TENER QUE PONERLAS  
A PRUEBA EN LA PRÁCTICA. LAS TÉCNICAS DE SIMULACIÓN SON MUY ÚTILES, POR--  
QUE NOS PERMITEN EXPERIMENTAR CON UN MODELO EN VEZ DEL SISTEMA REAL QUE--  
ESTÁ FUNCIONANDO.

ESTA CAPACIDAD DE ESTUDIAR EL IMPACTO POSIBLE DE LAS ALTERNATIVAS --  
FINANCIERAS, PUEDE REPRESENTAR UN VALOR AMPLIO Y ESPECIAL PARA EL EXPER--  
TO EN FINANZAS, YA QUE UNA EXPERIMENTACIÓN EN LA PRÁCTICA CON VARIABLES--  
FINANCIERAS DE IMPORTANCIA, NO SOLO PUEDE RESULTAR COSTOSA, SINO QUIZÁ --  
HASTA CATASTRÓFICA. POR EJEMPLO, UN ALEJAMIENTO GRANDE DE LA POLÍTICA DE  
DIVIDENDOS SEGUIDA EN EL PASADO POR LA EMPRESA, PUEDE CAUSAR UN IMPACTO--  
DRAMÁTICO EN EL VALOR DE MERCADO DE SUS ACCIONES. DEBIDO A LA IMPORTAN--  
CIA DE UNA DECISIÓN DE ESTA NATURALEZA, ES RAZONABLE PROBAR UNA SIMULA--  
CIÓN DE ESOS "IMPACTOS PROBABLES" ANTES DE LLEVAR EL CAMBIO AL TERRENO --  
DE LA PRÁCTICA.

LA SIGUIENTE FIGURA CONSTITUYE UNA REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DEL --  
PROCESO INVOLUCRADO EN LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE SIMULACIÓN:

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**



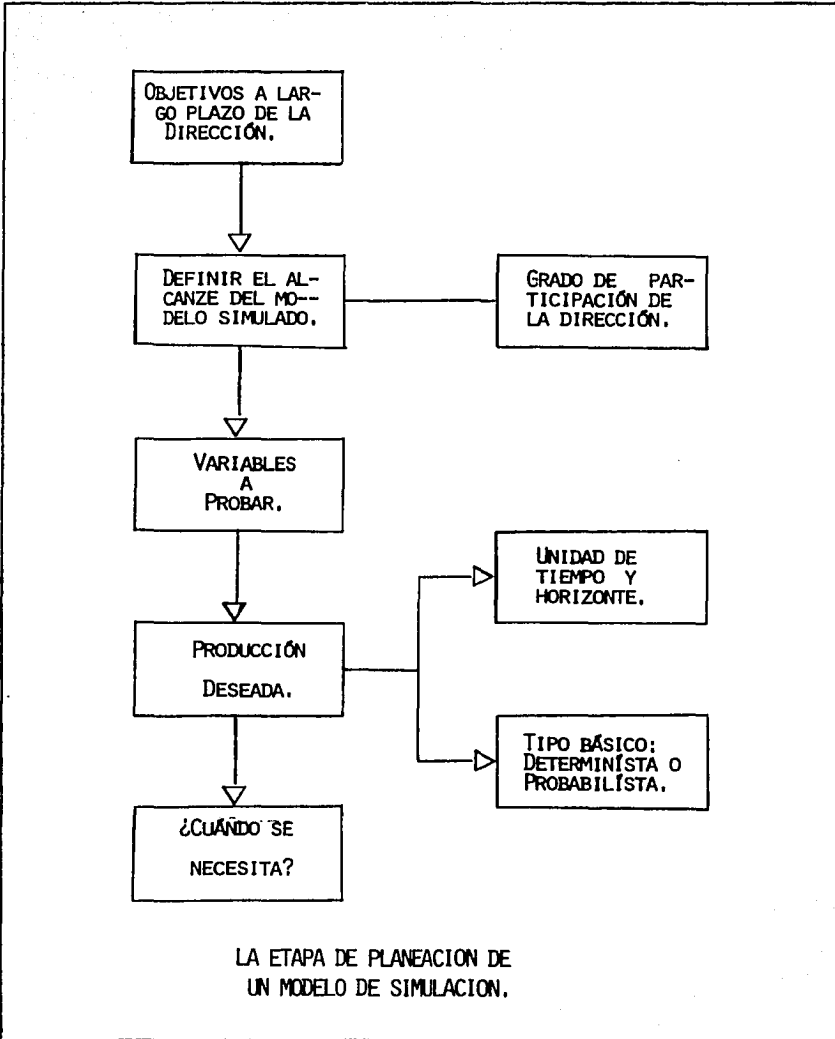
PROCESO PARA LA ELABORACION  
DE UN MODELO DE SIMULACION.

EL PROCEDIMIENTO PUEDE SER DESCRITO COMO SIGUE: RECOPIAMOS TODA -- LA INFORMACIÓN DISPONIBLE SOBRE LOS ASPECTOS DE MAYOR IMPORTANCIA DEL -- MUNDO REAL, PARA ELABORAR UNA DESCRIPCIÓN IDEALIZADA -O MODELO- DEL MUNDO EN QUE SE TOMARÁN LAS DECISIONES. ESTE MODELO REPRESENTA LAS RELACIONES DE MAYOR IMPORTANCIA DEL MUNDO REAL, QUE PUEDEN SER IDENTIFICADAS Y CUANTIFICADAS. EN SEGUIDA, SE MANIPULA PARA QUE ÉL GENERE PREDICCIONES -- RESPECTO AL IMPACTO DE CURSOS ALTERNOS DE ACCIÓN EN EL MUNDO REAL. ESTAS PREDICCIONES SON EVALUADAS POR LOS TOMADORES DE DECISIONES A LA LUZ DEL CONOCIMIENTO QUE TIENEN DEL MUNDO REAL Y TENIENDO PRESENTE CUALQUIER -- NUEVA INFORMACIÓN QUE PUEDA HABER SALIDO A LA LUZ DESDE QUE EL MODELO -- QUEDÓ FORMULADO. ENTONCES, EL MODELO PUEDE SER, O MÁS BIEN DEBE SER, REVISADO CON EL FIN DE CONSIDERAR EN ÉL DICHS FACTORES.

ANTES DE QUE UN MODELO DE SIMULACIÓN PUEDA EMPLEARSE, ES PRECISO -- PREPARARLO EN TRES ETAPAS, A SABER: 1) PLANEACIÓN, 2) EVALUACIÓN, 3) DISEÑO.

1) ETAPA DE PLANEACIÓN: LA SIGUIENTE FIGURA MUESTRA LA CLASE DE CONSIDERACIONES QUE DEBEN PRECEDER A LA ELABORACIÓN DE TODO MODELO. LOS "OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN A LARGO PLAZO" SON LOS CORRESPONDIENTES A LA PLANEACIÓN Y AL EMPLEO DE LAS COMPUTADORAS EN LA MISMA. POR TANTO, LA -- DIRECCIÓN DEBE PLANTEARSE LA PREGUNTA: ¿CÓMO ENCAJA EL MODELO DE SIMULACIÓN EN NUESTRAS IDEAS DE PLANEACIÓN A LARGO PLAZO? SI LA DIRECCIÓN -- DECIDE QUE UN MODELO DE SIMULACIÓN PUEDE SER PARTE DE UN ENFOQUE INTEGRADO A LA PLANEACIÓN EMPRESARIAL, ENTONCES, SE JUSTIFICARÁ UNA INVESTIGACIÓN ADICIONAL.

EN SEGUIDA HABRÁ QUE PRECISAR EL ALCANCE DEL MODELO. ¿SERÁ UN MODELO DE PLANEACIÓN DE EFECTIVO O TENDRÁ QUE VER, PRIMORDIALMENTE, CON -- UNA PLANEACIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO? SI EL MODELO RESULTA BIEN HECHO, ¿LO USARÁ LA DIRECCIÓN EN SUS TOMAS DE DECISIONES?.



LA ETAPA DE PLANEACION DE UN MODELO DE SIMULACION.

DETERMINADO EL ALCANCE DEL MODELO, LA DIRECCIÓN DECIDIRÁ QUÉ VARIABLES ESPECÍFICAS DESEA SIMULAR. POR EJEMPLO, PODRÁN PREPARARSE MODELOS PARA SIMULAR LOS EFECTOS DE DIFERENTES NIVELES DE VENTAS, TASAS DE AUMENTOS DE SALARIOS, VARIABLES ECONÓMICAS TALES COMO TASAS DE INTERÉS, ETC.

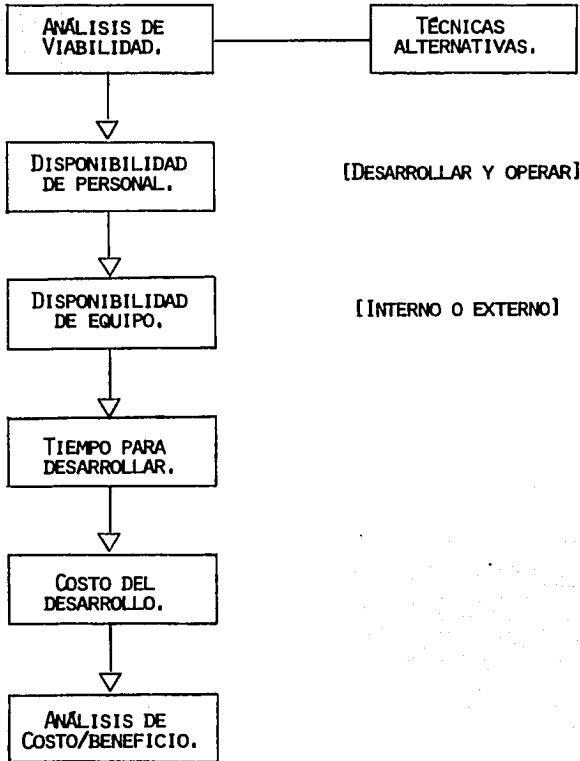
POSTERIORMENTE, LA DIRECCIÓN NECESITA ESTABLECER CON TODA CLARIDAD LOS TIPOS DE INFORMACIÓN QUE DESEA. PORQUE NO TIENE SENTIDO SEGUIR ADELANTE CON UN MODELO, A MENOS QUE SU PRODUCTO PUEDA SER UTILIZADO EN FORMA EFICAZ.

POR TANTO, LA DIRECCIÓN DEBE ESPECIFICAR BIEN LOS SIGUIENTES DETALLES: 1) UNIDAD DE TIEMPO (SEMANA, MES O AÑO); 2) HORIZONTE (UN AÑO, DIEZ AÑOS O CUALQUIER OTRO PERÍODO DE TIEMPO); 3) TIPO BÁSICO DE MODELO (DETERMINISTA O PROBABILISTA).

FINALMENTE, DECIDIRÁ CUÁNDO NECESITA EL MODELO. SI EL EMPLEO POTENCIAL DEL MISMO ES PARA EL AÑO SIGUIENTE, RESULTARÁ DE ESCASO VALOR SI SE TERMINA DE PREPARAR DESPUÉS DE ESA FECHA.

2) ETAPA DE EVALUACIÓN: SUPONIENDO QUE TODAS LAS CONDICIONES DE LA ETAPA DE PLANEACIÓN HAN QUEDADO SATISFECHAS, SE PASARÁ ENTONCES A ESTUDIAR UN NUEVO CONJUNTO DE FACTORES. LA PRIMERA CUESTIÓN QUE SE PLANTEA ES LA DE FACTIBILIDAD: ¿SE PUEDE HACER? Y EN CASO AFIRMATIVO ¿QUÉ TÉCNICA SE DEBE SEGUIR?. LAS INTERROGANTES A CONTINUACIÓN, TIENEN QUE SER RESUELTAS EN ESTA ETAPA:

A) ¿QUIÉN PREPARARÁ EL MODELO Y QUIÉN LO PONDRÁ EN FUNCIONAMIENTO UNA VEZ QUE ESTÉ LISTO? (PERSONAL). ¿SE NECESITARÁ UNA AYUDA EXTERNA EN ALGUNA ETAPA DE LA PREPARACIÓN?



LA ETAPA DE EVALUACION DE  
UN MODELO DE SIMULACION.

B) ¿TENDRÁ QUE ADAPTARSE EL MODELO AL EQUIPO DE QUE SE DISPONE DENTRO DE LA EMPRESA? EN CASO AFIRMATIVO: ¿QUÉ EFECTO TENDRÁ ESTO SOBRE LA EFICACIA DEL MODELO?

C) ¿CUÁNTO TIEMPO DURARÁ LA PREPARACIÓN DEL MODELO? ¿PODRÁ CUMPLIRSE CON EL LÍMITE DE TIEMPO ESTIPULADO POR LA DIRECCIÓN?

D) ¿CUÁNTO COSTARÁ PREPARAR EL MODELO EN LO TOCANTE A PERSONAL, ASESORES EXTERNOS Y TIEMPO DE COMPUTADORA?

E) ¿EXCEDERÁ LA UTILIDAD DE LOS BENEFICIOS POTENCIALES A LOS COSTOS DE PREPARACIÓN Y OPERACIÓN DEL MODELO? ¿QUÉ BENEFICIOS SECUNDARIOS, POR EJEMPLO, UNA MEJOR COMPRENSIÓN DE LAS COMPLEJAS INTERRELACIONES FINANCIERAS, PUEDEN ESPERARSE?

3) ETAPA DE DISEÑO: LOS FACTORES A CONSIDERAR SON LOS SIGUIENTES:

A) ¿QUÉ ESTRUCTURA MATEMÁTICA SE USARÁ?

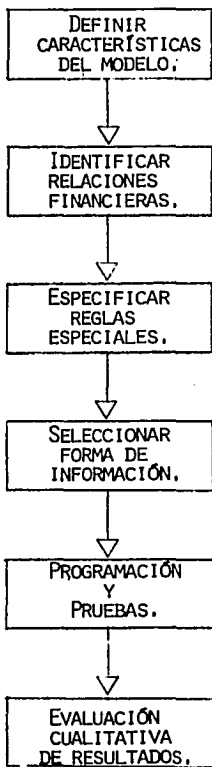
B) ¿QUÉ INFORMACIÓN SE ESPERA DEL RESULTADO?

C) ¿QUÉ RELACIONES FINANCIERAS ES NECESARIO IDENTIFICAR Y CUANTIFICAR?

D) ¿HABRÁ QUE INCLUIR REGLAS ESPECIALES EN EL MODELO? POR EJEMPLO, SI LAS VENTAS SE ENCUENTRAN POR DEBAJO DE LOS PRONÓSTICOS, ¿HABRÁ QUE PENSAR EN REDUCIR LOS GASTOS PROYECTADOS DE LA FÁBRICA?

E) ¿QUÉ FORMA DEBERÁ TENER EL RESULTADO? (IMPRESO, GRAFICADO, ETC.).

F) ¿QUÉ TÉCNICA DE PROGRAMACIÓN HABRÁ QUE SEGUIR? Y ¿CÓMO SE PROBARÁ EL MODELO?



LA ETAPA DE DISEÑO DE UN  
MODELO DE SIMULACION.



¿QUÉ ES LO QUE DEBE HACER EL TOMADOR DE DECISIONES EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA? SALTA A LA VISTA QUE PUEDE CONTINUAR BASANDO LAS MISMAS EN EL TIPO DE INFORMACIÓN QUE CONSIGA, O BIEN MEJORANDO LA NATURALEZA DE -- ÉSTA. LA SIMULACIÓN EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA, ES APENAS UN MEDIO POR EL CUAL PUEDE GENERARSE INFORMACIÓN ADICIONAL; PERO, DESDE LUEGO, TRÁTESE DE UN MEDIO MUY EFICAZ, AUN CUANDO LA FASE INICIAL DE ELABORACIÓN DEL MODELO PUEDE RESULTAR LENTA Y COSTOSA, LA FASE OPERATIVA ES EN EXTREMO -- RÁPIDA Y ECONÓMICA. ES CUESTIÓN DE MINUTOS EL PROBAR LOS POSIBLES EFEC-- TOS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS ALTERNAS, AUN TENIENDO EN CUENTA EL -- TIEMPO DEL PROGRAMADOR. CON LOS NUEVOS ADELANTOS EN EL EQUIPO COMPUTADOR, SERÁ POSIBLE PARA EL FUNCIONARIO ENCARGADO DE LAS FINANZAS OPRIMIR UNOS-- CUANTOS BOTONES Y AL CABO DE UNOS INSTANTES TENER UNA VERSIÓN GRAFICADA-- DE LA CLASE DE INFORMACIÓN DESEADA, EN UNA PANTALLA, EN SU MISMO DESPA-- CHO.

LAS DECISIONES RELACIONADAS CON LA INVERSIÓN DE GRANDES SUMAS DE -- CAPITAL, LA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN O EL INCREMENTO DE LA-- CAPACIDAD DE LAS FÁBRICAS, CONSTITUYEN ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS MÁS DI-- FÍCILES A QUE TIENE QUE ENFRENTARSE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. EL -- RIESGO ASOCIADO CON UNA GRAN INVERSIÓN PUEDE REDUCIRSE AL MÍNIMO SI SE -- TIENEN MAYORES CONOCIMIENTOS DE LOS EFECTOS DEL GRAN NÚMERO DE FACTORES, MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN. SI ESAS -- ALTERNATIVAS ABARCAN MUCHOS PARÁMETROS E INTERACCIONES CON GRANDES CANTI-- DADES DE DATOS, SE CREARÁ UNA SITUACIÓN EN LA QUE LA MENTE HUMANA NO PO-- DRÁ DIGERIR Y ANALIZAR TODOS ESOS HECHOS PERTINENTES. EN ESAS CONDICIO-- NES, LA SIMULACIÓN CONSTITUYE UNA GRAN AYUDA PARA DISMINUIR LAS COMPLE-- JIDADES DE ESOS CASOS.

EL SIGUIENTE CUADRO CONSTITUYE UN EJEMPLO DE LAS POSIBLES ESPECIFI-- CACIONES BÁSICAS PARA UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA INTEGRADA, A -- LARGO PLAZO.

---

## PROPOSITO DEL MODELO

SUMINISTRAR A LA DIRECCIÓN LOS MEDIOS PARA EVALUAR LOS EFECTOS-  
PROBABLES DE POLÍTICAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO E INVER--  
SIÓN SOBRE LAS GANANCIAS DE LA EMPRESA POR ACCIÓN, DIVIDENDOS -  
POR ACCIÓN, PROPORCIONES DE ESTRUCTURA DE CAPITAL Y OTRAS RELA-  
CIONES POR ESPECIFICAR.

## VARIABLES A PROBAR

1. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO A LO LARGO DEL-  
TIEMPO.
2. ESTRATEGIA DE PRESUPUESTO DE CAPITAL.
3. POLÍTICA DE DIVIDENDOS.

## RESULTADO DESEADO

BALANCES GENERALES, ESTADOS DE RESULTADOS, ESTADOS DE FONDOS Y-  
PROPORCIONES ESPECIFICADAS SOBRE UNA BASE ANUAL Y POR UN LAPSO DE DIEZ --  
AÑOS.

## CUANDO SE NECESITA

ETAPA DE ELABORACIÓN QUE NO PASE DE DOS AÑOS.

---

LA SIMULACIÓN DE INVERSIONES ALTERNATIVAS, ASÍ COMO DE LOS MÉTODOS -  
MÁS APROPIADOS QUE DEBEN USARSE EN CADA INVERSIÓN, CASI SE CONVERTIRÁ EN-  
UNA RUTINA EN EL FUTURO. ESTO SE DEBE A QUE LA ENORME PRESIÓN SOBRE LAS -  
UTILIDADES QUE HAY EN ESTA ÉPOCA, SERÁ IGUAL EN EL FUTURO. NINGUNA EMPRE-  
SA PUEDE TOLERAR EL MENOR ERROR CUANDO SE INVIERTEN GRANDES CANTIDADES DE

DINERO. TANTO LAS MALAS INVERSIONES, COMO LAS MUY PROVECHOSAS, SE VERÁN CON MÁS CLARIDAD CUANDO SE SIMULAN EN FORMA APROPIADA. LA SIMULACIÓN PERMITE TAMBIÉN QUE LA EMPRESA CALCULE CON MÁS PRECISIÓN SUS UTILIDADES EN CADA INVERSIÓN, O LA RECUPERACIÓN DEL VALOR DE CADA PROGRAMA. TODAS LAS COMPAÑÍAS TIENEN UNA TASA MÍNIMA DE UTILIDADES QUE CONSIDERAN ACEPTABLE PARA CADA CLASE DE PROGRAMAS. SI SE SIMULA UNA INVERSIÓN CON TODAS SUS POSIBILIDADES, SE REFORZARÁ LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA TANTO A CORTO -- PLAZO COMO A PLAZO INTERMEDIO O A LA LARGA.

OTRA AREA EN LA QUE SE HA EMPLEADO LA SIMULACIÓN, ES LA DE LOS PRESUPUESTOS, YA QUE SE PUEDE JUGAR CON LOS CAMBIOS EN LAS PREMISAS. ESTO PUEDE PARECER MUY DIFÍCIL A SIMPLE VISTA, PERO UN EXAMEN DE LOS DIVERSOS PASOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE SIMULACIÓN DE ESA ÍNDOLE, LO CONVENCERÁ DE QUE PUEDE HACERSE CON ÉXITO. INICIALMENTE HABRÁ QUE EXAMINAR EL SISTEMA PRESUPUESTAL EXISTENTE Y EXPRESARLO EN TÉRMINOS-MATEMÁTICOS, LO QUE DEBERÁ HACERSE PASO A PASO CON CADA SUBPRESUPUESTO. EN ESTE PUNTO HAY QUE CONSIDERAR LA CONVENIENCIA DE MEJORAR LA ESTRUCTURA DEL ACTUAL SISTEMA DE PRESUPUESTOS,

LOS RESULTADOS DEBEN DAR LOS DATOS PRESUPUESTALES DE LA EMPRESA, -- SIMULADOS DE ACUERDO CON UNA GRAN VARIEDAD DE CONDICIONES. LOS RESULTADOS DE LA COMPUTADORA PUEDEN ORDENARSE PARA QUE SE IMPRIMA UN PRESUPUESTO DE VENTAS, OTRO DE MANUFACTURA, UN TERCERO DE EFECTIVO, Y OTROS PRESUPUESTOS RELATIVOS PARA QUE PUEDA HACERSE UNA SELECCIÓN SATISFACTORIA, O LA DE UN PEQUEÑO NÚMERO DE LAS MEJORES ALTERNATIVAS. LOS RESULTADOS INCLUIRÁN TAMBIÉN EL ESTADO DE INGRESOS PROYECTADOS.

MUCHAS DE LAS EMPRESAS ESTÁN UTILIZANDO CON ÉXITO LA SIMULACIÓN EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA. CABE AFIRMAR AL RESPECTO, QUE EL MODELO DE SIMULACIÓN NO BUSCA SER, NI PUEDE SER, UN SUBSTITUTO DEL SANO CRITERIO DE LA DIRECCIÓN; PERO SI PUEDE CONSTITUIR UNA AYUDA VALIOSA PARA EL DIRECTOR

ABIERTO A LOS ADELANTOS, YA QUE PROPORCIONA ELEMENTOS DE JUICIO PARA LA TOMA DE DECISIONES.

FINALMENTE DIREMOS QUE, LOS MODELOS DE SIMULACIÓN LLEGARÁN A TENER MAYOR PROBABILIDAD DE ÉXITO EN AQUELLAS EMPRESAS DONDE SE MANEJAN GRANDES PRODUCCIONES Y SE CONOZCAN PERFECTAMENTE CADA UNO DE LOS PROCESOS, POR LO QUE SE PUEDEN SIMULAR MÁS FACILMENTE DICHAS ACTIVIDADES Y HACER PRONÓSTICOS MAS ACERTADOS.

CAPITULO QUINTO

LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSION  
Y FINANCIAMIENTO CON BASE EN  
LA PLANEACION FINANCIERA.

## CAPITULO QUINTO

LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO CON BASE  
EN LA PLANEACION FINANCIERA5.1 DIMENSIONAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO.

PODEMOS DEFINIR EL CAPITAL DE TRABAJO DE UNA EMPRESA COMO EL CONJUNTO DE RECURSOS NECESARIOS PARA TENER UNA MEDIDA DE LIQUIDEZ SUFICIENTE -- PARA FINANCIAR EL ACTIVO CIRCULANTE, ES DECIR, EL DINERO DISPONIBLE EN -- CAJA, NUESTRO SALDO EN CUENTAS POR COBRAR O CLIENTES Y EL INVENTARIO CIRCULANTE CONSTITUIDO POR MATERIAS PRIMAS, PRODUCCIÓN EN PROCESO Y PRODUCTOS TERMINADOS.

UNA EMPRESA FINANCIERAMENTE SANA, ES DECIR CON LIQUIDEZ SUFICIENTE -- PARA HACER FRENTE AL PAGO DE SUS DEUDAS, DEBE DIMENSIONAR SU CAPITAL DE -- TRABAJO PARA HACER UNA DETERMINADA INVERSIÓN. PARA ESTO ES NECESARIO TENER DEFINIDAS LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO, LAS POLÍTICAS DE PAGO Y LAS POLÍTICAS DE INVENTARIOS.

LAS POLÍTICAS FINANCIERAS SON GUÍAS DE ACCIÓN ORIENTADAS HACIA LA -- CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO EN UN ÁREA DETERMINADA DE ACTIVIDAD.

A) DETERMINACIÓN DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO: 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 ES EL PLAZO CONCEDIDO ES MAYOR EL RIESGO QUE SE --  
CORRE.

LAS CONDICIONES EN EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO DEBEN GUARDAR UNA --  
RELACIÓN ESTRECHA CON LOS MÁRGENES QUE SE DERIVEN DE SUS OPERACIONES, --  
PUES DEBEN COMPENSAR LA INVERSIÓN, ADEMÁS DE QUE ÉSTA DEBE GUARDAR LAS --  
PROPORCIONES ADECUADAS CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA. ESTOS DEBERÁN --  
CALCULARSE POR TANTO EN FUNCIÓN DE LA ROTACIÓN QUE SEA NORMAL OBTENER --  
SEGÚN LAS CONDICIONES DEL MERCADO.

EXISTEN GRANDES EMPRESAS QUE NO TIENEN LA NECESIDAD DE HACER UN --  
PLAN FINANCIERO PARA PRESUPUESTAR UNA CIERTA CANTIDAD DE CAPITAL O DE --  
RECURSOS PARA CUENTAS POR COBRAR, YA QUE SON LOS ÚNICOS PROVEEDORES EN --  
EL MERCADO DE DETERMINADOS PRODUCTOS CUYA POLÍTICA ES VENDER DE CONTADO--  
Y DE ACUERDO A ESTA POLÍTICA DIMENSIONAN CUAL SERÁ EL MONTO DEL CAPITAL--  
DE TRABAJO NECESARIO. POR CONTRA, LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS SE ENCUEN--  
TRAN DENTRO DE UN MERCADO MUY COMPETITIVO POR LO QUE TIENEN QUE DETERMI--  
NAR UNA POLÍTICA DE CRÉDITO ACORDE A LAS NECESIDADES PARA PODER VENDER.  
POR LO TANTO, HABRÁ QUE PRESUPUESTAR EN EL BALANCE GENERAL PRO-FORMA UNA  
DETERMINADA CANTIDAD PARA CUENTAS POR COBRAR.

b) DETERMINACIÓN DE LA POLÍTICA DE PAGO: EL DETERMINAR LA POLÍTICA  
DE PAGO DE LA EMPRESA SE REFIERE ESCENCIALMENTE 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 PROVEEDOR,

c) DETERMINACIÓN DE LA POLÍTICA 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 FUERTES, DE UN VALOR MUY INESTABLE Y QUE ORIGINA GASTOS CONSIDERABLES. DEBE GUARDAR ESTA INVERSIÓN LA DEBIDA PROPORCIÓN CON SU TIEMPO NORMAL DE RECUPERACIÓN ASÍ COMO CON LOS DEMÁS ELEMENTOS FINANCIEROS.

DE LA MISMA IMPORTANCIA PARA EL EFICIENTE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA, ES LA DISPONIBILIDAD EN EL MOMENTO OPORTUNO DE LAS MERCANCÍAS Y MATERIALES QUE NECESITE.

DENTRO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA HABRÁ QUE PRECISAR CUÁLES SON LOS STOCKS NECESARIOS Y ASÍ DOTARLA DE LOS MEDIOS PARA SU FINANCIAMIENTO.

SI EL MERCADO PROVEEDOR ES ESTABLE, LAS EXISTENCIAS DE MATERIAS PRIMAS PODRÁN REDUCIRSE PUES LA UNIFORMIDAD DE LOS PRECIOS Y EL SERVICIO PERMITIRÁ DEPENDER MÁS DIRECTAMENTE DE ÉL SIN NECESIDAD DE HACER MAYORES INVERSIONES, PERO HABRÁ CASOS EN QUE SEA NECESARIO ANTICIPARSE A SUS FLUCTUACIONES O IRREGULARIDADES.

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 TENER UN STOCK Y MANEJAR PERMANENTEMENTE UN INVENTARIO PARA TENER SIEMPRE EL TIPO DE PRODUCTO QUE LE SOLICITEN. DEPENDIENDO DE LA POLÍTICA DE INVENTARIO DE CADA EMPRESA SE DEBE PROCURAR PRESUPUESTAR EN EL BALANCE GENERAL ESTE RENGLÓN PARA TENER SUFICIENTE CAPITAL DE TRABAJO PARA SOSTENER ÉSTOS DESEMBOLSOS.

## 5.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.

### 5.2.1 DEFINICIÓN DE UN PROYECTO.

EXISTEN UNA SERIE DE DEFINICIONES SOBRE EL SIGNIFICADO DE UN PRO- --



YECTO; EN SU FORMA MÁS SIMPLE SE PUEDE DEFINIR COMO "EL PLAN QUE SE FORMA PARA LLEVAR A CABO LA EJECUCIÓN DE UNA OPERACIÓN".

UN PROYECTO LLEVA COMO INTENCIÓN RESOLVER ALGÚN PROBLEMA O SERVIR DE MEDIO PARA ALCANZAR UN PROPÓSITO, YA QUE DE OTRA FORMA NO TENDRÍA RAZÓN DE EXISTIR.

CON BASE EN LO ANTERIOR, SE FUNDAMENTA LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS, ÉSTA ASEVERACIÓN SE PUEDE ANALIZAR COMO SIGUE:

SI PARTIMOS DE LA BASE QUE EL PROPÓSITO BÁSICO DEL PROYECTO ES LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA, O SERVIR DE MEDIO PARA ALCANZAR UN OBJETIVO DADO, EL CUESTIONAMIENTO QUE SIGUE DE INMEDIATO A LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO ES SI ÉSTO VERDADERAMENTE SE LOGRARÁ; POR TANTO, ANTES DE PONER EN PRÁCTICA DICHO PROYECTO HABRÁ QUE EVALUAR LA CONVENIENCIA DE SU EJECUCIÓN; ES DECIR, LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DEBE PODER DISMINUIR LA INCERTIDUMBRE ASOCIADA EN LA TOMA DE DECISIÓN ACERCA DE LA VIABILIDAD O FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.

### 5.2.2 VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO.

UNA DECISIÓN DE INVERSIÓN INVARIABLEMENTE INVOLUCRA LA COMPARACIÓN DE DESEMBOLSOS ACTUALES Y BENEFICIOS FUTUROS, ES POR ESTO QUE LA DISTRIBUCIÓN EN EL TIEMPO DE LOS FLUJOS DE CAJA (RECURSOS GENERADOS) ES DE EXTREMADA IMPORTANCIA PARA ÉSTE TIPO DE DECISIONES.

ASIMISMO, EN CUALQUIER TIPO DE ECONOMÍA Y MÁS EN UNA COMO LA QUE VIVIMOS ACTUALMENTE EN NUESTRO PAÍS, EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO ADQUIERE GRAN RELEVANCIA, YA QUE NO SERÁ LO MISMO INVERTIR EN UN PROYECTO QUE GENERARÁ INGRESOS EN LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE SU VIDA ECONÓMI

CA, QUE EN OTRO QUE PRODUCIRÁ LOS MISMOS INGRESOS PERO DE LOS AÑOS 6 AL-10.

EN GENERAL, EL TIPO DE INVERSIONES QUE SE EVALÚAN SON EN ACTIVOS -- FIJOS, POR LO QUE SON REALIZADAS ESPERANDO SER RECUPERADAS EN EL LARGO - PLAZO, ES POR ESTO QUE SE HACE NECESARIO CONSIDERAR INICIALMENTE LA TEORÍA DEL INTERÉS COMPUESTO.

EL CONCEPTO DE INTERÉS COMPUESTO ES ESCENCIAL PARA COMPRENDER LAS - MATEMÁTICAS FINANCIERAS, ESTE TÉRMINO IMPLICA QUE EL INTERÉS QUE SE PAGA POR UN PRÉSTAMO O POR UNA INVERSIÓN ES ADICIONADO AL PRINCIPAL, Y COMO - RESULTADO SE GENERAN INTERESES SOBRE LOS INTERESES.

### 5.2.3 COSTO DEL DINERO.

TODA EMPRESA DESDE SU NACIMIENTO Y PARA SU SUPERVIVENCIA REQUIERE - DE CAPITAL. EL CAPITAL ES UN FACTOR NECESARIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMO - CUALQUIER OTRO FACTOR, TIENE UN COSTO.

LO ANTERIOR SIGNIFICA QUE LA EMPRESA, REQUIERE PARA SU FUNCIONAMIENTO HACERSE LLEGAR RECURSOS YA SEA EN ESPECIE, FINANCIEROS, O HUMANOS, -- LOS CUALES PARA OBTENERLOS SE DEBERÁ PAGAR UN PRECIO, UN INTERÉS O UN -- SALARIO.

EL COSTO DEL DINERO ES LO QUE LE CUESTA A LA EMPRESA OBTENER RECURSOS FINANCIEROS.

ESTOS RECURSOS PUEDEN SER OBTENIDOS DE DOS FORMAS DIFERENTES; INTERNAS O EXTERNAS. LAS FORMAS INTERNAS SON AQUÉLLAS EN LAS CUALES LOS RECURSOS SON GENERADOS POR LA MISMA EMPRESA, POR EJEMPLO, LA RESERVA DE DE- - PRECIACIÓN, LAS UTILIDADES RETENIDAS Y LA EMISIÓN DE ACCIONES. LAS FORMAS

EXTERNAS SON AQUELLAS EN LAS CUALES LOS RECURSOS SON PROVENIENTES DE --  
TERCEROS POR EJEMPLO, PRÉSTAMOS BANCARIOS, EMISIÓN DE OBLIGACIONES, PRO-  
VEEDORES, ETC.

SE PUEDE DECIR QUE DENTRO DE LAS PRIMERAS; LA RESERVA DE DEPRECIA--  
CIÓN POR SER UN RECURSO GENERADO POR LA MISMA EMPRESA, ASÍ COMO LAS UTI-  
LIDADES RETENIDAS, NO DEMANDAN LA GENERACIÓN DE RECURSOS PARA CUBRIR SU-  
COSTO; POR LO QUE RESPECTA A LA EMISIÓN DE ACCIONES, SU COSTO SERÁ EL --  
DIVIDENDO PAGADO EN EFECTIVO. ASIMISMO PARA LOS FINANCIAMIENTOS OBTENI--  
DOS DE TERCEROS, SU COSTO SERÁ LOS INTERESES QUE EMANEN POR SU CONTRATA-  
CIÓN.

LA NECESIDAD DE CALCULAR EL COSTO DEL DINERO EN UNA EMPRESA ESTRIBA  
EN LA IMPORTANCIA DE CONOCER EL COSTO REAL DE SUS FINANCIAMIENTOS, PRIN-  
CIPALMENTE PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, YA QUE LA TASA-  
PONDERADA OBTENIDA COMO COSTO DEL DINERO, SERÁ LA TASA MÍNIMA QUE DEBERÁ  
RENDIR CUALQUIER PROYECTO.

ESTO ES EXPLICABLE DEBIDO A QUE SI UN PROYECTO REDITÚA UNA TASA --  
INFERIOR A LA DEL COSTO DEL DINERO Y YA QUE ESTE PROYECTO NECESARIAMENTE  
TUVO QUE SER FINANCIADO DE ALGUNA MANERA, SINGIFICA QUE NO CUBRE SU PRO-  
PIO COSTO, POR LO CUAL DEBERÁ SER RECHAZADO.

AHORA BIEN, PARA EL CÁLCULO DEL COSTO DEL DINERO ES NECESARIO PONDE-  
RAR LAS PARTIDAS QUE HAN DE INTEGRARLO; DEBIDO A QUE NO SON IGUALMENTE -  
REPRESENTATIVAS NI TIENEN EL MISMO COSTO.

#### 5.2.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN.

LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN PUEDEN SER CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS,-  
DEBEN ESTAR ORIENTADOS A EVALUAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL PROYECTO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Y POR TANTO, A DISMINUIR EL RIESGO INTRÍNSECO AL ACEPTAR EL PROYECTO, DE LO ANTERIOR SE DESPRENDE QUE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN ES AMPLIA Y -- QUE DEPENDE DEL TIPO DE PROYECTO A EVALUAR, PARA TAL MOTIVO ES CONVENIENTE CIRCUNSCRIBIR EL CAMPO DE ACCIÓN A LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN.

UNA INVERSIÓN ES UN CONJUNTO DE RECURSOS QUE TENDRÁN EFECTOS Y BENEFICIOS EN VARIOS PERÍODOS ANUALES. O BIEN EL SACRIFICIO DE UNA SATISFACCIÓN PRESENTE, A CAMBIO DE UN RENDIMIENTO FUTURO.

ENTENDEREMOS COMO UN PROYECTO DE INVERSIÓN EN UNA EMPRESA A LAS PROPUESTAS DE INVERSIÓN DE CAPITAL, PARA INSTALACIONES DESTINADAS A PROPORCIONAR BIENES O SERVICIOS DIVERSOS, O AQUELLAS PROPUESTAS DE INVERSIÓN - QUE OPTIMICEN EL USO DE LOS MEDIOS PARA PROPORCIONAR DICHS BIENES O SERVICIOS.

COMO MENCIONAMOS EN EL CAPÍTULO ANTERIOR, TODAS LAS MATERIAS OBJETO DE LA PLANEACIÓN REQUIEREN DE LA FORMULACIÓN DE DISTINTAS PREMISAS; - SIENDO ÉSTAS ECONÓMICAS, OPERATIVAS Y FINANCIERAS. CABE ACLARAR QUE NO - NECESARIAMENTE EN LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO VAN A PRESENTARSE TODOS - ESTOS FACTORES, AL MENOS NO DE UNA MANERA EXPLÍCITA, SIN EMBARGO UNA EVALUACIÓN INTEGRAL DEBE CONTENERLOS.

LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN ES UNA -- ACTIVIDAD CON MUCHAS FACETAS QUE INCLUYEN LA BÚSGUEDA DE NUEVAS Y MÁS -- RENTABLES INVERSIONES, CONSIDERACIONES DE MERCADO Y DE INGENIERÍA PARA -- PREDECIR LAS CONSECUENCIAS DE ACEPTAR LA INVERSIÓN, ASÍ COMO EFECTUAR -- ANÁLISIS ECONÓMICOS PARA DETERMINAR LA UTILIDAD POTENCIAL DE CADA INVERSIÓN PROPUESTA.

UNA IMPORTANTE TAREA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA ES EL ANÁLISIS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN A FIN DE LOGRAR EL USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS DE QUE DISPONE UNA EMPRESA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TODAS LAS EMPRESAS SE ENFRENTAN CON INVERSIONES POTENCIALMENTE ATTRACTIVAS PARA LAS CUALES LOS RECURSOS SON ESCASOS, POR LO TANTO, ESAS OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN FRENTE A DICHS RECURSOS LIMITADOS HACEN NECESARIO ESTABLECER CRITERIOS DE EVALUACIÓN QUE SIRVAN DE HERRAMIENTA Y QUE PERMITAN SELECCIONAR LA MEJOR ALTERNATIVA ENTRE DIFERENTES PROYECTOS DE INVERSIÓN. EN LA MEDIDA EN QUE LOS ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS SE HACEN MÁS COMPLEJOS, LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS TENDRÁ A OPTIMIZARSE, ÉSTO SE DEBE A QUE EN LA COMPETENCIA POR DICHS RECURSOS SE ESCOGERÁN AQUÉLLOS PROYECTOS QUE OFREZCAN LAS RENTABILIDADES MÁS ALTAS.

SON MUCHOS Y MUY VARIADOS LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS, PERO LA FINALIDAD ES VER QUÉ INFORMACIÓN RELEVANTE PROPORCIONAN PARA LA TOMA DE DECISIONES, ASÍ COMO LOS PROS Y CONTRAS QUE TIENEN CADA UNO DE ELLOS.

LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN SUPONEN BENEFICIOS Y GASTOS QUE TIENEN LUGAR EN DIFERENTES PERÍODOS DE TIEMPO, CUANDO ESTO OCURRA, SERÁ CONVENIENTE ANALIZAR ESOS BENEFICIOS Y GASTOS DENTRO DE CADA PERÍODO PARA POSTERIORMENTE COMPARARLOS SOBRE UNA MISMA BASE DE TIEMPO.

ESTO SIGNIFICA QUE TENDREMOS QUE DESCONTAR ESAS CANTIDADES PARA DETERMINAR UN VALOR NETO EN EL MOMENTO DE TOMAR LA DECISIÓN, ES DECIR EN EL AÑO CERO, DE ESTA FORMA SE PODRÁN COMPARAR Y EVALUAR ESOS BENEFICIOS Y GASTOS SOBRE LA MISMA BASE DE TIEMPO CON LA FINALIDAD DE DETERMINAR SU RENTABILIDAD.

ES IMPORTANTE ENFATIZAR QUE EN TODO EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, PROBABLEMENTE EL ASPECTO DE MAYOR IMPORTANCIA ES EL DE LAS ESTIMACIONES QUE SE HAGAN SOBRE LOS AHORROS EN COSTOS O INCREMENTO EN INGRESOS QUE SE ALCANZARÁN, ASÍ COMO DE LOS DESEMBOLSOS DE CAPITAL QUE SE EFECTUARÍAN PARA LA CONSECUISIÓN DEL PROYECTO.

EL INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN O EN LAS VENTAS COMO RESULTADO DE UN PROGRAMA DE EXPANSIÓN SON OBIAMENTE BENEFICIOS; LOS BENEFICIOS POR REDUCCIÓN EN COSTOS PODRÍAN INCLUIR CAMBIOS EN LA CALIDAD Y CANTIDAD DE MANO DE OBRA DIRECTA, GASTOS DE OPERACIÓN, MANTENIMIENTO, ETC. MUCHAS VARIABLES ESTÁN INVOLUCRADAS EN ESTE PROCESO POR LO QUE ES IMPOSIBLE EFECTUAR UNA GENERALIZACIÓN, DE AHÍ LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS INSUMOS Y EL ENTORNO QUE RODEA A CADA PROYECTO DE INVERSIÓN EN ESPECÍFICO. NO PODER HACER UNA GENERALIZACIÓN DE ESTE PUNTO NO MINIMIZA LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS QUE SE REQUIERE EFECTUAR SOBRE LOS BENEFICIOS DE CADA PROYECTO; TODO PROYECTO DE INVERSIÓN SE DEBE DE EXAMINAR EN DETALLE PARA PODER DETERMINAR LOS POSIBLES BENEFICIOS, AHORROS O COSTOS ADICIONALES.

UNA VEZ QUE SE HA RECOLECTADO LA INFORMACIÓN NECESARIA, ES DECIR, QUE LOS COSTOS Y BENEFICIOS HAN SIDO ESTIMADOS, ÉSTA ES UTILIZADA PARA JERARQUIZAR DIFERENTES PROYECTOS DE INVERSIÓN Y EVALUAR SU RENTABILIDAD.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS ESTÁ DISEÑADO PARA CONTESTAR A ESTAS PREGUNTAS:

¿CUÁL DE ENTRE VARIOS PROYECTOS DE INVERSIÓN MUTUAMENTE EXCLUYENTES DEBE SELECCIONARSE?

¿CUÁNTOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EN TOTAL DEBEN SELECCIONARSE?

LA DECISIÓN DE INVERSIÓN SERÁ DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DEL PROYECTO; ÉSTO DEPENDE PRINCIPALMENTE DE LA NATURALEZA DE CADA PROYECTO Y SE ESTABLECE SOBRE LA BASE DE LOS SIGUIENTES SUPUESTOS:

- A) EXISTENCIA DE UNA CANTIDAD LIMITADA DE RECURSOS DISPONIBLES.
- B) LOS INGRESOS QUE CADA PROYECTO GENERA SE CONSIDERAN CIERTOS.

C) LOS EGRESOS E INGRESOS SE CONSIDERAN EFECTUADOS AL FINAL DEL PERÍODO RESPECTIVO.

EXISTEN GRAN VARIEDAD DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, UNOS MEJORES QUE OTROS, PERO PARA OBJETO DEL PRESENTE TRABAJO, TRATAREMOS DE MENCIONAR BREVEMENTE LOS PRINCIPALES COMO UNA AYUDA ÚTIL PARA LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN COMO PARTE INTEGRAL DE UNA ADECUADA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA,

#### A. TASA PROMEDIO DE RENTABILIDAD.

ES UN MÉTODO BASADO EN PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y REPRESENTA LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL PROMEDIO ANUAL DE UTILIDADES NETAS Y LA INVERSIÓN PROMEDIO DE UN PROYECTO EN PARTICULAR. UNA VEZ DETERMINADA ESTA RELACIÓN ES COMPARADA CONTRA LA TASA DE COSTO DE CAPITAL O DE RETORNO DE LA EMPRESA O CONTRA UN INDICADOR EXTERNO, COMO PUEDE SER EL PROMEDIO DE LA INDUSTRIA.

LA PRINCIPAL VENTAJA DE ESTE MÉTODO ES LA FACILIDAD DE SU APLICACIÓN YA QUE UTILIZA INFORMACIÓN CONTABLE DE FÁCIL OBTENCIÓN, SIN EMBARGO PRESENTA ALGUNAS DESVENTAJAS QUE DESACONSEJAN SU USO PARA LA TOMA DE DECISIONES; ENTRE ÉSTAS PODEMOS MENCIONAR LAS SIGUIENTES:

1.- ESTE MÉTODO ESTÁ BASADO EN LA UTILIDAD CONTABLE EN LUGAR DE BASARSE EN LOS RECURSOS GENERADOS DEL PROYECTO.

2.- NO TOMA EN CUENTA EL TIEMPO EN QUE LOS DESEMBOLSOS Y LOS INGRESOS TIENEN LUGAR, ESTO ES, IGNORA EL VALOR DEL DINERO EN FUNCIÓN DEL TIEMPO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## B. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

ESTE MÉTODO INDICA EL NÚMERO DE AÑOS QUE SE REQUIEREN PARA RECUPERAR LA INVERSIÓN INICIAL.

CUANDO LOS FLUJOS DE CAJA SON IGUALES DURANTE TODA LA VIDA ECONÓMICA DEL PROYECTO, EL PRI SE ESTABLECE A TRAVÉS DE LA RELACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL Y LOS FLUJOS DE CAJA ANUALES DEL PROYECTO:

$$\text{PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN} = \frac{\text{INVERSIÓN INICIAL}}{\text{FLUJOS DE CAJA ANUALES}}$$

AÚN CUANDO SE ESPERE QUE LOS RECURSOS GENERADOS FLUCTÚEN EN EL TIEMPO, EL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN PUEDE CALCULARSE, SUMANDO LOS RECURSOS QUE SE OBTIENEN AÑO CON AÑO HASTA QUE ÉSTOS CUBRAN A LA INVERSIÓN INICIAL.

SI EL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN CALCULADO ES MENOR QUE EL PERÍODO MÁXIMO ACEPTABLE PARA LA EMPRESA ENTONCES EL PROYECTO SERÁ ACEPTADO.

ENTRE LAS VENTAJAS DE ESTE MÉTODO PODEMOS MENCIONAR A LAS SIGUIENTES:

1.- INDICA UN CRITERIO ADICIONAL PARA ELEGIR DE ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS O PROYECTOS DE INVERSIÓN EN IGUALDAD DE CIRCUNSTANCIAS EN CUANTO A LA RENTABILIDAD Y RIESGO,

2.- ESTE MÉTODO DE EVALUACIÓN PUEDE RESULTAR DE GRAN UTILIDAD CUANDO EL FACTOR MÁS IMPORTANTE DE UN PROYECTO SEA LA RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, DEBIDO A QUE LA EMPRESA TIENE ESCASEZ DE RECURSOS Y NO PUEDE EMPRENDER PROYECTOS CON LARGOS PERÍODOS DE RECUPERACIÓN,



3.- LOS PROYECTOS CON MÁS RÁPIDA RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN TIENEN EFECTOS FAVORABLES EN EL CORTO PLAZO SOBRE LA UTILIDAD POR ACCIÓN, SIN EMBARGO SACRIFICAN EL CRECIMIENTO FUTURO DE LA EMPRESA A CAMBIO DE ESTE EFECTO.

ENTRE LAS DESVENTAJAS DE ESTE MÉTODO ESTÁN LAS SIGUIENTES:

1.- IGNORA LOS RECURSOS GENERADOS MAS ALLÁ DEL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

2.- SI EL TIEMPO DE RECUPERACIÓN DESEADO ES MUY CORTO, PUEDE SUCEDER QUE LA RENTABILIDAD QUE SE EXIJA AL PROYECTO SEA MUY ALTA Y QUE POR LO TANTO SE RECHACEN PROYECTOS QUE PODRÍAN SER ACEPTADOS EN OTRAS CONDICIONES.

3.- ESTE MÉTODO NO PROPORCIONA NINGÚN INDICADOR ACERCA DE LA RENTABILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN.

4.- NO TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO.

ACTUALMENTE ESTE ES UN MÉTODO MUY SOCORRIDO YA QUE ES FÁCIL DE CALCULAR, MUCHAS EMPRESAS TIENEN GRAN INCLINACIÓN A LA LIQUIDEZ Y ESTE ES UN BUEN MÉTODO PARA MEDIR LIQUIDEZ, SACRIFICANDO COMO DIJIMOS ANTERIORMENTE LA RENTABILIDAD.

PODRÍAMOS CONCLUIR DICRIENDO QUE CUANDO SE UTILICE EL MÉTODO DE PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN ES MÁS APROPIADO TRATARLO COMO UNA RESTRICCIÓN A SER SATISFECHA QUE COMO UNA MEDIDA DE RENTABILIDAD A MAXIMIZAR.

C. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN A VALOR PRESENTE.

ESTE MÉTODO ES EL PRIMERO DEL GRUPO DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN QUE SÍ TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO.

MEDIANTE EL USO DE TÉCNICAS DE VALOR PRESENTE SE ELIMINA UNO DE LOS INCONVENIENTES MAS GRAVES DEL MÉTODO DE PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI), SIN EMBARGO PREVALECE LA DESVENTAJA DE NO TOMAR EN CUENTA LOS RECURSOS GENERADOS QUE VAN MÁS ALLÁ DEL PRI.

PARA APLICAR EL MÉTODO DE PRI A VALOR PRESENTE NECESITAMOS DESCONTAR LOS RECURSOS GENERADOS A UNA TASA DE INTERÉS QUE SEA RELEVANTE PARA LA EMPRESA; ÉSTA SERÁ LA TASA DE COSTO DE CAPITAL.

AL HABLAR DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESTE MÉTODO PODEMOS AFIRMAR QUE AQUÉLLAS DIFERENTES A LO QUE SE REFIERE EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO TAMBIÉN SON APLICABLES A ESTE MÉTODO.

D. VALOR PRESENTE NETO.

ESTA ES UNA TÉCNICA QUE UTILIZA FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS CON LA FINALIDAD DE TOMAR EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO. PARA APLICAR ESTE MÉTODO SE TENDRÁ QUE ENCONTRAR EL VALOR PRESENTE DE LOS RECURSOS GENERADOS DEL PROYECTO DESCONTADOS A LA TASA DE COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA Y RESTARLOS DE LA INVERSIÓN INICIAL.

EL CRITERIO DE ACEPTACIÓN O DE RECHAZO DEL PROYECTO ES COMO SIGUE:

SI EL VALOR PRESENTE NETO ES POSITIVO EL PROYECTO DEBERÁ ACEPTARSE; SI ES NEGATIVO DEBERÁ RECHAZARSE; PARA EL CASO DE PROYECTOS MUTUAMENTE

EXCLUYENTES SE DEBERÁ ESCOGER AQUEL QUE TENGA EL VALOR PRESENTE NETO MÁS ALTO.

VENTAJAS DEL MÉTODO DE VALOR PRESENTE NETO:

1.- TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN FUNCIÓN DEL TIEMPO.

2.- INDICA SI LA RENTABILIDAD REAL DEL PROYECTO DE INVERSIÓN ES -- MAYOR A LA RENTABILIDAD DESEADA O EXIGIBLE. ESTO SE CUMPLE CUANDO EL VALOR ACTUAL DE TODOS LOS RECURSOS GENERADOS ES IGUAL O MAYOR A LA INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO, DESCONTANDO ESOS RECURSOS A LA TASA DE COSTO DE CAPITAL O A LA QUE CORRESPONDA A LA RENTABILIDAD EXACTA DE LA INVERSIÓN.

3.- PUEDE INDICAR LA RENTABILIDAD EXACTA DE LA INVERSIÓN.

4.- SUPONE LA COMPARACIÓN DE INGRESOS (RECURSOS GENERADOS) Y EGRESOS (INVERSIONES) SOBRE UNA MISMA BASE DE TIEMPO (AÑO CERO).

ENTRE LAS DESVENTAJAS DEL MÉTODO PODEMOS MENCIONAR A LAS SIGUIENTES:

1.- NO TOMA EN CUENTA LAS TASAS A LAS CUALES SE PODRÍAN REINVERTIR LOS RECURSOS GENERADOS POR LA INVERSIÓN A TRAVÉS DE LA VIDA ECONÓMICA -- DEL PROYECTO.

2.- SUPONE UNA SEGURIDAD EN LAS ESTIMACIONES FUTURAS DE FLUJOS DE FONDOS.

## E. TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.

LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR) O CRITERIO DE RENTABILIDAD SE CITA MUY FRECUENTEMENTE COMO BASE PARA EVALUAR ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN, PERO ES BASTANTE MÁS DIFÍCIL DE CALCULAR QUE EL VALOR PRESENTE NETO, LA TIR SE DEFINE COMO LA TASA DE DESCUENTO QUE HACE QUE EL VALOR PRESENTE DE ENTRADAS DE EFECTIVO SEA IGUAL A LA INVERSIÓN NETA RELACIONADA CON UN PROYECTO. EN OTRAS PALABRAS, LA TIR ES LA TASA DE DESCUENTO QUE HACE QUE EL VALOR PRESENTE NETO DE UNA OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN SEA IGUAL A CERO, YA QUE LAS ENTRADAS A VALOR PRESENTE SON IGUALES A LA INVERSIÓN NETA.

EL CRITERIO DE ACEPTACIÓN O DE RECHAZO DE UN PROYECTO QUE SE SIGUE CUANDO SE UTILIZA ESTE MÉTODO ES EL DE ESTABLECER UNA COMPARACIÓN ENTRE LA TIR ENCONTRADA PARA DICHO PROYECTO Y LA TASA DE RENDIMIENTO MÍNIMA EXIGIDA POR LA EMPRESA QUE PUEDE SER LA TASA DE COSTO DE CAPITAL; SI LA TIR ES MAYOR QUE DICHA TASA MÍNIMA EL PROYECTO DEBERÁ ACEPTARSE, POR EL CONTRARIO, SI LA TIR ENCONTRADA ES MENOR A LA TASA DE COSTO DE CAPITAL ENTONCES EL PROYECTO DEBERÁ RECHAZARSE.

### VENTAJAS DEL MÉTODO:

- 1.- TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN FUNCIÓN DEL TIEMPO.
- 2.- INDICA LA RENTABILIDAD EXACTA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN.
- 3.- COMPARA LOS INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO SOBRE UNA MISMA BASE DE TIEMPO (AÑO CERO).

### DESVENTAJAS DEL MÉTODO:

- 1.- SUPONE QUE LOS RECURSOS GENERADOS DEL PROYECTO SE REINVERTIRÁN-

A UNA TASA IGUAL A LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.

F. ÍNDICE DE RENTABILIDAD.

TAMBIÉN SE LE CONOCE COMO ÍNDICE DE COSTO-BENEFICIO Y SE DETERMINA -- A TRAVÉS DE LA RELACIÓN DEL VALOR PRESENTE DE LOS INGRESOS (RECURSOS GENERADOS) ENTRE EL VALOR PRESENTE DE LOS EGRESOS (INVERSIÓN INICIAL).

EL CRITERIO DE ACEPTACIÓN O DE RECHAZO, ASOCIADO CON EL ÍNDICE DE -- RENTABILIDAD ES EL SIGUIENTE: ACEPTAR EL PROYECTO SI EL ÍNDICE ES MAYOR A 1 Y RECHAZARLO SI EL ÍNDICE OBTENIDO ES MENOR A 1.

SI UN PROYECTO ES ACEPTABLE A TRAVÉS DEL MÉTODO DE VPN, TAMBIÉN DEBE SER ACEPTABLE A TRAVÉS DEL ÍNDICE DE RENTABILIDAD.

SIN EMBARGO, SI DEBEMOS ESCOGER ENTRE PROYECTOS MUTUAMENTE EXCLUYENTES, EL MÉTODO DE VALOR PRESENTE NETO DEBE DE SER PREFERIDO YA QUE EXPRESA EN TÉRMINOS ABSOLUTOS LA CONTRIBUCIÓN ESPERADA DEL PROYECTO, POR EL -- CONTRARIO EL ÍNDICE DE RENTABILIDAD EXPRESA ÚNICAMENTE LA RENTABILIDAD -- RELATIVA.

5.3 SELECCIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

AL ENSAMBLAR EL PAQUETE FINANCIERO, HABRÁ QUE HACER UNA CUIDADOSA -- INVESTIGACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DISPONIBLES PARA CADA PROPÓSITO, YA QUE UN PROYECTO DE INVERSIÓN INVOLUCRA MUY DIVERSOS ELEMENTOS, PUES DEMANDA LA UTILIZACIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y TECNOLOGÍA, NACIONALES Y EXTRANJEROS, LOS QUE PUEDEN PROVENIR DE MUY DIVERSOS PAÍSES. HABRÁ QUE DEFINIR CUÁLES SON LAS FORMAS MÁS ADECUADAS DE ASOCIACIÓN PARA LOS PROMO-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TORES DEL PROYECTO, Y QUÉ FUENTES NACIONALES O INTERNACIONALES DE FINANCIAMIENTO PODRÁN UTILIZARSE, PARA TRATAR DE DEFINIR CUÁL ES LA MEZCLA -- ÓPTIMA QUE SATISFAGA LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO AL MENOR COSTO Y CON LOS MENORES RIESGOS POSIBLES.

### 5.3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.

EL FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO, QUE CONSISTE EN OBLIGACIONES QUE SE ESPERA QUE VENZAN EN MENOS DE UN AÑO, ES NECESARIO PARA SOSTENER GRAN -- PARTE DE LOS ACTIVOS CIRCULANTES DE LA EMPRESA, TALÉS COMO CAJA, VALORES-- NEGOCIABLES, CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS.

#### 5.3.1.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA.

EL FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA CONSISTE EN FONDOS QUE-- CONSIGUE LA EMPRESA SIN COMPROMETER ACTIVOS FIJOS ESPECÍFICOS COMO GARANTÍA, ESTAS FORMAS DE FINANCIAMIENTO APARECEN EN EL BALANCE DE LA EMPRESA-- COMO CUENTAS POR PAGAR, PASIVOS ACUMULADOS Y DOCUMENTOS POR PAGAR. LAS -- PRINCIPALES SON:

#### A. ESPONTÁNEAS:

LAS DOS PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO ESPONTÁNEAS PARA LA EMPRESA SON LAS CUENTAS POR PAGAR Y LOS PASIVOS ACUMULADOS.-- CADA UNA DE ESTAS FUENTES ES EL RESULTADO DE LAS OPERACIONES NORMALES DEL NEGOCIO. A MEDIDA QUE AUMENTAN LAS VENTAS DE LA EMPRESA TAMBIÉN LO HACEN-- LAS CUENTAS POR PAGAR COMO CONSECUENCIA DEL AUMENTO NECESARIO EN LAS COMPRAS PARA PRODUCIR A NIVELES MÁS ALTOS. ASÍ MISMO, COMO CONSECUENCIA DEL--

## 5.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

### 5.3.1 CORTO PLAZO.

#### 5.3.1.1 SIN GARANTÍA

- A) ESPONTÁNEAS
- Cuentas por pagar
  - Pasivos acumulados
- B) BANCARIAS
- Documentos
  - Líneas de crédito
  - Crédito revolvente
- C) EXTRABANCARIAS
- Documentos negociables
  - Anticipos de clientes
  - Préstamos privados

#### 5.3.1.2 CON GARANTÍA

- PIGNORACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.
- FACTORIZACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.
- PRÉSTAMO CON INVENTARIO COMO GARANTÍA.
- MERCADO DE DINERO: ACEPTACIONES BANCARIAS.

### 5.3.2 LARGO PLAZO.

- A) MERCADO DE CAPITAL.
- B) BANCA INVERSIONISTA.
- C) ARRENDAMIENTOS.
- D) PRÉSTAMOS BANCARIOS.
- E) BONOS U OBLIGACIONES CORPORATIVAS.
- F) ACCIONES PREFERENTES Y ACCIONES COMUNES.
- G) UTILIDADES RETENIDAS (SUPERÁVIT) Y DIVIDENDOS.

AUMENTO NECESARIO EN LAS VENTAS, AUMENTAN LOS PASIVOS ACUMULADOS DE LA EMPRESA A MEDIDA QUE AUMENTAN LOS SALARIOS E IMPUESTOS COMO RESULTADO DE MAYORES REQUERIMIENTOS DE OBRA DE MANO Y LOS MAYORES IMPUESTOS SOBRE MAYORES UTILIDADES. NORMALMENTE NO HAY COSTO EXPLÍCITO VINCULADO A CUALQUIERA DE ESTOS PASIVOS CIRCULANTES, AUNQUE TIENE CIERTOS COSTOS IMPLÍCITOS. SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, LA EMPRESA DEBE APROVECHAR ESTAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO QUE A MENUDO NO PAGAN INTERÉS,

CUENTAS POR PAGAR: GENERALMENTE LAS CUENTAS POR PAGAR SE ORIGINAN EN LA COMPRA DE MATERIAS PRIMAS EN CUENTA ABIERTA. LAS COMPRAS EN CUENTA ABIERTA SON LA FUENTE PRINCIPAL DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA PARA LA EMPRESA. INCLUYEN TODAS LAS TRANSACCIONES EN LAS CUALES SE COMPRA MERCANCÍA PERO NO SE FIRMA UN DOCUMENTO FORMAL PARA DEJAR CONSTANCIA DE LA OBLIGACIÓN DEL COMPRADOR CON EL VENDEDOR. EN EFECTO, EL COMPRADOR AL ACEPTAR LA MERCANCÍA QUE SE LE DESPACHA CONVIENE EN PAGAR AL PROVEEDOR LA SUMA REQUERIDA POR LAS CONDICIONES DE VENTA DEL PROVEEDOR. LAS CONDICIONES DE PAGO QUE SE OFRECEN EN TALES TRANSACCIONES, NORMALMENTE SE ESTABLECEN EN LA FACTURA DEL PROVEEDOR QUE A MENUDO ACOMPAÑA LAS MERCANCÍAS QUE SE DESPACHAN. ESTAS CONDICIONES DE PAGO SON DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL PARA EL COMPRADOR Y SE DEBEN TENER EN CUENTA EN LA PROGRAMACIÓN DE TODAS LAS COMPRAS.

ENTRE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DE LAS CUENTAS POR PAGAR ESTÁN LOS TIPOS DE CONDICIONES DE CRÉDITO QUE OFRECEN LOS PROVEEDORES, LOS COSTOS QUE RESULTAN DE RENUNCIAR A DESCUENTOS POR PRONTO PAGO Y LOS RESULTADOS FINALES PROVENIENTES DE DILATAR EL PAGO DE LAS CUENTAS POR PAGAR.

PASIVOS ACUMULADOS: UNA SEGUNDA FUENTE ESPONTÁNEA DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO PARA LA EMPRESA SON LOS PASIVOS ACUMULADOS. LOS PASIVOS



ACUMULADOS, SON PASIVOS POR SERVICIOS RECIBIDOS CUYO PAGO AÚN NO SE HA EFECTUADO. LOS RENGLONES MÁS COMUNES QUE ACUMULA UNA EMPRESA SON LOS SALARIOS.

AUNQUE NO HAY UN COSTO EXPLÍCITO O IMPLÍCITO RELACIONADO CON LOS PASIVOS ACUMULADOS, UNA EMPRESA PUEDE AHORRAR DINERO ACUMULANDO LOS SALARIOS AL MÁXIMO POSIBLE. LOS PASIVOS ACUMULADOS SON UNA FUENTE VIRTUALMENTE LIBRE DE FINANCIAMIENTO. LOS EMPLEADOS PRESTAN SERVICIOS POR LOS CUALES NORMALMENTE NO SE LES PAGA HASTA QUE HAYA PASADO UN PERÍODO ESPECÍFICO DE TIEMPO, NORMALMENTE UNA SEMANA, DOS SEMANAS O UN MES.

#### B. FUENTES BANCARIAS DE FONDOS A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA:

LOS PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA QUE SE NEGOCIAN, GENERALMENTE SE OBTIENEN DE LOS BANCOS. EL TIPO PRINCIPAL DE PRÉSTAMO QUE HACEN LOS BANCOS A LAS EMPRESAS ES EL PRÉSTAMO A CORTO PLAZO Y AUTOLIQUIDABLE. LOS PRÉSTAMOS SE DENOMINAN AUTOLIQUIDABLES CUANDO EL OBJETIVO DEL BANCO PARA HACERLOS ES SUMINISTRAR FINANCIAMIENTO A LA EMPRESA PARA CUBRIR NECESIDADES ESTACIONALES COMO POR EJEMPLO AUMENTOS ESTACIONALES DE INVENTARIOS O CUENTAS POR COBRAR. LOS PRÉSTAMOS AUTOLIQUIDABLES TIENEN SIMPLEMENTE POR OBJETO AYUDAR A LA EMPRESA EN PERÍODOS ESTACIONALES DE MÁXIMA NECESIDAD FINANCIERA, Y SE ESPERA QUE A MEDIDA QUE LOS INVENTARIOS Y CUENTAS POR COBRAR SE CONVIERTAN EN EFECTIVO SE GENERAN AUTOMÁTICAMENTE LOS FONDOS NECESARIOS PARA PAGAR EL PRÉSTAMO. EN OTRAS PALABRAS, EL USO QUE SE DÉ AL PRÉSTAMO OFRECE EL MECANISMO PARA CUBRIRLO.

LOS PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA QUE HACEN LOS BANCOS COMERCIALES A LAS EMPRESAS REPRESENTAN PARA ELLAS LA FUENTE PRINCIPAL DE FONDOS A CORTO PLAZO NEGOCIADOS. EN GENERAL LA FUENTE PRINCIPAL DE FONDOS A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA ES EL CRÉDITO COMERCIAL. LOS BANCOS PRESTAN FONDOS A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA, DE TRES FORMAS PRINCIPALES: POR MEDIO

DE DOCUMENTOS, POR MEDIO DE LÍNEAS DE CRÉDITO Y POR MEDIO DE ARREGLOS DE CRÉDITO REVOLVENTE.

DOCUMENTOS: SE PUEDE OBTENER DE UN BANCO COMERCIAL UN PRÉSTAMO A UN SOLO PAGO POR PARTE DE UN SOLICITANTE COMERCIAL DIGNO DE CRÉDITO, NORMALMENTE ESTE TIPO DE PRÉSTAMO ES UNA NEGOCIACIÓN PARA UNA SOLA INYECCIÓN, CUANDO EL SOLICITANTE NECESITA FONDOS ADICIONALES DURANTE UN PERÍODO CORTO, PERO NO CREE QUE CONTINÚE ESTA NECESIDAD. EL INSTRUMENTO QUE RESULTA DE ESTE TIPO DE PRÉSTAMO SIN GARANTÍA A CORTO PLAZO ES UN DOCUMENTO QUE DEBE FIRMAR EL BENEFICIARIO DEL CRÉDITO, EL DOCUMENTO ESTIPULA LAS CONDICIONES DEL PRÉSTAMO, QUE INCLUYEN EL PERÍODO DE ÉSTE (ES DECIR LA FECHA DE VENCIMIENTO) Y LA TASA DE INTERÉS QUE SE CARGA. ESTE TIPO DE DOCUMENTO A CORTO PLAZO GENERALMENTE TIENE UN VENCIMIENTO DE 30 A 90 DÍAS.

LÍNEAS DE CRÉDITO: UNA LÍNEA DE CRÉDITO ES UN CONVENIO ENTRE UN BANCO COMERCIAL Y UNA EMPRESA QUE ESTABLECE EL MONTO DE PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA QUE EL BANCO PONE A DISPOSICIÓN DEL SOLICITANTE.

LA SOLICITUD PUEDE REQUERIR QUE EL SOLICITANTE PRESENTE DOCUMENTOS-TALES COMO SU PRESUPUESTO DE CAJA, SU ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA, SU BALANCE GENERAL PRO-FORMA Y SUS ÚLTIMOS ESTADOS FINANCIEROS. EL BANCO REVISAR ESTOS ESTADOS PARA DETERMINAR SI LA EMPRESA NECESITA EL CRÉDITO QUE SOLICITA.

CONVENIOS DE CRÉDITO REVOLVENTE: UN CONVENIO DE CRÉDITO REVOLVENTE NO ES MÁS QUE UNA LÍNEA DE CRÉDITO GARANTIZADA. ES GARANTIZADA EN EL SENTIDO DE QUE EL BANCO COMERCIAL QUE HACE EL CONVENIO, GARANTIZA AL CLIENTE QUE SE LE PONE A SU DISPOSICIÓN UNA SUMA ESPECÍFICA DE FONDOS

SIN TENER EN CUENTA LA ESCASEZ DEL DINERO, LOS REQUERIMIENTOS PARA UN --  
CONVENIO DE CRÉDITO REVOLVENTE SON SIMILARES A LOS DE UNA LÍNEA DE CRÉDI  
TO,

COMO EL BANCO GARANTIZA LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA EL CLIENTE,  
NORMALMENTE SE CARGA UNA COMISIÓN DE COMPROMISO AL CONVENIO DE CRÉDITO -  
REVOLVENTE.

### C. FUENTES EXTRABANCARIAS DE FINANCIAMIENTO SIN GARANTÍA A CORTO PLAZO:

LAS TRES FUENTES EXTRABANCARIAS MÁS COMUNES PARA NEGOCIAR PRÉSTAMOS  
SIN GARANTÍA A CORTO PLAZO SON LA VENTA DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES, ADE--  
LANTOS RECIBIDOS DE LOS CLIENTES Y PRÉSTAMOS PRIVADOS. NO TODAS LAS EM--  
PRESAS TIENEN ESTAS FUENTES, LA DISPONIBILIDAD DE ESTAS FORMAS DE FINAN--  
CIAMIENTO DEPENDE EN GRAN PARTE DE LA NATURALEZA, VOLUMEN Y MEDIO EN QUE  
OPERA LA EMPRESA.

DOCUMENTOS NEGOCIABLES: EL DOCUMENTO NEGOCIABLE CONSISTE EN NOTAS--  
PROMISORIAS SIN GARANTÍA A CORTO PLAZO QUE EMITEN EMPRESAS DE ALTA REPU--  
TACIÓN CREDITICIA, GENERALMENTE SÓLO EMPRESAS MUY GRANDES DE INCUESTIO--  
NABLE SOLIDÉZ FINANCIERA PUEDEN EMITIR DOCUMENTOS NEGOCIALBES.

EN CADA CASO EL MOTIVO PARA LA COMPRA DE ESTOS DOCUMENTOS ES LA NE--  
CESIDAD DE ENCONTRAR UN MEDIO QUE PRODUZCA INTERÉS PARA COLOCAR FONDOS -  
TEMPORALMENTE INACTIVOS, GENERALMENTE EL DOCUMENTO NEGOCIABLE SE CONSI--  
DERA COMO UNA INVERSIÓN BASTANTE SEGURA YA QUE SUS EMISORES SON LAS COR--  
PORACIONES MÁS DIGNAS DE CRÉDITO.

EL INTERÉS QUE PAGA EL EMISOR DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES SE DETERMI--  
NA POR EL VOLUMEN DEL DESCUENTO Y EL PLAZO HASTA EL VENCIMIENTO. LA MA--

YORÍA DE LOS DOCUMENTOS NEGOCIABLES SE COLOCAN CON OTRAS CORPORACIONES, -  
COMPAÑÍAS DE SEGUROS, ETC. LOS CORREDORES DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES COM-  
PRAN EL DOCUMENTO AL EMISOR Y LO COLOCAN CON BANCOS Y OTROS GRANDES IN-  
VERSIONISTAS. LA COLOCACIÓN DIRECTA DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES ES MÁS ECO-  
NÓMICA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL EMISOR.

ANTICIPOS DE CLIENTES: UNA EMPRESA PUEDE ESTAR EN CONDICIONES DE --  
OBTENER FONDOS A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA POR MEDIO DE ANTICIPOS DE LOS -  
CLIENTES. EN OTRAS PALABRAS, LOS CLIENTES PUEDEN PAGAR ANTES DE RECIBIR -  
LA TOTALIDAD O PARTE DE LA MERCANCÍA, DE LO QUE TIENE INTENCIÓN DE COM-  
PRAR. EN MUCHOS CASOS EN QUE SE ESTÉ FABRICANDO SOBRE PEDIDO UN ARTÍCULO-  
GRANDE Y COSTOSO, EL CLIENTE PUEDE ESTAR MÁS QUE DISPUESTO A HACER UN A-  
DELANTO SOBRE LA MERCANCÍA PARA FINANCIAR PARTE DE LOS COSTOS DE PRODUC--  
CIÓN. EN OTROS CASOS PUEDE QUE UN CLIENTE DEPENDA EN GRAN PARTE DE UN --  
PROVEEDOR PARA UN COMPONENTE FUNDAMENTAL Y QUE, EN CONSECUENCIA, ENCUEN--  
TRE QUE SEA VENTAJOSO GARANTIZAR LOS RESULTADOS DEL PROVEEDOR SUMINISTRÁN  
DOLE FINANCIAMIENTO EN FORMA DE UN ADELANTO. EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS -  
EL PROVEEDOR DEBE SOLICITARLE AL CLIENTE EL ADELANTO CORRESPONDIENTE.

PRÉSTAMOS PRIVADOS: TAMBIÉN PUEDEN OBTENERSE PRÉSTAMOS SIN GARANTÍA  
A CORTO PLAZO DE LOS ACCIONISTAS DE LA EMPRESA. LOS ACCIONISTAS PUEDEN --  
ESTAR DISPUESTOS A PRESTAR DINERO A LA EMPRESA PARA SACARLA ADELANTE EN -  
UNA CRISIS. ÉSTA CLASE DE CONVENIO TIENE SENTIDO DESDE EL PUNTO DE VISTA-  
DEL ACCIONISTA QUE TIENE INTERÉS ABSOLUTO EN LA SUPERVIVENCIA DE LA EM- -  
PRESA.

### 5.3.1.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO CON GARANTÍA.

NORMALMENTE UNA EMPRESA DISPONE SÓLAMENTE DE UNA SUMA LIMITADA DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA. MÁS ALLÁ DE ESE PUNTO SE REQUIERE ALGUNA CLASE DE GARANTÍA PARA OBTENER FONDOS ADICIONALES. EN OTRAS PALABRAS, A MEDIDA QUE UNA EMPRESA INCURRE EN SUMAS MÁS Y MÁS GRANDES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA SE LLEGA A UN NIVEL FINAL MÁS ALLÁ DEL CUAL LOS PROVEEDORES DE FONDOS A CORTO PLAZO CREEN QUE LA EMPRESA TIENE DEMASIADO RIESGO PARA CONCEDERLE CRÉDITO ADICIONAL SIN GARANTÍA.

UNA EMPRESA DEBE SIEMPRE TRATAR DE OBTENER TODO EL FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA QUE PUEDA CONSEGUIR ANTES DE BUSCAR CUALQUIER CLASE DE PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO CON GARANTÍA. ESTO ES IMPORTANTE YA QUE EL PRÉSTAMO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA NORMALMENTE ES MÁS BARATO QUE EL PRÉSTAMO A CORTO PLAZO CON GARANTÍA.

UN PRÉSTAMO CON GARANTÍA ES AQUEL PARA EL CUAL EL PRESTAMISTA EXIGE UNA GARANTÍA COLATERAL. MUY COMUNENTE EL COLATERAL O GARANTÍA TIENE LA FORMA DE UN ACTIVO TANGIBLE TAL COMO CUENTAS POR COBRAR O INVENTARIO. EL PRESTAMISTA OBTIENE PARTICIPACIÓN DE GARANTÍA SOBRE LA PRENDA POR MEDIO DE LA LEGALIZACIÓN DE UN CONTRATO (CONVENIO DE GARANTÍA) ENTRE ÉSTE Y EL PRESTATARIO. EL CONVENIO DE GARANTÍA INDICA LA PRENDA QUE SE MANTIENE PARA RESPALDAR EL PRÉSTAMO.

LAS CONDICIONES DEL PRÉSTAMO BAJO LAS CUALES SE MANTIENE LA GARANTÍA, SE ADJUNTAN O FORMAN PARTE DEL CONVENIO DE GARANTÍA.

PIGNORACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR: LA PIGNORACIÓN O CESIÓN DE CUENTAS POR COBRAR SE UTILIZA A MENUDO PARA GARANTIZAR UN PRÉSTAMO A CORTO PLAZO, COMO NORMALMENTE LAS CUENTAS POR COBRAR SON PERFECTAMENTE LI-

QUIDAS, SON UNA FORMA ATRACTIVA DE GARANTÍA PARA UN PRÉSTAMO A CORTO PLAZO. LOS BANCOS Y LAS COMPAÑÍAS FINANCIERAS COMERCIALES CONCEDEN PRÉSTAMOS CONTRA PIGNORACIONES DE CUENTAS POR COBRAR.

EXISTEN 2 TIPOS DE PIGNORACIÓN, EL PRIMERO ES SOBRE UNA BASE SELECTIVA PARA DETERMINAR CUÁLES CUENTAS REPRESENTAN UNA GARANTÍA DE PRÉSTAMO ACEPTABLE. UN SEGUNDO MÉTODO DE PIGNORAR CUENTAS POR COBRAR ES ACEPTAR UN GRAVÁMEN SOBRE TODAS LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA. ESTE TIPO DE ARREGLO DE GRAVÁMEN ABIERTO SE UTILIZA NORMALMENTE CUANDO UNA EMPRESA TIENE MUCHAS CUENTAS QUE, EN PROMEDIO, TENGAN SOLAMENTE UN VALOR PEQUEÑO.

LOS CUATRO PASOS PRINCIPALES EN EL PROCESO DE PIGNORACIÓN SON:

- SELECCIÓN DE CUENTAS ACEPTABLES: EL PRESTAMISTA EVALÚA LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA PARA DETERMINAR SU CONVENIENCIA COMO GARANTÍA.

- AJUSTE DE CUENTAS POR COBRAR ACEPTABLES: DESPUÉS DE SELECCIONAR LAS CUENTAS ACEPTABLES, NORMALMENTE EL PRESTAMISTA AJUSTA EL VALOR DE ESTAS CUENTAS A LAS DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS PREVISTOS.

- DETERMINACIÓN DEL PRÉSTAMO: DEBE DETERMINARSE EL PORCENTAJE QUE SE VA A PRESTAR CONTRA LA GARANTÍA, CON BASE EN LA EVALUACIÓN TOTAL DEL PRESTAMISTA ACERCA DE LA CALIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR ACEPTABLES Y EL COSTO PREVISTO DE SU LIQUIDACIÓN.

- NOTIFICACIÓN Y COBRO: LA PIGNORACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR SE HACE NORMALMENTE CON BASE EN UNA OPERACIÓN SIN NOTIFICACIÓN. ESTO QUIERE DECIR QUE AL CLIENTE CUYA CUENTA HAYA SIDO PIGNORADA NO SE LE NOTIFICA DE ESTA OPERACIÓN. SI SE HACE UNA PIGNORACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR CON BASE EN NOTIFICACIÓN, AL CLIENTE SE LE NOTIFICA QUE GIRE SU PAGO DIRECTAMENTE AL PRESTAMISTA. UN ARREGLO CON NOTIFICACIÓN ES MÁS SEGURO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PRESTAMISTA, PERO ÉSTE ESTÁ NORMALMENTE DISPUESTO A CONFÍAR

EN EL PRESTATARIO.

MUY A MENUDO SE UTILIZA LA PIGNORACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR COMO FUENTE CONTÍNUA DE FINANCIAMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA. A MEDIDA QUE SE COBRAN LAS CUENTAS, ÉSTAS SE SUSTITUYEN CON CUENTAS NUEVAS ACEPTABLES PARA EL PRESTAMISTA, PERMITIENDO ASÍ QUE LA EMPRESA MANTENGA CON EL PRESTAMISTA UN SALDO DE PRÉSTAMO CONSTANTE.

FACTORIZACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR: LA FACTORIZACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR IMPLICA LA VENTA DIRECTA DE CUENTAS POR COBRAR A UN FACTOR U OTRA INSTITUCIÓN FINANCIERA. LA FACTORIZACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR REALMENTE NO IMPLICA UN PRÉSTAMO A CORTO PLAZO, PERO ES SIMILAR AL PRÉSTAMO CON CUENTAS POR COBRAR COMO GARANTÍA.

UN FACTOR, SELECCIONA LAS CUENTAS QUE ESTÉ DISPUESTO A COMPRAR. -- SELECCIONA ÚNICAMENTE AQUELLAS CUENTAS QUE CREA QUE SEAN RIESGOS DE CRÉDITO ACEPTABLE.

LA FACTORIZACIÓN TIENE CIERTAS VENTAJAS QUE LA HACEN BASTANTE ATRACTIVA PARA MUCHAS EMPRESAS. UNA VENTAJA ES LA CAPACIDAD QUE DA A LA EMPRESA PARA CONVERTIR INMEDIATAMENTE EN EFECTIVO LAS CUENTAS POR COBRAR SIN TENER QUE PREOCUPARSE ACERCA DE SU COBRO. OTRA VENTAJA DE LA FACTORIZACIÓN ES QUE ASEGURA UN PATRÓN CONOCIDO DE FLUJOS DE CAJA. ESTO SIMPLIFICA LA PLANEACIÓN DE FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA.

PRÉSTAMO CON INVENTARIO COMO GARANTÍA: DE LOS ACTIVOS CIRCULANTES DE LA EMPRESA, EL INVENTARIO GENERALMENTE SE ENCUENTRA EN SEGUIDA DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN TÉRMINOS DE CONVENIENCIA COMO GARANTÍA. EL INVENTARIO ES CONVENIENTE COMO GARANTÍA YA QUE NORMALMENTE TIENE UN VALOR EN EL

MERCADO MAYOR QUE SU VALOR EN LIBROS, EL CUAL SE UTILIZA PARA ESTABLECER SU VALOR COMO GARANTÍA. EL INVENTARIO SE LLEVA AL COSTO EN LOS LIBROS DE LA EMPRESA, Y UN PRESTAMISTA QUE GARANTICE UN PRÉSTAMO SOBRE INVENTARIOS PROBABLEMENTE PUEDE VENDERLOS POR LO MENOS POR ESA SUMA SI LA EMPRESA NO CUMPLE SUS OBLIGACIONES. SIN EMBARGO, NO TODOS LOS INVENTARIOS SON IGUALMENTE CONVENIENTES COMO GARANTÍA.

MERCADO DE DINERO. ACEPTACIONES BANCARIAS: LAS ACEPTACIONES BANCARIAS CONSTITUYEN UN INSTRUMENTO MÁS DEL MERCADO DE DINERO. AUNQUE DE RECIENTE CREACIÓN EN NUESTRO PAÍS (1981), ESTE INSTRUMENTO ES MUY ANTIGUO EN OTROS MERCADOS.

LA ACEPTACIÓN BANCARIA EN MÉXICO SE HA ESTRUCTURADO COMO UNA OPERACIÓN DE CRÉDITO A CORTO PLAZO, MEDIANTE LA CUAL LA BANCA MÚLTIPLE ESTÁ EN POSIBILIDAD DE FINANCIAR A LAS EMPRESAS.

ENTRE SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS SE PUEDEN CITAR:

- SE DOCUMENTAN COMO LETRAS DE CAMBIO GIRADAS POR LAS EMPRESAS USUARIAS DEL CRÉDITO, A SU PROPIA ORDEN, LAS CUALES SON ACEPTADAS POR INSTITUCIONES DE BANCA MÚLTIPLE.

- ES UN INSTRUMENTO A UN PLAZO NO MAYOR A 360 DÍAS.

- FUNCIONAN A TRAVÉS DE TASA DE DESCUENTO, AL IGUAL QUE LOS CETES Y EL PAPEL COMERCIAL.

- SU RIESGO ES MENOR AL DE MUCHOS INSTRUMENTOS DE LOS MERCADOS CREDITICIOS, YA QUE ESTE INSTRUMENTO, AL HABER SIDO ACEPTADO POR EL BANCO EMISOR, DE HECHO EQUIVALE A ESTAR AVALADAS POR ESTE ÚLTIMO.



A TRAVÉS DE LAS ACEPTACIONES BANCARIAS LOS BANCOS PUEDEN, DE UNA MANERA DIRECTA, INMEDIATA Y ABIERTA (PÚBLICA), BUSCAR ALLEGARSE DE LOS RECURSOS NECESARIOS (EQUIVALENTES A DEPÓSITOS) PARA FINANCIAR, PARCIALMENTE, LAS DEMANDAS DE CRÉDITO DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS.

### 5.3.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO.

EL FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO, CONSISTE EN OBLIGACIONES QUE SE ESPERA QUE VENZAN EN MÁS DE UN AÑO, LAS PRINCIPALES SON:

#### A. MERCADO DE CAPITAL:

LOS MERCADOS DE CAPITAL SE ORIGINAN EN MUCHAS INSTITUCIONES Y ARREGLOS QUE PERMITEN QUE LOS OFERENTES Y DEMANDANTES DE FONDOS A LARGO PLAZO HAGAN TRANSACCIONES. LOS MERCADOS DE CAPITAL SON DE FUNDAMENTAL IMPORTANCIA EN EL CRECIMIENTO Y PROSPERIDAD A LARGO PLAZO DE LAS ORGANIZACIONES - DE NEGOCIOS Y GUBERNAMENTALES, YA QUE PROVEEN LOS FONDOS NECESARIOS PARA ADQUIRIR ACTIVOS FIJOS Y PONER EN EJECUCIÓN PROGRAMAS QUE TIENEN POR OBJETO ASEGURAR LA EXISTENCIA CONTINUADA DE LAS ORGANIZACIONES. LA COLUMNA-DORSAL DE LOS MERCADOS DE CAPITAL SON LAS DIFERENTES BOLSAS DE VALORES -- QUE ABASTECEN UN MERCADO CON TRANSACCIONES EN DEUDA Y CAPITAL. LAS BOLSAS DE VALORES SON LAS INSTITUCIONES PRINCIPALES QUE CONFORMAN LOS MERCADOS - DE CAPITAL.

LAS BOLSAS DE VALORES ORGANIZADAS QUE CONFORMAN LOS MERCADOS DE CAPITAL REALMENTE EJECUTAN MUCHAS FUNCIONES IMPORTANTES, TALES COMO LA CREACIÓN DE UN MERCADO CONTÍNUO, LA DISTRIBUCIÓN DE UN CAPITAL ESCASO, LA DETERMINACIÓN Y PUBLICACIÓN DE PRECIOS DE VALORES Y LA AYUDA EN FINANCIAMIENTOS NUEVOS.

## B. BANCA INVERSIONISTA:

LA BANCA INVERSIONISTA JUEGA EL PAPEL MÁS IMPORTANTE AL AYUDAR A LAS EMPRESAS A CONSEGUIR DINERO EN LOS MERCADOS DE CAPITALES. LA BANCA INVERSIONISTA ES RESPONSABLE DE ENCONTRAR COMPRADORES PARA EMISIÓN DE NUEVOS VALORES.

EL BANQUERO INVERSIONISTA EJECUTA MUCHAS FUNCIONES IMPORTANTES. SU FUNCIÓN PRINCIPAL ES SUSCRIBIR EMISIONES DE VALORES. TAMBIÉN EJECUTA LAS FUNCIONES SECUNDARIAS DE ASESORAR A SUS CLIENTES Y ASUMIR EL RIESGO.

## C. ARRENDAMIENTOS:

EL ARRENDAMIENTO IMPLICA LA OBTENCIÓN DEL USO DE ACTIVOS ESPECÍFICOS TALES COMO TERRENOS Y EQUIPO, SIN RECIBIR REALMENTE LA PROPIEDAD SOBRE ELLOS. EL ARRENDATARIO RECIBE LOS SERVICIOS DEL ACTIVO QUE LE ARRIENDA EL ARRENDADOR QUE ES EL PROPIETARIO DE LOS ACTIVOS. A CAMBIO DEL USO DE LOS ACTIVOS EL ARRENDATARIO CUBRE AL ARRENDADOR UN PAGO PERIÓDICO FIJO, QUE NORMALMENTE SE HACE POR ADELANTADO DE CADA PERÍODO DE ARRENDAMIENTO.

LOS USOS DEL ARRENDAMIENTO COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO SE PUEDEN ENTENDER MEJOR, COMPARANDO EL ARRENDAMIENTO CON LA COMPRA DE UN ACTIVO ESPECÍFICO. SI UNA EMPRESA DESEA OBTENER EL SERVICIO DE UN ACTIVO ESPECÍFICO TIENE DOS ALTERNATIVAS PRINCIPALES: COMPRAR EL ACTIVO O TOMARLO EN ARRENDAMIENTO. PARA COMPRAR EL ACTIVO LA EMPRESA DEBE DESEMBOLSAR UNA SUMA GLOBAL O CONVENIR ALGÚN TIPO DE PLAN DE COMPRA POR CUOTAS, QUE EN EL FONDO IMPLICA INCURRIR EN UNA OBLIGACIÓN A LARGO PLAZO. TANTO EL ACTIVO QUE SE COMPRA COMO LA DEUDA A LARGO PLAZO CORRESPONDIENTE APARECEN EN EL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA. EL ARRENDAMIENTO DEL ACTIVO QUE SE DESEA PRESTA A LA EMPRESA EL SERVICIO DE ÉSTE SIN AUMENTAR NECESARIAMENTE NINGUNA CUENTA DE BALANCE. EL ARRENDAMIENTO ES UNA FUENTE DE FINANCIAMIENTO YA

QUE PONE A LA EMPRESA EN CONDICIONES DE RECIBIR EL USO DE UN ACTIVO FIJO SIN INCURRIR DIRECTAMENTE EN NINGUNA OBLIGACIÓN POR PASIVO FIJO,

EL ARRENDAMIENTO SE CONSIDERA COMO UNA FUENTE DE FINANCIAMIENTO QUE SUMINISTRA EL ARRENDADOR AL ARRENDATARIO. EL ARRENDATARIO RECIBE EL SERVICIO DE UN CIERTO ACTIVO FIJO DURANTE UN PERÍODO ESPECÍFICO, Y A CAMBIO DEL USO DE ESTE ACTIVO EL ARRENDATARIO SE COMPROMETE A HACER UN PAGO PERIÓDICO FIJO. ES LA OBLIGACIÓN FINANCIERA FIJA DEL ARRENDATARIO PARA CON EL ARRENDADOR LO QUE NOS OBLIGA A CONSIDERAR UN ARRENDAMIENTO, COMO UNA FUENTE DE FINANCIAMIENTO. LA ÚNICA MANERA DIFERENTE EN QUE UN ARRENDATARIO PODRÍA OBTENER LOS SERVICIOS DE UN ACTIVO DADO SERÍA POR MEDIO DE -- UNA COMPRA DIRECTA DE ÉSTE, Y LA COMPRA DIRECTA DEL ACTIVO REQUERIRÍA -- FINANCIAMIENTO. UNA VEZ MÁS, SE REQUERIRÍAN PAGOS FIJOS, MUY PROBABLEMENTE PERIÓDICOS. EL ARRENDATARIO PODRÍA TENER FONDOS SUFICIENTES PARA COMPRAR DIRECTAMENTE EL ACTIVO SIN PEDIR PRÉSTAMO, PERO LOS FONDOS UTILIZADOS NO SERÍAN LIBRES YA QUE HAY UN COSTO DE OPORTUNIDAD RELACIONADO CON LA UTILIZACIÓN DE EFECTIVO. ES LA OBLIGACIÓN DE PAGO FIJO POR UN PERÍODO DETERMINADO QUE NOS OBLIGA A CONSIDERAR EL ARRENDAMIENTO FINANCIERO COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO. AUNQUE EN ESTE PUNTO LA RAZÓN -- FUNDAMENTAL PARA EL ARRENDAMIENTO PUEDA PARECER QUE NO SEA DIFERENTE DE LA DEL PRÉSTAMO CUANDO NO PUEDE HACERSE UNA COMPRA AL CONTADO, EXISTEN -- CONSIDERACIONES ADICIONALES CON RESPECTO A LA DECISIÓN DE ARRENDAMIENTO-- COMPRA.

#### D. PRÉSTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO:

LOS PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO LOS HACEN AL NEGOCIO DIFERENTES INSTI-- TUCIONES FINANCIERAS. GENERALMENTE ESTOS PRÉSTAMOS TIENEN VENCIMIENTOS -- DE 5 A 12 AÑOS, HAY VENCIMIENTOS A MÁS CORTO PLAZO, PERO LOS VENCIMIEN-- TOS A UN MÍNIMO DE 5 AÑOS SON LOS MÁS COMUNES. ESTOS PRÉSTAMOS SE HACEN-- MUY A MENUDO PARA FINANCIAR NECESIDADES FIJAS DE CAPITAL DE TRABAJO, PA-- RA ADQUIRIR MAQUINARIA Y EQUIPO O PARA LIQUIDAR OTROS PRÉSTAMOS, BIEN --

SEA AL CAMBIAR SUS VENCIMIENTOS O AL REBAJAR EL COSTO DEL INTERÉS. LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES FINANCIERAS QUE HACEN PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO AL NEGOCIO SON LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CRÉDITO.

E. BONOS U OBLIGACIONES CORPORATIVAS:

UN BONO U OBLIGACIÓN ES UN CERTIFICADO QUE INDICA QUE UNA CORPORACIÓN HA PEDIDO PRESTADO CIERTA SUMA Y SE COMPROMETE A REEMBOLSARLA EN UNA FECHA FUTURA. LA CORPORACIÓN EMISORA CONVIENE EN PAGAR A LOS TENEDORES DE BONOS UNA SUMA ESTABLECIDA DE INTERÉS EN INTERVALOS ESPECÍFICOS. LA TASA DE INTERÉS ESTABLECIDA PARA UN BONO REPRESENTA EL PORCENTAJE DEL VALOR NOMINAL DEL BONO QUE SE DISTRIBUYE ANUALMENTE. UN BONO ES OTRA FORMA DE FINANCIAMIENTO DE DEUDA A LARGO PLAZO QUE TIENE LA CORPORACIÓN. LOS COMPRADORES DE BONOS SON ACREEDORES QUE ESPERAN RECIBIR INTERESES PERIÓDICOS ESPECÍFICOS Y EL REEMBOLSO DEL CAPITAL AL VENCIMIENTO.

F. ACCIONES PREFERENTES Y ACCIONES COMUNES:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LA ACCIÓN PREFERENTE DA A SUS TENEDORES CIERTOS PRIVILEGIOS DE PRIORIDAD SOBRE LOS ACCIONISTAS COMUNES. GENERALMENTE LAS EMPRESAS NO EMITEN GRANDES CANTIDADES DE ACCIONES PREFERENTES, Y LA PROPORCIÓN DE ACCIONES-PREFERENTES EN EL CAPITAL CONTABLE DE UNA EMPRESA NORMALMENTE ES BASTANTE PEQUEÑO. A LOS ACCIONISTAS PREFERENTES SE LES PROMETE UN RENDIMIENTO-PERIÓDICO FIJO QUE ES ESTABLECIDO COMO UN PORCENTAJE O EN EFECTIVO.

LOS ACCIONISTAS COMUNES INVIERTEN SU DINERO EN LA EMPRESA SOLAMENTE A CAUSA DE SUS EXPECTATIVAS DE RENDIMIENTOS FUTUROS. DEBE SER OBJETIVO DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO MAXIMIZAR LA RIQUEZA DEL ACCIONISTA ORDINARIO. COMO EL ACCIONISTA COMÚN ACEPTA LO QUE QUEDA DESPUÉS DE HABER SATISFECHO TODAS LAS OTRAS RECLAMACIONES, ESTÁ COLOCADO EN UNA SITUACIÓN BAS-

TANTE INCIERTA O RIESGOSA CON RESPECTO A LOS RENDIMIENTOS DE SU CAPITAL - INVERTIDO. COMO RESULTADO DE ESTA SITUACIÓN GENERALMENTE INCIERTA, ESPERA QUE SE LE COMPENSE CON DIVIDENDOS ADECUADOS Y GANANCIAS EN BIENES DE CAPITAL.

#### G. UTILIDADES RETENIDAS (SUPERÁVIT) Y DIVIDENDOS:

PARA LA EMPRESA LAS UTILIDADES RETENIDAS O SUPERÁVIT SON LA FUENTE - PRINCIPAL DE FONDOS DE GENERACIÓN INTERNA A LARGO PLAZO. SUMINISTRAN CAPITAL A LA EMPRESA EN LA MISMA FORMA EN QUE LO HACEN LOS PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO, LAS OBLIGACIONES, LAS ACCIONES PREFERENTES Y LAS ACCIONES COMUNES. COMO LA ALTERNATIVA EN LA RETENCIÓN DE UTILIDADES ES EL PAGO DE ELLAS A LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA EN FORMA DE DIVIDENDOS, HAY UNA RELACIÓN RECÍPROCA ENTRE LAS UTILIDADES RETENIDAS Y LOS DIVIDENDOS.

UNA VEZ QUE UNA EMPRESA HAYA SATISFECHO SUS OBLIGACIONES CON SUS ACCREDORES, EL GOBIERNO Y SUS ACCIONISTAS PREFERENTES (SI LOS TIENE), SE PUEDE RETENER CUALQUIER UTILIDAD REMANENTE, DISTRIBUIRSE COMO DIVIDENDOS O DIVIDIRSE ENTRE UTILIDADES RETENIDAS Y DIVIDENDOS. LAS UTILIDADES RETENIDAS SE PUEDEN INVERTIR EN ACTIVOS QUE AYUDEN A LA EMPRESA EN SU EXPANSIÓN, O PARA MANTENER SU TASA ACTUAL DE CRECIMIENTO. SI NO SE RETUVIERAN UTILIDADES, HABRÍA QUE CONSEGUIR FONDOS ADICIONALES POR MEDIO DE LAS OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO. GENERALMENTE LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA DESEAN ALGUNA CLASE DE PAGO O RENDIMIENTO INMEDIATO SOBRE SU INVERSIÓN DE CAPITAL, U EL PAGO DE UN DIVIDENDO QUE REDUCE EL MONTO DE UTILIDADES RETENIDAS, GENERALMENTE CUMPLE CON ESTE REQUERIMIENTO.

LAS UTILIDADES RETENIDAS SE CONSIDERAN COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO, YA QUE LA DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES COMO DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS COMUNES ORIGINA LA DISMINUCIÓN DEL ACTIVO DE CAJA. PARA AUMENTAR NUEVAMENTE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA AL NIVEL QUE HUBIERA PREVALECIDO SI NO SE HU-

BIERAN PAGADO DIVIDENDOS, LA EMPRESA DEBE OBTENER DEUDA O FINANCIAMIENTO DE CAPITAL CONTABLE ADICIONALES. AL RENUNCIAR A LOS PAGOS DE DIVIDENDOS- Y UTILIDADES RETENIDAS LA EMPRESA PUEDE EVITAR EL TENER QUE CONSEGUIR UN MONTO DADO DE FONDOS, O PUEDE ELIMINAR CIERTAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXISTENTES. EN CUALQUIER CASO, LA RETENCIÓN DE UTILIDADES ES UNA FUENTE- DE FONDOS PARA LA EMPRESA.

LA DECISIÓN DE DIVIDENDOS ES REALMENTE UNA DECISIÓN FINANCIERA, YA- QUE EL PAGO DE UN DIVIDENDO AFECTA DIRECTAMENTE EL FINANCIAMIENTO DE LA- EMPRESA. EL PAGO DE DIVIDENDOS PARA LOS ACCIONISTAS CORPORATIVOS LO DE-- CIDE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

LA EMPRESA DEBE ESTABLECER UNA POLÍTICA DE DIVIDENDOS QUE MAXIMICE- LA RIQUEZA DE SUS DUEÑOS EN EL TRANCURSO DEL TIEMPO, AL MISMO TIEMPO -- QUE LE PERMITA FINANCIAMIENTO SUFICIENTE PARA PERPETUARSE. UN DIVIDENDO- NO SE DEBE CONSIDERAR COMO UN PAGO RESIDUAL PARA LOS DUEÑOS, SINO QUE DE BE ESTABLECERSE Y EN SEGUIDA REINVERTIR CUALQUIER UTILIDAD REMANENTE.

#### 5.4 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.

CUANDO ESTAMOS ACTUANDO EN UN ÁMBITO ECONÓMICO DE CAMBIOS CONSTAN-- TES, QUE AFECTAN A NUESTROS MERCADOS Y A LOS ELEMENTOS PARA FINANCIAR -- LOS PROYECTOS, ES CUANDO DEBE PONERSE MAYOR ÉNFASIS EN LA PLANEACIÓN FI- NANCIERA DE LA EMPRESA, FUNDAMENTÁNDOLA EN UNA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LA MISMA Y CON UN ENFOQUE HACIA LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO, QUE PERMITA -- ASIGNAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA FINANCIAR EL CRECIMIENTO Y LA EXPAN- SIÓN DE LA EMPRESA EN FORMA OPORTUNA, YA QUE, DEJAR DE INVERTIR EN UNA - ECONOMÍA INFLACIONARIA Y CON ALTO CRECIMIENTO, ES MARGINARSE EN UN MER-- CADO EN DESARROLLO, LO QUE FINANCIERAMENTE SE TRADUCIRÁ EN PROBLEMAS DE- LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD.

EL PRESENTE CAPÍTULO, LO HEMOS TITULADO "LAS DECISIONES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO CON BASE EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA", YA QUE LA PLANEACIÓN FINANCIERA, NOS PERMITE DE ANTEMANO DEFINIR CUÁL VA A SER LA ESTRATEGIA QUE UNA DETERMINADA EMPRESA QUIERE SEGUIR.

EL TÉRMINO ESTRATEGIA LO PODEMOS DEFINIR COMO EL MANEJAR UNA DETERMINADA POLÍTICA O PLAN PARA LOGRAR DETERMINADOS OBJETIVOS, ES ESCOGER UN CURSO DE ACCIÓN ENTRE DIFERENTES ALTERNATIVAS.

EL HABLAR DE ESTRATEGIA NOS LLEVA NECESARIAMENTE A PENSAR EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS QUE VA A MANEJAR LA EMPRESA OBJETO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA, AL MISMO TIEMPO QUE DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO QUE SE VA A MANEJAR.

LA ESTRATEGIA FINANCIERA DEBERÁ CONSIDERAR TODAS LAS ACCIONES NECESARIAS PARA ASIGNAR CAPITALES A AQUELLOS: PROYECTOS-MERCADOS-PRODUCTOS, -MÁS RENTABLES Y MÁS LÍQUIDOS.

UNA VEZ QUE EL HOMBRE DE EMPRESA TIENE UNA IDEA CLARA DE LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO QUE PUEDE TENER EL NEGOCIO QUE HA CONCEBIDO, BASADO EN LOS DATOS QUE LE HA PROPORCIONADO EL ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DEL MERCADO Y HA DEFINIDO EL PLANTEAMIENTO DE LA EMPRESA EN LAS CONDICIONES MÁS CONVENIENTES, TIENE QUE PENSAR EN LA FORMA DE CONSEGUIR LOS MEDIOS NECESARIOS PARA PODER REALIZARLO.

ESTRATEGIA

DE NEGOCIOS

¿CUÁL VA A SER LA ESTRATEGIA DE --  
INVERSIÓN?

DE FINANCIAMIENTO

¿CUÁL VA A SER LA ESTRATEGIA PARA  
CONSEGUIR LOS RECURSOS PARA LAS -  
INVERSIONES?

LA PLANEACIÓN FINANCIERA TIENE COMO SOPORTE A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL DE LA QUE HABLAMOS EN NUESTRO PRIMER CAPÍTULO, LA CUAL YA NOS DIÓ LOS ELEMENTOS SUFICIENTES PARA DETERMINAR: ¿QUÉ TIPO DE NEGOCIO?, ¿EN QUÉ MERCADO SE PARTICIPARÁ?, ¿QUÉ TIPO DE PRODUCTOS?, ETC. UNA VEZ QUE SE HA PLANTEADO EL PLAN DE LA EMPRESA, SE PROCEDE A ELABORAR EL PLAN FINANCIERO EL CUAL, COMO MENCIONAMOS ANTERIORMENTE SE PLASMA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS O PROFORMA.

TODO ESTO NOS PERMITE DIMENSIONAR EL TAMAÑO DE LAS INVERSIONES PARA PODER PARTICIPAR CON ÉXITO EN EL TIPO DE NEGOCIO QUE SE HA DECIDIDO EMPRENDER. LA PLANEACIÓN FINANCIERA, ENTRE OTROS, NOS LLEVA A LOS SIGUIENTES CUESTIONAMIENTOS:

¿QUÉ CAPITAL DE TRABAJO SE REQUIERE?

¿QUÉ INVERSIONES EN ACTIVO FIJO HAY QUE HACER?

¿DENTRO DE ESTAS INVERSIONES HAY MUCHAS ALTERNATIVAS?

¿SE EVALUARON LAS DISTINTAS ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN?

CON TODO ESTO LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA PUEDE ESCOGER LA MEJOR O -- LAS MEJORES ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN Y PODRÁ DEFINIR EL MONTO DEL CAPITAL NECESARIO, EL CUAL LO PODEMOS DEFINIR, COMO MENCIONAMOS ANTERIORMENTE, COMO AQUÉL QUE LE PERMITE SATISFACER LAS NECESIDADES NORMALES DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA CON UN CONVENIENTE GRADO DE LIQUIDEZ. EL DIRECTOR FINANCIERO DE LA EMPRESA LO PUEDE PROBAR EN EL FLUJO DE CAJA Y ASÍ DETERMINAR EN SU CASO LA INSUFICIENCIA DE CAPITAL.

LA INSUFICIENCIA SUELE ACARREAR CONSIGO:



A) EL IMPEDIR EL DESARROLLO NORMAL DEL NEGOCIO.

B) AFECTA LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA; LO QUE LA OBLIGA A RECURRIR - EN EXCESO A CAPITAL AJENOS, QUE REPRESENTAN UN COSTO EXCESIVO Y PUEDEN ORILLAR A UNA SITUACIÓN PELIGROSA.

C) LA ADMINISTRACIÓN ES DEFICIENTE YA QUE DEMANDA EXCESO DE ATENCIÓN EL PAGO DE LOS COMPROMISOS Y SOSTENER EL CRÉDITO DE LA EMPRESA. EN OCASIONES HASTA PUEDE VERSE LIMITADA POR LA ACCIÓN DE LOS ACREEDORES.

SI SE CUENTA CON EXCESO DE CAPITAL:

A) PARTE DE ESE CAPITAL SE ENCONTRARÁ INMOBILIZADO DESAPROVECHÁNDOSE EN SOBREENVERSIONES EN LOS DIFERENTES RENGLONES DEL BALANCE LO QUE REPRESENTARÁ PÉRDIDAS Y DEFICIENCIAS.

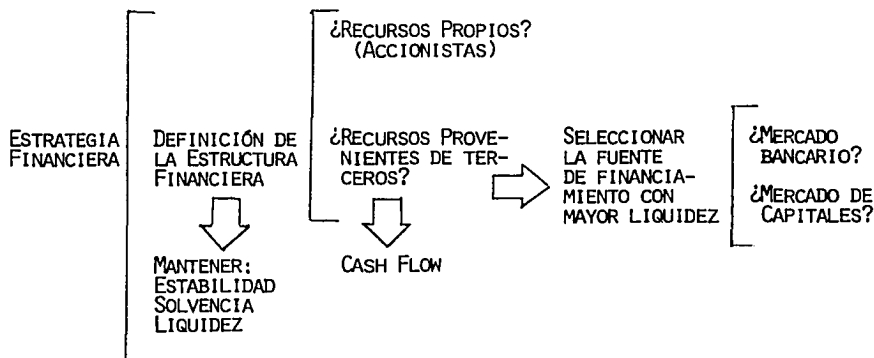
B) LA RENTABILIDAD DE SU CAPITAL SERÁ MUY CORTA YA QUE LA RELACIÓN, ENTRE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS Y EL CAPITAL EMPLEADO PARA ELLO NO GUARDARÁ LA DEBIDA PROPORCIÓN, ADEMÁS NO SE OBLIGA A LA ADMINISTRACIÓN A OBTENER TODO EL PROVECHO QUE PODRÍA DERIVARSE DE LOS RECURSOS.

C) SU RENTABILIDAD SERÁ MENOR QUE LA DE LAS EMPRESAS SIMILARES, -- QUE OPERAN CON EL CAPITAL ADECUADO.

CON BASE EN LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO, DE PAGO, NIVEL DE INVENTARIOS, SE PUEDE CONOCER CUÁL SERÁ EL CAPITAL DE TRABAJO, EL MONTO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LAS INVERSIONES FIJAS; Y SE HACE NECESARIO DEFINIR LA ESTRATEGIA DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA QUE SE VA A MANEJAR, ES DECIR, QUÉ PROPORCIÓN DE LAS INVERSIONES SE VAN A FINANCIAR CON RECURSOS PROPIOS Y -- QUÉ PROPORCIÓN CON RECURSOS DE TERCEROS.

DENTRO DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA DE LA EMPRESA NO DEBE OLVIDARSE -

LA SIGUIENTE REGLA: "EL TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LAS INVERSIONES DEBE COINCIDIR CON EL TIEMPO DEL PAGO DE LOS PASIVOS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO QUE SE UTILIZEN" NO ES CONVENIENTE EL FINANCIAR LA COMPRA DE UN ACTIVO FIJO CON UN CRÉDITO A CORTO PLAZO. POR LO TANTO, CON LA ESTRATEGIA FINANCIERA QUE SE ADOPTA SE PUEDE ENTRAR A TODO TIPO DE RAZONAMIENTOS: ¿CUÁL SERÁ EL MONTO DE LOS RECURSOS?, ¿EN QUÉ PROPORCIÓN MANTENDREMOS LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA? ETC. OTRA ESTRATEGIA SERÍA - QUE SI LA EMPRESA SE DA CUENTA QUE TIENE LIQUIDEZ MUY ALTA ES CONVENIENTE INVERTIR EN INVERSIONES TEMPORALES DE EFECTIVO YA QUE NUNCA SE DEBE TENER DINERO DISPONIBLE EN CAJA INACTIVO. EN ESTE ASPECTO, ES NECESARIO EL MANEJO EFICIENTE DE LA OPERACIÓN DE TESORERÍA. EL TESORERO DE UNA ENTIDAD DEBE SABER COMBINAR CUÁNDO VA A REQUERIR DEL DINERO CON EL VENCIMIENTO DE LAS INVERSIONES TEMPORALES QUE ESTÁ HACIENDO.



LAS RESERVAS DE EFECTIVO PARA ASEGURAR LA LIQUIDEZ EN LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA, CONSTITUYEN UNO DE LOS ACTIVOS SUJETOS A MAYOR DETERIORO, POR SER ESTRUCTIVAMENTE MONETARIOS. EL ESFUERZO DEBERÁ ESTAR ENCAMINADO --

POR UNA PARTE, A MINIMIZAR EL MONTO DEL DINERO INACTIVO Y POR OTRA A INCREMENTAR AL MÁXIMO EL RENDIMIENTO DE LAS INVERSIONES TEMPORALES DE EFECTIVO, PARA ELLO, COMO COMENTAMOS ANTERIORMENTE, ES INDISPENSABLE CONTAR CON UN BUEN PRESUPUESTO DE CAJA, QUE PERMITA ANTICIPAR LAS NECESIDADES Y CONOCER LAS FECHAS EN QUE DEBERÁ TENERSE DISPONIBLE EL EFECTIVO, Y DEFINIR LOS MONTOS Y FECHAS DE LOS INGRESOS PREVISIBLES.

TAL VEZ EL ASPECTO MÁS IMPORTANTE EN LA ACTUALIDAD, SEA LA HABILIDAD DEL TESORERO PARA MANEJAR CON EFICIENCIA LOS EXCEDENTES TEMPORALES DE EFECTIVO, YA QUE EXISTEN MÚLTIPLES OPCIONES PARA OBTENER RENDIMIENTOS ELEVADOS CAUSADOS POR LA PROPIA INFLACIÓN, QUE DEBEMOS SABER APROVECHAR EN BENEFICIO DE LA EMPRESA.

### 5.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.

CUALQUIER EMPRESA PUEDE CRECER DE DIVERSAS FORMAS, COMO PUEDEN SER LAS SIGUIENTES:

- EN UN PLANO HORIZONTAL HACIA LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS O A LA DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS,

- EN UN PLANO VERTICAL HACIA LAS MATERIAS PRIMAS O EL CONSUMIDOR FINAL,

SIN EMBARGO, ESTE CRECIMIENTO NO PUEDE DARSE EN FORMA ESPONTÁNEA, SINO QUE SE DEBE CIRCUNSCRIBIR DENTRO DE UNA ESTRATEGIA, ES DECIR, UNA EMPRESA NACE A PARTIR DE LA MISIÓN CORPORATIVA QUE ES EL DESEO DE SATISFACER UNA NECESIDAD DE LA SOCIEDAD Y MEDIANTE ÉSTO OBTENER UNA REMUNERACIÓN JUSTA. POR TANTO AL DEFINIR QUÉ QUEREMOS Y EVALUAR LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FRENTE A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO, SE DEBE EVALUAR LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN.

DENTRO DE ESTA EVALUACIÓN, LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA SON FUNDAMENTALES. ALREDEDOR DE ÉSTOS LOS RECURSOS FINANCIEROS SERÁN UN ELEMENTO PRIMORDIAL Y EN LA EVALUACIÓN DE LOS MISMOS SE TENDRÁ QUE CONSIDERAR TANTO EL REQUERIMIENTO DE ÉSTOS COMO LA MINIMIZACIÓN DEL COSTO FINANCIERO. A LA PAR SE TENDRÁN QUE EVALUAR LAS ESTRATEGIAS GLOBALES BUSCANDO LA OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA.

LAS ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DEBERÁN ESTAR DELIMITADAS POR LA CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA, ES DECIR, SE TENDRÁN QUE DEFINIR POLÍTICAS DE ESTRUCTURA FINANCIERA PARA CONOCER LA MÁXIMA EXPOSICIÓN DEL RIESGO ACEPTABLE, ASÍ COMO LA CAPACIDAD DE GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS QUE CONJUNTAMENTE CON EL FINANCIAMIENTO PUEDAN CUBRIR LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN Y CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDOS PARA TAL EFECTO.

DENTRO DE ESTAS ALTERNATIVAS, SE TENDRÁN QUE EVALUAR ASPECTOS COMO LOS SIGUIENTES: DADAS LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA, ¿CONVIENE DIVERSIFICARSE HACIA OTROS PRODUCTOS O HACIA OTROS MERCADOS?, ANTE ESTA PREGUNTA CONVIENE PENSAR QUE EXISTE UNA CURVA DE VIDA ECONÓMICA DE CADA PRODUCTO Y QUE SI LA EMPRESA DESEA TENER UNA VIDA MÁS LARGA DEBERÁ PLANEAR ESTE PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN. EN RELACIÓN A ÉSTO, ALGUNAS PERSONAS PIENSAN QUE EL MOMENTO DE ENTRAR A UN NUEVO PRODUCTO ES CUANDO EL PRODUCTO ACTUAL SE ENCUENTRA EN ETAPA DE MADURACIÓN Y SOBRE TODO LO CONVENIENTE SERÍA TENER UN GRUPO DE PRODUCTOS QUE PERMITAN DIVERSIFICAR EL RIESGO DE DECLINACIÓN DE LA EMPRESA.

POR EJEMPLO, ALGUNAS EMPRESAS TRASNACIONALES BUSCAN NO SOLO DIVERSIFICAR LOS PRODUCTOS, SINO ALARGAR LA CURVA DE VIDA DEL PRODUCTO, PENE--TRANDO, CRECIENDO Y MADURANDO EN MERCADOS DE PAÍSES TECNOLÓGICAMENTE DESARROLLADOS Y POSTERIORMENTE, EN ETAPA DE MADURACIÓN, INTRODUCIENDO ES--TAS TECNOLOGÍAS EN PAÍSES SUBDESARROLLADOS.

NORMALMENTE SE ENTIENDE QUE LA INTEGRACIÓN VERTICAL LOGRA REDUCIR -- COSTOS AL INCORPORAR DENTRO DE UN SOLO PROCESO LA EXTRACCIÓN Y ELABORACIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS O BIEN AL PONER DIRECTAMENTE EN CONTACTO AL CLIENTE CON EL PRODUCTOR. SIN EMBARGO, EN ESTE PUNTO CONVIENE PREGUNTARNOS SI PODEMOS COMPETIR CON NUESTRO PROVEEDOR, PARA LO CUAL CONVENDRÍA EVALUAR SI PRODUCIREMOS A UN MENOR COSTO O MAYOR CALIDAD QUE NUESTRO PROVEEDOR. EN RELACIÓN CON ÉSTO, MUCHAS EMPRESAS SE INTEGRAN HACIA LAS MATERIAS PRIMAS PARA TENER FUENTES ALTERNAS DE SUMINISTRO. DENTRO DE ESTA DECISIÓN LA EVALUACIÓN FINANCIERA SERVIRÁ PARA DETERMINAR LA CONVENIENCIA DE LLEVAR A CABO ESTA ESTRATEGIA O CUANDO MENOS DETERMINAR EL COSTO ADICIONAL QUE SE TENDRÁ AL AMINORAR EL RIESGO DE APROVISIONAMIENTO.

EN LA INTEGRACIÓN HACIA EL CONSUMIDOR FINAL CONVENDRÍA ANALIZAR EL COSTO QUE SE TENDRÁ QUE EROGAR PARA ESTABLECER LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN QUE NUESTROS CLIENTES YA TIENEN, Y ANALIZAR SI DE ESTA MANERA SE PUEDE LOGRAR UN MAYOR RENDIMIENTO O BIEN SE PUEDEN ADOPTAR OTRAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN, TAL VEZ MENOS COSTOSAS COMO PUEDEN SER A TRAVÉS DE ESTÍMULOS (COMISIONES) A NUESTROS CLIENTES, O A TRAVÉS DE PUBLICIDAD.

A LA PAR QUE LA EVALUACIÓN FINANCIERA, SE TENDRÁN QUE ANALIZAR LAS ESTRATEGIAS DESDE OTROS PUNTOS DE VISTA COMO SON LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS, EL INDUSTRIAL Y EL COMERCIAL, QUE TENDRÁN QUE CONVERGER EN UNA ESTRATEGIA COMÚN.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA FORMA EN QUE SE PUEDE LLEVAR A CABO EL CRECIMIENTO, SE PUEDEN CONSIDERAR DOS PRINCIPALES; O POR UN CRECIMIENTO INTERNO, O A TRAVÉS DE LAS DIVERSAS FORMAS DE ASOCIACIÓN EXISTENTES, COMO PUEDEN SER FUSIONES, CONSOLIDACIONES, ETC.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

1.- ES IMPRESCINDIBLE MANEJAR A LAS EMPRESAS BAJO SISTEMAS FORMALES DE PLANEACIÓN Y CONTROL, YA QUE ÉSTAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SON INDISPENSABLES PARA ASEGURAR EL RENDIMIENTO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA. LA PLANEACIÓN DEBERÁ SERVIR DE BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN TODOS LOS NIVELES CON UNA VISIÓN DE LA EMPRESA A CORTO Y A LARGO PLAZO, Y EL CONTROL DEBERÁ PROVOCAR DECISIONES PARA APLICAR MEDIDAS CORRECTIVAS CUANDO EL DESEMPEÑO REAL SE DESVÍE DE LOS OBJETIVOS Y PLANES ESTABLECIDOS.

2.- PARA QUE LA PLANEACIÓN TENGA BUEN ÉXITO, REQUIERE DE UN DECIDIDO APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN E INVOLUCRAR EN EL PROCESO A TODOS LOS NIVELES GERENCIALES A CARGO DE LAS DISTINTAS ACTIVIDADES, DEBIENDO CONSIDERARSE EL PROCESO DE PLANEACIÓN COMO UN PROYECTO DE TODA LA INSTITUCIÓN QUE SERVIRÁ DE BASE PARA LA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y FUNDAMENTARÁ POSTERIORMENTE LA EVALUACIÓN Y EL CONTROL.

3.- TODAS LAS EMPRESAS DESARROLLAN A TRAVÉS DE SU ACTIVIDAD, UN CICLO FINANCIERO A TRAVÉS DEL CUAL LOS VALORES APORTADOS INICIALMENTE SE TRANSFORMAN EN ACTIVOS DE DIFERENTE NATURALEZA AL REALIZARSE LOS PROCESOS DE INVERSIÓN, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN. POR MEDIO DE ESTE CICLO ES COMO SE GENERAN LOS REMANENTES O UTILIDADES, ES POR LO TANTO INDISPENSABLE QUE LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y EL MANEJO DE LOS MISMOS SE EFECTÚE DE TAL MANERA QUE CON EL MÍNIMO DE INVERSIÓN, SE OBTENGA EL MAYOR RENDIMIENTO POSIBLE.

4.- LA PLANEACIÓN FINANCIERA, QUE DEBE FORMAR PARTE DEL PROCESO INTEGRAL DE PLANEACIÓN DE LA EMPRESA, ES EL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL CUAL LA ADMINISTRACIÓN PUEDE TOMAR DECISIONES ADECUADAS PARA CONSEGUIR UNA BUENA EFICIENCIA FINANCIERA EN LA EMPRESA; YA QUE ÉSTA CONSISTE EN CUANTIFICAR LOS

PLANES, DETERMINAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZARLOS, Y AYUDA A SELECCIONAR LAS MEJORES ALTERNATIVAS PARA SU FINANCIAMIENTO, ADEMÁS DE QUE PERMITE CONOCER PREVIAMENTE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS A QUE CONDUZCA LA REALIZACIÓN DE LO PLANEADO.

5.- LA PLANEACIÓN FINANCIERA PERMITE DEFINIR LA ESTRUCTURA FINANCIERA MÁS ADECUADA PARA LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE CADA EMPRESA, DE TAL MANERA QUE ÉSTA SE MANEJE DENTRO DE LOS MÁRGENES ADECUADOS DE ESTABILIDAD, SOLVENCIA Y LIQUIDEZ. PARA ELLO ES NECESARIO DETERMINAR LOS RECURSOS PROPIOS QUE DEBERÁN APORTARSE O REINVERTIRSE EN EL FUTURO, EVITANDO LA INSUFICIENCIA O LA EXCEDENCIA DE LOS MISMOS Y APROVECHANDO AL MÁXIMO POSIBLE LAS VENTAJAS DEL APALANCAMIENTO, PERO DE TAL MANERA QUE NO SE PONGA EN RIESGO LA CONTINUIDAD Y LA PERMANENCIA DE SUS OPERACIONES.

6.- COMO PARTE DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA, ES TAMBIÉN NECESARIO HACER UNA ADECUADA PLANEACIÓN DE LOS RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS UTILIDADES, YA QUE LA RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN DEBERÁ JUSTIFICARLOS RIESGOS QUE LA EMPRESA ESTÁ IMPLICANDO COMO CONDICIÓN INDISPENSABLE PARA ASEGURAR SU CONTINUIDAD; TOMANDO EN CUENTA ADEMÁS, LAS RESPONSABILIDADES QUE LE CORRESPONDEN COMO ENTIDAD ECONÓMICA AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD.

7.- LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS SE APOYA EN LA UTILIZACIÓN SISTEMATIZADA DE DETERMINADOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS, PRINCIPALMENTE EL PROCESO PRESUPUESTAL Y LA UTILIZACIÓN DE MODELOS DE SIMULACIÓN. ESTO SUPONE EL ESTABLECIMIENTO PREVIO DE DETERMINADAS HIPÓTESIS O PREMISAS DE TIPO ECONÓMICO, OPERATIVO Y FINANCIERO SOBRE LAS QUE SE ESTABLECE LA CUANTIFICACIÓN DE LOS PLANES. SIN EMBARGO, DADAS LAS CONDICIONES DE LA INCERTIDUMBRE QUE SON CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO, LA UTILIZACIÓN DE MODELOS DE SIMULACIÓN PROPICIA EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS Y LA ELABORACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA.



8.- LA HERRAMIENTA MÁS IMPORTANTE DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA ES EL PROCESO PRESUPUESTAL, YA QUE A TRAVÉS DEL MISMO, SE CONSIGUE QUE EN FORMA -- SISTEMÁTICA LAS DIFERENTES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA A CARGO DE LAS DIFERENTES FUNCIONES GERENCIALES, PLANEEN SUS ACTIVIDADES Y LAS -- DEFINAN CON PRECISIÓN EXPRESÁNDOLAS EN UNIDADES FÍSICAS CUANTIFICADAS. -- ADEMÁS PERMITE ASEGURAR QUE LOS DISTINTOS PLANES SEAN CONGRUENTES Y CON-- VERJAN HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS COMUNES. SUS RESULTADOS SERVIRÁN - POSTERIORMENTE PARA LA EVALUACIÓN Y EL CONTROL, ASÍ COMO PARA LA TOMA DE- DECISIONES CORRECTIVAS.

9.- LA PLANEACIÓN FINANCIERA SERVIRÁ TAMBIÉN COMO PUNTO DE PARTIDA PARA- DEFINIR LAS POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN EN MATERIA DE CRÉDITO, DE PAGO, Y DE NIVEL DE INVENTARIOS, YA QUE ÉSTAS DEBERÁN SER CONGRUENTES CON LA CA-- PACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA, Y CON LAS PREMISAS ESTABLECIDAS EN EL - PRESUPUESTO.

10.- LA PLANEACIÓN FINANCIERA ES ASIMISMO UN VALIOSO SOPORTE PARA LA AD- MINISTRACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN, LAS CUALES SON POR LO GENERAL DECISIONES TRASCENDENTALES PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA. DADO QUE LOS RECURSOS SON SIEMPRE LIMITADOS, ÉSTOS DEBEN APLICARSE APOYADOS EN UNA EVALUACIÓN CUIDADOSA Y TÉCNICAMENTE SOPORTADA DE LOS PROYECTOS DE IN- VERSIÓN; PARA LO CUAL LA PLANEACIÓN FINANCIERA CON SU PERSPECTIVA A MEDIA NO Y LARGO PLAZO SE CONVIERTE EN UN ELEMENTO INSUSTITUIBLE.

11.- PARA ASEGURAR EL ÉXITO FUTURO DE TODA EMPRESA, SE REQUIERE DEFINIR - UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO QUE NORME SU DESARROLLO, COMO PARTE DE SU - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. EXISTEN OPCIONES QUE SE PRESENTAN A TODA EMPRESA- BIEN ADMINISTRADA PARA CRECER VERTICAL U HORIZONTALMENTE O INCREMENTAR SU COMPETITIVIDAD Y POR TANTO SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LOCAL Y PENE- - TRAR EN LOS DE EXPORTACIÓN. ÉSTAS OPCIONES REQUIEREN DE UNA ESTRATEGIA -- GENERAL QUE SE TOMA EN CONSIDERACIÓN AL REALIZAR SU PLANEACIÓN FINANCIERA,

PARA QUE LAS DECISIONES QUE HAYA QUE TOMAR SEAN CONGRUENTES CON LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA.

## BIBLIOGRAFIA

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO, A.C.  
"PRESUPUESTO FLEXIBLE"  
EDITORIAL AMBRIS.  
MÉXICO, 1968.

GITMAN, LAWRENCE J.  
"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA"  
HARPER & ROW LATINOAMERICANA.  
MÉXICO, 1978.

HUNT, PEARSON.  
"FINANCIACIÓN BÁSICA DE LOS NEGOCIOS"  
U.T.E.H.A.  
MÉXICO, 1982.

KNOEPEL, C.E.  
"LA ADMINISTRACIÓN ORIENTADA HACIA LAS UTILIDADES"  
ED. HERRERO HERMANOS, S.A.  
MÉXICO, 1971.

KOONTZ, HAROLD.  
"CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA"  
Mc. GRAW-HILL.  
MÉXICO, 1973.

LARIS CASILLAS, FRANCISCO J.  
"ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL EMPRESARIAL"  
EDITORIAL TRILLAS.  
MÉXICO, 1978.

MARMOLEJO GONZÁLEZ, MARTÍN.

"INVERSIONES... PRÁCTICA, METODOLOGÍA, ESTRATEGIA Y FILOSOFÍA"

INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS.

MÉXICO, 1984.

MORENO FERNÁNDEZ, JOAQUÍN.

"LAS FINANZAS EN LA EMPRESA"

INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS.

MÉXICO, 1979.

MUÑOZ IZQUIERDO, JOAQUÍN.

"COMO PLANEAR LAS UTILIDADES DE SU EMPRESA"

CENTRO LATINOAMERICANO DE ESTUDIOS PARA EJECUTIVOS, S.A.

MÉXICO, 1975.

PÉREZ DE MENDOZA, ALFREDO.

"COMO IMPLANTAR Y MEJORAR UN PROCESO DE PLANEACIÓN"

INSTITUTO NACIONAL DE EJECUTIVOS DE PLANEACIÓN GERENCIAL, A.C.

MÉXICO, 1983.

RAUTENSTRAUCH, WALTER.

"EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES"

EDITORIAL TRILLAS.

MÉXICO, 1979.

REYES PONCE, AGUSTÍN.

"ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"

ED. LIMUSA-WILEY.

MÉXICO, 1980.

RÍO GONZÁLEZ, CRISTOBAL DEL

"TÉCNICA PRESUPUESTAL"

EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS.

MÉXICO, 1976.

ROBICHEK, ALEXANDER A.

"INVESTIGACIONES Y DECISIONES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS"

EDITORIAL LIMUSA.

MÉXICO, 1970.

SALDIVAR, ANTONIO.

"PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA"

EDITORIAL TRILLAS.

MÉXICO, 1977.

TELÉFONOS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

"EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN"

SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN FINANCIERA.

MÉXICO, 1985.

TERRY, GEORGE R.

"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN"

C.E.C.S.A.

MÉXICO, 1980.

THIERAUF, ROBERT J.

"TOMA DE DECISIONES POR MEDIO DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES"

EDITORIAL LIMUSA.

MÉXICO, 1982.

VAN HORNE, JAMES C.

"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA"

EDITORIAL PRENTICE-HALL.

MÉXICO, 1977.

VISIONE, JERRY A.

"ANÁLISIS FINANCIERO: PRINCIPIOS Y MÉTODOS"

EDITORIAL LIMUSA.

MÉXICO, 1982.

WELSCH, GLENN A.  
"PRESUPUESTOS: PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES"  
EDITORIAL PRENTICE-HALL.  
MÉXICO, 1979.

WESTON, FRED.  
"FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN"  
NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA.  
MÉXICO, 1977.