

**Instituto Politécnico Nacional**



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD TEPÉPAN**

**SEMINARIO:**

**TÓPICOS SELECTOS DE CONTABILIDAD**

**TEMA:**

**“IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA  
EN LA MEDIANA EMPRESA”**

**INFORME FINAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTAN:**

**CLEMENTE ARROYO RODOLFO  
DÍAZ LOPEZ JORGE  
GONZÁLEZ LANGARICA CYNTHIA  
LEZAMA AVILÉS JOSÉ LUIS  
NAVA GÓMEZ RICAR**

**CONDUCTOR:**

**C.P. MARÍA ESTELA CASAS HERNÁNDEZ**

**MÉXICO, D.F.**

**OCTUBRE DE 2004**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Al IPN:** Gracias por el esfuerzo y dedicación para formar profesionistas con éxito y calidad, comprometiéndonos día a día a dar lo mejor de nosotros y así colocar muy en alto el nombre de este honorable instituto.

**A la ESCA:** Gracias por brindarnos un seguimiento más en nuestra vida profesional, y la instancia en sus aulas, ya que fue un tiempo muy valioso para nuestro enriquecimiento profesional y que ahora es nuestro compromiso generar un valor agregado, en el desempeño laboral.

**A los Profesores:** Gracias por abrirnos las puertas del conocimiento y compartir sus experiencias, y porque son ustedes quienes hacen que el IPN sea una institución de gran renombre y reconocimiento.

**LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN  
FINANCIERA EN LA MEDIANA EMPRESA**

**ÍNDICE**

Introducción	
<b>Capítulo I. Introducción a las finanzas para la administración</b>	
1.1 La economía en México a partir de 1980.....	9
1.2 El entorno económico de la empresa .....	17
1.2.1 La Empresa .....	19
1.2.1.1 Clasificación y características .....	20
1.3 El campo de las finanzas para la administración .....	22
<b>Capítulo II Estados Financieros</b>	
2.1 Concepto e importancia .....	27
2.2 Características .....	29
2.3 Normatividad con PCGA .....	31
2.4 Efectos de una mala aplicación contable .....	33
<b>Capítulo III Aspecto General de la Función Financiera</b>	
3.1 Relación de finanzas, economía y contabilidad .....	46
3.2 Aspecto general de la función financiera .....	48
3.3 Presupuestos .....	52
3.3.1 Control Presupuestal .....	55
3.4 Principios de flujo de efectivo y apalancamiento financiero .....	56
3.5 Financiamiento .....	59
3.5.1 Financiamiento a corto plazo .....	60
3.5.2 Financiamiento a mediano plazo .....	61
3.5.3 Financiamiento a largo plazo .....	62
<b>Capítulo IV Análisis Financiero</b>	
4.1 Definición e importancia .....	65
4.2 Razones Financieras .....	65
4.2.1 Clasificación de las Razones .....	68
4.2.2 Características de las Razones .....	69
4.3 Sistema Du Pont .....	79
4.4 Análisis del punto de equilibrio .....	81
4.4.1 Limitaciones del análisis del punto de equilibrio .....	83

4.5. Resumen determinación del análisis financiero .....	84
<b>Capítulo V. Aplicación de la planeación financiera en las entidades</b>	
5.1. Casos de PYMEs .....	89
5.1.1 Aplicación de Razones Financieras .....	92
5.1.2 Aplicación de una planeación estratégica para la calidad .....	101
5.1.3 Aplicación de una planeacion financiera junto a proyecto ISO .....	112
Conclusiones.....	125
Bibliografía.....	127

## INTRODUCCIÓN

Resulta incuestionable que la planeación sea uno de los elementos fundamentales de todos los actos o actividades que todo ser humano realiza, y máxime, cuando estos actos pretenden la obtención de objetivos positivos dentro de la operatividad de una empresa.

Por ello, la planeación financiera, que sería básicamente la aplicable dentro de una empresa, se basa en técnicas específicas, que pretenden hacer pronósticos de los acontecimientos futuros, pero de igual forma pretende establecer cuales son las metas y objetivos que se buscan, en el aspecto económico y financiero; y lo anterior se establece mediante 3 procesos medulares en todo proceso de planeación, que son en primera instancia efectuar la planeación de lo que se pretende hacer, llevarlo a cabo y verificar si se realizó correctamente.

Se puede afirmar que la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario, debido a que para establecer cuales serán los requerimientos de las empresas, en cuestiones monetarias, se debe en primera instancia definir cual es el entorno de la empresa, cuales son los resultados de años anteriores en la enajenación de sus productos, la visualización del mercado, la situación física en que se encuentran los activos que intervienen en la producción o distribución, etc., esto con la finalidad de poder dar un margen adecuado en cuestión financiera, de acuerdo a la realidad de la empresa.

Una vez que se han planeado las actividades que se habrán de realizar para alcanzar los objetivos y metas trazadas, es necesario que otros elementos de la administración hagan su aparición, como son el caso de la organización, la ejecución y la dirección. La organización, interviene de manera directa en la distribución de facultades de cada una de las partes que participarán en la realización de las actividades, otorgándoles las autoridades, derechos y obligaciones suficientes para desempeñar el encargo de cada una de las personas; por otro lado, la ejecución, se refiere a la etapa dentro de la cual se llevarán a cabo las acciones para lograr los objetivos, y en ella incluye actividades como la selección y reclutamiento de personal, la capacitación, equipamiento, etc., en general, todo lo que involucra el entorno dentro del cual el elemento humano habrá de realizar todo lo planeado; y por último, también se involucra a la dirección, que es el elemento que habrá de dirigir y guiar a las personas que realicen las actividades tendientes a efectuar todas las actividades planeadas.

Mencionado todo lo anterior, enfatizamos la importancia de implantar una adecuada planeación financiera dentro de las entidades, ya que una conveniente aplicación de esta herramienta nos ayudará guiándonos por la ruta correcta, para maximizar los recursos de nuestras compañías.

Sabemos que la aplicación de planeación financiera dentro de las empresas, es muy extensa y por este motivo, nuestro estudio estará dirigido a las medianas empresas, ya que su crecimiento dentro de nuestro país ha sido muy significativo, y por ello creemos que proporcionar una guía para aplicar dicha herramienta, es un

elemento básico para alcanzar el éxito en la operación de las entidades de este tamaño, por cualquiera que sea su giro.

Remarcamos además que dedicamos nuestro estudio a las PYMES por ser ellas el tipo de empresas más común en nuestro país, por no decir casi el único, en nuestro ámbito de ejercicio de la profesión.

En efecto, la vida de las PYME es algo muy especial y difícil de acotar a normas y procedimientos formales y escritos, como para pensar en hacer un estudio o diagnóstico serio y profundo de su estructura financiera y ajustar a tiempo los errores que desvían los resultados esperados.

Tenemos el convencimiento que a pesar de las características tan especiales de las PYMES, se pueden hacer efectivos planes de acción sobre los resultados, tanto desde adentro de estas como asistidos por especialistas externos. En este sentido pretendemos que nuestro trabajo resulte una herramienta útil y de fácil acceso y entendimiento.

Es importante tener en cuenta que una empresa bien posicionada operativamente (buena capacidad de generar resultados operativos), puede quebrar por no administrar adecuadamente las condiciones de pago de sus deudas y cobro de sus créditos. Claramente se demuestra la importancia del análisis de la estructura financiera de la empresa en cualquier tipo de contexto, sea este de estabilidad o inestabilidad monetaria.

Nuestro trabajo intenta ser una fuente de análisis de la estructura financiera de cualquier tipo de empresas, comenzando en el primer capítulo con un marco teórico guía de los conceptos más utilizados contablemente relacionados con el tema propuesto, así como la evolución de nuestra economía a partir de 1980

Dedicamos el segundo capítulo al análisis de estados contables siempre en relación con el estudio de las posibles variaciones y tendencias en la estructura de financiamiento empresarial. Es indudable la ayuda proporcionada por los distintos tipos de análisis e interpretación de estados contables como los distintos índices y ratios que son los medios más utilizados en este tipo de investigación gerencial. Son muchas las conclusiones que pueden obtenerse siguiendo ciertos pasos ordenadamente y utilizando herramientas simples y efectivas, los distintos indicadores que demuestran la posición financiera de una empresa, básicamente utilizando información de los Balances, informes internos, anexos a los estados contables, presupuestos etc. Permiten obtener resultados de mayor o menor calidad en función del grado de experiencia y conocimientos del lector de los estados contables. Es factible efectuar interpretaciones válidas referidas a la situación financiera de la empresa, su solvencia y capacidad para cancelar deudas, su rentabilidad, la composición de sus resultados y podrán efectuarse predicciones sobre su evolución.

En la actualidad en nuestro país los estados contables de publicación que se emiten de acuerdo a las normas contables, ofrecen elementos suficientes como para aplicar las técnicas de análisis. Es fácil la comparación

con estados contables de años anteriores y se incluye además un estado de movimientos en el capital corriente o de origen y aplicación de fondos, los requerimientos en materia de notas complementarias a los estados contables satisfacen las preguntas principales que un analista puede formularse. Si se trata de empresas incluidas en el régimen de oferta pública, la información adicional es más rica e incluye datos sobre volumen físico de producción, ventas internas y de exportación, y una explicación sobre las cuestiones principales que se presentaron durante un período dado.

No es objetivo de nuestro trabajo profundizar en grandes empresas que no corresponden a nuestra realidad regional, así es que dedicamos un tercer capítulo sobre el aspecto general de la función financiera, su desempeño, dificultades y fortalezas en períodos de estabilidad económica, en base a presupuestos y por ende financiamientos.

Así, repasamos algunas de las causas más comunes que llevan a las empresas a situaciones de crisis, ocasionadas principalmente por: excesivo optimismo en los planes de crecimiento y falta de consideración de alternativas, escasa o nula planificación financiera, inadecuada estructuración del fondeo y deficiente manejo de las situaciones de stress financiero, para ello mostramos en un cuarto capítulo el aplicar análisis financiero en las entidades.

En la práctica suele restringirse la función financiera a la actividad de tesorería o simple obtención de fondos, generalmente para atender necesidades de capital de trabajo a través de fuentes tradicionalmente escasas y caras. Queda poco espacio para el planeamiento y gerenciamiento con la maximización del valor de la empresa como objetivo aún cuando este pudiera ser deseable. Lo cierto es que aún el negocio más simple debe ser cuidadosamente planificado y estructurado desde el punto de vista financiero, si quiere ser exitoso y durable. Por esto en el quinto capítulo explicamos modelos de planeación financiera implantados en PYMEs, para evaluar como una adecuada gestión y planeación financiera genera resultados satisfactorios, que por su puesto se ven reflejados en la maximización de utilidades.

Tampoco profundizamos en el análisis exhaustivo de los distintos índices y tendencias pues, nuestro objetivo es llegar con este trabajo a profesionales ya conocedores de las diversas variantes que puedan presentarse a los resultados de la interpretación. Simplemente intentamos exponer esquemáticamente y simplificada los aspectos más importantes relacionados con la estructura financiera de un ente y su importancia aplicada a las PYMES, como herramienta útil para aumentar su valor, su eficiencia operativa, estructural y principalmente como explicamos en el párrafo anterior, para que esta empresa sea exitosa y perdurable, sea cual sea el contexto en que se desenvuelva.

# Capítulo I

## INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS PARA LA ADMINISTRACIÓN

En este primer capítulo indicamos los antecedentes de las finanzas en la economía mexicana, para comprender y entender el origen de contar con una adecuada planeación financiera, ya en este mundo cambiante de la última década del siglo XX, y muy en especial en México, las empresas se han visto en la necesidad de conocer adecuadamente todas las fuentes de financiamiento, con el fin de cumplir con todos los compromisos que se enfrentan a lo largo de su vida económica.



## 1.1 LA ECONOMÍA EN MÉXICO A PARTIR DE 1980

Cuando José López Portillo (1976-1982) estuvo al mando de la presidencia de México, inicio su mandato en un ambiente de incertidumbre psicológica, debido a la marcada crisis heredada por su antecesor. Ante los ojos propios y extraños, correspondía ahora al enmendar las fallas de la fracasada política económica de su antecesor, por lo que López Portillo considero como parte esencial de su política elaborar estrategias que permitieran administrar al Estado, con eficiencia, por lo que le dio gran importancia a lograr la reconciliación con los miembros del sector empresarial, quien en esos momentos se encontraba resentidos contra el sistema político, por cuestiones financieras y políticas con el gobierno, sin embargo, era necesaria la colaboración de este sector para llevar a práctica un plan de reformas capaz de solucionar la crisis financiera.

“Uno de los proyectos realizados por López Portillo fue el llamado "Alianza para la Producción", proyecto que consideraba la solución clave para los problemas socioeconómicos que su gobierno había heredado de su antecesor, tal alianza debía ser popular, nacional y democrática, lo anterior caracterizaba el lema de su gobierno "La Solución Somos Todos", dicha alianza se apoyaba en un estricto control del gasto publico, en exenciones y reducciones de impuestos a la exportación y en el aumento de los productos básicos, lo cual era un gran paso a la ansiada reconciliación con el sector empresarial”<sup>1</sup>.

Sin embargo esta nueva alianza con los empresarios podría provocar la inconformidad de los demás sectores sociales, en particular el movimiento obrero y para resolver este aspecto contradictorio, López Portillo utilizo un recurso, el cual consistía en una reforma política que buscaba un doble propósito: por un lado institucionalizar las demandas de apertura política, impidiendo que esta tomara un camino de subversión y por otro lado, se pretendía otorgar a las instituciones públicas una mayor representatividad política social, dicha reforma fue en materia electoral y de especial importancia a los partidos políticos.

Tendiente a la búsqueda de un desarrollo económico y político del país, López Portillo elabora un Plan Global de Desarrollo, dicho plan fue concebido como una etapa intermedia, de dos años de 1980-1982, en la construcción del sistema nacional de planeación, y por ello resulta de particular interés el hecho de que fue elaborado por el entonces secretario de Programación y Presupuesto Miguel de la Madrid Hurtado, precisamente quien lo iba presidir en el siguiente sexenio presidencial.

El mencionado Plan de Desarrollo quiso en su comienzo abarcar demasiadas áreas, sin embargo, no fue posible cumplirlo con eficiencia y por lo contrario solo ayudo al engrosamiento del aparato burocrático, lo cual, eminentemente crea una crisis política que se hizo manifiesta en los últimos años de su sexenio, cuando la crisis económica hizo salir a la superficie los errores de la planeación administrativa.

México con una terrible crisis económica fue heredado al nuevo gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, quien al inicio de su administración, se dio cuenta que la realidad del país no era fácil de manejar; el nuevo gobierno hereda tres grandes problemas: 1) Una situación económica en gran decadencia y crisis. 2) Una contienda política con la clase empresarial a causa de los decretos de la expropiación bancaria introducidos de último momento por el gobierno anterior, 3) La inaplazable y difícil tarea de negociar con la banca internacional, sobre la deuda del país, con los Estados Unidos, presidido por Ronald Reagan.

El nuevo gobierno trato de corregir el rumbo de la economía, mediante el mencionado Programa inmediato de Reordenación Económica (PIRE), que marcaba diez puntos, entre ellos los más importantes fueron:

- 1.- Reducción del Gasto Publico.
- 2.- Protección al empleo, protección y estímulos para los programas que proveyeran de productos básicos al sector popular.
- 3.- Reformas fiscales para incrementar los ingresos gubernamentales.
- 4.- Reestructuración del sector burocrático para volverlo más eficiente.
- 5.- Reformas constitucionales para reafirmar la rectoría del Estado dentro de la economía mixta.

Dicho programa constituye un drástico ajuste a las finanzas públicas acompañado de una recesión económica que pretendía reducir las presiones inflacionarias. Las medidas más importantes de ese plan fueron: Reducciones en el gasto, restricciones del crédito, limitaciones de importaciones, incrementos sustanciales y progresivos de los precios de los productos y servicios del Estado, devaluaciones de la moneda y renegociaciones de la deuda externa con el propósito de modificar los plazos de obtener nuevos créditos, medidas semejantes a las aplicadas por López Portillo, solo que ahora se trataba de administrarlas en dosis más grandes.

Respecto a la clase empresarial, el día de su toma de posesión anuncio la reprivatización del 34% del capital de los bancos nacionalizados, tres meses durante el transcurso de su primer año de gobierno comenzó a poner en práctica un plan de indemnización para los exbanqueros, así como la reprivatización de las empresas propiedad de los bancos, otorgando preferencias a los exbanqueros para adquirirlas de esta manera Miguel de la Madrid logro la colaboración del sector empresarial para su programa de reordenación económica.

En el sector externo, el programa correctivo del gobierno tuvo mejores resultados que los esperados y a dos años de iniciado su sexenio, la economía nacional parecía alcanzar la estabilidad, la inflación había descendido progresivamente desde 1983 cuando llego a los niveles más altos registrados hasta entonces, No obstante, aquella mejoría no significaba que para 1984 el país hubiera logrado salir completamente de la crisis.

El Plan Nacional de Desarrollo para el período de 1982-1988, señalaba cuatro objetivos principales: a) Fortalecer las instituciones democráticas. b) Vencer la crisis. c) Recuperar la capacidad del crecimiento económico. d) Iniciar los cambios cualitativos necesarios para las estructuras políticas, económicas y sociales de la nación. Entre esos cambios, se planeaba el ingreso de México al GATT, el adelgazamiento del Estado que significaba una política de privatización de algunas empresas públicas y el programa de reconversión industrial.

El régimen de Miguel de la Madrid realizó reformas a los artículos 25, 26, 27 y 28 de la Constitución, mediante las cuales se hicieron los siguientes cambios, se estableció un sistema de planeación de desarrollo, se definió la economía mixta como base del desarrollo, se precisaron las áreas estratégicas reservadas con exclusividad al Estado, de acuerdo con la rectoría de este en materia económica y se establecieron las bases del desarrollo rural integral.

Se hicieron reformas al Art. 115 constitucional encaminadas a restituir al municipio las atribuciones básicas de su función administrativa. En enero de 1985, De la Madrid puso en marcha el programa de Descentralización de la Administración Pública Federal. Además ese mismo año fueron puestos en órbita dos satélites mexicanos el Morelos I y II, los cuales hicieron posible la ampliación de servicios de teleinformática, volvieron más eficaces los servicios turísticos y bancarios e impulsaron la educación, la cultura y el entretenimiento.

Considero además el arreglo de la deuda externa como indispensable para restablecer la economía del país, pero la deuda pública externa e interna absorbía los recursos del gobierno imposibilitándolo para fomentar actividades económicamente productivas, lo que impactó de forma negativa en la vida de la población, en 1985 la situación se agrava con la caída de los precios del petróleo, el crecimiento de la inflación, la disminución de la producción industrial y las consecuencias sociales de los sismos de septiembre de ese mismo año.

Se manifestó la inconformidad de algunos sectores de la población hacia el gobierno, el cual fue sometido a presiones internas provenientes de tres sectores sociopolíticos; los movimientos obreros y campesinos, las organizaciones y partidos de izquierda y de derecha. Dichas presiones consistían en huelgas, plantones, manifestaciones, mítines, bloqueos de carreteras, pero sobre todo a través de las campañas electorales, principalmente las municipales.

Para solucionar el déficit, el gobierno recurrió al crédito hipotecario y volvió a aplicar medidas restrictivas en el gasto público y disminuyó el financiamiento a las empresas, otra medida del gobierno consistió en aumentar los instrumentos de ahorro no bancarios, con los certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), petrobonos para captar nuevos recursos y financiar sus gastos.

Por otra parte las constantes devaluaciones de nuestro peso provocaron un impacto en la economía mexicana, donde las clases trabajadora y la media fueron las más afectadas.

Después de diciembre de 1987 el presidente De la Madrid firma el Pacto de Solidaridad Económica, cuyo objetivo era el de incrementar los salarios mínimos y contractuales en un 15%. El papel del Pacto de Solidaridad Económica en el proceso electoral en 1987 fue el peor de todos los que vivió el país desde que se manifestó la crisis, ese año se inicio con una inflación alta y el deslizamiento acelerado de la paridad cambiaría que devaluó el peso hasta en un 105% respecto al año anterior y esa situación condujo a impulsar estrategia de parte del gobierno que a fin de cuentas no pudo evitar el desplome de la economía, ante las dificultades para proteger el ahorro y disminuyendo al mismo tiempo las tasas de interés, se pensó en la Bolsa de Valores como mecanismo de protección al ahorro y se alentaron las inversiones hasta convertir a las acciones en símbolo de confianza.

Pero cuando sobrevino la caída de la Bolsa de Valores afectando a decenas de miles de ahorradores, se desplomo de nuevo la confianza ciudadana en las políticas económicas gubernamentales. Los indicadores ya conocidos de las crisis se magnificaron inflación, fuga de capitales, desintermediación financiera de los bancos, enormes perdidas de dinero, devaluación, por lo que en noviembre de 1987 todo parecía indicar que el presidente no podría cumplir su promesa de evitar una crisis financiera a fines del sexenio.

“Antes de tomar posesión Salinas de Gortari mantuvo un contacto permanente con las figuras más poderosas de la industria y las finanzas públicas. El gobierno de Salinas se enfrenta a una situación más difícil con los dinosaurios del sindicalismo cuyo poder trata de disminuir y en algunos casos de quebrar”<sup>2</sup>

Una de las principales estrategias de Salinas de Gortari fue el crear alianzas entre las cuales la mas mencionada de todas fue con la Iglesia, empresarios, y hasta con el Partido Acción Nacional entre otros. Realiza varios programas de Solidaridad estos programas estaban enfocados a la gente considerada con pobreza extrema, modifica también el Art. 3 y 130 de la Constitucional, para tener una buena relación con la iglesia católica, realiza una reforma económica apoyando a los empresarios con respecto a los Estados Unidos, crea el llamado Tratado de Libre Comercio, sin embargo, el modelo fue excluyente ya que no pensó en todos los sectores, pues se olvido de la clase media.

Mediante modificaciones al Art. 27 de la Constitución, provoco la desaparición del ejido y con ello la desaparición de los campesinos, quienes emigran, por lo tanto, la reforma política pretende desmovilizar los sectores que fortalecen al PRI sobre la base de los movimientos eficientistas y de este modo, el modelo Salmista va trasformar a la sociedad mexicana de rural a urbana (del 90% analfabeta al 90% alfabetizada).

Como se menciona anteriormente sigue un sistema neoliberal disfrazado de un nacionalismo revolucionario, y en cuanto a las decisiones tomadas por su gobierno se destacan las siguientes:

Proceso de desincorporaron de las empresas del Estado, devolviendo a la sociedad civil su capacidad de gestión, es una política para que el mercado se convierta en lo principal.

Desregulación, consistente en disminuir la capacidad de las leyes que obstaculicen el mercado. Apertura económica, aprovechando la situación geoeconómica de México y con el objetivo de convertir al país a un nivel más competitivo y convertirlo en el centro del mundo, se da el TLC, así de esa forma México sería un país más abierto al mundo, lo cual tendría como consecuencia ser una potencia mundial, según el modelo económico salinista.

Las decisiones más importantes tenían que pasar por fuerza por los Pinos, por lo cual se crea la oficina de la Secretaría de Gobierno que realizaba funciones de primer ministro, y así de esta manera fue como Carlos Salinas de Gortari tuvo una acumulación de poder.

En la última parte del sexenio de Salinas surge el levantamiento del EZLN, que para algunos autores no era algo nuevo, puesto que desde De la Madrid ya existía solo que no se le dio divulgación a este, así también hay sucesos muy lamentables e inesperados como los asesinatos entre los más sonados son los del candidato a la presidencia de la república Luis Donaldo Colosio, y el del Cardenal Posadas y el de Ruiz Massieu.

Toma posesión el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, quien crea un gabinete compuesto por gente de Salinas, y que al inicio de su gobierno se encuentra con una gran crisis económicas de enormes dimensiones, con el surgimiento del EZLN, crisis que ya se había convertido en una costumbre al comenzar su sexenio, y a pesar de que mucha gente pensaba que el presidente debería renunciar a su cargo porque no iba poder con el paquete de presidencia de la república pero a pesar de eso continuo al frente del país.

“El actual gobierno que representa Vicente Fox Quezada tiene como política construir entre todos, un nuevo Federalismo; basado en el respeto, la cooperación y la corresponsabilidad. Nuestra política económica se articula a través de cuatro ejes: la conducción macroeconómica responsable; el fortalecimiento del mercado interno; la generación de empleos, ocupación productiva y mejoramiento del ingreso de las familias y las personas y la promoción de inversiones en los sectores con mayor potencial de impacto social”<sup>3</sup>

Para el proyecto de nación que los mexicanos estamos construyendo, la política exterior tiene como principales objetivos garantizar nuestra seguridad e integridad territorial; defender la naturaleza soberana de nuestras decisiones; asegurar que el Estado determine las modalidades del uso y conservación de nuestros

---

<sup>3</sup> [www.expansión.com.mx](http://www.expansión.com.mx), 17 de Febrero de 2004

recursos naturales en beneficio de la Nación; promover la cooperación para el desarrollo e impulsar un sistema mundial seguro y estable basado en los principios del derecho internacional.

A partir de los cambios ocurridos en México, así como de los nuevos retos que plantea un sistema internacional, en proceso de transformación, se han establecido cinco ejes de acción principales para alcanzar los objetivos en materia de política exterior:

- 1.- Proyectar al mundo el grado de madurez que han alcanzado nuestras instituciones democráticas y los avances que ha experimentado nuestra cultura política, reflejando la imagen de un México plural, transparente, seguro y culturalmente vibrante.
- 2.- Se ha apoyado y promovido, de manera activa y comprometida, el respeto y la defensa de los derechos humanos en todo el orbe, como lo demuestra nuestra participación en los distintos foros internacionales.
- 3.- Se ha fortalecido nuestra posición frente a la defensa de la democracia como la única forma de gobierno capaz de garantizar el bienestar de los pueblos. Por ello, se ha apoyado abiertamente la suscripción de una cláusula democrática en foros como la OEA y la Cumbre de las Américas.
- 4.- Se ha buscado jugar un papel más activo en la definición del sistema internacional del nuevo milenio. Al respecto, en diciembre pasado, se iniciaron las gestiones para ingresar al Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en calidad de miembro no permanente, en el periodo 2002-2003.
- 5.- Se promueve un desarrollo económico internacional sostenido y sustentable, cuyos beneficios alcancen a todos los sectores sin dejar atrás a ningún individuo o grupo social, incluyendo cláusulas de protección al medio ambiente y a los derechos laborales en futuros acuerdos comerciales. Por ello, se organizará el año entrante la Conferencia Mundial sobre Financiación al Desarrollo. Al mismo tiempo, se busca que el Plan Puebla-Panamá se convierta en un modelo de impulso al desarrollo, en beneficio no sólo de la región del sureste, sino también de nuestros vecinos centroamericanos<sup>3</sup>.

El "Plan Puebla Panamá" es parte del ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), este plan abarca nueve estados al sur y sureste de México: Puebla, Guerrero, Oaxaca, Veracruz, Tabasco, Chiapas, Campeche, Quintana Roo, y Yucatán; y los países centroamericanos: Guatemala, Belice, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

El PPP surge como estrategia geopolítica dada la ubicación de Mesoamérica, es decir que toma en cuenta aspectos geográficos (la ubicación de los países y sus recursos naturales para poder aprovecharse de ellos) y aspectos políticos. Actualmente, en Centro América y México, las condiciones políticas de estos países favorecen a Estados Unidos, ya que los gobiernos obedecen las imposiciones del gobierno norteamericano.

Por otro lado, la economía de Estados Unidos se concentra en la parte del Este de ese país (en la costa Atlántica) porque allí es donde se encuentra la tierra más fértil, la mayor cantidad de recursos naturales, una

gran parte de la población estadounidense, y también la mayor parte de la infraestructura. Para enviar los productos del Este del país para la costa occidental en el Pacífico, existe un gran obstáculo geográfico: las montañas Rocosas; altísimas montañas con pocas carreteras e infraestructura que dificultan el paso de productos de un lado del país para el otro.

Desde hace un siglo el Canal de Panamá ha servido para el paso de los productos estadounidenses, pero ahora el canal es obsoleto por el costo de mantenimiento y el gran tráfico de barcos, lo que provoca retrasos de hasta una semana para cruzarlo. Además Panamá recuperó su control recientemente.

Entonces, Estados Unidos empezó a buscar una alternativa barata para poder mover sus productos de la costa del Atlántico a la costa del Pacífico del país, pero además, para poder enviar sus productos a los países asiáticos, mercado muy en alza actualmente.

Para reducir los costos de transporte e infraestructura se diseña el Plan Puebla Panamá, con los ojos hacia el Sur donde las transnacionales (grandes empresas que tienen fábricas en casi todos los países del mundo como Coca Cola, Pepsi Cola, y Shell, entre otras) pueden aprovecharse de la mano de obra barata, la gran diversidad de recursos naturales de la región, y la predisposición de los gobiernos de la región para hacer todo lo que Estados Unidos les dicte.

En suma, el PPP es un plan para saquear la región mesoamericana. Siendo uno de los proyectos más importantes para las empresas transnacionales, la creación de un "corredor terrestre" (carreteras, puertos, aeropuertos, sistema de comunicación, entre otros) que les facilitará el paso de sus productos de la costa Atlántica de Estados Unidos a la costa del Pacífico, así como facilitar el acceso a los mercados de Asia, Europa y Australia.

Así es como en Junio de 2001, el presidente mexicano Vicente Fox, los presidentes de los países centroamericanos junto al primer ministro de Belice firmaron el acuerdo para implementar el Plan Puebla Panamá. A pesar de que el PPP se presenta como idea del presidente Fox, él está simplemente implementando el plan diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el FMI, el BM y Estados Unidos que responde la estrategia de este país y las transnacionales.

Y... ¿Qué abarca el Plan Puebla Panamá?

Para implementar el P.P.P. se contemplan dos grandes corredores: el Corredor Económico Puebla-Panamá, para agilizar el paso de los productos, y el Corredor Biológico Mesoamericano, para aprovecharse de los recursos naturales de la región. Los gobiernos centroamericanos lo promueven como un plan para desarrollar la región pero veamos de qué se trata realmente. El PPP contempla ocho iniciativas, o grandes proyectos.

Que son:

1. Interconexión energética
2. Integración vial
3. Integración de los servicios de telecomunicaciones
4. Facilitación del intercambio comercial y aumento de la competitividad
5. Desarrollo humano
6. Desarrollo sostenible
7. Prevención y mitigación de desastres
8. Turismo

Los países de la región necesitan recibir préstamos muy grandes del BID, BM y FMI, para tener los recursos económicos para implementar estas iniciativas, lo que significa una deuda muy grande para el pueblo y más pobreza para los pobres, y no se diga de las medianas y pequeñas empresas de la zona.

De cara a esta situación es importante que reflexionemos sobre lo que representa el PPP para la sociedad centroamericana. Las amenazas que enfrentamos son varias:

- La privatización de los servicios de salud, educación, agua, recursos naturales, áreas protegidas, semillas, riqueza natural, carreteras, puertos aeropuertos y otras entidades del Estado.
- El incremento de la deuda externa, beneficiándose únicamente las empresas transnacionales.
- La mano de obra barata será explotada por las grandes empresas y habrá menos derechos laborales y salarios más bajos.
- Se implementarán nuevas leyes financieras, exoneraciones de impuestos y facilidades de inversión para las grandes empresas extranjeras.
- Se dará un incremento en el desplazamiento de población del campo a la ciudad y del sur al norte, provocado por la pobreza, la expropiación de la tierra, las inundaciones y la búsqueda de trabajo.
- La destrucción ecológica será provocada por la sociedad de consumo, la explotación petrolera, la industria forestal y maquiladora, y el turismo, entre otros.

Pero a pesar de todas estas grandes amenazas, existen algunas oportunidades para que le demos vuelta a este gran monstruo.



- Actualmente están surgiendo nuevas alternativas económicas basadas en otros valores como la solidaridad, la justicia, el trabajo colectivo.
- Tenemos la posibilidad de fortalecer la organización social, nuestras capacidades de lucha y movilización.

## **1.2. EL ENTORNO ECONÓMICO DE LA EMPRESA**

Las finanzas en la actualidad son de vital importancia tanto en el entorno económico de una nación como de una empresa, si bien las finanzas no se han desarrollado en su totalidad en nuestro país estas fueron consideradas durante mucho tiempo, parte de la economía surgieron como un campo de estudio independiente a principios del siglo XX.

En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Los datos contables y registros financieros no eran como los que se usan en la actualidad, ni existían reglamentaciones que hicieran necesaria su divulgación, aunque iba en aumento el interés de las funciones y consolidaciones.

Durante las décadas de los 20's, las invocaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para realzar la liquidez y el financiamiento de las empresas, la atención se centro mas bien el financiamiento externo que en la administración interna.

Hacia los fines de los años 30's obligo a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de liquidez, las quiebras, las liquidaciones y las reorganizaciones, la principal preocupación en el financiamiento externo era saber como un prestamista podía protegerse. Como eran naturales las tendencias conservadoras dominaban, dando mayor importancia a que la compañía se mantuviera una sólida estructura financiera.

Los múltiples abusos cometidos en el endeudamiento, en especial las deudas relacionadas con las compañías tenedoras de servicios públicos, quedaron al descubierto al desplomarse muchas compañías.

Estos fracasos junto con la forma fraudulenta en que fueron tratados numerosos inversionistas, hicieron crecer la demanda de regulaciones, estas llegaron rápidamente, acompañadas de un creciente control gubernamental de los negocios. Con las regularizaciones también aumentaron la información financiera que debían dar a conocer las empresas, y esto a su vez hizo que el análisis financiero fuera más amplio ya que el analista podía comparar las condiciones financieras y el desempeño de diversas empresas.

Durante la década de los 40's, hasta principios de 1950, las finanzas seguían con el enfoque tradicional que se había desarrollado durante la década de 1920 a 1930, analizaban a la empresa desde el punto de vista de alguien ajeno, como pudiera ser un prestamista o un inversionista, pero no ponían énfasis alguno en la toma de decisiones dentro de la empresa.

A mediados de la década de los 50's, adquirieron un papel importante en el presupuesto de capital y las consideraciones relacionadas con el mismo. Apoyados estos por el énfasis coincidente sobre el valor actual, se convirtieron en un catalizador para los amplios cambios por producirse, nuevos métodos y técnicas para seleccionar los proyectos de inversión de capital dentro de la empresa. El financiero tenía ahora a su cargo los fondos totales asignados a los activos y distribución de capital sobre la base de un criterio de aceptación apropiado y objetivo.

El desarrollo de la teoría de la cartera y su aplicación al interior a la administración financiera fue el acontecimiento importante en la década de los 60's, en su parte fundamental la teoría nos explica que el riesgo que un activo individual no debe ser juzgado sobre la base de las posibles desviaciones del rendimiento que se espera, sino más bien en relación con su contribución marginal al riesgo global de una cartera de activos.

La década de los 70's, al perfeccionarse aun más el modelo de fijación de precios de los activos del capital para valuar los activos financieros, empezó aplicarse ideas de administración financiera, el modelo insinuaba que parte del riesgo de la empresa no tenía importancia para los inversionistas de las compañías, ya que se podían diluir en las carteras de las acciones en su poder.

También provocó que se centrara aun más la atención sobre las imperfecciones del mercado cuando se juzgaba la selección realizada por la empresa de los activos, el financiamiento y los dividendos.

Hasta ahora y durante la década de los 80's y 90's hemos sido testigos de grandes avances intelectuales en la valuación de las empresas en un mundo donde reina la incertidumbre, se le ha dedicado una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tienen sobre el valor. El papel de los impuestos personales, en conexión de los impuestos de las empresas ha sido un área que ha rendido frutos particularmente provechosos.

La información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros. Se están prestando gran atención a los indicadores financieros, mediante los cuales personas ajenas a la empresa interpretan las acciones de la administración sobre la base de la información que contiene, la noción de un mercado incompleto, donde los deseos de los inversionistas de tipos particulares de valores no se satisfacen, coloca a la empresa en el papel de llevar a cabo del mercado de tipos especiales de derechos financieros, se están mejorando la precisión de la teoría financiera y cabe esperar

que continúe esta tendencia.

“La evolución de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la administración financiera, las finanzas han evolucionado del estudio descriptivo que era antes y ahora incluyen análisis rigurosos, teorías normativas, han dejado de ser un campo preocupado fundamentalmente por la obtención de fondos para abarcar la administración de activos, la asignación del capital y la valuación de la empresa en el mercado global; ya no son un campo con un interés primordial en el análisis externo de la empresa, sino que dan gran importancia a la toma de decisiones dentro de la empresa. La principal característica de las finanzas actuales es un cambio continuo por nuevas ideas y técnicas”<sup>4</sup>.

### **1.2.1 LA EMPRESA**

Para entender el objetivo de este trabajo debemos empezar por analizar el sector al cual nos dirigimos, por lo que definiremos a la empresa como sigue: “Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado”.

De hecho en la empresa se guardan patrones de interdependencia que al final dan como resultado un proceso unificado; ya sea como un bien o servicio que esta preste a satisfacer las necesidades del mercado, y por ende debemos verla como tal no como un sistema cerrado en donde no exista el trabajo en grupo, en donde sobresalga el individualismo y que al final de cuentas no se cumplan los objetivos específicos de la empresa eficientemente y tampoco eficazmente. Como sistema de organización pensamos que es importante para la empresa sistemas de comunicación que integran las funciones administrativas como enlazar una mejor comunicación con el ambiente externo, a la vez es importante que se maneje una adecuada planeación, control, dirección entre otros.

La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital). Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa

obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado.

### **1.2.1.1 CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS**

Según boletín A-2 de PCGA define a la entidad como: “unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para la que fue creada”. Y a continuación presentamos su clasificación como sigue:

a) Por el número de personas que la forman:

Entidades físicas: Son aquellas que están formadas por una sola persona

Entidades Morales: Son las que están formadas por varias personas físicas, que constituyen una sociedad civil o mercantil, una asociación o una mutualidad.

b) Por el sector en que opera:

Entidades públicas: Son las que el estado ha creado, para desarrollarse en un determinado renglón de la Economía Nacional, ejemplo: PEMEX, CFE, etc.

Entidades privadas: Son aquellas que han sido creadas por particulares sin intervención del estado y que explotan un giro o actividad determinado.

c) Por el fin que persigue:

Entidades lucrativas: son las constituidas por personas físicas o morales, cuyas actividades principales están encaminadas a la obtención de una utilidad.

Entidades no lucrativas: son aquellas constituidas por una o varias personas que desarrollan actividades sociales, asistenciales, deportivas y culturales, sin la idea de obtener ganancias, ejemplo: Cruz Roja Mexicana, UNAM, IPN, Asilos, etc.

d) Por la forma en que constituyen su patrimonio:

Sociedad en nombre colectivo: es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

Sociedad en comandita simple: es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Sociedad de responsabilidad limitada: es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la LGSM.

Sociedad anónima: es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Sociedad en comandita por acciones: es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

Sociedad cooperativa: es una organización social formada por personas naturales conjugando intereses comunes y principios de solidaridad, a través de su esfuerzo propio y ayuda mutua, logran satisfacer necesidades individuales y colectivas mediante la realización de actividades de producción y de consumo.

Explorando en la estructura económica de distintos países, podemos encontrar sectores más dinámicos que otros, actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países. Pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes.

Por otro lado en la actual economía mundial se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados. La liberización del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales.

Dentro de este proceso entendemos que las Pymes (pequeñas y medianas empresas) deben cumplir un papel destacado. Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de

adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

De acuerdo al **Diario Oficial de la Federación (DOF)** del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

<b>CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES</b>			
<b>SECTOR / TAMAÑO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 – 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

5

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinta envergadura. Asimismo cuando analizamos sectores determinados en los distintos países, encontramos el mismo fenómeno, es decir que de ello podemos inferir que la dimensión de una empresa no esta relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías dados que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

### **1.3 EL CAMPO DE LAS FINANZAS PARA LA ADMINISTRACIÓN**

Las finanzas para la administración se relacionan con las obligaciones del gerente de finanzas en una empresa o los dueños de las medianas empresas, que en nuestro caso es el enfoque de este trabajo. Las personas que se verán inmersas en la actividad financiera de la entidad, deberán ver de manera activa los asuntos relacionados con terceros y agentes externos que influyen el trabajo diario de la empresa. Ya que de ellos dependerá el buen funcionamiento de la operación diaria en la que se ve inmersa la entidad. El personal que se desempeñan dentro de las áreas de contabilidad, contraloría, gerencia, mercadotecnia y operaciones, necesitan tener un conocimiento básico de la función de las finanzas para la administración. Todos los gerentes de la empresa, sin importar el tipo de tareas que realicen, trabajan con el personal de finanzas para justificar las necesidades de personal, negociar presupuestos operativos, manejar evaluaciones de rendimiento financiero y vender, por

<sup>5</sup> [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

lo menos en parte, propuestas con base en sus méritos financieros. Desde luego, los gerentes que comprendan el proceso de toma de decisiones financieras estarán mejor capacitados para abordar tales asuntos y, por tanto, obtendrán los recursos que necesitan para lograr sus propias metas con mayor frecuencia, es por esto la importancia de verse inmiscuidos en el área financiera, para optimizar los recursos y generar un valor agregado al negocio.

Por supuesto que si una empresa tiene éxito en alcanzar este objetivo, lo habitual es que obtenga como resultado el crecimiento, el cual se vera reflejado en aumento de los capitales.

Por consiguiente, el crecimiento tal vez sea una consecuencia deseable de una buena toma de decisiones, pero no es un fin en sí mismo. Se estudia el crecimiento simplemente porque en el proceso de planeación es muy común utilizar tasas de crecimiento. Como se verá, el crecimiento es un medio conveniente para integrar diversos aspectos de las políticas financieras y de inversiones de una empresa. Si se piensa en el crecimiento como el crecimiento en el valor de mercado del capital de la empresa, los objetivos de crecimiento y de aumento del valor de mercado del capital de la empresa no son tan diferentes.

Con fines de planeación, suele resultar útil pensar en el futuro como integrado por un corto plazo y un largo plazo. Por lo general, el corto plazo suele consistir en los próximos 12 meses. Nosotros centramos la atención en la planeación financiera a largo plazo, que normalmente se considera que consiste en los próximos dos a cinco años. A esto se le denomina horizonte de planeación y es la primera dimensión del proceso de planeación que se debe establecer, por lo cual una adecuada administración financiera proveerá los recursos necesarios para alcanzar el crecimiento deseado.

Al preparar un plan financiero, se combinan todos los proyectos de inversiones individuales que realizará la empresa con objeto de determinar la inversión total requerida. De hecho, se suman las propuestas de inversión más pequeñas de cada unidad operacional y se consideran como un solo gran proyecto. A este proceso se le denomina agregación. Esta es la segunda dimensión del proceso de planeación.

Una vez establecidos el horizonte de planeación y el nivel de agregación, el plan financiero requerirá de insumos de información bajo a forma de grupos de supuestos alternativos sobre las variables importantes. Por ejemplo, supongamos que una compañía tiene dos divisiones por separado: una de productos de consumo y otra de motores de turbina de gas. El proceso de planeación financiera tal vez requiera que cada una de las divisiones prepare tres planes de negocios alternativos para los próximos tres años.

1.- Un caso pesimista. Este plan exigiría considerar los supuestos más desfavorables posibles sobre los productos de la compañía y la situación de la economía. Esta clase de planeación de desastres enfatizaría en la capacidad de la división para soportar una fuerte adversidad económica y requeriría considerar detalles

relacionados con reducciones de costos y considerar incluso ventas de activos y la disolución de la empresa.

2.- El caso normal. Para este plan sería necesario considerar los supuestos más probables sobre la compañía y la economía.

3.- El caso optimista. Se requeriría a cada división que preparara un caso basado en los supuestos más optimistas. Pudiera incluir nuevos productos y ampliaciones y posteriormente, detallaría el financiamiento requerido para desarrollar la expansión.

En este ejemplo, las actividades del negocio se agregan siguiendo las líneas divisionales, el horizonte de planeación es de tres años.

Cabe mencionar que la función de las finanzas para la administración se describe de manera general al considerar su papel dentro de la organización, su relación con la economía y la contabilidad, y las actividades principales del gerente de finanzas o la personal involucrada en tomar las decisiones financieras que guían el negocio.

Es importante mencionar que toda organización o la mayoría de ellas, el objetivo que persigue es la maximización de las utilidades, pero una mala toma de decisiones afectara de una u otra forma la operación de la entidad, una premisa básica de las finanzas para la administración es que existe una relación entre el rendimiento y el riesgo. “El rendimiento y el riesgo son, de hecho, los principales factores determinantes del precio de las acciones, el cual representa la riqueza de los propietarios de la empresa. El flujo de efectivo y el riesgo afectan el precio de las acciones de manera diferente, aunque generalmente se piensa que un flujo de efectivo mayor se relaciona con un precio más alto de las acciones. Sin embargo es lo contrario: un riesgo mayor tiende a dar como resultado un precio menor de las acciones, porque se debe compensar al accionista por el riesgo elevado. En general, los accionistas tienen aversión al riesgo, es decir, desean evitarlo. Por un riesgo alto, los accionistas esperan recibir tasas de mayor rendimiento sobre la inversión, y tasas menores en inversiones de bajo riesgo”<sup>6</sup>.

Como mencionamos anteriormente nuestro trabajo está enfocado a la aplicación de esta teoría, en las medianas empresas, ya que derivado de una adecuada administración de las finanzas, los empresarios obtendrán mayores rendimientos sobre la inversión inicial e incluso decidir sobre inversiones futuras que aumenten su capital. Todo esto considerando que una conveniente administración de los recursos proveerá de los recursos necesarios para operar adecuadamente, sea cual sea el giro de la empresa. Es importante considerar este punto ya que muchas de las medianas empresas, comienzan sus operaciones pero con el paso del tiempo por diversos factores, no llegan a alcanzar los objetivos planteados, o simplemente no direccionan



sus recursos hacia una meta, y esta da como resultado una desviación de recursos e incluso el cierre de operaciones.

# Capítulo II

## ESTADOS FINANCIEROS

Todas las empresas reúnen y analizan información financiera sobre sus operaciones y comunican los resultados obtenidos a las partes interesadas, como propietarios y terceros. La mayoría de las empresas emiten un informe anual para sus accionistas, en el que se publica esta información con ayuda, como mínimo de cuatro estados financieros básicos. El propósito de este capítulo es revisar el contenido de estos cuatro estados y describir el impacto de la depreciación, una deducción en la contabilidad y en la declaración de impuestos, sobre los flujos de efectivo de la empresa, que constituye una relación fundamental para las finanzas.

## 2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros<sup>7</sup>.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados financieros. La expresión "estados financieros" comprende: Balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo (EFE), notas, otros estados y material explicativo, que se identifica como parte de los estados financieros.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad. La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad. La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

Estados financieros que presenta a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

El objetivo de los Estados Financieros de una empresa es proveer información acerca de la posición financiera, operación y cambios en la misma, útil para una gran variedad de usuarios en la toma de decisiones de índole económica.

---

<sup>7</sup> Ortiz Gómez Alberto, Gerencia Financiera, Un enfoque estratégico, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición, 2001, p.210 - 215

Los estados financieros son los documentos que concentran el registro de las operaciones de la empresa, en forma ordenada, resumida, cuantificada, confiable y accesible con el objeto de que sean utilizados en el conocimiento y análisis de la empresa para la toma de decisiones, por medio de los estados financieros se llega al conocimiento profundo de lo que es una organización o ente económico.

La importancia de los estados financieros es que cumpla con el objetivo sobre la situación financiera de la empresa a cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios de la situación financiera por el período contable terminado en dicha fecha; de ahí que los estados financieros sean un medio de comunicar información y no son un fin, ya que no persiguen el tratar de convencer a las personas de un criterio y punto de vista a la validez de una posición.

Se entiende que se satisface al usuario de la información si los estados financieros son suficientes para que una persona, con conocimientos técnicos, pueda formarse un juicio entre otros sobre:

El nivel de rentabilidad del negocio.

La posición financiera, que influye sobre su solvencia y liquidez de esta.

La capacidad de crecimiento de esta.

El flujo de fondos.

Por medio de esta información y de otros elementos de juicio que sean necesarios el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

En los estados financieros se brinda información sobre la posición financiera, los cambios y la operatividad de la empresa. La estructura del Balance de Comprobación contiene los activos (haber de la empresa), los pasivos (obligaciones con terceros), y el capital (participación de los dueños ó accionistas). Además se determina la situación de liquidez (disponibilidad de efectivo en el futuro cercano después de deducir los compromisos financieros del período), la solvencia (disponibilidad de efectivo a largo plazo para cumplir con los compromisos a su vencimiento), y la rentabilidad de activos y del capital.

Por otro lado, el estado de resultados, presenta información referente al desarrollo de la empresa, y mide la operatividad de la misma por medio de la generación de utilidades o rendimientos. Los elementos principales para dicha medición son los ingresos y costos o gastos, a través de los cuales se determina la capacidad de la empresa de generar flujos de efectivo y medir la efectividad con la que puede utilizarlos. De igual manera se puede evaluar la gestión administrativa, su grado de responsabilidad y tener elementos de juicio para la toma de decisiones, ya sea para mantener o vender su inversión y confirmar o reemplazar la administración.

El Estado de Cambios en el Patrimonio, por su parte, muestra los movimientos que se han dado durante un

ejercicio, en las cuentas patrimoniales, tal como en el capital o aportes de los dueños o accionistas; así mismo, muestra las utilidades retenidas registradas en reservas de capital o pendientes de distribuir y refleja el reparto de dividendos; la disposición de los accionistas de no repartir utilidades es con la finalidad de fortalecer su empresa. En el Flujo de Efectivo, se proporciona información de la capacidad de generar flujos de efectivo proveniente de operaciones, de actividades de inversión y de financiamiento; a través de este se puede analizar la habilidad de una empresa, para pagar sus compromisos: sueldos, proveedores, acreedores y dividendos a sus propietarios. Así mismo es una herramienta que permite determinar las necesidades de financiamiento.

Las Notas de los Estados Financieros por otra parte, son información complementaria relativa a datos generales de la empresa, los principios y políticas contables adoptados, aclaraciones acerca de los riesgos, incertidumbres y variación de los precios que afectan a la empresa y sobre otros recursos y obligaciones no reconocidas en el Balance General; además, contiene referencias a datos económicos del País.

## **2.2 CARACTERÍSTICAS**

Las características de los estados financieros deben ser las que corresponden a la información contable como se muestra a continuación<sup>8</sup>:

### Utilidad

Su contenido informativo como se muestra a continuación deber ser relevante veraz y comparable, y damas deben ser oportunos.

### Confiabilidad

Deben de ser estables consistentes objetivos y verificabais.

### Provisionalidad

Contiene estimaciones para determinar la información que corresponde a cada período contable.

Con el objeto de que los estados financieros básicos tengan estas características se preparan de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, consecuentemente las transacciones y efectos económicos

---

<sup>8</sup> PCGA, IMCP 17ª. edición

afectados por la empresa, son cuantificadas y relevadas de acuerdo a los principios de contabilidad y reglas particulares que se han establecido al respecto.

Existen diversas clasificaciones de estados financieros, pero una de las más aceptadas, su temporalidad es la siguiente:

#### Estados Financieros Estáticos

Son aquellos que muestran las operaciones y situación financiera o económica de un ente a una fecha determina, es decir, refleja el estado en que se encontraba una empresa a una fecha determinada, dentro de los estados financieros estáticos, se encuentra el más representativo de estos, que el balance general, también conocido como estado de posición financiera o situación financiera.

#### Estados Financieros Dinámicos

Son el reflejo de las operaciones realizadas por una empresa durante un período determinado, es decir, muestran lo realizado durante un lapso en algunos renglones específicos de operación. Dentro de estos estados financieros se encuentra el estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable y el estado de cambios en la situación financiera.

#### Limitaciones de los Estados Financieros

Los estados financieros, por ser el resumen de las operaciones de la empresa, registrada según el criterio del contador responsable, amparado por una serie de principios de contabilidad y de juicios personales de un período dado, muestra imperfecciones fundamentalmente por:

El criterio utilizado por quien registra las operaciones de la empresa.

El juicio personal de quien registra las operaciones respecto de los principios de contabilidad aplicables para cada caso,

La cuantificación monetaria de las operaciones, que por el simple transcurso del tiempo (sobre todo en época altamente financiera) la valuación o representación monetaria de dichas operaciones pierde actualidad y poder adquisitivo, tanto a corto como largo plazo.

Tomando como punto de partida lo anterior, los estados financieros no reflejan cifras absolutas, ni son completamente veraces, ya que intervienen factores subjetivos para su elaboración y para la valuación o actualización de valores.

Los avances en las técnicas contables han encontrado el camino para la actualización de las cifras mostradas en los estados financieros, con el objeto de igualar valores adquisitivos de cifras antiguas con las actuales y reflejar hechos cuantificados sobre bases razonablemente reales y actuales, pero aun esta técnica (contenida en el boletín B-10 de la comisión de los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.) tiene consideraciones subjetivas y de interpretación donde interviene en gran medida el juicio personal del responsable de la elaboración de los estados financieros.

Sin embargo, y a pesar de dichas deficiencias difícilmente salvables, los estados financieros son la única forma más o menos científica para conocer la historia desarrollo y situación actual de la empresa referente a lo financiero.

### **2.3 NORMATIVIDAD CON PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS**

De acuerdo con el Boletín A-1 sobre la teoría básica de la contabilidad, emitido por el IMCP, señala que la contabilidad produce información indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y de las personas que trabajan en la empresa.

Por la necesidad de dar a conocer información resumida y general a la propia gerencia o terceros interesados en su desarrollo, se preparan los estados financieros básicos.

Por lo tanto, la razón de ser de los estados financieros surge de una necesidad de información. De información que los interesados en un negocio empezaron a requerir, siendo los primeros interesados la gerencia del mismo y, posteriormente, el interesado externo que, en el desarrollo de las economías mas evolucionadas, es el público en general. Por lo tanto, los estados financieros han evolucionado con el entorno económico y las características de las entidades emisoras.

De empresas familiares o de círculo cerrado, se ha pasado a las empresas institucionales, con administración profesional, en las cuales el número de personas interesadas en tener información de la misma ha crecido enormemente: Este número ilimitado da origen al usuario general de los estados financieros.

Es evidente que la información financiera y las técnicas contables se han sofisticado y han evolucionado notablemente en los últimos años. La información financiera que solía consistir, de acuerdo con nuestra Ley de Sociedades Mercantiles, en un balance que arrojaba utilidades se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas, para expresar cual es la situación financiera, resultados de operación y cambios en la situación financiera de una empresa.

La información financiera que se genera en una empresa es muy amplia y extensa, pues una gran parte de ella esta diseñada como herramienta administrativa. Sin embargo no toda la información financiera que se genera dentro de la empresa es de utilidad para el usuario general de los estados financieros, quien en términos generales requiere únicamente la información de los estados financieros básicos.

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en dicha fecha. De aquí se desprende que los estados financieros básicos comprenden el balance general, los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera y las notas que son parte integrante de los mismos.

Los estados financieros son un medio de comunicar información y no son un fin, y que no persiguen el tratar de convencer al lector de un cierto punto de vista o de la validez de una posición.

Dado que son un medio de transmitir información y que:

- a) Los requerimientos de información pueden ser muy diferentes según las personas que tengan interés en una empresa.
- b) Ciertas personas tienen facultades para obtener la información que les interesa y en la forma en que les es conveniente, tal como la administración, el fisco y ciertos acreedores.
- c) Se desconoce quienes son el resto de las personas con interés en la empresa.

Los estados financieros deben de ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario general de la empresa. Son diversos los usuarios generales de la información, ya que estos comprenden tanto a los accionistas como a empleados, acreedores, y diversos sectores del gobierno, etc., que no tienen accesos a la administración, por lo que la información de los estados financieros básicos deben servirles para:

- ✚ Tomar decisiones de inversión y de crédito.
- ✚ Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos.
- ✚ Evaluar el origen y las características de los recursos financieros del negocio, así como el rendimiento de los mismos.
- ✚ Por ultimo formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración, a través de una evaluación global de la forma en que esta maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa.

Se entiende que se satisface al usuario general de la información si los estados financieros son suficientes para que una persona, con adecuados conocimientos técnicos, pueda formarse un juicio entre otros sobre:

- a) El nivel de rentabilidad.



- b) La posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez.
- c) La capacidad financiera de crecimiento.
- d) El flujo de fondos.

Por medio de esta información y de otros elementos de juicio que sean necesarios, el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

## 2.4 EFECTOS DE UNA MALA APLICACIÓN CONTABLE

La contabilidad creativa consiste fundamentalmente en aprovechar los vacíos de la normativa legal en cuanto a las diferentes posibilidades de elección con el propósito de transformar la información contable que se presentan en los estados financieros de las empresas.

Este término se utiliza para describir el proceso mediante el cual los contadores y asesores utilizan sus conocimientos sobre las normas contables para "maquillar" las cifras reflejadas en la contabilidad de la empresa, sin dejar de cumplir los principios de contabilidad. De esta manera, según se apliquen los criterios u otros aspectos de la contabilidad, los resultados pueden variar y ser más favorables para las organizaciones<sup>9</sup>.

Enron, Worldcom entre otros, son algunos casos de contabilidad creativa (eufemismo para fraude con los números) que han aparecido en los últimos tiempos, han sido de gran impacto en la economía norteamericana, hasta el punto que los mercados han perdido la confianza en los "principios de contabilidad generalmente aceptados", en los auditores, asesores y hasta en los analistas de inversión; quienes recomiendan la compra de tal o cual acción, ganan buenas comisiones y dejan en la estacada a miles de inversionistas.

La contabilidad general ha sido considerada como disciplina muy antigua a través de la historia, ha estado caracterizada por una serie de estímulos y respuestas que evolucionaron a medidas que se incrementó la complejidad de los sistemas económicos y sociales y los requerimientos a satisfacer.

La contabilidad general tiene dos funciones básicas:

- ✚ Suministrar la información sobre las variaciones significativas del patrimonio.
- ✚ Estudiar las causas que han originado estas variaciones para así determinar una planificación adecuada de las acciones a seguir.

<sup>9</sup> Dávila Galván, Sergio, La Auditoría Interna ante los fraudes. México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1980 p. 76

Es imprescindible que el contador este consciente de los progresos, tanto en lo relativo a la parte teórica y su conceptualización, como en lo concerniente a los elementos prácticos y los procesos investigativos.

Es por lo tanto de primordial importancia comprender que la contabilidad general juega un papel efectivo y decisivo en la sociedad y no debe perseguir objetivos independientes. La contabilidad general además de su función histórica, ha pasado a tener una importancia en su función de pronóstico como herramienta para el control de la economía y de la administración.

La demanda por nuevas áreas es clara y sólida, y la profesión debe necesariamente, dirigir sus esfuerzos a cumplir con los anhelos y aspiraciones de la sociedad. El control y la información serán los elementos básicos para el éxito de las grandes organizaciones. La contabilidad general es parte de una red de información, por lo cual los contadores necesitan ampliar sus destrezas y sus perspectivas para poder enfrentarse al cambio cuando éste se produzca.

El Comité sobre Terminología del Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) de los Estados Unidos, propuso en 1941 que se definiera la contabilidad general como el arte de registrar, clasificar y resumir de una manera significativa y en términos monetarios, las transacciones y eventos o sucesos que son, cuando menos en parte, de carácter financiero, así como de interpretar sus resultados.

Este proceso debe ser realizado de acuerdo con normas y procedimientos de carácter general o específico, que son aplicados al registro de las operaciones y a la presentación de las cifras en los estados financieros y que se han denominado principios de contabilidad generalmente aceptado. Los principios contables venezolanos están basados en los principios mexicanos publicados en los boletines de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC (IMCP).

Así mismo, en caso de que no existan principios o reglas particulares expresamente mencionadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC (IMCP), nos guiaremos por los pronunciamientos del American Institute of Certified Public Accounting Standards Board (Junta de Normas de la Contabilidad Financiera), instituciones que poseen la mayor autoridad profesional en los Estados Unidos de América y que les es también reconocida en la mayoría de los países de América y parte de Europa, Asia y Oceanía.

Todo esto es importante recordarlo ya que en los últimos meses hemos visto a través de los medios de comunicación, noticias sobre la quiebra de grandes empresas norteamericana a raíz de la alteración de los principios contables, empresas cuyos estados financieros presentaban una situación financiera envidiable y que después de descubrir ciertos "artificios contables" más tarde se han convertido en una lacra financiera, lo cual se ha expandido a lo largo y ancho de Estados Unidos.

Razones para la utilización de la contabilidad creativa.

En los últimos tiempos y como consecuencia de la crisis financiera que ha afectado a grandes compañías de ámbito internacional, la contabilidad creativa ha cobrado especial relevancia, poniendo en duda los datos que se presentan, así como la credibilidad de los auditores y asesores.

Las discusiones sobre las razones que han llevado a algunas empresas a poner en práctica la contabilidad creativa, se han centrado fundamentalmente en el impacto que pueden tener sobre las decisiones de los inversionistas en la Bolsa de Valores ya que han utilizado "trucos contables" para engañar a los inversionistas.

Entre las razones que tienen los directivos de las empresas que cotizan sus acciones, para intentar manipular las cuentas a través de la utilización de la contabilidad creativa destacan las siguientes:

Las empresas generalmente prefieren reflejar una tendencia estable en el crecimiento del beneficio, en lugar de mostrar unos beneficios volátiles con series de dramáticas subidas y bajadas.

Puede ayudar a mantener o "incrementar" el precio de las acciones, tanto reduciendo los niveles aparentes de endeudamiento, y por tanto, haciendo que la empresa parezca expuesta a un riesgo menor, como creando la apariencia de una tendencia del beneficio creciente.

Si los directivos están comprometidos en operaciones internas con las acciones de su empresa, pueden utilizar la contabilidad creativa para retrasar la llegada de la información al mercado, aprovechando la oportunidad para beneficiarse de su información privilegiada.

Éticamente, la primera de las tres razones expuestas, están abiertas a un debate honesto. Las otras dos razones éticamente inaceptables, sobre todo la última.

En ocasiones, las empresas deben realizar sus registros contables de forma objetiva, pero la legislación contable tiene ciertos vacíos o ambigüedades que se presentan al momento de contabilizar determinados aspectos. Además existen muchos puntos de la contabilidad entre los que se puede elegir u otros tantos que requieren hacer provisiones sobre el futuro, pudiendo ser optimistas o pesimistas. Esto por no hablar del deseo de muchas empresas por manipular los datos.

Por tanto, la contabilidad, tal y como está regulada actualmente, no refleja ni informa sobre la realidad, sino que "sólo sigue las normas", dando lugar a unas cuentas anuales transformadas en las compañías. Esto se debe al predominio de una visión legalista a la hora de elaborar la contabilidad de las empresas, es decir, se prepara aplicando las normas, independientemente de cuál sea la realidad.

En la actualidad, prácticamente todas las empresas "maquillan las cuentas" y rara es la empresa que no la ha empleado en los últimos cinco años. Los motivos que existen para utilizar esta contabilidad creativa son

variados y extensos.

Existe la necesidad de presentar un incremento en los resultados, como por ejemplo en los Bancos, donde a pesar de las crisis económicas, los beneficios siempre aumentan con respecto a los años anteriores.

Otra serie de razones para utilizar en la contabilidad creativa, aplicable a todo tipo de empresas, surge porque estas se hallan sujetas a diferentes tipos de derechos y obligaciones contractuales, basados en los importes reflejados en los estados financieros; por ejemplo:

Es bastante corriente que, en el caso de contratos de préstamos, se incluya una restricción sobre el importe total que una empresa puede obtener, calculada como múltiplo del capital total y reservas.

Algunas empresas, como las de servicios públicos de electricidad y aseo urbano, por ejemplo, están sujetas a la autoridad de un organismo público regulador que establece las tarifas máximas que pueden cobrar. Si estas empresas reflejan altos beneficios, el ente supervisor responderá manteniendo o congelando las tarifas. Por tanto, estas empresas están interesadas en la elección de métodos contables que tiendan a reducir el beneficio contable.

Un modelo de dirección con retribuciones ligadas a los beneficios o al precio de las acciones de las empresas hará que, en el caso en que están ligadas al precio de las acciones, los directivos están motivados para presentar cuentas que impresionen a la bolsa. Si la prima esta ligada al beneficio, los directivos intentaran ajustar la cifra del beneficio de manera que se maximicen sus ingresos.

Cuando una filial, sección o división de la empresa esta sujeta a un acuerdo de participación en beneficios, esto puede afectar a la preferencia por diferentes métodos contables.

Una de las causas quizás de mayor peso es la necesidad de impresionar a los accionistas, manipular el valor de las acciones y los sistemas de retribución de la Gerencia a través del manejo y pago de dividendos, demostrar y poner en evidencia a la anterior y posterior Administración de la empresa, manipular las entidades bancarias para el otorgamiento de los créditos, engañar al fisco o lograr la adjudicación de concesiones importantes.

#### Transacciones más comunes en la contabilidad creativa.

Los analistas e investigadores han realizado una recopilación de las transacciones más comunes que se pueden encontrar registrados en los libros de la empresa manejados con los criterios de la contabilidad creativa.

Algunas de estas transacciones son:

Aumento o reducción de gastos: La normativa contable facilita un margen de maniobra en relación con la cuantificación en un determinado período de ciertos gastos o ingreso, como es el caso de las amortizaciones, de la depreciación o de la activación de ciertos gastos como por ejemplo los gastos de investigación y desarrollo.

Aumento o reducción de ingresos: En algunos casos se puede retrasar el reconocimiento de los ingresos, en virtud de principios tales como el de la prudencia o el de la correlación de los ingresos y gastos.

Aumento o reducción de activos: Los inventarios pueden valorarse según diversos métodos (FIFO, LIFO Promedio Ponderado entre otros) con lo que la cantidad total puede diferir con los correspondientes efectos en los costos de ventas y el resultado. Estas modificaciones afectarán la relación entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo, influenciando directamente el índice de liquidez.

Aumento o reducción de las reversas: Las modificaciones en los ingresos o en los gastos, como se ha expresado anteriormente, afectan los beneficios o pérdidas y por tanto las reservas. De esta forma, se altera la proporción entre deuda y fondos propios con los correspondientes efectos en indicadores tales como el endeudamiento o apalancamiento financiero.

Aumento o reducción de deudas: En relación con ciertas partidas, la normativa contable permite la elección entre diversas posibilidades. Por ejemplo, en Europa para los fondos de pensiones existe la posibilidad de regularizar la deuda existente en un período que oscila, para la mayoría de las empresas entre 7 y 15 años. Por tanto, si una empresa le interesa aumentar su beneficio, por ejemplo, retrasará tanto como esté permitido la regularización total de la deuda existente en concepto de planes de pensiones. Esta práctica también modifica el análisis de los índices financieros de endeudamiento, la independencia financiera o la liquidez.

Reclasificación de activos o pasivos: En otros casos puede existir un cierto margen a la hora de determinar si un concepto se incluye en un rubro o en otro. A modo de ejemplo, puede citarse el caso de ciertos elementos que pueden contabilizarse en el activo fijo o en el inventario. Esta posibilidad puede afectar a las relaciones entre los diversos rubros y por tanto, a los índices que permiten evaluar aspectos tales como la liquidez, rotación del inventario, capital de trabajo, entre otros.

Información incluida en la memoria, en el informe de gestión y en el informe de auditoría: Existen secciones o cuerpos en las memorias y del informe de gestión en los que se puede incluir más o menos información. Ello puede derivar en cambios en la opinión que se desprenda de los mismos. En cuanto al informe de auditoría, en algunos casos pueden expresarse las salvedades u opiniones de forma que se busque una determinada interpretación de los mismos.

Presentación de la información: otra posibilidad para la contabilidad creativa la proporcionan los criterios utilizados para la presentación de la información, la cual de acuerdo al "maquillaje" utilizado puede formar una opinión contraria a la realidad o de acuerdo a los intereses de la empresa.

Técnicas y métodos utilizados en la aplicación de la contabilidad creativa.

Existen diversas técnicas para la aplicación de la contabilidad creativa, es la misma situación que se presenta si se quisieran pagar pocos impuestos dentro de la legalidad. Por tanto, una empresa que desee modificar sus resultados buscará en la normativa contable aquellas partes que no estén reguladas, tengan un tratamiento alternativo o sean temas en los que podamos ser optimistas o pesimistas a la hora de realizar unas previsiones de futuro.

También se realizan maquillajes a la hora de valorar los inventarios y el modo de reflejar las provisiones; en la forma de contabilizar las deudas, las diferencias de cambio, las operaciones fuera de balance, las obligaciones o las contingencias.

Otras empresas optan por la contabilidad creativa en los procesos de consolidación; en la reclasificación de activos y pasivos y a la hora de evaluar las pérdidas y ganancias, incluyendo gastos con cargo a reservas o en la estimación de los ingresos y gastos, entre otros.

En último lugar, también se emplea el "maquillaje" de las cifras cuando se preparan los informes de las memorias anuales de las empresas, los informes de gestión y los de auditoría.

En aquellos países en los cuales se han producido escándalos por la práctica de la contabilidad creativa, han puesto en evidencia las técnicas mas utilizadas de la contabilidad creativa.

A continuación se presenta un resumen de dichas técnicas:

A veces la normativa existente permite elegir entre diferentes métodos contables para el registro de las transacciones contables. Por ejemplo, en algunos países europeos, una empresa puede elegir entre una política de saneamiento de los gastos de desarrollo en el mismo momento en que estos se producen o amortizarlos a lo largo de la vida del proyecto en cuestión. La empresa podrá elegir la política contable que le proyecte la imagen preferida.

Algunos registros contables implican una gran cantidad de estimaciones, opiniones y predicciones. En ciertos casos, como en la estimación de la vida útil de los activos fijos para calcular su depreciación, es normal que estas estimaciones se hagan internamente en la empresa y el contador creativo tiene la oportunidad o

posibilidad de ser más o menos cauto u optimista en la estimación.

Se pueden registrar transacciones artificiales, tanto para manipular los importes en los balances, como para desplazar los beneficios entre los ejercicios contables. Esto se consigue registrando dos o más transacciones relacionadas con una tercera parte, normalmente un banco. Por ejemplo, supongamos que se arregla la venta de un activo a un banco y luego se contrata en régimen de leasing por el resto de la vida útil (operación conocida con el nombre de lease-back). El precio de venta de esta operación puede ponerse por encima o por debajo del valor actual del activo, porque la diferencia se puede compensar por unas mayores o menores cuotas de leasing.

En algunos casos pueden modificarse los criterios contables de un año a otro. El principio de uniformidad o consistencia establece que no se puede modificar los criterios contables de contabilización de un ejercicio a otro, salvo casos excepcionales que se identificaran y justificaran en la memoria o informe contable.

"Atascar los canales" de producto terminado o materia prima. Es decir, persuadir al cliente que acepte nuestro producto aunque no lo necesite y lo almacene. De esta forma, aunque la venta se haga a crédito y el vendedor se comprometa a financiar los inventarios redundantes, se inflan las utilidades. Una variante de esta práctica es la de rentar almacenes para guardar el producto adquirido por empresas que son filiales ficticias.

Vender activos y no reportarlos como ingresos extraordinarios sino llevarlos a ingresos operativos. Con esta práctica, además, se da la impresión que se reduce el costo administrativo de la empresa con lo que parece elevarse su eficiencia.

Elevar las utilidades con las ganancias de capital registradas por los fondos de pensiones de los trabajadores de las empresas, administrados por ellas.

Inventar filiales ("entidades con propósitos específicos") para esconder deuda y generar utilidades irreales.

Hacer intercambios de materia prima o producto terminado de características similares con empresas competidoras, llevando a utilidades de inmediato el producto de lo vendido y amortizando lo adquirido en plazos mucho más amplios.

Es obvio que todo este desorden ha revelado fallas en los ámbitos normativos y de supervisión que supuestamente impiden que se den malas prácticas y ha provocado todo tipo de recomendaciones por parte de los organismos gubernamentales para burocratizarlo aún más, en lugar de volverlo más ágil y eficiente.

El papel de los auditores y asesores gerenciales ante la contabilidad creativa.

El pasado 15 de junio del presente año fue un día negro para la firma Andersen, después de nueve días de deliberaciones el jurado encontró culpable a la auditora de Chicago de un delito de obstrucción a la justicia en la investigación de la Enron.

La compañía se enfrenta a una multa de US\$ 500.000 y a un período de "libertad vigilada", pero, sobre todo, a la certeza de una orden de suspensión por parte de la Comisión del Mercado de Valores (SEC) de los Estados Unidos. Esta tiene por ley, prohibir la actividad a las firmas de auditores que hayan incurrido en un crimen.

Andersen tuvo que reconocer que ahora "cualquier firma de contabilidad puede enfrentarse a un castigo similar por deshacerse de documentos, siguiendo los procedimientos estándares de la compañía". Cada día saltan al mercado indicios o sospechas de deslices en las prácticas contables que antes o bien se desconocían o bien se pasaban por alto.

Asimismo, hace poco se confirmó que la segunda telefónica de Estados Unidos, Worldcom, engañó a sus accionistas y al público en general durante cinco trimestres consecutivos diciendo que 3.800 millones de dólares gastados eran inversiones de capital.

Un ingrediente asiduo en las discusiones con los norteamericanos cuando se negoció el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, era su arrogante crítica sobre la falta de calidad y transparencia en las prácticas contables prevalecientes en México, independientemente de sus muchas deficiencias.

Se ponían los "principios generalmente aceptadas por los profesionales de la contabilidad en Estados Unidos", conocidos por su acrónimo en inglés como US-GAAP, como el brillante ejemplo a seguir por las empresas mexicanas para hacerlas dignas de compararse siquiera con las norteamericanas. Ahora resulta que el escándalo provocado por las prácticas contables de la empresa Enron, empresa energética que orgullosamente fue la sexta mayor de Estados Unidos, y el papel que jugó su firma de auditores / asesores financieros Andersen, abrieron la caja de Pandora que revela la abismal calidad de las "mañas contables" comunes en Estados Unidos.

El problema se origina en la necesidad de mostrar un comportamiento brillante en la generación de ganancias inmediatas de las empresas para satisfacer mercados que fijan su atención en el desempeño que tienen las utilidades en plazos cada vez más cortos.

Esta necesidad de quedar bien con los accionistas lleva a las empresas y a sus auditores / asesores contables a embellecer su imagen para generar ganancias instantáneas aunque tal cosa ponga en peligro la viabilidad de las empresas en el mediano y largo plazo y su prestigio.



Uno de los problemas detectados es precisamente la dualidad del papel que juegan las empresas contables, no sólo Andersen sino también sus principales competidores (Deloitte & Touch, Ernst & Young, KPMG, Price-Waterhouse-Coopers) al servir al mismo tiempo como auditores y asesores financieros responsables de recomendar cómo elevar las ganancias de sus clientes<sup>10</sup>.

Las consecuencias de la utilización de este tipo de contabilidad creativa repercuten directamente sobre los auditores, contadores y sobre los usuarios. Así, el descubrimiento de estos maquillajes en los resultados de las empresas ha deteriorado la imagen de los profesionales de la contabilidad, ya que la gente llega a preguntarse cuál es la función de los auditores y por qué se permite este tipo de contabilidad. Además los usuarios, acreedores, la Administración Pública pueden llegar a sentirse engañados.

El problema reside en que mientras los auditores tienen una visión legalista de la contabilidad y aplican las normas sin atender a la realidad, los usuarios tienen una visión realista.

#### Claves para detectar la práctica de la contabilidad creativa.

Existen diversas formas de detectar con facilidad este tipo de maquillajes, siempre y cuando sean legales. Para ello se necesitará disponer de las cuentas anuales de cuatro o cinco años; observar si hay resultados extraordinarios y los de ejercicios anteriores para saber si han sido maquillados; analizar el informe de auditoría, con el fin de ver si hay cambios de criterios contables o salvedades y si el auditor ha informado de ello, así como de su influencia en el resultado final.

De esta misma manera, habrá que revisar los plazos de depreciación de los activos fijos y compararlo con otras empresas del sector para descubrir si deprecian en los mismos plazos y si adoptan políticas agresivas o conservadoras.

Es necesario además leer las Memoria Anuales emitidas por la alta gerencia y ver las normas de valorización utilizadas, verificar los movimientos de reservas; si han existido tratamientos o autorizaciones especiales y las provisiones que existen.

Analizar los momentos clave en la empresa, como por ejemplo una salida de la Bolsa de Valores, la posibilidad de ser vendida, el cambio de auditor o en la cúpula directiva, también pueden ser determinantes a la hora de detectar esta clase de maquillajes, que las empresas actualmente realizan para esconder diversas operaciones, durante un periodo o periodos de transacción; cabe mencionar que este fenómeno día con día sigue creciendo, y esto da pie a malas practicas contables.

---

<sup>10</sup> [www.expansion.com](http://www.expansion.com), 30 de Noviembre 2003

Estos tipos de prácticas se consideran legítimas, pero es un fraude de ley, ya que se usa la ley para engañar a los usuarios. Es legítima dado que se utilizan las normas para elaborar la contabilidad, pero se manipulan los datos con el fin de lograr los resultados deseados.

Algunas empresas utilizan diversos tipos de contabilidad según los períodos económicos en los que se encuentren. Es decir, si la economía está en una fase expansiva y de bonanza, las compañías tienden a ser conservadoras y se preocupan más por la fiscalización. A medida que la situación comienza a empeorar se opta por una contabilidad menos conservadora y cuando se llega a unos beneficios de baja calidad, la empresa se inclina por variar algún criterio contable.

La contabilidad creativa en masa llega cuando se da un deterioro de la economía y, en tiempos de recesión, los maquillajes legales no son suficientes y se llega hasta el fraude ilegal. En la contabilidad creativa podríamos decir que "cumplimos la normativa y cambiamos criterios para intentar hacer una contabilidad conservadora o agresiva".

Es imposible limitar los abusos en esta modalidad contable, aunque sí una parte de ellos. Reducir los criterios contables permitidos, dando una sola oportunidad y establecer normas que minimicen las opiniones, evitando los resultados extraordinarios; pueden ser algunas de las soluciones al problema.

Sin embargo, estos tipos de alternativas no entran dentro de los planes de los gobiernos. Para nadie es un secreto que los entes gubernamentales, en cualquier país, son los primeros que "maquillan" sus informes financieros.

#### Formas de disminuir o moderar la práctica de la contabilidad creativa.

Existen muchas propuestas para disminuir la práctica de la contabilidad creativa, entre estas propuestas tenemos las siguientes:

El campo de elección de métodos contables puede reducirse mediante la disminución de los principios contables permitidos o especificando circunstancias en que se aplicara cada uno. Exigir consistencia en la utilización de los mismos también ayuda ya que una empresa que elige un método por que con este logre la imagen deseada ese año, deberá utilizar el mismo método en circunstancias futuras donde el resultado puede ser menos favorable o quizás el menos deseado.

El abuso de la posibilidad de que los directivos utilicen sus opiniones puede controlarse de dos formas. Una es diseñando normas que minimicen la utilización de opiniones y la otra sería aquella en la que los auditores ejerzan un papel en la identificación de estimaciones deshonestas.

Las transacciones artificiales pueden tratarse invocando el concepto de que la sustancia esta por encima de la forma, donde la sustancia económica y no la forma legal de las transacciones, la que determina su contabilización. Por lo tanto las transacciones ligadas se contabilizarán como un conjunto.

El calendario de las transacciones extraordinarias es una materia reservada a la gerencia, de todas formas, la amplitud de su utilización puede limitarse requiriendo evaluaciones regulares de las partidas de las cuentas de manera que las ganancias o perdidas por los cambios de valor se identifiquen en las cuentas cada año, en el momento en que se dan, en lugar de parecer solo en el final del año en que se enajena el activo en cuestión.

Hemos visto que la contabilidad creativa se percibe como característica de la aproximación a la contabilidad, muy flexible y con espacio para las diferentes opiniones, mas que del modo europeo continental, tradicionalmente mucho más rígido, con normas muy detalladas.

Como se ha planteado anteriormente la práctica de la contabilidad creativa viene dado por la intención de impresionar con unos estados financieros que proyecten una solidez y un crecimiento sostenido y en ascenso permanente.

La experiencia de otros países muestra de forma clara la necesidad de normas contables que proporcionen criterios claros, y sin ambigüedades, si se quiere reducir las posibilidades de la contabilidad creativa.

Los auditores pueden considerar la posibilidad de reflexionar sobre hasta que punto las cuentas presentan una imagen fiel, como consecuencia de las presiones ejercidas por sus clientes en relación con la contabilidad creativa.

Así mismo, los auditores tienen la oportunidad de observar de cerca y poder evaluar con bastante profundidad el comportamiento de un gran número de empresas, así mismo tienen la capacidad técnica para entender cuales son las herramientas de contabilidad creativa que se están utilizando y además están incentivados para identificar e intentar controlar la practica de la contabilidad creativa en las empresas que auditan.

Los usuarios de la contabilidad deberían ser conscientes de las posibilidades que tienen las empresas de manipular los reportes financieros anuales. Los organismos que establecen contratos con las empresas basándose en su información contable, tales como entidades de crédito que pueden introducir condiciones en los préstamos en relación con el cumplimiento de determinados índices de endeudamiento, podrían considerar la posibilidad de incluir en los contratos cláusulas que eviten la posibilidad de efectuar "maquillajes" en las cuentas.

Es posible limitar este tipo de abusos, pero son las autoridades nacionales quienes están obligadas a combatirlos de verdad.

Y por último es importante recordar las altas sanciones que prevén las leyes en caso de fraude en las auditorías lo que debe conllevar a pensar muy bien a la hora de manipular cualquier resultado, así como la obligación que debemos tener en mantener en alto la moral y el buen nombre del profesional de la contaduría.

# Capítulo III

## ASPECTO GENERAL DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

En el desarrollo de las empresas existen herramientas de análisis y control, que nos ayudan a direccionar los recursos con los que contamos para alcanzar los objetivos planteados, es este capítulo definimos el proceso de planeación financiera a corto y largo plazo, para que sepamos la ruta a seguir con un adecuado control presupuestal que nos ayudara en la toma de decisiones del hoy y el mañana, además explicamos como desarrollar planes que ayuden a tomar mejores decisiones y que den un valor agregado a la compañía, definiendo los elementos que deberán incluirse en el proceso de planeación financiera.

### 3.1 RELACION FINANZAS, ECONOMÍA Y CONTABILIDAD

#### Finanzas, Economía y Contabilidad

En el campo de las finanzas esta íntimamente con el área de la economía y el de la contabilidad: La administración financiera puede contemplarse como una forma de la economía aplicada que da énfasis a conceptos económicos teóricos. La administración financiera toma también cierta información de la contabilidad, que es igualmente otra área de la economía aplicada por lo que aquí trataremos explicar la relación entre estos.

#### Finanzas y Economía

La importancia de la economía en el desarrollo del ambiente financiero y la teoría financiera puede describirse mejor los dos amplios campos de la economía: la macroeconomía y la microeconomía. La macroeconomía se ocupa de la totalidad del ambiente institucional e internacional en que una empresa debe operar, en tanto que la microeconomía se ocupa en determinar las estrategias óptimas de operación de las empresas.

#### Macroeconomía

Partiendo de la teoría macroeconomía se establece el ambiente dentro del cual se ejerce la función financiera. La macroeconomía se ocupa de la estructura institucional del sistema bancario, de los intermediarios financieros, el tesoro de la nación y las políticas económicas a disposición del gobierno para hacer frente y controlar el nivel de la actividad económica dentro de la economía. Es obvio que la teoría y las políticas macroeconómicas no conocen límites geográficos; más bien tienen relación con el establecimiento de un marco de referencia internacional en que los fondos fluyen libremente entre las instituciones y los países, se estabiliza la actividad económica y se controla el desempleo.

Como una empresa comercial debe funcionar dentro de un ambiente macroeconómico, es importante que el administrador financiero este enterado del sistema institucional en que se mueve; debe permanecer también alerta a las consecuencias de los diferentes niveles de actividad económica y a los cambios en la política económica en todo lo relacionado con su propio campo decisorio. Sin entender la cabalidad el funcionamiento del amplio campo económico en que opera, el administrador financiero no puede aspirar a alcanzar el éxito financiero para su empresa. Debe conocer, así mismo, las consecuencias de una política monetaria más restrictiva sobre la capacidad de la firma para allegar fondos y generar ingresos. Igualmente, debe tener conocimientos de las diferentes instituciones financieras y sus formas de operación para así poder evaluar las fuentes de financiamiento de su empresa.

## Microeconomía

La teoría microeconomía se ocupa de la operación eficiente de un negocio. Define las actividades que permiten a una empresa alcance el éxito financiero. Los conceptos que extrañan las relaciones de suministro y demanda, así como también las estrategias para maximizar las utilidades, se derivan de la teoría macroeconomía. Los resultados de las mezclas de los factores productivos, niveles "óptimos" de ventas y las estrategias para fijar precios están relacionados por teorías en el ámbito macroeconómico. Las teorías relacionadas las teorías relacionadas con las preferencias sobre utilidad, riesgo y la determinación del valor, tienen sus raíces en la teoría de la microeconomía. La razón fundamental para la depreciación de activos se deriva también de este campo de la economía. Aunque el administrador financiero no puede aplicar directamente la teoría microeconomía, debe operar de manera consistente con sus principios generales.

En resumen, el conocimiento de la economía es necesario para atender tanto el ambiente financiero como la teoría de decisiones que son la razón fundamental de la administración financiera contemporánea. La macroeconomía da al administrador financiero un concepto claro de la naturaleza interna de la política con que se controlan diferentes aspectos de flujos monetarios, flujos de crédito y actividad económica general por parte del gobierno e instituciones privadas. Operando dentro de las reglas del juego, establecidas por estas instituciones, el administrador financiero pone en juego la teoría microeconomía para operar la empresa, maximizar las utilidades y desarrollar un juego ganador.

## Finanzas y Contabilidad

Para muchos la función financiera y contable dentro de un negocio es virtualmente la misma. Aunque hay una relación estrecha entre estas funciones, de la misma manera que hay una relación estrecha entre las finanzas y la economía, la función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera, es decir, como una subfusión de las finanzas. Este enfoque concuerda con la organización tradicional de una empresa en tres campos básicos, finanzas, administración y comercialización. La función contable se considera normalmente comprendida dentro del campo de influencia del vicepresidente financiero, Sin embargo, hay dos diferencias básicas de puntos de vista entre finanzas y contabilidad; una de ellas se relaciona con el tratamiento que se da a los fondos y a la otra a la toma de decisiones.

## Tratamiento de Fondos

El contador cuya principal función es producir y suministrar información para medir el funcionamiento de la empresa y el pago de impuestos, difiere del administrador financiero en la forma en que considera los fondos de la empresa. El contador, utilizando ciertos principios uniformes de aceptación general, prepara los estados financieros partiendo de la premisa de que los ingresos se reconocen como tales desde el momento de la venta

y los gastos cuando se incurren en ellos. Este método de contabilidad se denomina comúnmente sistema de acumulaciones. Los ingresos que resultan de las ventas a crédito de mercancías por las cuales aun no se han recibido pagos reales en efectivo, aparecen en los estados financieros de la empresa como cuentas por cobrar, que son activo temporal. Los gastos se tratan de manera similar, es decir, se establecen ciertas obligaciones para representar bienes o servicios que se han recibido pero que aun no han sido pagados. Estas partidas usualmente aparecen en el balance como cuentas por pagar o pasivos acumulados.

El administrador financiero se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa.

En vez de reconocer los ingresos en el momento de la venta y los gastos cuando se incurren en ellos, como lo hace el contador, reconoce los ingresos y gastos solamente con respecto a entradas y salidas de efectivo,

#### Toma de Decisiones

Las obligaciones del funcionario financiero de una cooperación difieren con las del contador en que este ultimo presta la mayor parte de su atención a la compilación y presentación de datos financieros. El funcionario financiero evalúa los informes del contador, produce datos adicionales y toma sus decisiones basadas en su análisis. El papel del contador es suministrar datos consistentes y fácil de interpretación en relación con las operaciones de la empresa en el pasado, el presente y probablemente en el futuro: El administrador financiero utiliza estos datos en la forma en que se le presentan, o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones como un insumo importante en el proceso de toma de decisiones financieras. Naturalmente, esto no implica que el contador nunca tome decisiones o que el administrador financiero nunca recoja información; mejor dicho, el énfasis es primario de la contabilidad y las finanzas están en las funciones que hemos indicado.

### **3.2 ASPECTO GENERAL DE LA FUNCIÓN FINANCIERA**

El administrador financiero juega un papel importante en la operación de la empresa. Para entender la razón de esto, deberemos examinar detenidamente el papel de la función financiera dentro de la empresa, las funciones claves del administrador financiero y su objetivo general.

#### El papel de las finanzas en un negocio

La condición real y la importancia de la función financiera dependen en gran parte del tamaño del negocio. En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad. A



medida que crece la empresa la importancia de la función financiera da por resultado normalmente la creación del departamento financiero separado; una unidad orgánica autónoma vinculada directamente con el presidente de la compañía a través de un vicepresidente de finanzas.

Inicialmente la función financiera puede ocuparse solamente de las funciones de crédito, es decir, evaluar seleccionar y mantener al corriente los clientes a quienes se les haya concedido crédito. A medida que crece la organización, se presta atención a la evolución de la posición financiera de la empresa y la adquisición de financiamiento a corto plazo. Cuando la empresa se aproxima a la gran escala, la función financiera crece hasta incluir decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos, obtención de fondos para financiar activos fijos y la distribución de las utilidades corporativas entre los dueños.

La función financiera es necesaria para que la firma pueda operar en gran escala. Puede asignarse al departamento de contabilidad o a un departamento financiero separado, pero debe existir en alguna forma para proporcionar las técnicas y experiencia necesaria que hagan posible a la empresa obtener el máximo de utilidades dada la escala de sus operaciones.

#### Las funciones del administrador financiero

Las funciones del administrador financiero dentro de un negocio puede evaluarse con respecto a los estados financieros básicos, sus funciones primarias son:

##### Análisis de datos financieros

Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que pueda utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera. El cumplimiento adecuado de esta función es necesario si el administrador financiero debe ejecutar sus otras funciones básicas de determinar la estructura de capital y de activos de la empresa.

##### Determinación de la estructura de los activos

El administrador financiero determina tanto la composición como el tipo de activos que se encuentran en el balance de la empresa. El término composición se refiere a la cantidad de dinero que comprenden los activos circulantes y fijos. Una vez que se determina la composición, el gerente financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activo circulante. Asimismo, debe determinar cuales son los mejores activos fijos que deben adquirirse. Debe saber en que momento los activos fijos se hacen obsoletos y se hace necesario reemplazarlos o modificarlos. La determinación de la estructura óptima de los activos de

una empresa no es un proceso simple; requiere perspicacia y estudio de las operaciones pasada y futuras de la empresa, así como también comprensión de los objetivos a largo plazo.

#### Determinación de la estructura del Capital de la Empresa

Esta función se ocupa del pasivo y capital en el balance. Deben tomarse dos decisiones fundamentales acerca de la estructura de capital de la empresa. Primero, debe determinarse la composición mas adecuada de financiamientos a corto y largo plazo. Esta es una decisión importante por cuanto afecta la rentabilidad y liquidez general de la empresa. Otros asuntos de igual importancia son determinar cuales fuentes de financiamiento a corto y largo plazo son mejores para la empresa en un momento dado: Muchas de estas decisiones las impone la necesidad, pero algunas requieren de un análisis minucioso de las alternativas disponibles, su costo y sus implicaciones a largo plazo.

Las tres funciones del administrador financiero descritas arriba se reflejan claramente en el balance que muestra la situación financiera actual de la empresa. La evaluación del balance por parte del administrador financiero refleja la situación financiera general de la empresa. Al hacer esta evaluación, debe observar el funcionamiento de la empresa y buscar áreas problemáticas y áreas que sean susceptibles de mejoras: Al determinar la estructura de activos de la empresa, se da forma a la parte del activo en el balance general. Al determinar la estructura de capital se están construyendo las partes del pasivo y del capital en el balance general.

#### Objetivo del administrador financiero

El objetivo del administrador financiero debe ser alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa: Este es el caso de corporaciones, los dueños de las empresas no son usualmente sus directivos. La función de la administración no es de satisfacer sus propios objetivos, que pueden incluir el aumento de sus propios sueldos, hacerse famosos o conservar su posición. Es más bien satisfacer en la forma más amplia a los dueños (accionistas). Es de presumir que si tiene éxito en sus esfuerzos, también satisfagan sus objetivos personales<sup>11</sup>.

Algunos creen que el objetivo de los dueños es, en forma invariable maximizar las utilidades. Otros creen que es maximizar la riqueza. Como objeto de la maximización de utilidades tiene tres defectos básicos:

- a) Es una consideración a corto plazo.
- b) Desdeña el riesgo
- c) Puede ocasionar la disminución del precio de las acciones.

Una empresa puede maximizar sus utilidades actuales comprando maquinaria de baja calidad, utilizando materias primas de baja calidad y haciendo un esfuerzo en ventas, comercializando sus productos a un precio que rinda utilidades altas por unidad. El resultado de esta estrategia puede ser utilidades altas en el año actual, pero esto tendría como consecuencia que años posteriores las utilidades disminuyan circunstancialmente ya que los clientes se darían cuenta que el producto es de mala calidad, y que los costos de mantenimiento de la maquinaria se aumentarían también por la mala compra de la maquinaria, como resultado las ventas pueden bajar a medida que aumentan los costos, en detrimento de las utilidades. A corto plazo, las utilidades se pueden maximizar, pero una política de esa naturaleza puede disminuir futuros márgenes de utilidad y aun la quiebra de la empresa.

El segundo problema con la estrategia de maximizar las utilidades es que su éxito depende de las ganancias futuras de la empresa que solamente pueden ser estimadas. Si las ganancias reales no son de la magnitud prevista, fracasa la estrategia de la empresa, pero a la larga, las fluctuaciones en los rendimientos tienden a compensarse.

El problema final relacionado con la maximización de utilidades es que puede ocasionar la caída en el mercado de los valores de la empresa. Una manera de maximizar las utilidades en un período al siguiente es reinvertir todas las utilidades de la empresa, utilizándolas para adquirir activos rentables que aumentan las utilidades futuras. El mayor inconveniente de esta estrategia es que no deja margen para el pago de dividendos a los inversionistas. Como resultado, en el mercado el precio de las acciones de la empresa tiende a bajar.

Por varias razones, maximizar la riqueza es una estrategia más viable que los esfuerzos por maximizar utilidades. Es una estrategia a largo plazo que hace hincapié en aumento del valor en el mercado de los valores de la empresa.

Al utilizar la estrategia de incrementar al máximo la riqueza, el gerente financiero se enfrenta con el problema de la incertidumbre al tener en cuenta las alternativas entre diferentes tipos de rendimiento y los niveles de riesgo rendimiento, perfecciona estrategias destinadas a incrementar al máximo la riqueza del dueño a cambio de un nivel de riesgo aceptable.

La estrategia de maximizar la riqueza tiene en cuenta el hecho de que muchos propietarios dan importancia al recibo regular de dividendos, sin importar su cuantía. Muchas empresas operan sobre la base de que su política de dividendos se estimula el atractivo que tienen sus acciones sobre un tipo determinado de inversionistas. Este efecto sobre la clientela se utiliza para explicar el efecto de la política de dividendos sobre el valor en el mercado de las acciones. El cerciorarse que los accionistas reciban los rendimientos previstos, se cree que tiene un efecto positivo sobre los precios de las acciones. Como en cualquier momento el capital de

cada accionista es igual en el mercado de todos sus activos menos el valor real de sus obligaciones, el aumento en el precio del mercado de las acciones de la empresa debe aumentar su riqueza. Una empresa interesada en incrementar al máximo la riqueza de su dueño, puede pagar en consecuencia pagar dividendos con regularidad. Por otra parte, una empresa desee maximizar sus utilidades puede por optar de no pagar dividendos. En suma, esta previsto que un accionista prefiere un aumento de su riqueza a largo plazo a un flujo de utilidades en aumento que se generan sin considerarse los efectos en este proceso sobre el valor de sus pertenencias.

Al maximizar las utilidades puede ser parte de la estrategia de maximización de la riqueza. Muy a menudo, los dos objetivos se pueden perseguir simultáneamente, pero no debe permitirse que la maximización de las utilidades opaque el objetivo más amplio de la maximización de la riqueza. Esta clase de sacrificio puede causar solamente la merma del valor de los activos y la caída final del valor de la participación de cada uno de los dueños de la empresa.

### 3.3 PRESUPUESTOS

Para entender el concepto de presupuesto debemos entender la importancia de proyectar o estimar los gastos y ingresos de una empresa que puede ser a corto o largo plazo, haciendo comparaciones de los años anteriores para desarrollar una mejor inversión, así obtener menos gasto y mayor ingreso para la compañía; es decir si hacemos un buen presupuesto haciendo consultas a las diferentes áreas de la compañía como el área de venta, cobranzas, compra, etc.; comparaciones de otras empresas como son los estados financieros, hacer consultas en las diferentes zonas del mercado y desarrollar de acuerdo las estadísticas y las tentaciones económicas y financieras y de acuerdo a las normas vigentes del país donde reside la empresa, obtendremos información que conllevara a tomar una mejor decisión en el manejo de los fondos de la empresa.

Todo presupuesto debe ser preparado por un especialista en esta materia como economistas, administradores, etc. y luego para ser aprobado debe ser revisado por el gerente financiero de la empresa.

El presupuesto consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa. A continuación mencionamos los beneficios<sup>12</sup> de determinar presupuestos, dentro de una organización:

- Define objetivos básicos de la empresa.

---

<sup>12</sup> Gómez Guillermo, Nociones sobre la Preparación de Estados Financieros. 2da. ed. México, 1998. p. 46

- ✚ Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- ✚ Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- ✚ Facilita el control de las actividades.
- ✚ Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- ✚ Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

Pero también lleva consigo algunas limitaciones<sup>13</sup> dentro de las más importantes mencionamos las siguientes:

- ✚ El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- ✚ El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- ✚ Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- ✚ Poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

Dentro de los presupuestos que determinaran el camino a seguir del ente económico, se encuentran los siguientes:

#### Presupuesto de Operación

Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso)

Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)

Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes etc.)

Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)

Presupuesto gasto de fabricación.

Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia)

Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)

Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo)

#### Presupuesto Financiero

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)

Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto)

Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso)

Caja final.

Caja inicial.

Caja mínima.

#### Presupuesto de Inversión De Capital

Comprende todo el cuadro de renovación de maquina y equipo que se han depreciado por su uso constante y los medios intangibles orientados a proteger las inversiones realizadas, ya sea por altos costos o por razones que permitan asegurar el proceso productivo y ampliar la cobertura de otros mercados. Comprende:

Compra activo tangible.

Compra activo intangible.

El punto de partida de un Presupuesto maestro es la formulación de meta a largo plazo por parte de la gerencia, a este proceso se le conoce como "planeación estratégica".

El presupuesto se usa como un vehículo para orientar a la empresa en la dirección deseada, una vez elaborado el presupuesto, este sirve como una herramienta útil en el control de los costos. El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas, el proceso termina con la elaboración del estado de ingresos presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado.

#### Presupuesto de Ventas

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo. Sus componentes son los siguientes:

- ✚ Productos que comercializa la empresa.
- ✚ Servicios que prestará.
- ✚ Los ingresos que percibirá.
- ✚ Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- ✚ El nivel de venta de cada producto.

✚ El nivel de venta de cada servicio.

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían muchos más confiables.

### 3.3.1 CONTROL PRESUPUESTAL

Durante esta etapa de la planeación financiera se lleva a cabo la verificación y análisis de que ésta realmente se haya llevado a cabo, para lo cual es necesario conocer sin lugar a dudas las políticas de la empresa, cuáles son sus principales objetivos, su cumplimiento, el grado de avance en caso de no tener un cumplimiento efectivo, etc.

Definitivamente para poder evaluar el total cumplimiento de los objetivos de la empresa, es necesario que se efectúe la comparación de los informes vertidos por el área de administración contra un estándar, cuyo resultado será el instrumento que habrá de calificarse y sobre el que se determinará si realmente se logró cumplir las metas.

Las medidas que se toman para efectuar la toma de decisiones correspondiente, a continuación se analizan:

Análisis de variaciones en las operaciones (resultados).- Este análisis se trata en dos secciones, debido a que se separan los resultados obtenidos hasta la utilidad bruta y las correspondientes a los demás gastos e ingresos.

Análisis de la variación en la utilidad bruta o contribución marginal.- En forma incuestionable se puede precisar que las modificaciones en los resultados de una empresa, pueden originarse por la variación en los precios de los productos al ofrecerlos a la venta, la variación por modificaciones del costo estándar, las variaciones por modificaciones del volumen de ventas, las variaciones por modificaciones en la cuota de los gastos directos o variables y las variaciones por mezcla de productos.

Análisis de la variación de gastos de operación y otros gastos e ingresos.- Como ya se ha mencionado anteriormente, los costos y gastos tienen un comportamiento variable, por ello es importante que existan centros de responsabilidad dentro de la empresa que efectúen la medición de los hechos o circunstancias que afecten las operaciones de la empresa y por consecuencia sus resultados.

Análisis de las variaciones financieras.- Con la finalidad de conocer las variaciones financieras que una

empresa tuvo durante cierto periodo de tiempo, es necesario efectuar la comparación entre las cifras reales y las presupuestadas, con la finalidad de obtener las diferencias, que en caso de considerarse que pueden provocar algún desajuste en los resultados de operación, se deben corregir, con la finalidad de procurar el fortalecimiento financiero de la empresa.

### 3.4 PRINCIPIOS DE FLUJO DE EFECTIVO Y APALANCAMIENTO FINANICERO

Algunas personas creen que el objetivo de la empresa siempre es maximizar las utilidades. Para lograr este objetivo, el personal encargado del área financiera de la empresa tendría que llevar a cabo solo aquellas operaciones, que contribuyeran en forma significativa a las actividades generales de la empresa. Así, tendría que considerar todas las alternativas y seleccionar la que genere el rendimiento monetario más alto. Pero si hiciera esto no estaría trabajando correctamente, por como todo sistema, cada función depende de una anterior y esta a su vez de otra mas. A que nos referimos cuando hacemos referencia en este ejemplo, que cada una de las actividades de la empresa es indispensable y por esto el personal financiero debe involucrar cada una de las áreas que generan recursos monetarios a la compañía o que en dado caso repercutan en un gasto. Es por esto la importancia de desarrollar un camino sobre el que se pretenda seguir en el desarrollo financiero, y para esto necesitaremos aplicar un flujo en el cual se contemplen todas las actividades involucradas, para solventar y generar valor a la operación diaria de la compañía. En concusión el flujo de efectivo nos ayudara como herramienta primordial, para determinar la operación financiera de la empresa.

Definiendo flujo de efectivo tenemos que, es el estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada.

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo tenemos:

- ✚ Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
  - ✚ Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
  - ✚ Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
  - ✚ Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar:
- La predicción de flujos de efectivo futuros
  - La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo



- La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.
- Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

De lo expuesto se puede inferir que la finalidad del Estado de flujos de Efectivo es presentar en forma comprensible e información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante el período determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad.

El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

#### Fines del control del efectivo

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto de efectivo y el control interno de contabilidad.

El control de contabilidad es necesario para dar una base a la función de planeación y además con el fin de asegurarse que el efectivo se utiliza para propósitos propios de la empresa y no desperdiciados, mal invertidos o hurtados.

La administración es responsable del control interno es decir de la y protección de todos los activos de la empresa. El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

Los propósitos de los mecanismos de control interno en las empresas son los siguientes:

- Salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
- Promover la contabilización adecuada de los datos.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.

El control interno no se diseña para detectar errores, sino para reducir la oportunidad que ocurran errores o fraudes. Algunas medidas del control interno del efectivo son tomar todas las precauciones necesarias para prevenir los fraudes y establecer un método adecuado para presentar el efectivo en los registros de contabilidad. Un buen sistema de contabilidad separa el manejo del efectivo de la función de registrarlos, hacer pagos o depositarlo en el banco. Todas las recepciones de efectivo deben ser registradas y depositadas en forma diaria y todos los pagos de efectivo se deben realizar mediante cheques.

### Tipos de flujos de efectivo

#### Flujos de efectivo en moneda extranjera

Se entiende por EFE al estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs).

El EFE ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

### Información del estado de flujos de efectivo (EFE) para la toma de decisiones en las empresas.

**a).** El valor de la información.- La información dada por el EFE reduce la incertidumbre y respalda el proceso de toma de decisiones en una empresa; es por ello que la información que brinda este estado financiero básico se caracteriza por su exactitud, por la forma en ser estructurada y presentada, frecuencia en la cual se da alcance, origen, temporalidad, pertinencia, oportunidad, y por ser una información completa.

El valor de la información dada por este estado financiero básico está además en el mensaje, la ganancia económica adicional que se puede lograr por valerse de dicha información, etc. El valor no depende de que tanta información contenga el mensaje, sino de su relación con la cantidad de conocimientos previamente recopilada y almacenada.

**b.** Decisiones gerenciales en gestión empresarial.- El EFE pretende brindar información fresca que permita a las respectivas instancias proseguir en la búsqueda de los objetivos trazados, prever situaciones y enfrentar problemas que puedan presentarse a pesar de que todo esté perfectamente calculado.

**c.** Aplicaciones del Estado de Flujos de Efectivo.- Se considera que una de las principales aplicaciones que se da al EFE está orientada a garantizar el dinero de los accionistas para, de esta forma, dar la información de

cómo se mueven los ingresos y egresos de dinero. El EFE permite a la empresa garantizar una liquidez estable y permanente para que la empresa pueda desarrollar su gestión adecuadamente.

Cabe señalar que una correcta aplicación del EFE y un óptimo manejo de la información que brinda permiten garantizar solidez, competitividad y confiabilidad a los diversos usuarios de la información de la empresa, así como dar estabilidad al sistema económico del país.

**d.** El control del flujo de efectivo.- Una empresa busca beneficios y rentabilidad, pero debe garantizar a sus accionistas y clientes la inversión hecha y la confianza depositada. Es por ello que si la empresa no tiene un control permanente y eficiente de sus entradas y salidas de dinero (Caja, efectivo) y de sus inversiones en general, simplemente vivirá una lenta agonía y por último se extinguirá. Si, por el contrario, cuidan y velan por conseguir sus objetivos y metas, están asegurando su supervivencia, rentabilidad a sus clientes y estabilidad al sistema empresarial y a la economía del país.

### **3.5 FINANCIAMIENTO**

El ente necesita una cierta cantidad de recursos económicos para desenvolverse. Nos referimos al capital físico, monetario, básico, para la estructura operativa inicial de la empresa, que irá sufriendo modificaciones a medida que varían sus necesidades.

Ese capital inicial va a ser el necesario para la empresa y la operatoria económica que desee realizar en ese momento.

La representación contable de ese capital va a estar dada por la diferencia entre activos (bienes y derechos que posee la empresa), y pasivos (compromisos del ente).

La empresa puede trabajar con un capital aportado por sus dueños (capital propio), o bien por aportes realizados por terceros a la sociedad, en calidad de préstamo (capital ajeno).

La empresa deberá enfrentarse a la opción de cuándo usar uno y cuándo otro. O bien en qué medida lograr una adecuada combinación de ambos.

Podemos decir, por lo general, que cuando la empresa opta por la utilización de capital ajeno sobre el propio, lo hace por que el contexto externo le permite obtener una renta mayor si coloca su capital propio en el mercado de capitales (lo invierte), y trabaja para su operatoria con capital de terceros (la tasa de ese préstamo debería ser inferior al que obtiene la empresa de invertir su propio capital).

Otro caso podría estar dado porque la empresa no desee aportar capital propio, o bien porque la empresa necesita realmente pedir "ayuda", préstamo, y financiarse con capital aportado por terceros. Ello puede ser así porque no le alcanzan sus propios fondos para cubrir sus requerimientos internos, o cuando la empresa quiere comprar equipos (capital inmovilizado), o bien ampliar su planta industrial. El monto de las sumas requeridas para esas necesidades obliga muchas veces al empresario a recurrir a capital de terceros y es aquí cuando surge la necesidad del financiamiento externo.

### **3.5.1 FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO**

Dadas las imperfecciones de los mercados financieros, es natural que el gerente financiero se preocupe por el tipo de deuda que emite. Al hacer "paquetes" con los documentos de deudas para aprovechar las imperfecciones, la empresa puede maximizar la riqueza de los accionistas. Un documento de deuda tiene varias características, y una del más significativo es su vencimiento. En general, la deuda a corto plazo es menos costosa que la de largo plazo, pero también es más riesgosa. Por consiguiente, la decisión sobre la composición de vencimientos de la deuda de una empresa incluye un compromiso entre la rentabilidad y el riesgo. Existen diferentes tipos de financiamiento a corto plazo.

El crédito comercial puede ser una fuente importante de ese tipo de financiamiento. Es una fuente discrecional solo si la empresa no tiene una política estricta en cuanto a la prontitud con que se pague sus cuentas. Cuando se ofrece un descuento por pronto pago pero no se aprovecha, el costo del crédito comercial es la pérdida de ese descuento. Cuando más largo sea el período entre la terminación del período de descuento y el momento que se paga la cuenta, menor será el costo de oportunidad.

"Estirar" las cuentas por pagar equivale a diferir el pago más allá del período de vencimiento. El costo de oportunidad de diferirlas es el posible deterioro en la clasificación de crédito de la empresa. Esta tiene que considerar los costos del crédito comercial contra sus ventajas y los costos de otros créditos a corto plazo. La principal ventaja del crédito comercial es la flexibilidad que da la empresa.

Igual que las cuentas por pagar, las cuentas acumuladas representan una fuente espontánea de financiamiento, aunque ofrecen a la empresa aun menos discreción de la que tiene con el financiamiento por crédito comercial. Las principales cuentas acumuladas son los sueldos e impuestos y se espera que ambas sean pagadas en fechas fijas. Mientras tanto, se dispone de un financiamiento libre de intereses; este financiamiento es continuo para una empresa en actividad. Puede aumentar el importe de sueldos acumulados disminuyendo la frecuencia de los días de pago dentro de un margen estrecho.

El papel comercial lo utilizan solo las empresas bien establecidas y de alta calidad: la evidencia de la deuda es un pagaré no garantizado, a corto plazo, que se vende en el mercado de dinero. El papel comercial se vende a

través de intermediarios o en forma directa a los inversionistas. En lugar de papel "independiente", una empresa puede emitir "papel respaldado por el banco" en el cual un banco garantiza el valor de crédito del papel. La principal ventaja del papel comercial es que normalmente el rendimiento es inferior a la de la tasa de interés que la empresa tendrá que pagar sobre un préstamo bancario. El financiamiento mediante aceptaciones bancarias es otro tipo de crédito del mercado de dinero. Relacionada por lo general con una operación de comercio internacional. La aceptación es negociable en alto grado y puede ser una fuente muy deseable de fondos a corto plazo.

Los préstamos a corto plazo se pueden dividir en dos clases:

No garantizados.

Garantizados.

El crédito no garantizado por lo general esta limitado a créditos bancarios bajo de una línea de crédito, bajo un convenio de crédito revolvente o sobre la base de una operación. La tasa de interés sobre los préstamos mercantiles es una función del costo de los fondos para el banco. De la tasa prima existente, del valor crediticio del prestatario y de la rentabilidad de la relación para el banco. Si se exige que el prestatario mantenga saldos compensatorios por encima de los que mantendría normalmente se aumenta el costo efectivo del préstamo.

El crédito Garantizado es aquel en el que el prestamista exige una garantía colateral, muy comúnmente el colateral o garantía tiene la forma de un activo tangible tal como cuentas por cobrar o inventarios. El prestamista obtiene la participación de garantía sobre la prenda por medio de la legalización de un contrato (convenio de garantía) entre este y el prestatario. El convenio indica la prenda que se mantiene para respaldar el préstamo. Las condiciones de préstamo bajo las cuales se mantiene la garantía, se adjuntan o forman parte del convenio de garantía: Especifican las condiciones necesarias para cancelar la participación en garantía, así como también la tasa de interés sobre el préstamo, fechas de pagos y otras estipulaciones del préstamo.

### **3.5.2 FINANCIAMIENTO A MEDIANO PLAZO**

Muchas empresas, que no están en posición de obtener créditos sin garantías se ven obligadas a comprometer activos como garantía. Al conceder un préstamo asegurado, el prestamista estudia primero la capacidad de flujo de efectivo de la empresa para pagar la deuda y, por si llegara a fallar esta fuente de liquidación del préstamo, el valor colateral de la garantía. Para tener un margen de seguridad casi siempre se anticipa un poco menos de lo que es el valor de mercado colateral. El porcentaje del anticipo varía con la calidad del colateral comprometido y el control que tenga el prestamista sobre él. Las cuentas por cobrar y los inventarios son los principales activos que se garantizan los prestamos comerciales a corto plazo. Las cuentas por cobrar pueden

comprometerse para garantizar un préstamo o un factor: Los préstamos sobre inventarios pueden hacerse con un gravamen general, con un recibo de un fideicomiso o con convenios de recibos de almacén final o almacén en las instalaciones de la empresa.

Normalmente se considera financiamiento a mediano plazo con vencimiento de un año y hasta cinco años, son varias las fuentes de financiamiento a mediano plazo. Los bancos comerciales, las empresas de seguros y otros inversionistas institucionales conceden préstamos a plazo a las empresas comerciales. Los bancos también ofrecen financiamiento con un convenio de crédito revolvente que representa un compromiso formal por su parte de prestar hasta cierta cantidad de dinero durante un período especificado. Sobre una base garantizada las empresas pueden obtener el financiamiento a mediano plazo dando por garantía equipos de su propiedad o que estén comprando. Los bancos, las empresas financieras y los vendedores de equipos proporcionan este tipo de financiamiento garantizado.

Los prestamistas que proporcionan crédito sin garantía imponen restricciones al prestatario. Estas restricciones se conocen como cláusulas restrictivas de protección y se incluyen en el convenio del préstamo. Si el prestatario puede iniciar de inmediato medidas correctivas. El uso de las cláusulas restrictivas de protección puede ser contemplado en la estructura del modelo de fijación de precios de opciones de los acreedores contra los accionistas.

### **3.5.3 FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO**

Los activos financieros existen en una economía porque la inversión de una unidad económica en activos reales con frecuencia es diferente de sus ahorros. El financiamiento de un exceso en las inversiones sobre el ahorro se realiza emitiendo un pasivo financiero: un excedente de los ahorros sobre la inversión en activos reales se conserva bajo la forma de activos financieros. El propósito de los mercados financieros es la distribución eficiente de los ahorros a los usuarios finales de fondos. Varios factores hacen que los mercados financieros sean eficientes. Entre los más importantes se encuentra la presencia de los intermediarios financieros. El intermediario financiero transforma el derecho directo de un prestatario final en un derecho indirecto que se vende a los prestamistas finales. Algunas veces, los intermediarios no son efectivos pero se revierte mediante la valoración u otros medios.

La asignación de los fondos en una economía se realiza principalmente con base en el rendimiento esperado y el riesgo, se revisaron de nuevo los motivos por los que existen diferentes riesgos y rendimientos en los instrumentos del mercado financiero. Entre estos estaba el efecto de la inflación: Con la inflación, el rendimiento real sobre un valor es inferior a su rendimiento nominal, y la diferencia se conoce como prima por inflación. El efectivo Fisher sugiere que el rendimiento nominal sobre un bono es la suma de la tasa de

interés real mas la tasa de inflación que se espera durante la vida del instrumento. Se volvió a revisar cierta evidencia empírica y se encontró que la relación entre la inflación y las tasas nominales no son consecuentes con el transcurso del tiempo, La contracción nominal implica aspectos tales como las demandas de deudores en oposición a los acreedores, diferencias entre sueldo, precios e inflación, utilidades de inventarios inducidas por la inflación, protecciones fiscales contra la depreciación, y planes de pensiones. Como resultado de estos contratos, pueden ocurrir transferencias de capital cuando sucede un cambio imprevisto en la inflación. Como consecuencia, pueden verse afectado los precios de las acciones de la empresa<sup>14</sup>.

La innovación financiera, cuando se introducen nuevos productos y procesos, ocurre al motivo de la utilidad. Al hacer que los mercados financieros sean más eficientes, completos o ambos, las innovaciones financieras recompensan al iniciador, y al mismo tiempo benefician a otros participantes del mercado mediante menores costos en inconvenientes, junto con una mayor variedad de instrumentos financieros. Existen varias causas de la innovación financiera; tasas volátiles de inflación y de interés, cambios en las leyes, cambios fiscales, avances tecnológicos y el ciclo de los negocios. La industria de los servicios financieros ha presenciado la eliminación de regulaciones y esta en marcha el proceso de ajuste. Como resultado de esto, el administrador financiero tiene que mantenerse a la ida del siempre cambiante medio ambiente en el que se obtiene el capital.

---

<sup>14</sup> Ortiz Anaya Héctor, 1997 Flujo de Caja y Proyecciones Financieras, Ed. Colombia, p. 574

# Capítulo IV

## ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo abarcamos el estudio de las diferentes razones financieras que, en la mediana empresa se pueden emplear con el objeto de interpretar la información que los estados financieros arrojan y además lograr contar con una adecuada planeación financiera. Esto se estudia debido a que uno de los errores más comunes en las ya mencionadas medianas empresas, es la falta de conocimiento respecto a su posición tanto en el mercado, como la que presenta a sus proveedores, acreedores, propietarios y demás interesados en esta.



#### 4.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Antes de hablar de razones financieras es de gran importancia el tener en cuenta la importancia que tienen los estados financieros en una empresa, esto para poder entender la función de cada una de las razones financieras que se aplican en un análisis.

Los estados financieros son los documentos que concentran el registro de las operaciones de la empresa, en forma ordenada, resumida, cuantificada, confiable y accesible con el objeto de que sean utilizados en el conocimiento y análisis de la empresa para la toma de decisiones, por medio de los estados financieros se llega al conocimiento profundo de lo que es una organización o ente económico<sup>15</sup>.

La importancia de los estados financieros es que cumpla con el objetivo sobre la situación financiera de la empresa a cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios de la situación financiera por el período contable terminado en dicha fecha; de ahí que los estados financieros sean un medio de comunicar información y no son un fin, ya que no persiguen el tratar de convencer a las personas de un criterio y punto de vista a la validez de una posición.

Se entiende que se satisface al usuario de la información si los estados financieros son suficientes para que una persona, con conocimientos técnicos, pueda formarse un juicio entre otros sobre:

- ✚ El nivel de rentabilidad del negocio.
- ✚ La posición financiera, que influye sobre su solvencia y liquidez de esta.
- ✚ La capacidad de crecimiento de esta.
- ✚ El flujo de fondos.

Por medio de esta información y de otros elementos de juicio que sean necesarios el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

#### 4.2 RAZONES FINANCIERAS

Para tomar decisiones racionales de acuerdo con los objetivos de la empresa, el administrador financiero necesita ciertas herramientas analíticas. Las herramientas más útiles para el administrador financiero son la aplicación de las razones financieras. La empresa los proveedores externos de capital, acreedores e inversionistas realizan los analistas financieros. El propósito de la empresa no es solo el control interno, sino también una mejor comprensión de lo que buscan los ofertantes de capital en las condiciones financieras y

---

<sup>15</sup> Van Home James, Administración Financiera. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996 p.432

desenvolvimiento de la misma. El tipo de análisis varía de acuerdo a los intereses específicos de la parte que se trate. Los acreedores comerciales están primordialmente en la liquidez de la empresa. Sus derechos son a corto plazo y la capacidad de la empresa para pagar estos derechos se juzga mejor mediante un análisis profundo de su liquidez. Por otra parte, los derechos de los tenedores de los bonos son a largo plazo y, en consecuencia, les interesa más la capacidad del flujo de efectivo de la empresa para cubrir su deuda a largo plazo. El tenedor de bonos puede evaluar esta capacidad analizando la estructura de capital de la empresa, las principales fuentes y usos de fondos, su rentabilidad en el transcurso del tiempo y las proyecciones de rentabilidad futura.

Los inversionistas en acciones comunes de una empresa están interesados principalmente en las utilidades actuales y las que esperan para el futuro y la estabilidad de estas utilidades como una tendencia, así como su covarianza con las utilidades de otras empresas. Así pues, pueden concentrar sus análisis en la rentabilidad de la empresa. Estarían procurados por su condición financiera siempre y cuando afecte la capacidad de la empresa para pagar dividendos y evitar la quiebra. A fin de negociar mejor los fondos externos, la administración de una empresa debe interesarse en todos los aspectos del análisis financiero que utilizan los oferentes externos del capital al evaluar la empresa. La administración también utiliza el análisis financiero para fines de control interno. En particular, le interesa la rentabilidad sobre la inversión de los diversos activos de la empresa y en la eficiencia de la administración de los activos. Además de los oferentes de capital y de la misma empresa, varias instituciones reguladoras del gobierno pueden usar el análisis financiero. En particular, las instituciones reguladoras quieren conocer la tasa del rendimiento que tiene una empresa sobre sus activos, así como la proporción de fondos no relacionados con el capital no utilizados en el negocio. Por tanto, el tipo de análisis financiero que se realiza varía de acuerdo con el interés específico del analista. El análisis de los estados financieros es parte de un sistema mayor de procedimiento de información en el cual se pueden basar decisiones bien fundamentadas.

Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita ciertos patrones: el patrón utilizado con mucha frecuencia es una razón, o índice, que relaciona dos piezas de información financiera entre sí. El análisis y la interpretación de las diversas razones deben proporcionar a los analistas experimentados y hábiles una mejor comprensión de la situación financiera y el desempeño de la empresa que la obtendrán solo con el análisis de la información financiera.

## ANÁLISIS DE TENDENCIAS

El análisis de las razones financieras representa dos tipos de comparaciones. Primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (la razón de activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de circulante a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se

presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados, o pro forma y compararlos con razones actuales y pasadas. En las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas.

## COMPARACIÓN CON OTROS

El segundo método de comparación incluye comparar las razones de una empresa con las de empresas similares o los promedios de una industria en el mismo momento de tiempo. Esta comparación proporciona una visión interna de la situación financiera y el desempeño relativo de la empresa.

El analista no debe utilizar en forma indiscriminada "reglas generales" para todas las industrias. Por ejemplo, es inadecuado el criterio de que todas las empresas deben tener por lo menos una razón de circulante de 2 a 1. El analista debe estar relacionado con el tipo de negocios a que se dedica la empresa y con la propia empresa. La verdadera prueba de la liquidez es si una empresa tiene la capacidad de pagar sus cuentas a tiempo. Muchas empresas sólidas incluyendo los servicios públicos electrónicos, tienen esa capacidad a pesar de razones de circulante bastante por debajo de 2 a 1. Ello depende de la naturaleza del negocio. Solo al comparar las razones financieras de una empresa con las otras similares se puede hacer un juicio realista.

Asimismo, el análisis de la desviación de la norma se debe basar en algún conocimiento de la distribución de las razones para las empresas en cuestión. Si la empresa en estudio tiene una razón de circulante de 1.4 y la norma de la industria es de 1.8 sería interesante conocer la proporción de empresas cuyas razones se encuentran por debajo de 1.4. Si es solo el 2%, es probable que nos preocupe más que si se trata del 25%. Por consiguiente, es necesaria la información sobre la dispersión de la distribución con el fin de juzgar la importancia de la desviación de una razón financiera de una empresa en particular de la norma de la industria.

Las comparaciones con la industria tienen que hacerse con cautela. Quizá la situación financiera y el desempeño de la totalidad de la industria no sean satisfactorios y el que una empresa se encuentra por encima del promedio no sea suficiente. La empresa puede tener un número de problemas en forma absoluta y no debería refugiarse en la comparación favorable con la industria. Además, el analista debe comprender que las diversas empresas dentro de un grupo de industrias pueden no ser homogéneas. Las empresas con múltiples líneas de productos con frecuencia desafían una clasificación precisa de industria. Se pueden colocar en el grupo de industria mas "apropiado", pero la comparación con otras empresas de esa industria quizá no sea coherente. También las empresas en una industria pueden diferir en forma importante en tamaño. En estas circunstancias, lo mejor puede ser subdividir la industria para comparar las empresas de tamaño similar: todo

esto indica que se debe tener cuidado al comparar las razones financieras de una empresa con las de otras empresas en la industria.

Debido a que la información financiera presentada y las razones calculadas a partir de ella son numéricas, se tiende a considerarlas como representaciones exactas de la verdadera situación financiera de una empresa.

Para algunas empresas, la información financiera puede ser muy aproximada a la realidad económica; para otras, es necesario ir mas allá de las cantidades declaradas con el fin de canalizar en forma apropiada su situación financiera y desempeño. La información contable, tal como la depreciación, la estimación de cuentas erróneas y otras reservas son, a lo sumo, estimados y quizá no reflejen la depreciación económica, las pérdidas en cuentas erróneas y otras pérdidas.

En la medida que sea posible, se debe estandarizar la información contable de varias empresas. Sin embargo, incluso con cantidades estandarizadas, el analista debe tener precaución al interpretar las comparaciones.

#### **4.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS RAZONES**

Las razones financieras se pueden agrupar en cuatro tipos:

- ✚ Razones de liquidez
- ✚ Razones de Deudas
- ✚ Razones de Rentabilidad
- ✚ Razones de Cobertura

Ninguna razón proporciona información suficiente para poder juzgar la condición financiera y el desempeño de la empresa. Solo cuando se analizan grupos de razones se está en posibilidad de formular juicios razonables. Es necesario asegurarse de que se toma en cuenta cualquier carácter estacional de un negocio. Las tendencias fundamentales se deben evaluar solo mediante la comparación de las cantidades brutas y las razones en el mismo momento del año. No debemos comparar un balance general al 31 de diciembre con uno al 31 de mayo, pero sí compararíamos un balance general del 31 de diciembre con otro del mismo mes.

Aunque el número de razones financieras que se podrían calcular aumenta en forma geométrica con la cantidad de información financiera. En realidad, las razones necesarias para evaluar la situación financiera y el desarrollo de una empresa son relativamente pocas. Calcular razones no necesarias aumenta la complejidad y la confusión del problema.

## 4.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS RAZONES

### RAZONES DE LIQUIDEZ

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Se puede obtener de ellas mucha información interna sobre la solvencia actual de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de que se presentaran adversidades. Fundamentalmente, queremos comparar las obligaciones a corto plazo con los recursos a corto plazo con que se cuenta para cumplir estas obligaciones<sup>16</sup>.

### RAZÓN DE CIRCULANTE

Una de las razones de uso general y frecuente es la razón de circulante

$$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Se supone que, cuando más alta sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas. Sin embargo, la razón tiene que considerarse como una medida aproximada de liquidez, debido a que no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Una empresa que tenga activos circulantes compuestos principalmente de efectivo y cuentas por cobrar a corto plazo en general tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten de inventarios principalmente.

### RAZÓN DE LIQUIDEZ O PRUEBA DE ÁCIDO

Una pauta algo más exacta de la liquidez es la razón de liquidez o prueba del ácido

$$\frac{\text{Activos Circulantes - Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Esta razón es igual a la razón del circulante, excepto que elimina los inventarios probablemente la parte menos líquida del activo circulante del numerador. La razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con los pasivos circulantes. De esta manera proporciona una medida más penetrante de la liquidez de lo que hace la razón del circulante.

---

<sup>16</sup> Lawrence J. Gitman, Administración Financiera, Ed. Prentice Hall, Octava edición 2000, p. 291

## LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Cuando se sospecha que exista desequilibrio o problemas en diversos componentes del activo circulante, el analista financiero querrá examinarlos por separado para evaluar la liquidez. Las cuentas por cobrar pueden no ser actuales. El considerar todas las cuentas por cobrar como liquidas cuando en realidad una parte importante ya puede estar vencida, exagera la liquidez de la empresa que esta siendo analizada. Las cuentas por cobrar son activos líquidos a condición de que se puedan cobrar en tiempo razonable. Para el análisis de las cuentas por cobrar se tiene dos razones básicas, la primera de las cuales es el período promedio de cobro.

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * \text{Días del año}}{\text{Ventas anuales a Crédito}}$$

El período promedio del cobro indica el número promedio de días que están pendientes las cuentas por cobrar, es decir el tiempo promedio que se necesita para convertirlas en efectivo.

La segunda razón es la razón de rotación de cuentas por cobrar.

$$\frac{\text{Ventas anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Estas dos razones son recíprocas entre sí. El número de días en el año, 365 dividido entre el período de cobro promedio de días, en la razón de rotación de cuentas por cobrar, el número de días del año dividido entre la razón de la rotación del período promedio de cobranza. Por tanto, se puede emplear cualquiera de estas dos razones.

Cuando no se dispone de la cantidad de ventas a crédito en un período, es necesario utilizar la cantidad total de ventas. La cantidad de cuentas por cobrar que se utiliza en el cálculo por lo general representa las cuentas por cobrar a fin de año. Cuando las ventas son estacionales o han crecido en forma considerable durante el año, el utilizar el saldo de cuentas por cobrar a fin de año no pueden ser los adecuados. Cuando existe una situación de estacionalidad, puede resultar más apropiado utilizar las cantidades del promedio de los saldos a fin de mes. Con el crecimiento, el saldo de las cuentas por cobrar a fines año será engañosamente alto con relación a las ventas. El resultado es que el período de cobros calculado en un derivado y una estimación del tiempo que tardara en cobrarse el balance de cuentas por cobrar a fin de año. En este caso, podrá resultar apropiado el promedio de las cuentas por cobrar al inicio y al fin de año, si el crecimiento en ventas ha sido estable durante el año. En este caso, podrá resultar apropiado el promedio de cuentas por cobrar al inicio y al fin de año, si el crecimiento en ventas ha sido estable durante el año.

La razón del período promedio de cobro o la razón de rotación de cuentas por cobrar señalan la lentitud de las cuentas por cobrar. Cualquiera de estas razones tiene que ser analizada con relación a las condiciones de facturación que se dan en las ventas. Si el período promedio de cobros es de 45 días y las condiciones son 2/10 neto 30 días. La comparación señalaría que una parte importante de las cuentas por cobrar se encuentra ya vencida mas haya de la fecha final de vencimiento de 30 días. Por otra parte, si las condiciones son 2/10, neto 60 idas, las cuentas por cobrar normal esta siendo cobrada.

Antes de la fecha de vencimiento final. Un período de cobro demasiado bajo puede indicar una política de crédito demasiado restringida. Las cuentas por cobrar en los libros pueden ser de primera calidad pero pueden estarse limitando en forma indebida las ventas y las utilidades serán inferiores a las que deberían ser, debido ha esta política. En esta situación se deben hacer un poco flexibles al estándar de crédito para una cuenta aceptable. Por otra parte, un período promedio de cobro demasiado alto puede implicar una política de crédito excesivamente liberal: Y así, un gran número de cuentas por cobrar pueden estar vencidas algunas ya incobrables

#### DURACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR

Desde el punto de vista del acreedor, es deseable obtener una clasificación de la antigüedad de las cuentas por pagar o una matriz de conversión para las cuentas por pagar, estas medidas combinadas con la menos exacta rotación de las cuentas por pagar, (compras anuales divididas entre las cuentas por pagar), permite analizar las cuentas por pagar en una forma muy parecida a como se analizan las cuentas por cobrar: También se puede calcular el promedio de las cuentas por pagar de una empresa. El promedio de las cuentas por pagar es:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar } X \text{ 365}}{\text{Compras}}$$

Donde las cuentas por pagar son el saldo promedio pendiente para el año y el denominador son las compras externas durante el año.

Cuando no se dispone de la información sobre las compras, se puede en ocasiones utilizar el costo de la mercancía vendida en el denominador. Esto es valido para las empresas de servicios que por lo general no fabrican y, así pues, el costo de las mercancías vendidas consiste primordialmente en las compras. Sin embargo, en los casos en que existe un importante valor añadido. Como es el caso de un fabricante, el uso del costo de la mercancía vendida es inadecuado. Para utilizar esta razón es necesario tener la cantidad de las compras. Otro aspecto que tiene ver con el crecimiento. Al igual que con las cuentas por cobrar, la utilización del balance pagadero al fin de año dará por resultado una derivación y estimación burda del tiempo que una empresa tardara cubrir sus cuentas por pagar si hay un fuerte crecimiento inherente. En esta situación, será

mejor utilizar un promedio de cuentas por cobrar al principio y al final del año.

El período promedio de cuentas por pagar es valioso al evaluar la probabilidad de que un solicitante de crédito pague a tiempo. Si la edad promedio de las cuentas por pagar es de 48 días y las condiciones en la industria, son de 30 días netos, sabemos que una parte de las cuentas por pagar del solicitante no están siendo pagadas a su vencimiento. Una revisión de crédito con otros proveedores dará una visión más clara de la gravedad del problema.

## LIQUIDEZ DE LOS INVENTARIOS

La razón de rotación de inventarios se puede calcular como un indicador de la liquidez de los inventarios.

- ✚ Costo de la mercancía vendida
- ✚ Inventario promedio

La cantidad del costo de la mercancía vendida utilizada en el numerador es para el período que se está estudiando por lo general, es un año; la cantidad del promedio de inventarios inicial y final del período. Sin embargo, al igual que sucedió con las cuentas por cobrar, quizá haya que calcular un promedio más refinado cuando existe un fuerte elemento estacional. La razón de rotación de inventarios indica la rapidez con que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante las ventas. Esta razón, al igual que otras razones, tiene que ser juzgada con la relación a las razones pasadas y a las que se esperan para el futuro de la empresa y en relación con las empresas similares. El promedio de la industria o ambas

Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventarios, es más eficiente la administración de inventarios de una empresa. En ocasiones una razón relativamente alta de rotación de inventarios puede ser el resultado de un nivel de inventarios demasiado bajo y quedarse sin mercancías. También puede ser el resultado de demasiados pedidos pequeños para reposición de inventarios. Cualquiera de estas situaciones puede resultar más costosa para la empresa que mantener una inversión mayor en inventarios y tener una razón inferior.

## RAZONES DE DEUDA

Al extender el análisis a la liquidez de la empresa a largo plazo (es decir, su capacidad de enfrentar obligaciones a largo plazo), se pueden utilizar varias razones de deuda. La razón de deuda o capital contable se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluyendo los pasivos circulantes entre el capital contable).



Deuda total  
Capital contable

Cuando los activos intangibles son importantes, con frecuencia se rebajan del capital contable para obtener el capital contable tangible de la empresa.

La razón de la deuda contra capital varía de acuerdo a la naturaleza de la empresa y a la volatilidad de los flujos de efectivo. Por lo general, una empresa pública de servicio eléctrico tendrá una mayor razón de deuda que una empresa que fabrica herramientas, cuyo flujo de efectivo es mucho menos estable, la comparación de la razón de deuda de una empresa determinada con las empresas similares da una idea general del valor crediticio y del riesgo financiero de la empresa. La razón de que sea una indicación general es que los activos y los flujos de efectivo de la empresa proporcionan los medios para los pagos de la deuda. En la medida en que el total de los activos este exagerado o subestimado con relación a sus valores económicos y de liquidación, la medición es defectuosa.

Además de la razón de la deuda total al capital, tal vez convenga calcular la siguiente razón, que se refiera solo a la capitalización de la empresa a largo plazo.

Deuda a largo plazo  
Capitalización

Donde la capitalización total representa toda la deuda a largo plazo y el capital contable. Esta mediación revela importancia relativa de la deuda a largo plazo en la estructura de capital: Las razones calculadas se han basado sobre cantidades del valor en libros; en ocasiones resulta útil calcular estas razones utilizando los valores de mercado. En Resumen, las razones de deuda señalan las proporciones relativas de la aportación al capital que hacen los acreedores y los dueños.

#### FLUJO DE EFECTIVO A DEUDA Y CAPITALIZACIÓN

Una medida de la capacidad de una empresa para hacer frente a su deuda es la relación del flujo de efectivo anual contra el importe de la deuda pendiente. El flujo de efectivo de una empresa en general se define como el efectivo generado por las operaciones de la empresa: Eso se define como la utilidad antes de interés, impuestos y depreciación, la razón de flujo de efectivo a pasivo total no es más que:

Flujo de Efectivo  
Pasivo total

El flujo de caja esta compuesto por utilidades antes de impuestos, más intereses y depreciación. Esta razón es útil para evaluar la solvencia crediticia de aun empresa que busca fondos por deuda.

Otra razón es la razón de flujo de efectivo a deuda a largo plazo.

Flujo de Efectivo  
Deuda a largo plazo

Esta razón tiende a ser utilizada en la evaluación de los bonos de una empresa. Las dos razones de flujo de efectivo que se acaban de describir han resultado ser útiles en la previsión del deterioro de la salud financiera de una empresa.

En particular, esto es útil en la reestructuración corporativa donde ocurren transacciones muy apalancadas. Otra razón utilizada algunas veces en este aspecto es la deuda total sujeta a intereses más el capital con relación a los flujos de efectivo operativos.

Total de préstamos más capital Contable

Flujo de efectivo

Donde los prestamos bancarios, las cuentas por pagar, y la deuda a largo plazo representan el financiamiento total: Cuando mayor sea esta razón, mayor será el valor que se asigne a los valores. En las transacciones muy apalancadas y a los acreedores les preocupa que la razón exceda el 8%, pues se ha encontrado que la posibilidad de falta de pago es significativa en este punto.

#### RAZONES DE COBERTURA<sup>17</sup>

Las razones de cobertura han sido diseñadas para relacionar los cargos financieros de una empresa con su capacidad para cumplir con ellos. Servicios de clasificación de bonos, tales como muchas empresas hacen uso de estas razones.

#### RAZÓN DE COBERTURA DE INTERESES

Una de las razones de cobertura más tradicional es la razón de cobertura de intereses, que no es más que la razón de las utilidades antes de intereses e impuestos para un período a informar en particular, contra el importe de los cargos de intereses de este período. Es necesario diferenciar cuales cargos de interés deben ser

---

<sup>17</sup> Druker Peter F., La Gerencia Efectiva. México D. F., Editorial Hermes, 1992, p. 273.

usados en el denominador. El método de la cobertura global insiste en que la empresa cumpla con todos los intereses fijos, cualquiera que sea la antigüedad del derecho.

De las diversas razones de cobertura, la más cuestionable es el método de las deducciones previas. Al utilizar este método, se rebaja el interés sobre los bonos antiguos de las utilidades promedio y después se divide el resto entre los intereses sobre los bonos nuevos. Se encuentra que la cobertura sobre los bonos recientes. Por consiguiente, los bonos recientes dan la ilusión de ser más seguros que las obligaciones anteriores. Es evidente que este método es inapropiado. El método de la deducción acumulada quizá sea el de mayor uso al calcular la cobertura de intereses. En este método, la cobertura para los bonos antiguos sería de 5 veces. La cobertura de los bonos recientes se determina sumando los cargos por intereses sobre ambos bonos y relacionando el total de las utilidades promedio.

#### RAZÓN DE COBERTURA DE FLUJO DE EFECTIVO

Uno de los principales inconvenientes de una razón de cobertura de intereses es que la capacidad de la empresa para hacer frente a la deuda está relacionada con los pagos de intereses y los pagos de principal. Más aun, estos pagos no se cubren con las propias utilidades en sí, sino con efectivo. Por consiguiente una razón de cobertura más apropiada relaciona el flujo de efectivo de la empresa con la suma de los pagos de principal e intereses. La razón de cobertura de flujo de efectivo se puede expresar en la forma siguiente:

$$\frac{\text{Flujo de efectivo} + \text{Depreciación} [1/(1-t)]}{\text{Intereses} + \text{pagos de principal} [1/(1-t)]}$$

Donde el flujo de efectivo es utilidades antes de intereses e impuestos, y  $t$  es la tasa de impuesto al ingreso. Como los pagos de principal se efectúan después de impuestos, es necesario aumentar esta cantidad en  $[1/(1-t)]$  de manera que corresponda a los pagos de intereses, que se efectúan antes de impuestos. Si la tasa de impuestos fuera 33.3% y los pagos anuales de principal por \$100,000 se necesitarían utilidades de \$150,000 antes de impuestos para cubrir estos pagos. De igual forma, los cargos por depreciación en el numerador deben aumentarse para ubicarlos en una base similar a los pagos de principal. Si hay incertidumbre en cuanto a la tasa de impuestos debido a las fluctuaciones en las utilidades, serán menores estos dos ajustes.

Un tipo de análisis más amplio evaluaría la capacidad de la empresa para cubrir todos los cargos de naturaleza fija con relación su flujo de efectivo. Además de los pagos de los intereses y principal sobre las obligaciones de deudas, se incluirán los dividendos en acciones preferentes, los pagos de arrendamiento y posiblemente incluso ciertos gastos de capital esenciales. Un análisis de este tipo es más realista que una sencilla razón de

cobertura de intereses para determinar si la empresa tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones a largo plazo.<sup>18</sup>

Al evaluar el riesgo financiero de una empresa, el analista debe primero debe calcular las razones de deuda como una medida aproximada del riesgo financiero. Según el programa de pagos de la deuda y de la tasa de promedio de intereses, las razones de deuda pueden dar o no una imagen exacta de la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones financieras. Por consiguiente, es cumplir la deuda. Esto se hace relacionado el flujo de efectivo de la empresa para el importe de la deuda pendiente, sino también con el importe de los cargos financieros. Así, el analista financiero esta en posibilidad de obtener una idea exacta del riesgo financiero de la empresa. Ni las razones de deuda ni las razones de cobertura son suficientes por sí mismas.

## RAZONES DE RENTABILIDAD

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad con relación a las ventas y aquéllas que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. En conjunto, señalan la eficiencia de operación de la empresa.

### RENTABILIDAD CON RELACIÓN A LAS VENTAS

La primera razón que se considera es la del margen de utilidad bruta:

Ventas menos costo de la mercancía vendida

Ventas

Esta razón expresa la utilidad de la empresa con relación a la venta después de deducir el costo de producir las mercancías vendidas. Señala la eficiencia de las operaciones y como se fijaron los precios a los productos.

Una razón mas específica de rentabilidad es el margen de la utilidad neta:

Utilidad neta después de impuestos

Ventas

El margen de utilidad neta indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre la renta, pero no los cargos extraordinarios.

---

<sup>18</sup> Lawrence J. Gitman, Administración Financiera, Edit. Prentice Hall Octava edición 2000, p. 319

Al considerar ambas razones en forma conjunta, sé esta en posibilidad de obtener un importante conocimiento interno de las operaciones de la empresa. Si el margen de utilidad bruta no ha cambiado fundamentalmente durante un período de varios años, pero si durante el mismo período ha declinado el margen de utilidad neta, conocemos que la causa es ó gastos más altos con relación a las ventas o una tasa de impuestos más alta. Por tanto, se analizaran estos factores en forma mas específica para determinar la causa del problema. Por otra parte, si el margen de utilidad bruta disminuye, se conoce que el costo de producir los bienes con relación a las ventas ha aumentado. A su vez, esto puede deberse a problemas de precios de costo.

Existe cualquier número de combinaciones de cambios posibles en los márgenes de utilidad bruta y neta. Las indicaciones de este tipo que se han mostrado aquí sugieren que se debería investigar más. En el análisis resulta útil examinar a lo largo del tiempo cada una de las cuentas de gastos como un porcentaje de las ventas. Al hacer esto se puede descubrir áreas específicas de deterioro o de mejoría.

#### RENTABILIDAD CON RELACIÓN A LA INVERSIÓN

El segundo grupo de razones de rentabilidad relaciona las utilidades con las inversiones. Una de estas medidas es la tasa de rendimiento sobre el capital en acciones comunes.

Utilidad neta después de impuestos - Dividendos sobre acciones preferentes

Capital contable

Esta razón indica la capacidad de obtener utilidades sobre la inversión en libros de los accionistas y se utiliza con frecuencia al comparar dos o más empresas de una industria. La cantidad para el capital contable utilizado en la razón se puede expresar en términos de valor de mercado en lugar de valor en libros. Cuando se utiliza el valor de mercado se obtiene la razón de utilidad / precio de la acción.

Utilidad neta después de impuestos

Total de activos

Esta razón es algo inapropiada, puesto que las utilidades se toman después de que se paga el interés a los acreedores. Debido a que estos acreedores proporcionan medios con los cuales se respalda parte de los activos totales, existe una falacia de omisión. Cuando los cargos financieros son importantes, para la comparación es preferible calcular una tasa de rendimiento de utilidad neta en operación en lugar de una razón de rendimiento sobre activos. La tasa de rendimiento de la utilidad neta en operación se puede expresar en la forma siguiente:

Utilidad antes de intereses e impuestos

Total de activos

Al utilizar esta razón se está en posibilidad de separar los cargos financieros en los que no se está de acuerdo (Intereses y dividendos sobre acciones preferentes), Por lo tanto, la relación estudiada es independiente de la forma en que se financia la empresa.

#### ROTACIÓN Y CAPACIDAD PARA OBTENER UTILIDADES

Con frecuencia, el analista financiero relaciona los activos totales con las ventas totales para obtener la razón de rotación:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$$

Esta razón indica la eficiencia relativa con la que la empresa utiliza sus recursos con el fin de obtener producción. Varía de acuerdo al tipo de empresa bajo estudio. Por ejemplo una empresa de productos perecederos tiene una rotación mucho más alta, que una empresa de servicios públicos de electricidad. La razón de rotación es una función de eficiencia con que se administran los diversos componentes de los activos documentados por cobrar como se describen en el período de cobro promedio, los inventarios como se explican en la rotación de inventarios, y los activos fijos como se indica en la distribución de la producción en la planta o la relación entre ventas y activo fijo.

Cuando la rotación de activos de la empresa se multiplica por el margen de utilidad neta, se obtiene la razón del rendimiento sobre activos, o capacidad de utilidades sobre los activos totales.

$$\begin{array}{l} \text{Capacidad para} \\ \text{obtener utilidades} \end{array} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}} \times \text{Margen utilidad neta después de impuestos}$$

$$= \frac{\text{Capacidad de utilidades sobre activos}}{\text{Total de Activos}}$$

Ni la razón de margen de utilidad neta ni la razón de rotación por si mismas dan una medida adecuada de la eficiencia de operación. El margen de utilidad neta no toma en cuenta la utilización de activos, mientras la razón de rotación no toma en cuenta la rentabilidad sobre las ventas. La razón de rendimiento sobre los activos, o capacidad de generar utilidades, resuelve estos inconvenientes. Se obtendrá una mejoría en la

capacidad de obtener utilidades de la empresa si existe un aumento en rotación sobre los activos existentes, un aumento en el margen de utilidad neta, o ambos, Dos empresas con diferentes rotaciones de activos y márgenes de utilidad neta pueden tener la misma capacidad de generar utilidades La empresa A, con una rotación de activo de 4 a 1 un margen de utilidad neta del 3%, tiene la misma capacidad de obtener utilidades del 12% que la empresa B, con una rotación de activo de 11/2 a 1 y un margen de utilidad neta del 8%.

Otra forma de considerar la utilidad de capital (ROE) es:

$$\text{ROE} = \text{Capacidad de generar utilidades} + (1 + \text{Deuda} / \text{Capital})$$

En esta ecuación, el poder de obtener utilidades es incrementado por el multiplicador de capital relacionado con la utilización de la deuda.

Con todas las razones de rentabilidad, la comparación de una empresa con otras similares es en extremo valioso. Solo mediante la comparación se esta en posibilidad de juzgar si la rentabilidad de una empresa es buena o mala y por que. Las cantidades absolutas brindan cierto conocimiento interno, pero el desempeño relativo es más revelador.

#### 4.3 SISTEMA DU PONT

El sistema Du Pont de análisis financiero conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas se intercalan para determinar el rendimiento de los activos.

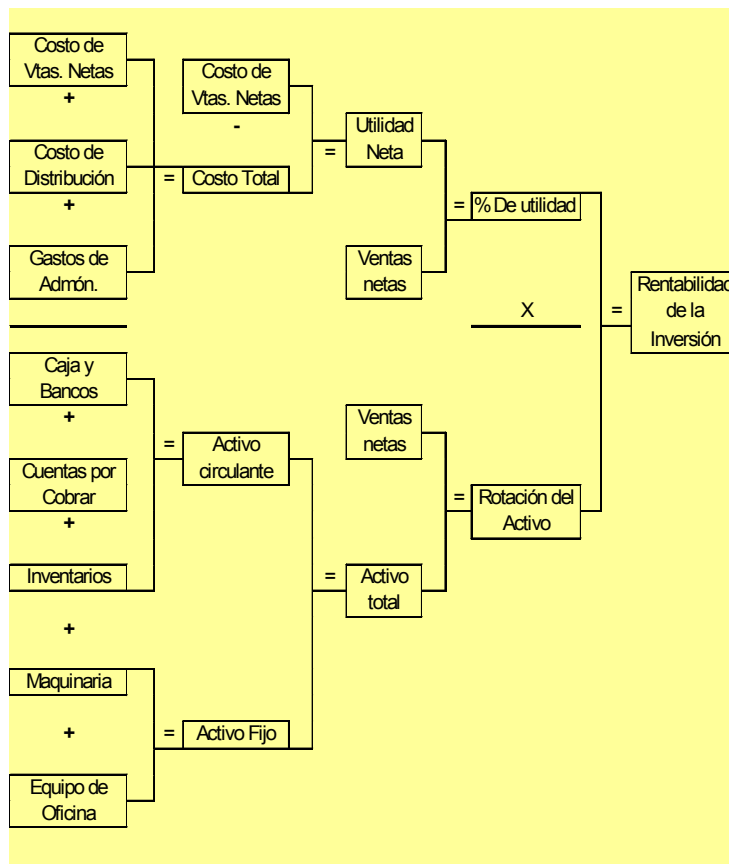
Una parte del sistema a desarrollar la razón de rotación, mostrando como los activos circulantes, cuando son adicionados a los activos fijos, dan el total de activos de una empresa, este total invertido dividido por las ventas, da como resultado la rotación total.

La otra parte del sistema muestra la utilidad sobre las ventas después de impuestos, las utilidades netas divididas entre las ventas, es el margen de utilidad sobre las ventas, cuando la rotación de los activos se multiplican por el rendimiento sobre la inversión, en ingles se le conoce como ROI y esto es igual a RETURN OVER INVESTMENT. El retorno de la Inversión, que nos ayudará en la toma correcta de decisiones, al evaluar un proyecto de crecimiento y desarrollo de la empresa en la que se pretende maximizar los recursos, y por ende una mejora en la administración de los fondos invertidos.<sup>19</sup>

Una de las desventajas que tiene este método al juzgar la eficiencia de la operación, es que existe la gran dificultad de comparar los resultados de una empresa con la otra, por la falta de equivalencia de los sistemas y de los principios contables aplicables.

Otro factor a considerar y que es de gran importancia, es la pérdida del poder adquisitivo de la moneda con relación a las partidas monetarias y a la pérdida del valor nominal. No obstante las desventajas señaladas anteriormente, los factores positivos de este método son bastantes, siendo quizá el principal el enfatizar en el objetivo de la operación es precisamente el aseguramiento de un rendimiento adecuado, y de ser posible hacer que este vaya creciendo sobre la inversión del capital de las accionistas, también puede utilizarse para medir la eficiencia operativa en los niveles divisionales de la empresa, y suponiendo que los ingresos y costos puedan conocerse por cada división y asegurarse correctamente en cada una de esas divisiones, la porción o parte del capital invertido; además esto también puede decirse respecto a la posibilidad de medir el rendimiento por línea de productos.

El coeficiente del rendimiento sobre la inversión se puede utilizar como criterio para juzgar la conveniencia de una nueva inversión propuesta. A continuación se describe como funciona el método DU PONT:





#### 4.4 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Así como el análisis por razones, el análisis por punto de equilibrio se utiliza para examinar y comparar datos financieros. El análisis del punto de equilibrio trata la relación de las utilidades a costos totales, ambos directos e indirectos, a la política de precios y al volumen de producción. El conocimiento de esta relación facilita al administrador financiero maximizar el ingreso (utilidades) especificando métodos de producción, de fijación de precios y volumen de producción.

El análisis del punto de equilibrio esta interesado principalmente en:

Como varía el ingreso con cambios en volumen de ventas (sí la estructura de costo y los precios de producción no cambian).

Como varía el ingreso con cambios en costos y precios.

De un examen sobre la relación entre costos, precios e ingreso, el administrador financiero obtiene conocimiento acerca del riesgo del negocio de la empresa.

El ingreso neto (es decir, el ingreso después de impuestos) para los accionistas es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos, incluyendo depreciación, intereses sobre deuda, e impuestos, así como mano de obra, materiales, propaganda y otros gastos corrientes. Comparando el ingreso proveniente de diferentes niveles de producción, bajo diferentes estructuras de costo y precio, el administrador financiero puede guiar a la empresa en la selección de las mejores estrategias para inversión (que productos producir y como) y para mercadeo (por ejemplo, bajar el precio de ventas contra el aumento en publicidad).

Para poder determinar el punto de equilibrio es necesario primero definir lo que vamos a considerar como los costos directos o fijos los indirectos o variables.<sup>20</sup>

##### COSTOS DIRECTOS O FIJOS

Los costos directos o fijos son gastos de una compañía que no varían cuando cambia la producción. Y éstos son:

Depreciación de planta y equipo.

Costos mínimos de mantenimiento de planta y equipo.

Sueldos y salarios de personal ejecutivo y de investigación.

Pagos por arrendamiento en contratos de arrendamiento a largo plazo.

Gastos de oficina  
Gastos de propaganda (sino dependen de producción)  
Intereses sobre deuda.

#### COSTOS INDIRECTOS O VARIABLES

Los costos indirectos o variables son los gastos de una compañía que varían con el nivel de producción. Y estos son:

Salarios de mano de obra directa.  
Costos de materiales.  
Sueldos y comisiones de ventas.

La mayor parte de los costos se podrían clasificar como directos o indirectos dependiendo de lo siguiente:

- 1 La magnitud del cambio en la producción.
- 2 La cantidad de tiempo requerido para cambiar el costo.
- 3 La duración de tiempo en que se espera el cambio en producción.

Si el gasto varía con la producción, el costo es variable, si no varía, el costo es fijo.

Para determinar si la empresa opera con ganancias o pérdida o justamente al punto de equilibrio, el administrador financiero debe examinar los costos fijos y variables de la compañía y compararlos con los ingresos por conceptos de ventas. El análisis del punto de equilibrio se puede aplicar para cambios en la producción en el corto plazo, en este caso, algunos costos son fijos debido a las consideraciones del tiempo, o para cambios a largo plazo, en cuyo caso los son variables.

#### INGRESO Y COSTO DEL INTERÉS

El análisis del punto de equilibrio puede utilizarse para examinar el efecto de cambio en ventas sobre el ingreso (antes o después de impuestos) o sobre utilidades antes de intereses e impuestos, El impacto en el ingreso antes y después de impuestos. El ingreso antes de impuestos es igual a los ingresos brutos menos todos los costos fijos y variables. Por ejemplo, al bajar su precio de venta, la compañía podría ser capaz de aumentar las ventas totales. Una baja en el precio de venta implica una caída en la pendiente del esquema total de ventas. Aunque el ingreso por unidad de ventas disminuye, las ventas totales y el ingreso podrían realmente aumentar.

Las estrategias alternativas de mercadeo se pueden comparar utilizando el análisis de utilidad. La empresa

podrá estar comparando una nueva campaña de propaganda a largo plazo con la alternativa de una reducción de precio para aumentar las ventas. Si la campaña de propaganda agrega la cantidad a los costos fijos, entonces podríamos comparar los beneficios relativos de los precios bajos con los beneficios de la propaganda.

El interés es un costo fijo que surge del apalancamiento financiero (prestamos); el interés es un costo financiero fijo. Los pagos por arrendamiento se tratan aquí como costos fijos de operación. Los otros costos fijos que se mencionan anteriormente son también costos fijos de operación. Los costos fijos de operación crean apalancamiento operativo. El apalancamiento operativo es la presencia de costos fijos de operación en la estructura de costos de la empresa.

Así, el apalancamiento financiero surge de los costos financieros fijos y el apalancamiento operativo surge de los costos fijos de operación. Las fluctuaciones en ingreso debidas a variaciones en ventas son afectadas por ambos, el apalancamiento financiero y el operativo, ya que todos los costos fijos (financieros y operativos) se deducen al determinar el ingreso. Por consiguiente, al utilizar el análisis del punto de equilibrio, deducimos el interés como un costo fijo.

#### CAMBIOS EN EL PRECIO DE VENTAS Y EN LOS COSTOS

El análisis del punto de equilibrio puede ser útil al analizar políticas que afectan ventas (por ejemplo, cambio en el precio de venta) o que afectan el nivel de costos fijos o variables. Por ejemplo, al bajar el precio de venta, la compañía podría ser capaz de aumentar las ventas totales. Una baja en el precio de venta implica una caída en la pendiente (disminución en la inclinación) del esquema total de ventas. Aunque el ingreso por unidad de ventas disminuye, las ventas totales y el ingreso podrán realmente aumentar. Si la disminución en el precio de venta produce un aumento en unidades vendidas entonces el ingreso aumentará.

Las estrategias alternativas de mercadeo se pueden comparar utilizando el análisis de utilidad. La empresa podrá estar comparando una nueva campaña de propaganda a largo plazo con la alternativa de una reducción de precio para aumentar las ventas. Si la campaña de propaganda agrega la cantidad a los costos fijos, entonces podríamos comparar los beneficios relativos de los precios bajos con los beneficios de la propaganda.

#### 4.4.1 LIMITACIONES DEL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

También con la introducción de costos no lineales, el análisis de equilibrio tiene serias limitaciones. Como lo notamos anteriormente, la disminución entre costos variables y costos fijos depende de varios supuestos que

incluyen el nivel de producción pertinente y el período de tiempo considerado. Un cambio de supuestos podría exigir un análisis enteramente nuevo. Además, los costos fijos y variables y el precio que se van vender el producto se supone que se conocen en cada nivel de producción. En situaciones reales, sin precio para cualquier nivel particular de producción. Si esta incertidumbre se incorpora en el marco del punto de equilibrio, el análisis podrá convertirse en inmanejable y se requeriría otro enfoque. La simplicidad es no sólo la virtud sino la debilidad del análisis del punto de equilibrio, y aunque puede ser útil como una guía aproximada para la toma de decisiones, generalmente esta lejos de ser una ayuda completa en la planificación.

#### **4.5 RESUMEN DETERMINACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO**

Para lo siguiente es necesario repasar algunos conceptos que nos ayudarán un más, el fácil entendimiento de la situación que enfrentemos.

En el momento de querer nosotros aplicar la planeación financiera a una mediana empresa, es necesario respondernos algunas preguntas; por ejemplo:<sup>21</sup>

- ¿ Cómo está mi empresa financieramente?
- ¿ Gano o pierdo ?
- ¿ Gasto en forma excesiva ?
- ¿ Mis márgenes de utilidad son adecuados ?
- ¿ Puedo cubrir mis deudas ?
- ¿ Hasta donde puedo endeudarme ?
- ¿ Me convendría estar en otro negocio ?

Al haberse respondido las anteriores preguntas uno puede determinar la importancia que se le esta dando a la forma de llevar las finanzas dentro de la empresa, con respecto a fines fiscales, el proporcionar la información financiera, además de poder tomar decisiones acerca del financiamiento, la inversión, el capital de trabajo y los dividendos.

Para lo anterior contamos con los estados financieros básicos y algunos otros que nos ayudaran a evaluar a la empresa, es decir:

- Estado de Posición Financiera o Balance General
- Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias

---

<sup>21</sup> [www.expansion.com](http://www.expansion.com), Julio 2004

- Flujo de Efectivo
  - Estado de Cambios en la Situación Financiera o de Origen y Aplicación de Recursos
- El Balance General o Estado de Situación financiera contesta las siguientes preguntas:

¿Cuánto tengo?	ACTIVO
¿Cuánto debo?	PASIVO
¿Cuánto han invertido los dueños?	CAPITAL CONTABLE Ó PATRIMONIO

Es decir, el balance general muestra la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, en otras palabras “ Es la fotografía de la empresa”.

Por lo que respecta al estado de resultados; en el podemos determinar:

¿ Cuánto he ganado o perdido?

La anterior pregunta seria respondida al momento de que se analice el estado en vista, en el que se muestra el resultado de operación de la empresa en un periodo determinado.

Ingresos	¿Cuánto vendí?
Menos:	
Costos	¿Cuánto me costó el producto?
Gastos	¿Cuánto gasté?
Igual:	
Resultado	¿Cuánto gané o perdí?

De cierto modo podemos definir al estado de resultados como la “Película de la empresa”.

El flujo de efectivo es un estado financiero integrado por las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado.

Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante ese periodo determinado (semana, mes, trimestre, semestre, año).

El flujo de efectivo permite anticipar:

- Excedentes de efectivo.
- Cuando habrá un faltante de efectivo.

- Cómo mecanismo de inversión a corto plazo
- Cuándo y en que cantidad se deben pagar préstamos adquiridos.
- Cuándo efectuar desembolsos en capital de trabajo.
- De cuánto se debe disponer para pagar prestaciones a los empleados.
- De cuánto efectivo puede disponer el empresario para asuntos personales.
- Con mayor exactitud, sus pronósticos y comparativos (Planeación y Control Presupuestal )

Estado de Cambios en la Situación Financiera. En general este estado de cambios también es usualmente conocido como de origen y aplicación de recursos, es un estado que revela la forma en que las actividades son financiadas, la forma en que los recursos financieros se usan y la forma en que la posición de liquidez de la empresa se ve afectada.

Es indispensable el análisis de este estado pues el adecuado abastecimiento de efectivo o de recursos circulantes es esencial para garantizar la operación del negocio y para mantener su solidez financiera, recordando que es lo que dará pauta a un crecimiento de la empresa y de su entorno.

El estado de cambios en la situación financiera esta integrado por:

- Fuentes y aplicaciones generados por la operación.
- Fuentes y aplicaciones generados por inversiones.
- Fuentes y aplicaciones generados por financiamientos.

Es importante además conocer la forma de elaborar un flujo de efectivo, para esto es necesario:

- 1°. Establecer el periodo que se pretende abarcar.
- 2°. Hacer un lista de los ingresos probables para ese periodo:

Saldo de efectivo al inicio del periodo.  
 Ventas de contado.  
 Cobro a clientes durante el periodo de las ventas a crédito.  
 Préstamos a corto y largo plazo.  
 Ventas de activo fijo.  
 Nuevas aportaciones de accionistas.  
 Realizar sumatoria de todas las fuentes de ingreso.

- 3°. Se enlistan las obligaciones que implican egresos de efectivo:

Compra de materia prima al contado.  
Pago de materia prima durante el periodo de compras a crédito.  
Gastos de fabricación (combustibles, lubricantes, energía eléctrica, etc.)  
Sueldos y salarios, incluido gastos personales del empresario.  
Pago de capital e intereses por préstamos obtenidos.  
Compras de activos fijos.  
Gastos de operación.  
Otros.

Realizar sumatoria de todas egresos obtenidos.

4°. Restar a los ingresos los egresos correspondientes y decidir qué hacer, según hay déficit o superávit.

5°. Estimar la cantidad mínima de efectivo que se requerirá para mantener en operación a la empresa durante el periodo considerado.

6°. Aumentar un 10% al mínimo considerado como margen para enfrentar cualquier contingencia.

Al finalizar lo anterior es necesario para la mediana empresa el realizar un análisis a los estados financieros, en donde se dará respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿En términos reales estaré ganando o perdiendo?, ¿Realmente las utilidades que estoy obteniendo son las mejores?, ¿Mi negocio ha progresado?, Durante este periodo ¿podré obtener los recursos suficientes para hacer frente a mis gastos inmediatos?, ¿Contaré con los recursos suficientes, en caso de necesitar una nueva maquinaria o equipo?, ¿Tendré capacidad suficiente para cubrir tanto el capital como los intereses y en que tiempo?, ¿Mi política de ventas es la adecuada?, ¿El cobro a clientes se realiza en el plazo establecido?, entre otras.

Sin embargo, llegamos a la pregunta medular...

¿Su negocio gana o pierde ?..

El análisis a los estados financieros es la mejor manera de interpretar las cifras que ahí aparecen y se puede hacer de distintas formas, entre ellas el Método de Razones Simples y el del Análisis del Punto de Equilibrio.

# Capítulo V

## **APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS ENTIDADES**

Existen empresas que en nuestro país, están creciendo considerablemente y que requieren de mejores herramientas para alcanzar las metas definidas, pero en la mayoría de los casos se aprende con el ejemplo de algunas entidades que ya han implantado el proceso de la planeación financiera y han obtenido resultados significativos, es por esto que en este capítulo mostramos proyectos que han sido implantados y que han generado resultados en empresas medianas.



## 5.1. CASOS DE PYMES

El crecimiento del sector PYMES en México, como en los demás países de Latinoamérica, esta en función de su economía. Pudiendo presentarse los siguientes escenarios:

Crisis. En la medida que se presenten problemas económicos, acompañados de desempleo, las actividades de la pequeña y micro empresa aumentarán.

Proceso de saneamiento. Al darse un proceso de saneamiento de la economía, puede darse en un principio un incremento del desempleo, acompañado de aumento de PYMES. A medida que se va logrando la estabilidad económica, el empleo tiende a incrementarse, con lo cual las actividades del sector PYMES y en especial de la microempresa pueden mantenerse e incluso decrecer.

Crecimiento. Cuando se observan niveles de crecimiento económico sostenido, la actividad del sector PYMES varia, produciéndose una reducción de microempresas, por dos razones principales:

- ✚ La mano de obra de estas unidades se incorporan al trabajo dependiente en empresas medianas y grandes.
- ✚ Alcanzan un nivel de acumulación que les permite convertirse en pequeñas empresas. Es decir, se tendrá una disminución del sector PYMES, en especial de la microempresa.

Las PYMEs son generadoras de empleo, requieren poca inversión por unidad de empleo generado, se caracterizan por estar conformadas principalmente por grupos familiares donde las relaciones laborales no se rigen por acuerdos contractuales.

Utilizan tecnología tradicional con pocos insumos importados, los activos suelen ser de las personas naturales que la conforman y no de las empresas, gran parte de sus equipos se pueden constituir, por lo general, con materiales disponibles en la localidad.

Requieren menos habilidad técnica, su sistema de distribución es simple porque sirven a mercados reducidos, etc.

En su gran mayoría las PYMEs son informales, es decir que carecen de licencia de autorización, no emiten ningún documento de ventas, ni lo reciben, así como los que tienen estos documentos declaran sus impuestos por debajo de lo perciben realmente. Lo cual conlleva al desorden en su documentación, al no saber a ciencia cierta cual es su nivel de ingresos reales (ventas mensuales); perjudicándolos para la obtención de prestamos ante entidades financieras.

Situación de las PYME's en México

Sector	Mediana Empresa (USD)				Pequeña Empresa (USD)			
	1993		1998		1993		1998	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Manufactureras	288,562	11.5	361,579	11.5	3,263,766	25.0	4,213,566	25.3
Comercio	1,280,922	51.0	1,497,526	47.9	3,217,741	24.6	3,790,674	22.8
Servicios	927,500	36.9	1,242,396	39.7	6,238,195	47.8	8,093,538	48.5
Servicios Privados No Financieros	788,241	31.4	1,026,026	32.8	2,903,952	22.3	3,879,753	23.2
Servicios Públicos No Financieros	105,513	4.2	134,045	4.3	2,807,740	21.5	3,459,081	20.8
Otros Servicios	33,746	1.3	82,325	2.6	526,503	4.0	754,704	4.5
otros Sectores	15,647	0.6	29,213	0.9	337,788	2.6	560,725	3.4
<b>Total Nacional</b>	<b>2,512,631</b>	<b>100.0</b>	<b>3,130,714</b>	<b>100.0</b>	<b>13,057,490</b>	<b>100.0</b>	<b>16,658,503</b>	<b>100.0</b>

Como podemos observar en la tabla el giro que predomina dentro de las medianas empresas es el comercio, seguido por los servicios.

Y en las pequeñas empresas predomina el giro de los servicios y a continuación por el giro de las manufactureras, quizás es por esa la razón, que la industria en México se reconoce por su maquila y por supuesto por su mano de obra.

Si se quiere que el sector de la pequeña y mediana empresa impulse el autoempleo como una forma práctica de enfrentar el problema de la pobreza en nuestro país deberíamos por un lado replantear el enfoque aislacionista con el que se asesora a los pequeños empresarios, así como las formas y requisitos para acceder a líneas de crédito; porque sólo beneficia a los que poseen algo de dinero y no a los que, por su condición socioeconómica, son más vulnerables a la discriminación e injusticia del sistema y a la variación en el escenario globalizado de nuestros países.






El mercado de la financiación de la PYMEs está constituido por un conjunto variado de instituciones que se desenvuelven en los mercados organizados y no organizados, los cuales funcionan con una diversidad de tecnologías financieras, desde rudimentarias hasta las de tipo convencional del sistema financiero, diseñadas estas últimas para la gran empresa.

La diversidad de inapropiadas tecnologías financieras empleadas en los mercados de las PYMEs se debería principalmente, entre otros factores, a las fallas en la difusión de aquellas innovaciones y tecnologías ya implementadas con éxito, por ejemplo en algunas instituciones del país, de los países de América Latina y España. La falta de intercambio del conocimiento es perjudicial y dañino para el progreso de la financiación de la PYMEs.

Actualmente las colocaciones en las PYMEs ya son parte integrante de la estructura de la cartera de colocaciones de algunos bancos; aún más, vienen creando, dentro de sus organizaciones, áreas especializadas en el otorgamiento de crédito a las PYMEs, además de nuevos planes de desarrollo para dichas entidades que desde hace aproximadamente 3 años, se están incrementando. El incremento de nuevos operadores en el negocio bancario y la necesidad de identificar nuevas oportunidades de negocios, son factores adicionales que también vienen impulsando una mayor apertura para la colocación de créditos y servicios a este sector empresarial.

Un segundo aspecto que han afrontado los bancos, ha sido identificar adecuadamente los instrumentos financieros con los cuales responder a los requerimientos de los pequeños y micro empresarios. En este sentido, se ha podido determinar que existe una correlación directa entre el tamaño de la empresa y el número y tipo de instrumentos financieros que ellos demandan.

Así, la micro empresa demanda únicamente "Crédito Directo", bajo la modalidad de un préstamo tipo pagaré. En cambio, la pequeña empresa demanda "Crédito Directo" con un mayor número de instrumentos financieros, tales como:

-  Pagarés
-  Descuento de letras
-  Créditos en cuenta corriente
-  Crédito Indirecto
-  cartas fianza y/o crédito documentario.

**EJEMPLO. APLICACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS****Compañía: El Movimiento, S.A. de C.V.**

FABRICA DE RUEDAS "EL MOVIMIENTO, S.A. de C.V.",

Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 2002.

<b>Activo Circulante</b>	<b>2,001</b>	<b>%</b>
Efectivo (Caja y Bancos)	275	0.00%
Cunetas por cobrar	24,800	14.00%
Inventarios	37,150	21.00%
<b>Total activo circulante</b>	<b>62,225</b>	<b>35.00%</b>
Activo fijo	114,000	65.00%
<b>Total Activos</b>	<b>176,225</b>	<b>100.00%</b>
<b>Pasivo Circulante</b>		
Proveedores	5,875	3.00%
Otros pasivos	29,600	17.00%
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>35,475</b>	<b>20.00%</b>
Capital social	50,000	28.00%
Utilidad de ejercicios anteriores	27,514	16.00%
Utilidad del ejercicio	63,236	36.00%
<b>Capital contable</b>	<b>140,750</b>	<b>80.00%</b>
<b>Total pasivo mas capital</b>	<b>176,225</b>	<b>100.00%</b>

FABRICA DE RUEDAS "EL MOVIMIENTO, S.A. DE C.V."

Estado de Resultados del 1o. de Enero al 31 de Diciembre del 2002.

Ventas Netas	267,000	100%
Costo de Ventas	189,570	71%
Utilidad Bruta	77,430	29%
Gastos de Operación	6,194	2%
Utilidad de Operación	71,236	27%
Gastos Financieros	8,000	3%
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>63,236</b>	<b>24%</b>

El método de razones financieras constituye un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de la empresa. Deberán ser evaluadas conjuntamente y no en forma individual. Así mismo deberá tomarse en cuenta la tendencia que han tomado en el tiempo.

Para establecer la razón de liquidez, es necesario considerar la relación que existe entre los circulantes, tanto el activo como el pasivo.

Como ya se ha explicado las razones de liquidez miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{62,225}{35,475} = 1.75$$

De acuerdo con este resultado, la empresa cuenta con \$ 1.75 de activo circulante por cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{62,225 - 37,150}{35,475} = 0.70$$

Esta prueba resulta de suma importancia puesto que modifica la opinión que pudiera haberse formado al conocer la razón anterior, ya que al eliminar los inventarios, tenemos que la empresa únicamente cuenta con \$0.70 por cada peso de obligaciones a corto plazo. Con esto nos damos cuenta de que la empresa esta soportada por los inventarios.

#### **Capital de Trabajo:**

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

$$62,225 - 35,475 = 26,750$$

Son los recursos disponibles una vez cubiertos los pasivos a corto plazo con los que contaría la empresa. El capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir sus necesidades operativas, y de no solucionarse, en el corto plazo podría ocasionar la insolvencia del negocio.

#### **ESTRUCTURA FINANCIERA.**

La estructura financiera se encuentra soportada por los pasivos, los recursos propios, que en combinación

mantiene a flote a la empresa.

¿Por qué es importante conocer la estructura de capital de tu empresa ?

- Nos dice de donde viene el dinero con el que se está financiando el negocio.
- A partir de la estructura de Capital se puede determinar el rendimiento que genera la empresa para los accionistas.

Pasivos:

- Cuentas por pagar
- Proveedores
- Créditos bancarios
- Impuestos por pagar

Capital Contable:

- Aportaciones de los socios
- Utilidades no repartidas

Razones de Endeudamiento:

**Endeudamiento** = Pasivo total / Activo Total

$$35,475 / 176,225 = 0.20$$

Su resultado nos muestra la proporción de recursos ajenos o de terceros que se encuentran financiando los activos de la empresa.

**Apalancamiento** = Pasivo Total / Capital Contable

$$35,475 / 140,750 = 0.25$$

Razones de Eficiencia y Operación:

**Rotación de Inventarios:**

Inventarios / Costo de Ventas \* Días del Edo. Resultados

$$( 37,150 / 189.570 ) \times 360 = 71 \text{ días.}$$

Este índice muestra que en promedio los inventarios se renuevan cada 71 días, es decir 5.1 veces al año.

Naturalmente, en la medida en que se pueda reducir el número de días de inventario, sin afectar las ventas o producción, la empresa estará administrando más eficientemente su inversión en dicho rubro.

**Rotación de cuentas por cobrar:**

Cientes / Ventas Netas \* Días del Edo. Resultados

$$( 24,800 / 267,000 ) \times 360 = 33 \text{ días.}$$

En promedio, lleva 33 días en recuperar las ventas a crédito. Para juzgar si dicha recuperación es razonable hay que compararla con la política de crédito de la empresa, así como con los términos de pago que ofrece la competencia.

Si la política consiste en otorgar plazos de 45 días a los clientes, entonces la recuperación observada es satisfactoria. Si por el contrario, la política consiste en otorgar solo 15 días, entonces se puede concluir que existen problemas de cobranza y, por tanto, habrá necesidad de revisar el procedimiento sobre el cual se determina si un cliente es sujeto o no de crédito, verificar que si se le recuerda al cliente una semana antes del pago que debe de hacer, examinar las acciones que se siguen para recuperar las cuentas de clientes morosos, etc.

**Rotación de cuentas por pagar:**

Proveedores / Costo de Ventas \* Días del Edo. Resultados

$$( 5,875 / 189,570 ) \times 360 = 11 \text{ días.}$$

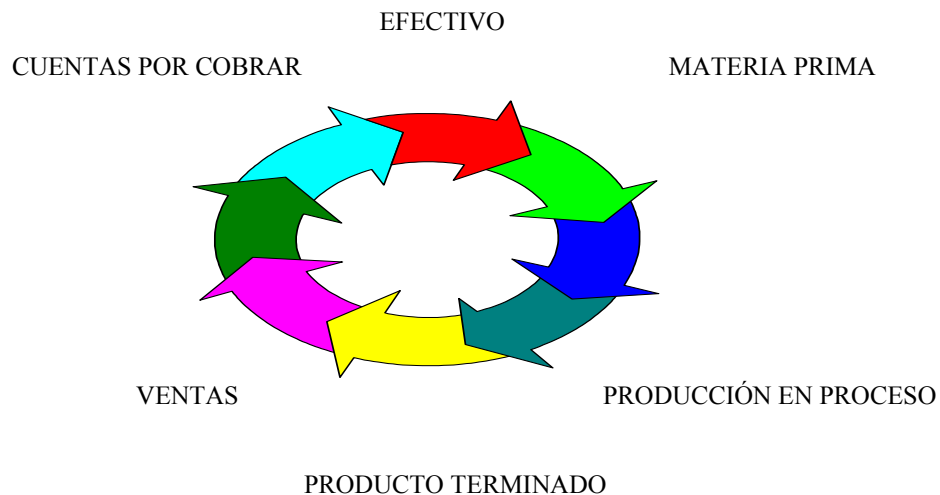
Este índice señala que en promedio los proveedores otorgan 11 días para que liquidemos nuestras compras. Por lo tanto en la medida en que se pueda incrementar el plazo que recibimos de proveedores, la empresa requerirá menos recursos.

Razones de Eficiencia y Operación:

**Ciclo Financiero**

El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación en

productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de una cuenta por cobrar, y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, o sea el tiempo que tarda en realizar su operación normal.



MAS ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	33
MAS ROTACIÓN DE INVENTARIOS	71
MENOS ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	11
IGUAL AL CICLO FINANCIERO.	93

Del análisis del ciclo financiero, una situación resulta preocupante, las compras a proveedores se liquidan en 11 días, en tanto que procesar las materias primas y recuperar las cuentas por cobrar de clientes lleva 104 días. De mantenerse dicha situación, la empresa se descapitalizará en el corto plazo, por lo que debe de tomar acciones que le permitan disminuir los días de cuentas por cobrar e inventarios. Como por ejemplo: reducir plazo a clientes o bien solo realizar ventas de contado, disminuir inventarios de materia prima.

**Rentabilidad:**

Los índices de rentabilidad permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. Considerando que las utilidades permiten el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio.

- ✚ Rentabilidad sobre las ventas
- ✚ Rentabilidad sobre el activo



## Rentabilidad sobre el capital

### **Rentabilidad sobre las ventas:**

Esta razón mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por ventas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = (41,736 / 267,000) \times 100 = 16\%$$

Este índice muestra que por cada peso de ventas se generan \$ 0.16 de utilidad.

### **Rentabilidad sobre el activo:**

Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}} \times 100 = (41,736 / 176,225) \times 100 = 24$$

Por cada peso que tiene invertido, la empresa está obteniendo 24 centavos de utilidad neta.

### **Rentabilidad sobre el capital:**

Este indicador señala la rentabilidad de la inversión de los dueños del negocio.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Cap. Contable}} \times 100 = (41,736 / 140,750) \times 100 = 30$$

Esta razón indica que por cada peso que los socios tienen invertido en la empresa, están obteniendo 30 centavos de utilidad.

### **Punto de Equilibrio:**

El punto de equilibrio representa el volumen de producción y ventas que equilibran los costos y gastos necesarios para la producción y distribución de dicho volumen de ventas. Dicho en otras palabras es el punto donde no se generan pérdidas, ni utilidades.

INGRESOS



COSTOS Y GASTOS

### Punto de Equilibrio

Se ha establecido que el punto de equilibrio se ubica donde los ingresos son iguales a los costos.

Se le puede expresar de la siguiente forma:

$$IT = CT$$

$$P(X) = CV(X) + CF$$

$$P(X) - CV(X) = CF$$

$$X(P - CV) = CF$$

$$X = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde: P = El precio por unidad

X = El número de unidades vendidas

CV = El costo variable por unidad

CF = El costo fijo total en un tramo definido

Modos para determinar el punto de equilibrio:

El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijo totales entre el margen de contribución por unidad.

Margen de contribución es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.

El punto de equilibrio se calcula también dividiendo los costos fijos entre el margen de contribución total.

Ejemplo de Punto de Equilibrio:

Una empresa vende artículos a \$20 por unidad, cuyo costo variable es de \$10, tienen costos fijos de \$50,000.

$$MC = 20 - 10 = 10$$

Si esta empresa planea vender 5,000 unidades lograría un MC total de:

$$10 \times 5,000 = 50,000$$

Esto sería exactamente lo necesario para cubrir sus costos fijos totales de \$50,000, por lo tanto está en PE.

$$X = \$50,000 / \$20 - 10 = 5,000 \text{ unidades}$$

PE expresado en pesos.

Se utiliza la misma fórmula, sólo que el MC por unidad, en vez de ser en pesos, se expresaría en porcentaje sobre ventas.

Continuando con el mismo ejemplo:

$$X = \$50,000 / 50\% = \$100,000$$

Esto significa que al vender \$100,000 se logra el PE.

El 50% de margen de contribución se obtuvo de la siguiente Manera.

$$\$10 / \$20 = 50\%, \text{ donde } \$10 \text{ es el CV y } \$20 \text{ el precio de venta.}$$

Uso del PE en la planeación de utilidades

La manera de calcular la cantidad de unidades a vender para obtener una determinada utilidad es la siguiente:

$$\text{Unidades a vender} = \frac{\text{Costos fijos} + \text{Utilidad deseada}}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

Ahora introduciendo el aspecto fiscal y gastos financieros:

$$\text{Unidades a vender} = \frac{\text{CF} + \text{GTOS FROS} + \text{Ut deseada antes Tx's}}{(1 - \text{Tx})}$$

Los resultados obtenidos al determinar el PE, se ven reflejados al encontrar una cantidad de unidades que debemos producir para no ocasionar excedentes de producción o faltantes, esto es un solo ejemplo, pero el PE puede ser aplicado, para tomar decisiones en cuanto producción, ventas, compras, etcétera. Lo que se pretende al realizar este análisis es indicar las unidades involucradas, límites (indicadores), que les permitan

establecer políticas para reducir costos e incrementar la productividad.

Aplicado a la compañía “El movimiento, SA de CV”, se determino a través del análisis del punto de equilibrio operativo, el nivel de ventas requerido para cubrir todos los costos operativos, como sigue:

Es decir:

Apalancamiento operativo	{	Ventas	}	Apalancamiento total		
		<u>Menos: costo de ventas</u>				
		Utilidades Brutas				
		<u>Menos: gastos operativos</u>				
Apalancamiento financiero	{	Utilidades antes de intereses e impuestos (UAI)			}	Apalancamiento total
		<u>Menos: intereses</u>				
		Utilidades netas antes de impuestos				
		<u>Menos: impuestos</u>				
		Utilidades netas después de impuestos				
		<u>Menos: dividendos de acciones preferentes</u>				
		Utilidades disponibles par los accionistas comunes				
	}	Utilidades por acción (UPA)				

La empresa se dedica ala venta de ruedas a minoristas, tiene costos operativos fijos de MXP 2,500, su precio de venta por unidad es de MXP 10 y su costo operativo variable por unidad es de MXP 5. Si se aplicamos estos datos, nos da el siguiente resultado:

$$PE = \frac{2,500}{10 - 5} = 500 \text{ unidades}$$

Al nivel de ventas de 500 unidades, la UAI de la empresa equivalen a MXP 0. La empresa tendrá UAI positivas para ventas mayores de 500 unidades y UAI negativas, o una pérdida, para ventas menores de 500 unidades. Esto es si vende arriba de 500 unidades la empresa obtendrá ganancias, pero si disminuye las 500 unidades un resultado negativo, he aquí la importancia de aplicar el punto de equilibrio para identificar niveles óptimos en la producción y por ende eliminar perdidas, que con el paso del tiempo podrían provocar la quiebra de la compañía.

## **EJEMPLO. APLICACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CALIDAD**

**Compañía: Constructora Nuevo Milenio, S.A. de C.V.**

La principal característica del mundo que nos ha tocado vivir en estos inicios del nuevo milenio, es el cambio. Todo cambia. El único factor permanente es el cambio. Y como parte de este universo cambiante está el mundo empresarial.

En un entorno cambiante, también las empresas mexicanas se ven obligadas e impulsadas a cambiar. Sus administradores, entonces, deben saber manejar con eficacia el cambio y al reconocer su avance e impacto, comprender las limitaciones que les impone al realizar sus funciones administrativas. Recordemos cómo las mismas empresas han cambiado y cómo ha cambiado el enfoque para administrarlas: Desde verlas como una máquina, a inicios del siglo XX; luego, al analizarlas como un organismo social, después de la I Guerra Mundial; hasta llegar a considerarlas y administrarlas como un sistema, desde la década de los 60's. Un sistema abierto, que reconoce que todo sistema social está en relación dinámica con su ambiente, recibiendo diferentes insumos que transforma en productos. De manera que las empresas, como sistemas abiertos, se adaptan a su medio ambiente, mediante el cambio de su estructura y de los procesos de sus componentes internos. .

Desde este punto de vista, la planeación, como parte fundamental del proceso administrativo, tiene aspectos cambiantes: el más notorio de ellos es el estratégico. Por lo que ahora, para comenzar su trabajo, el Administrador debe poner sólidos fundamentos a su gestión, implementando una Planeación Estratégica con una orientación proactiva, participativa, a largo plazo y clientecéntrica, enfocada totalmente a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, es decir enfocada a la calidad. Y seguramente por las presiones diarias a las que se enfrentan las empresas mexicanas en esta época de crisis económica, no se han dado tiempo para planificar estratégicamente para la calidad.. También la encuesta pudo establecer que las PYMES son más pesimistas en cuanto al futuro de la economía, comparadas con la opinión de las grandes compañías que cuentan con una mejor gestión de sus recursos.

En este marco empresarial, se realizó esta Planeación Estratégica para la Calidad en una PYME del interior de la República de Mexicana donde su propietario y Gerente General, no se había dado tiempo para planificar estratégicamente su empresa. Por ello, muchas veces, aunque no fuera su intención, en muchos problemas gerenciales, se había visto obligado a atacar los síntomas y no las causas que los originaron..

Para comprender los alcances y límites de este trabajo, es necesario presentar unos breves datos generales de los antecedentes empresariales. La empresa que citamos como ejemplo se encuentra situada en la Chispas denominada "**Constructora Nuevo Milenio, S.A. de C.V.**", se dedica a la ejecución de proyectos de infraestructura, desde el 14 de febrero de 1986.

Su propietario y Gerente es un Ingeniero Civil, quien con el tiempo ha logrado ubicarse en un lugar preferencial en el ramo de la construcción de obras civiles, no sólo en la ciudad de Chiapas, sino en otros del occidente de Guatemala, como Sololá, Quetzaltenango y Retalhuleu.

La Constructora, se puede clasificar como mediana empresa, por tener un monto de inversión de 550,000 MXP y 250 empleados permanentes y eventuales.

Así mismo, se encuentra pre-calificada en la Comisión del Registro de Precalificados del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda de la República de Guatemala, en el Grupo de Capacidad Económica Anual "L", pudiendo participar en licitaciones y cotizaciones de obras de infraestructura física hasta por un monto de 41,300,000 MXP en las especialidades técnicas: puentes, pavimentos, edificios, acueductos, alcantarillados y drenajes urbanos.

A priori, las principales causas por las que a la fecha, no existe expresada técnicamente por escrito, una **Planeación Estratégica para la Calidad**, son:

1) El Gerente de la empresa, desempeña también simultáneamente las funciones de Jefe de la División Técnica y Jefe de la División Administrativa. Por lo que, aunque trata de equilibrar ambas funciones, en cuanto a dedicarle los recursos, energía y tiempo que requieren, por su misma formación académica como Ingeniero Civil, e intereses profesionales, dedica más tiempo al trabajo técnico: Diseño, dibujo, supervisión, cálculo, presupuestos y topografía. Mermando el tiempo que requieren las funciones propiamente administrativas.

2) El Gerente-Propietario, ignora:

Qué es una Planeación Estratégica para la Calidad, v qué beneficios le puede rendir a su empresa, v cómo implementarla.

#### Proceso de implantación de la planeación estratégica

Se hizo necesario realizar ésta Planeación Estratégica para la Calidad de la Constructora, sencillamente porque tiene competencia. Se ha aceptado en el mundo empresarial que si no hubiera competencia, las empresas tendrían planes, pero no estrategias. Las nociones de estrategia y competencia están íntimamente unidas. Toda estrategia guarda relación con la competencia. Por eso el fin de la estrategia para la Constructora es el de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores.

La Constructora tiene actualmente varios competidores. Pero, ¿Qué es un competidor? Descartamos desde un

principio el concepto simplista según el cual las empresas que nos hacen competencia son “aquellas que producen el mismo producto que nosotros”. Porque hay que definir con claridad qué es producto, puesto que el mercado está saturado de productos y productos sustitutos de esos productos. Tampoco entendemos que los competidores son “las empresas que satisfacen las mismas necesidades del consumidor”. Porque hay que definir con claridad cuáles son las necesidades del consumidor, puesto que en el mercado estas constantemente cambian. Las necesidades de ayer no son las mismas de hoy; y las necesidades de hoy, seguramente no serán las mismas de mañana.

Por lo tanto, entendemos que para la Constructora su competencia son las empresas que tratan de conseguir simultáneamente el presupuesto limitado de sus potenciales consumidores.

Y desde este punto de vista, se determinó que la competencia de la Constructora eran otras seis empresas constructoras. Recordemos también que la competencia es limitada en el tiempo. Actualmente esas Constructoras eran la principal competencia la empresa. Hace dos o tres años, eran otras. Dentro de dos o tres años, serán probablemente estas y/u otras.

La competencia también es limitada en el espacio geográfico de los mercados. Porque con las anteriores Constructoras existe competencia en el estado de Chiapas, pero no de la misma manera en todos sus municipios. Con algunas se compite en la zona cálida y con otras en el altiplano. Tampoco todas presentan la misma intensidad de competencia en otras áreas geográficas en las que trabaja la empresa, como por ejemplo los departamentos de Quetzaltenango y Sololá (Guatemala).

También la competencia es limitada en los productos. Porque rara vez dos Constructoras se enfrentan en toda la línea, es decir, con los mismos productos en los mismos mercados. Por lo tanto, para la empresa es más frecuente que se enfrente con alguna de las seis anteriores empresas competidoras con algún producto específico en un frente limitado a alguna área geográfica también específica.

Y por último, el Gerente, en su rol de estratega, hará bien en recordar que la competencia es multidimensional. Es decir que, las anteriores seis Constructoras y otras que pudieran haber, no sólo se enfrentan a la empresa en el mercado de los consumidores, sino que también luchan en el mercado de los proveedores, en el mercado de la mano de obra, en el mercado de capitales, en el de la tecnología, etc. Por todo lo anterior, previo a planificar estratégicamente para la Calidad, el Gerente debe tomar en cuenta que la competencia más peligrosa es la indirecta. Por ello debe preocuparse tanto de la competencia visible, como de la competencia indirecta: la de las empresas que ofrecen productos sustitutos a nuestros actuales y potenciales clientes.

Y para enfrentar a todo tipo de competencia debe hacer uso de los cuatro recursos generales que posee toda empresa, tanto antigua como moderna: las armas, la imaginación, la fuerza y la agilidad.

Las armas con las que figurativamente debe batallar son los bienes y servicios que ofrece a sus clientes. ¿Cuáles son estos bienes y servicios que ofrece la Constructora? Son los que ya quedaron apuntados en la introducción: las obras de infraestructura física en las especialidades técnicas para las cuales se encuentra precalificada; siempre y cuando trabaje con el 90% de sus clientes (en número y en el monto en pesos que consumen).

Otros bienes y servicios que ofrece son las viviendas que construye aproximadamente al 10% de sus clientes (en número y en el monto en pesos que consumen), constituidos por familias de clase media y media alta del sur-occidente del país.

La imaginación con la que debe competir la Constructora es el diseño innovador de sus construcciones, la originalidad de sus concepciones arquitectónicas e ingenieriles y la escogencia de los materiales e insumos más adecuados para un acabado, no solamente único en belleza, sino funcional. Su fuerza la constituyen sus recursos financieros que le permiten adquirir productos y conquistar nuevos mercados. Además le facilitan el uso de otros recursos: materiales, humanos, institucionales y económicos. Por ejemplo, la Constructora actualmente, mediante su fuerza, ha logrado una eficaz penetración en las municipalidades del departamento de Sololá y puede adquirir, comprar y hacer uso de materiales de buena calidad, recursos humanos calificados, relaciones mutuamente beneficiosas con las instituciones gubernamentales, no gubernamentales y particulares con las que trabaja.

La agilidad permitirá a la Constructora sobrevivir, buscando nichos en el mercado aún no cubiertos tanto por la empresa, como por la competencia; o bien, diversificando los productos que ofrece a nuevos y/o potenciales clientes.

Para enfrentar con éxito a la competencia, el Gerente, en su función de estrategia, deberá hacer mejor uso de los recursos que sus contrincantes. Forjando y explotando con éxito una ventaja competitiva. Por eso, la capacidad de competencia de la Constructora está basada en el aprovechamiento de esa ventaja competitiva, que puede ser cualquiera de las cuatro anteriores (armas, imaginación, fuerza o agilidad), pero lo que contará al fin y al cabo es el uso que el Gerente le dé a esta ventaja potencial: La aplicación ordenada de los recursos propios para lograr sus objetivos. Que en una palabra es: la estrategia.

Para ello se presentó al propietario el resultado de la investigación realizada en su empresa, por medio de:

- 1) La matriz de crecimiento/participación de mercado o portafolio de sectores estratégicos, del Boston Consulting Group.
- 2) El proceso estratégico: Visión, Misión, Análisis FODA y Objetivos Estratégicos.



Para construirla, la investigación se basó en dar respuesta a estas tres preguntas:

Ø ¿Dónde estamos?

Ø ¿A dónde queremos ir?

Ø ¿Cómo llegaremos allá?

Las dos primeras preguntas requirieron un análisis de la situación y de las opciones estratégicas, para lo cual se realizó un análisis de los factores positivos y negativos que la Constructora posee internamente: es decir, la determinación de sus fortalezas y debilidades. Así mismo, de los factores positivos y negativos que se encuentran en el ambiente externo de la empresa y que le afectan directa e indirectamente: es decir, la determinación de sus oportunidades y amenazas. Este análisis FODA se realizó documentalmente. También se dedujeron FODA's del enfoque sistemático para crear una visión, que se aplicó a los cuatro funcionarios clave de la empresa.

Ø De esta manera, se delimitó la actividad empresarial de la Constructora, para que su Gerente pueda elaborar su Planeación Estratégica para la Calidad, redefiniendo de manera operacional el campo de acción de la empresa, mediante su segmentación estratégica, al definir con claridad, como quedó apuntado en los párrafos anteriores, los tres grandes componentes de tal segmentación: su competencia, su producto y su mercado.

Puesto que en una economía de mercado, a la que se dirige cada vez más México y otros países latinoamericanos, las nociones de competencia, producto y mercado son inseparables: no puede definirse el producto desde el punto de vista comercial en un mercado concreto, sin tener en cuenta la competencia. Por ello, para definir los sectores estratégicos de la Constructora, se tomaron en cuenta: sus productos y el mercado en el cual opera, así:

Un producto de la Constructora (construcción de un puente), vendido en un mercado geográfico específico (municipio de Sibinal, San Marcos), constituye lo que denominamos un sector estratégico. Y el conjunto de varios sectores estratégicos que ofrecen características comunes y requiere estrategias similares, le llamamos un segmento estratégico

De esta manera, el Gerente, debe comprender que el sector estratégico es la célula de base de la estrategia empresarial; por lo que deberá elaborar tantas estrategias diferentes como sectores estratégicos tenga. Es así como debe concebir su estrategia empresarial en tres niveles.

El nivel de las estrategias sectoriales que se fusionan en estrategias de segmentos estratégicos para, finalmente, integrarse en la estrategia global de la Constructora, generará un mayor beneficio.

Este trabajo pretende ayudar al Gerente a concebir las estrategias en esos niveles, comenzando, como ya se indicó, con aclararle en dónde se encuentra la empresa en sus sectores estratégicos, por medio de la gráfica del portafolio de sectores estratégicos.

En esa gráfica se muestra que los sectores estratégicos de la Constructora, pueden ser clasificados en cuatro categorías, según dos ejes:

I. El eje participación en el mercado, que sirve para ubicar las ventas (expresadas en unidades monetarias en pesos) que realiza la Constructora en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichos sectores, que pueden ser de alta participación relativa en el mercado o de baja participación relativa en el mercado.

II. El eje crecimiento de la demanda, que indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (crecimiento bajo) o está todavía por explotar (crecimiento alto).

Entonces, ¿qué estrategias le conviene implementar al Gerente en este año ?

--Las estrategias que se sugieren al Gerente al que implemente de esta fecha en adelante, para cada uno de sus sectores estratégicos que según datos indagados se analizaron son concretamente:

1. Para el sector estratégico “casas”:

Al Gerente, le conviene mantener el status quo, invirtiendo todo tipo de recursos materiales, financieros, humanos y gerenciales, como hasta ahora lo ha hecho.

2. Para el sector estratégico “puentes”:

El Gerente, debe buscar maximizar sus utilidades.

3. Para los dos sectores estratégicos “carreteras”:

El Gerente tiene que escoger entre:

- ✚ Invertir masivamente únicamente en alguno de los dos sectores “dilemas”, para también volverse líder en él.
- ✚ Trabajar con los dos, pero segmentándolos para reducir el tamaño del mercado objetivo y el nivel de inversión requerido para propulsarlos hacia el ciclo del éxito.
- ✚ Liquidar alguno de los dos si piensa que no podrá hacer las inversiones necesarias para lograr el umbral de penetración útil del mercado en ellos.

4. Para el sector estratégico “edificios”:

El Gerente tiene que escoger entre:

- ✚ Abandonarlo gradualmente.
- ✚ Liquidarlo inmediatamente.

#### Proceso estratégico para la calidad

Realizaremos este Proceso Estratégico para la Calidad desde el punto de vista práctico. Tal como lo elaboran, actualmente en el marco de la Planeación Financiera, las empresas que la han implementado exitosamente. La Planeación Financiera para la Calidad, la realizan estas empresas, siguiendo estos cuatro pasos:

- ✚ Definir la Visión.
- ✚ Conformar la Misión.
- ✚ Determinar y analizar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
- ✚ Construir la matriz FODA.
- ✚ Diseñar objetivos estratégicos, relacionándolos con los objetivos empresariales generales de supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

De esta misma manera se realizará la Planeación Estratégica para la Calidad de la Constructora, de conformidad con los instrumentos que fueron aplicados a los funcionarios, empleados y obreros de la empresa, así:

#### Definir la Visión:

La Visión es la idea en mente a nivel de deseo, pensamiento o sueño sobre el estado ideal de las cosas. Es: Un vuelo fuera de la realidad, pero basada en ella.

Al realizar el diagnóstico empresarial se detectó que para la Constructora, existe una visión, pero únicamente en la mente del propietario, que no está suficientemente estructurada, ni declarada por escrito. Ahora bien, ¿Deberá ser de manera participativa con todo el personal de la empresa o solamente el Gerente General, en su calidad de propietario, la debe definir?

Según las últimas propuestas de los gurús de la administración, recomiendan que el Gerente General, debe asumir su rol gerencial de líder, visionario y estratega, definiendo la nueva visión solo él. Porque involucrar a mucha gente en este aspecto no es garantía de éxito. Jon Katzenbach sostiene que “reunir a la gente para hablar durante toda una tarde sobre una visión es contraproducente, si no francamente estúpido”, como comenta Warren Benis: “así como una gran pintura no ha sido nunca creada por un comité, una gran visión nunca ha surgido de una multitud”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Tomasini Alfredo Acle, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, Editorial Grijalva, 2001 p. 302

Entonces, la nueva visión de la Constructora, sólo su propietario, la debe definir. Y para orientarlo en esta vital función de plasmar, definir y declarar por escrito la nueva visión de su empresa, se ofrece a continuación, a manera de benchmarking, las siguientes visiones, expresadas de manera sencilla, de empresas de categoría mundial:

Visiones de empresas de categoría mundial.

3M Resolver innovadoramente problemas no resueltos.

Hewlett-Packard Realizar contribuciones técnicas al progreso y bienestar de la humanidad.

Mary Kay Dar oportunidades ilimitadas a las mujeres.

Merck Preservar y mejorar la vida humana.

Nike Experimentar la emoción de las competiciones, al ganar y destruir a la competencia.

Sony Experimentar la alegría de progresar y aplicar la tecnología para beneficio de las personas.

Wal-Mart Dar a las personas con menos recursos económicos la oportunidad de comprar lo mismo que los ricos.

Walt Disney Hacer feliz a la gente.<sup>23</sup>

Como puede observar el Gerente, estas grandes empresas, han logrado amalgamar a través de su visión aspectos inmutables, muy raramente sujetos al cambio, con otros que deben adaptarse continuamente al mundo cambiante. Las anteriores visiones, aunque breves, están bien articuladas porque tienen estos dos componentes:

- ✚ La ideología básica (que refleja la razón de existir de la empresa y lo que representa).
- ✚ La proyección del futuro (lo que busca alcanzar la empresa).

El Gerente debe tratar de convertir su visión desde palabras a imágenes, con pasión, emoción y convicción. Como se puede notar, la proyección del futuro es un ejercicio creativo, mientras que la ideología básica es un proceso de descubrimiento. De ello se desprende que no tiene sentido preguntarse si una proyección de futuro es correcta. Lo fundamental es que el Gerente de la Constructora se pregunte si aporta elementos de dirección y motivación suficientes para avanzar en la creación del futuro.

Y para finalizar este tema, se recomienda al Gerente General que después de preparar, declarar y expresar por escrito su nueva visión, la evalúe, para determinar si en realidad fija una clara dirección para su empresa.

Conformar la Misión:

---

<sup>23</sup> Boyett & Boyett, Hablan los Gurús, op. cit. 2001 p. 23.

Después que el Gerente haya definido y declarado por escrito la nueva visión de la empresa, el siguiente paso de su Planeación Estratégica para la Calidad, es conformar y declarar también por escrito la misión de la misma. Recordando que la misión:

Ø Define la vocación de la Constructora y describe su naturaleza.

Ahora bien, al conformar la misión, el Gerente General debe tomar en cuenta estos otros criterios, pero de manera implícita (es decir, que debe analizarlos, en la misión pero no declararlos por escrito, porque si los da a conocer al público, sería como darle “armas” a su competencia si, divulga estos criterios que son confidenciales):

Determinar y Analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Después que el Gerente General haya definido y declarado por escrito la nueva visión y la misión de la empresa, el siguiente paso de su Planeación Estratégica para la Calidad, será determinar y analizar sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La técnica FODA es la más popular, puesto que no requiere de un estudio previo, es bastante económica. Existe suficiente bibliografía disponible para realizarla. Pero lo más importante, esta técnica supera a las demás porque es participativa, es decir, no es totalmente impuesta desde la alta gerencia hacia abajo en la escala jerárquica, sino que todo el personal tiene la oportunidad de participar en el brainstorming 11 del FODA: desde el Gerente General, hasta el más humilde de los trabajadores. Por esas razones, fue la que se aplicó con aproximadamente la cuarta parte de los empleados de la Constructora.

El análisis FODA de la Constructora fue el siguiente:

#### FORTALEZAS:

1. Capacidad y experiencia del recurso humano para realizar los trabajos.
2. Muy buena infraestructura física: instalaciones, mobiliario y equipo.
3. Suficiencia de recursos financieros para poder expandirse, lo que permite que pueda financiar indirectamente algunos proyectos.
4. Buenas relaciones, solidaridad y compañerismo entre los trabajadores y clientes.
5. Cumplimiento de los compromisos adquiridos, en calidad, costos y tiempo de entrega.

#### OPORTUNIDADES:

1. Libre mercado en la industria de la construcción.
2. Rebajas y descuentos de los proveedores por compras en grandes volúmenes.

3. Apertura de nuevos mercados.
4. Acceso a moderna tecnología disponible.

#### DEBILIDADES:

1. Falta de personal de planta que atienda todos los días y esté facultado para resolver problemas con los clientes, empleados, proveedores, etc.
2. Poca atención a las necesidades materiales y psicológicas de los trabajadores: no existe motivación y capacitación.
3. Ineficiente administración financiera, que origina atraso en los pagos a proveedores y empleados.
4. Mala comunicación para coordinar las actividades cotidianas entre los empleados y los proveedores de bienes y servicios.
5. Falta de controles, especialmente en la utilización de materiales en los proyectos.
6. Centralización en la toma de decisiones por parte del Gerente General.

#### AMENAZAS:

1. Clientes incumplidos en sus pagos.
2. Saturación del mercado por la competencia, que algunas veces actúa de manera desleal.
3. Alza en los precios de materiales.
4. Malas condiciones atmosféricas en los lugares donde se construyen los proyectos.

Formular las estrategias:

Las estrategias, desde este enfoque práctico, se entienden como las formas en que se usarán y desplegarán los recursos disponibles de la Constructora con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos que nos hemos planteado.

Elas representan el patrón de respuesta de la Constructora a sus ambientes interno y externo, que como se puede notar, estos ambientes ya están implícitamente contenidos en la estructuración de dichos objetivos. Por ello, las estrategias se formulan, con el propósito de alcanzar esos objetivos estratégicos. Tomando en consideración que para formular buenas estrategias, es de vital importancia la existencia de objetivos estratégicos bien definidos.

Para comprenderlo mejor se aplica el siguiente razonamiento: “Toda organización debe tener objetivos estratégicos, pero no hay estrategia posible sin objetivos y no existe estrategia mala, sólo objetivos malos”.

## CONCLUSIONES:

1. La Constructora no tenía una Planeación Estratégica para la Calidad técnicamente formulada y declarada por escrito.
2. Al prepararle su Matriz de Participación/Crecimiento de Mercado, se determinó que posee 5 segmentos estratégicos.
3. Se le sugirió a su Gerente General, qué estrategias tomar para cada uno de esos 5 segmentos estratégicos en el transcurso de su operación.
4. Al tener el Gerente sólo a nivel de su mente o imaginación la visión de su empresa, se le proporcionaron los insumos técnicos necesarios para que pueda preparar únicamente él, como líder, estratega y visionario, la nueva visión de la Constructora.
5. Al no tener definida y declarada por escrito la misión de la empresa, se le proporcionaron todos los criterios que implícita y explícitamente debe contener la misión para que se formule técnicamente.
6. Se le proporcionaron los resultados del análisis FODA realizado con la mayor parte de los trabajadores de la empresa, priorizando en importancia y urgencia los principales factores internos y externos, positivos y negativos que influyen en sus operaciones.
7. No sólo se enumeraron los factores FODA de la empresa, como se presentan en la mayoría de trabajos académicos, sino que estos factores se analizaron, para diseñarle sus principales objetivos estratégicos.
8. Se redactaron los objetivos estratégicos, identificándolos por su tipo: de supervivencia, rentabilidad y/o crecimiento, el departamento funcional de la empresa, responsable de alcanzar su logro y sugiriendo un tiempo apropiado para su posterior evaluación.
9. Con todos los insumos anteriores, se dejó una base científica y técnica al Gerente General de la Constructora, para que en coordinación y cooperación con su personal clave, pueda elegir e implementar las estrategias más adecuadas para lograr sus objetivos empresariales.

## RECOMENDACIONES:

Aunque varias recomendaciones están implícitas en este trabajo. Se resaltan las siguientes, especialmente al Gerente General de la empresa:

1. Recibir constante retroalimentación, aplicando técnicas y herramientas de diagnóstico empresarial, de sus empleados, clientes, proveedores y otras instituciones relacionadas, para seguir oteando el horizonte y los ambientes externo e in-terno de la empresa y constantemente recibir insumos para que además de actualizar su Planeación Estratégica para la Calidad, no descuide pensar estratégicamente.
2. Que asuma su rol de líder, visionario y estratega para definir únicamente él la nueva visión de su empresa.
3. Conforme técnicamente la misión de la empresa y la declare por escrito, aplicando las sugerencias que en este informe se le han presentado.
4. Que las estrategias de la empresa las pueda formular en coordinación con su personal clave y recibiendo sugerencias del resto de trabajadores, para que no sean impuestas, sino consensuadas y que lleguen a despertar la voluntad de todo el personal para ponerlas en acción.
5. Que ponga en práctica las valiosas sugerencias que a lo largo del informe se le han presentado.
6. Sobre todo ya que nuestra investigación esta dirigina a la planeacion financiera de las Pymes, mostramos con este ejemplo que no puede haber una buena planeacion financiera, sino tenemos bien estrecturada nuestra forma de hacer las cosas, los procedimientos y sobre toda la cultural organizacional del ente.

**EJEMPLO. APLICACIÓN DE UNA PLANEACION FINANCIERA, JUNTO A PROYECTO ISO**  
**Compañía: Fundación Marni , S.A. de C.V.**

**Empresa Fundación MARNI**





### **Definición de la Empresa MARNI**

Es una empresa que surge a mediados de tres cuartas partes del siglo entrando de lleno en el ramo de la fundición como una empresa totalmente familiar, que gracias a la visión y estrategia del dueño, empezó a crecer hasta llegar a formar a la empresa que actualmente es.

MARNI, siguió pasando de manos a la siguiente generación familiar, y después una vez más. Ésta nueva generación con ideas más frescas, decide hacer cambios en la empresa, cuya visión es darle a la empresa las herramientas necesarias para hacerla más eficiente y poder entrar al mercado cambiante de esta época y para empezar es necesario un buen sistema de calidad.

### **A que se dedica la Empresa MARNI**

Es una empresa que se dedica a la manufactura de herrajes para baño, mediante un proceso de fundición, cuya materia prima son aleaciones en base a plomo llevando como última operación en las partes un recubrimiento de cromado por parte de un proveedor.

Las nuevas instalaciones de Fundición MARNI, ubicadas en periférico norte, constan de dos naves de 2365 mts<sup>2</sup> con orientación sur-oriente nor-poniente, al frente se encuentra el área de recepción y oficinas, al costado derecho esta la planta recicladora de agua, los tanques estacionarios de gas, el depósito de diesel, y dos accesos al área de producción, en el costado izquierdo encontramos el acceso principal a las naves que por dentro están intercomunicadas, es por este acceso por donde regularmente ingresan las materias primas, y en la parte posterior se encuentra un depósito de arena para especial para fusión y el horno de reciclado de fundición, debajo del área de oficinas se están los baños y los vestidores de los empleados y la cochera. Alrededor de toda la planta existe un espacio de aproximadamente 15 mts<sup>2</sup>. de áreas verdes.

En el ala izquierda de la planta se localiza el área de maquinado y fabricación de moldes y en la parte posterior la bodega de materias primas y materiales de preparación, en la ala derecha se encuentran las cinco fundidoras, independiente cada una y el área de limpieza y empaque de productos terminados. Todas las áreas de la zona productiva están intercomunicadas entre sí.

### **Objetivos**

El objetivo primordial de la empresa es, obviamente, es el de generar utilidades, pero para obtener de ella el máximo de ganancia es necesario llevar a cabo tanto estrategias económicas, productivas y globales, y dentro de éstas últimas, cabe destacar una de las más importantes: un buena planeación financiera.

Afortunadamente la empresa tienes las áreas mínimas necesarias para una buena implementación de calidad, aunque a veces en otras empresas al tomar en cuenta la organización de sus funciones a la hora de tomar de enfocarlo al sistema de calidad, se pueden encontrar con áreas o puestos que desempeñan labores que otros lo pueden hacer y determinan por desaparecerlo, pero afortunadamente, este no es el caso de MARNI.

## **Observaciones**

Detectamos como problemas más frecuentes:

En el producto

- ✚ Mal acabados por temperatura de fundición inadecuada
- ✚ Mal acabado por enfriamiento prematuro
- ✚ Mal acabado en el retrabajo
- ✚ Daños irretrabajables en la pieza por mal guillotinado
- ✚ Impurezas en la materia prima
- ✚ Contaminación con material de otro cliente

En el proceso

- ✚ Aunque existen políticas de pago a proveedores y cobro a clientes, no son las idóneas
- ✚ Trabaja con una organización pobre y poco eficiente
- ✚ Aunque cuenta con un sistema de contabilidad deseable, no reflejan documentos donde exista un análisis de la situación financiera para tomar decisiones asertivas
- ✚ No existen un análisis detallado del flujo de efectivo operado y pronosticado
- ✚ No existen proyectos de financiamiento que solventen la operación futura

En el Servicio

- ✚ No existe un lineamiento para dar seguimiento a los reclamos y sugerencias por partes de los clientes.

## **Diagnóstico de la empresa**

Después de hacer observaciones en planta y a nivel de documentos me di cuenta de que la falta de control en sus procesos tanto de operación y administrativos no contaban con un lineamiento, aunque ya estaba

establecido de palabra, no se tenía plasmado en un documento u oficio y de igual manera sus instrucciones para realizar dicho lineamiento.

Tampoco se contaba con un registro de cualquier índole, y si se tenía, no se le daba la aplicación correcta ni mucho menos se aprovechaba la información que otorga el tener un control de los registros, es decir, a veces, hay que recolectar información tanto en planta como en oficinas que pueda ser de utilidad en un futuro, y cuando se logra recolectar la información, se usa para resolver problemas posteriores. Este es en oficinas pretenden llevar un control sobre los gastos e ingresos generados durante el periodo, pero no el proyecto como tal se basa en información pronosticada, cuando los registros se pueden obtener sobre soportes reales.

Por último lo más importante, no había una organización concisa dentro de sus funciones en todos los niveles, por lo que provoca un Know How muy distinto en cada tarea e imposibilita la estandarización en sus procesos y formas de actuar.

### **Implementación de la planeacion financiera**

Como parte inicial al establecer un modelo de planeacion financiera, se estableció que se llevara a cabo un mensual, semestral y anual, que se encarga de realizar el estudio de la estructura de la empresa, proponiendo fundamentalmente el conocimiento de las relaciones que existen entre los activos, pasivos y el capital, efectuando en forma analítica, cuales son las necesidades de capital, el origen y aplicación de recursos, para dirigir los requerimientos de efectivo donde la operación lo requiera, de acuerdo al nivel de importancia de la demanda de los productos.

Aunado a este presupuesto es lógico que también se integren diversos controles que en conjunto maximicen las utilidades generadas en la operación diaria de la compañía, siendo estos los siguientes:

**Presupuesto en efectivo.-** Como lo habíamos indicado anteriormente la operación del cash flor, diario de la esta empresa, se llevaba de forma empírica, sin tener una base sobre la cual se reflejen cantidades históricas y presupuestadas. Con la implantación de este presupuesto se determinará la cantidad de efectivo que debe la empresa tener siempre disponible para poder afrontar las necesidades ordinarias de recursos para efectuar las erogaciones correspondientes. El nivel de efectivo con que se contará en una empresa, definitivamente involucra los ingresos y egresos, cuya diferencia será el total de efectivo que se posea. El nivel de efectivo, es importante conocerlo con la finalidad de solventar las obligaciones y requerimientos de la empresa, por lo tanto, para elaborar el presupuesto se estará considerando el importe de los cobros a clientes, la cantidad de salarios a los trabajadores, los pagos a proveedores, el Impuesto al Valor Agregado a cargo, las inversiones en equipo, el ISR a cargo, los dividendos a los socios o accionistas, el reparto de la PTU, entre otras operaciones, cuyas cantidades se deberán de determinar en base al entorno de operaciones que genera cada uno de éstos conceptos.

**Cuentas por cobrar a clientes.-** Aunado al presupuesto de efectivo, se menciona que este contendrá los ingresos recibidos, lógicamente en su mayoría por la venta de los productos, en este aspecto se establecieron nuevas políticas de cobros a clientes, aunque fue importante señalar la situación económica que prevalece en la localidad en que se encuentra la empresa, por tal motivo se establecieron las políticas como sigue:

<b>Forma de pago</b>	<b>Política</b>
Contado	Efectivo en moneda nacional
Crédito	Montos mayores a \$10,000, pago a 5 días
Descuentos pago anticipado	5% sobre total factura

Es importante mencionar que todas las operaciones derivadas de las ventas de productos deberán ser registradas en forma continua, y con los controles internos que se tenían, ya que presentan un adecuado señalamiento.

**Inventarios.-** Es recomendable que toda empresa cuente con un inventario de mercancía que sea suficiente para satisfacer las necesidades en cuestiones de ventas, pero igualmente es importante no tener demasiado inventario y se provoque la pérdida de mercancías por obsolescencia o deterioro con la consecuente pérdida para la empresa, por ello es importante presupuestar el nivel óptimo del inventario que normalmente existe, como son los de materia prima, de productos en proceso y productos terminados, para lo cual deben considerar los factores que enmarcan el nivel de inventarios como son el inventario de seguridad, los lotes económicos, las perspectivas sobre precios futuros, el tiempo que tarda la empresa en reponer el inventario, el tiempo que tarda en los procesos, el grado de integración de los productos, las políticas de servicios, las demandas estacionales, y las materias primas estacionales. En este aspecto el control de los inventarios es aceptable, por lo que solamente se hicieron recomendaciones sobre el manejo y control de los inventarios existentes.

**Deudas a corto y largo plazo.-** En este aspecto la situación sobre el financiamiento en esta compañía es nulo ya que se solventa con la operación diaria, por tal motivo se recomendó evaluar financiamientos proporcionados por instituciones financieras, para adquirir nueva tecnología (equipo) y mejorar los procesos productivos. Pero es importante señalar que se deberá tener control sobre el costo financiero generado, evitar que el beneficio sea menor en comparación con los intereses pagados.

**Cuentas por pagar a proveedores.-** En este rubro se sugirió desarrollar un estudio que este ligado íntimamente a la cantidad de compras que la empresa efectúe, por lo tanto su cálculo presupuestal se elaboró tomando como base las actividades de la empresa, en relación a las ventas, durante un cierto periodo de tiempo, lo cual automáticamente activara, las compras.

Pero también se establecieron políticas para este rubro, ya que como se indicó un periodo máximo de pago para la empresa generaría mayores recursos, porque se estaría financiando y como resultado nuestra capacidad de pago se incrementaría. Es por esto que se estableció pagar a los proveedores en un periodo de 15 días, pero diseñando un estrategia de negocio-relación con los proveedores que les beneficiaría a largo tiempo.

**Capital social y utilidades retenidas.-** El presupuesto que se indica, no tiene mayores problemas para su presupuestación, en virtud de que tan solo se requiere cruzar los movimientos que establezcan la utilidad neta del estado de resultados. Pero en este aspecto se modificó las políticas de dividendos, ya que no se repartirán las partes proporcionales a los socios, para utilizar los recursos como autofinanciamiento para incrementar la productividad. Máxime se facilita la elaboración del presupuesto en comento, debido a que se analiza la estructura financiera de la empresa, con el objeto de conocer los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad.

**Síntesis financiera de la planeación a largo plazo.-** En este aspecto se acordó que la información financiera debe sintetizarse para procurar que sea de fácil lectura, interpretación y análisis para las personas interesadas, por ello se estableció que los reportes que se realizaran, mostraran lo siguiente:

- Revisión histórica de resultados del año actual y de los cinco años anteriores
- Resumen de resultados de objetivos del año actual y de los cinco años futuros.
- Contribución marginal por línea de productos del año en curso y de los cinco años futuros
- Contribución marginal por producto del año anterior, del año en curso y de los cinco años futuros.
- Comparación de objetivos de resultados futuros del plan actual y del plan de año anterior.
- Resumen de ventas netas y contribuciones estándar por línea de productos del año en curso y de los cinco futuros.
- Resultados anuales del año en curso y de los cinco futuros
- Estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento del año en curso y la estimación de los cinco años futuros.
- Exposición razonada de objetivos
- Actividades importantes
- Calendario de nuevos productos
- Requerimiento de recursos humanos

#### **Resultados al implementar planeación financiera.**

Resulta por demás importante señalar que el modelo de planeación financiera establecido para la empresa MARNI, ha generado mejorar la operación y maximizar las utilidades, principalmente porque se estableció una política de dividendos, en donde no se repartieron las utilidades durante los dos primeros años de haber

implantado el modelo de planeación financiera, financiando de forma automática a la empresa.

Como ya se mencionó anteriormente, se establecieron presupuestos que son los elementos contables que han constituido las herramientas más importantes para llevar a cabo la planeación financiera de dicha empresa. Lo anterior es plenamente sustentable, debido a que dichos documentos presentan invariablemente las cifras que los estados de situación financiera y los estados de resultados contendrán al paso de cierto periodo de tiempo, tomando en consideración la realización de ciertos eventos que ordinariamente o de forma extraordinaria se presentarán durante las operaciones de la empresa.

La información que revelan los presupuestos, desde cualquier variable que se presenten, es que ofrecen elementos valiosos que permitirán a los accionistas tomar decisiones tan trascendentales, con la finalidad de rectificar el rumbo que la empresa esté tomando, pretendiendo exclusivamente su total mejoría. Sin embargo, no obstante que éste objetivo es fundamental, también lo es el hecho de que permiten a los propios accionistas, el conocer de manera premeditada cuales son los recursos que se obtendrán o erogarán en el periodo presupuestado, y no solo desde el punto de vista de la proyección en si, sino también reflejan las políticas y estrategias a seguir para lograr los objetivos.

### **Implementación sistema calidad ISO**

No basto con considerar la implantación de un modelo de planeación financieras para MARIN, sino que también se estableció un modelo de calidad ISO, que en conjunto con la planeacion financiera, redujo costos y mejoro la operación productiva. Este es uno de los beneficios mas esperados en la empresa, aunque tener un sistema de calidad en la empresa, como mencionábamos con anterioridad, no te garantice ventas o mayor producción (aunque si da mayor probabilidad de tenerlas), pero si te garantiza una reducción de costos y he ahí el valor agregado que te permite ser competitivo, además si se da esto es por que los índices de retrabajo y scrap fueron reducidos, en pocas palabras, menos piezas malas a la primera vez.

Pero eso no es todo, también se reducen los tiempos muertos tanto de la gente de operación como de las máquinas y todo eso en conjunto optimiza el proceso (como se vio en el capítulo anterior), eficientizar de esa manera un proceso puede llegar a ser lo más rentable para la industria actual.

Quizás es como cuando se empieza un proyecto nuevo, se le inyecta una inversión, que en mediano o largo plazo, te redituará la inversión mas una utilidad, así sucede con el sistema de calidad, no hay que verlo como un gasto obligatorio, si no como lo que es, un proyecto a largo plazo, que a diferencia de los demás proyectos, este te da cierta garantía que los demás no te dan, estamos hablando que si solo al principio se hace una buena implementación y un pequeño mantenimiento del mismo sistema, podríamos decir que es un proyecto rentable.

Y ya entrando en materia, un análisis de costos de calidad, no es nada más transformar en costos el número en piezas malas como la mayoría piensa o como un costo de no calidad, si no que es toda una metodología, que nos muestra de manera fácil y sencilla, todos los gastos en los que se incurren al no tener controlado el proceso y va mas allá del costo de las piezas malas.

En la actualidad las empresas que hacen uso de esto la consideran una herramienta indispensable en el manejo de las funciones del control de calidad.

De ahora en adelante no solo el contador de la empresa será el único que dará análisis a los costos de operación de la empresa y no será el único que decidirá las estrategias administrativas para combatir esos altos costos, sino también, será en coordinación con el responsable del área de calidad, por esta razón debe haber trabajo en equipo entre ambas áreas con lo que a información se refiere.

Los costos de calidad han sido utilizados como parte de la calidad total por más de 4 décadas, un número considerable de compañías han observado evidencias prácticas en el uso de Costos de Calidad y otras compañías ya han formado su propio sistema de costos de calidad.

Muchas de estas compañías sugieren que la mayor parte de estos costos de calidad se reflejan en: desperdicio de materia prima, scrap, actividades no evaluadas y garantías entre otras.

### **Puntos importantes del análisis de costos de Calidad**

Se tiene que desarrollar un modelo para la colección de datos, en un principio se realiza como un estudio piloto dentro de la rama de la ingeniería.

El estudio se realiza en base a los costos de los procesos de producción (Costos de operación), el cual consistió en los siguientes 5 pasos:

- ✚ Identificación de la función del proceso, para definir cuáles datos serán tomados como Costos de Calidad.
- ✚ Establecer un equipo para la definición del sistema de costos de calidad.
- ✚ Determinar el sistema de recolección de datos a evaluar.
- ✚ Realizar una evaluación para conocer cuales eran los productos aceptados y los productos rechazados o no conformes.
- ✚ Identificación de acciones correctivas o puntos de mejora.

Todos estos pasos fueron aplicados para el desarrollo del sistema o programa para Costos de calidad dando como resultado: La Identificación del Proyecto.

Y en conclusión para lograr trazar dicho proyecto eso hay que tomar en cuenta lo siguientes pasos más a detalle:

- ✚ El programa debe de operar sin ningún problema o ser a prueba de errores
- ✚ El programa era visto como un proceso dentro de la empresa y era considerado como fuente de los defectos, por lo tanto era un costo adicional y parte de los costos de calidad.
- ✚ El programa era la causa de que el producto no fuera entregado o de los retrasos de producción.
- ✚ Las diferentes causas fueron discutidas por el personal, los cuales llegaron al acuerdo de que era muy importante para la empresa la satisfacción de los clientes, el desarrollo del programa era un punto importante para el proyecto de reducción de costos y atención a clientes .

Al ser seleccionado el equipo de trabajo el cual debe de conocer el proyecto y los 5 pasos antes mencionados se desarrollo una tabla de requerimientos y especificaciones para las cuales se definieron 7 pasos importantes:

- ✚ Desarrollo y definición del producto
- ✚ Asegurar la calidad con la planeación del trabajo.
- ✚ Basar el programa en datos proporcionados por ingeniería y comenzar a desarrollar los requerimientos del cliente.
- ✚ Preparar a gusto del cliente el programa de llamadas.
- ✚ Si es identificada o reportada una falla, Calidad detectará el causante del defecto y será reparado.
- ✚ El Servicio a clientes: aún cuando se trate de una prueba, deberá de ser atendido y reportado a Ingeniería.
- ✚ Las pruebas de aplicación confirmarán que ha sido aceptado el uso del programa.

Una vez que han sido definidas las funciones deberá formarse un equipo, el cual tendrá que decidir si es capaz el programa de cumplir con las expectativas del cliente, para lo cual se formara un nuevo equipo de evaluación.

El primer grupo formado que apruebe el uso del programa, informará como los costos de calidad fueron asociados con el programa y como serian recolectados, de esa manera se identificarán los costos de las no conformidades.

El equipo llegará a la conclusión de que la recolección de datos deberá de comenzar desde la realización de los contratos, de esta manera se determinarán los costos de calidad desde el inicio, estableciendo los costos de las no conformidades.



Para sintetizar el significado de estas 4 categorías de costos, podremos declarar las definiciones categóricas en "Calidad de costos- Que y Cómo".

A. Costos de Prevención.

Costos atraídos para planear, implementar y mantener un sistema de calidad que asegurara conformidad a los requerimientos de calidad a niveles económicos.

B. Costos de Valoración.

Costos atraídos para determinar el grado de conformidad a los requerimientos de calidad.

C. Costos de Fallas Internas.

Costos que surgen cuando productos, componentes y materiales fallan al hallarse con las prioridades del los requerimientos de calidad al transferir de un dueño a un cliente.

D. Costos de Fallas Externas.

Costos que surgen cuando productos fallan al hallarse con los requerimientos de calidad después de transferir de un dueño a un cliente.

Con esto el responsable del área de Calidad cuenta ya con una herramienta para poder comunicarse con el área contable de la empresa y el resultado esperado de una comunicación exitosa podría ser el desarrollo de un reporte de calidad de costos y análisis.

Por último lo más importante dentro de un buen análisis de costos: Acciones Correctivas.

Se puede tener un excelente análisis pero si las acciones no son concisas de nada habrá servido todo este trabajo.

Se planea el uso de la herramienta estadística "lluvia de ideas" con los ingenieros que se encargaron del desarrollo del proyecto y los representantes de las áreas involucradas con el propósito de conocer cuales eran los mayores problemas con respecto al desempeño de sus funciones.

El uso de las herramientas de la calidad análisis de modo, falla y efecto han sido métodos que tendrán que ser implementados para el desarrollo de programas de calidad y serán usadas para prevenir futuras fallas en el sistema.

Y conociendo las causas raíz, se propondrán acciones inmediatas o de contención que servirán mientras se aplican las acciones permanentes que serán verificadas para asegurarse de que realmente no se vuelva a presentar las fallas.

### Análisis de Costos en MARNI

Tomando como referencia una pieza que fue estudio del proyecto, ya que es el producto mejor aceptado en el mercado, se determino el siguiente análisis.

En el siguiente análisis podemos ver realmente como la falta de un sistema de calidad puede pegar enormemente a la empresa, ya que no es lo mismo hablar una cantidad determinada de piezas rechazadas que de una cierta cantidad de dinero.

No. De Parte:	TV-135
Nombre de la Pieza:	Manija para lavabo
Cliente:	Herrajes del Bajío S.A. de C.V.
Requerimiento de Producción (Al Mes):	<b>50,000</b>
Índice de rechazo Interno:	<b>20.0%</b>
Índice de rechazo Externo:	<b>8.5%</b>
Costo de la pieza:	<b>\$28.00</b>
Facturación :	<b>\$1,400,000.00</b>
Utilidad neta:	<b>\$420,000.00</b>

<b>Costos de Prevención</b>		
Descripción		Costo Total
Corrección al Flujo de la Planta		\$ 75,000.00
Capacitación (15 pnas. 8 hrs.)		\$ 4,680.00
Costo del capacitador		\$ 4,000.00
Material Didáctico		\$ 500.00
Costo de Rectificación de Herramental		\$ 85,000.00
<b>Costo Total de P.</b>		<b>\$ 169,180.00</b>
Descripción		Costo Total
Auditorias de Proceso (4 hrs. al mes 2 pnas.)		\$ 500.00
Auditorias de Calidad (4 hrs. al mes 2 pnas.)		\$ 500.00
Material para auditorias		\$ 300.00

<b>Costo Total de V. \$ 1,300.00</b>	
<b>Costos de Fallas Internas</b>	
Descripción	Costo Total
Costo M.O. por selección de material	\$ 1,094.40
Costo M.O. por retrabajo de material	\$ 4,377.60
Costo de Material por retrabajo	\$ 100,000.00
Costo de tiempo extra de M.O. (6 pns. 2 hrs. Diarias)	\$ 20,064.00
Gastos varios (Transporte, Comida, etc.)	\$ 1,940.00
Costos de Energéticos (Luz, gas, agua, etc.)	\$ 35,000.00
<b>Costo Total de F.I. \$ 162,476.00</b>	
<b>Costos de Fallas Externas</b>	
Descripción	Costo Total
Transportes extraordinarios (8 al mes)	\$ 16,800.00
Viaticos de personal para selección (2 pns.)	\$ 16,000.00
Costo de M.O. por selección (4 hrs. Promedio por viaje)	\$ 4,864.00
Costos Administrativos (Papelería, teléfono, etc.)	\$ 600.00
Costos de retrabajo de decapado	\$ 42,500.00
Costos de retrabajo para recubrimiento	\$ 82,875.00
<b>Costo Total de F.E. \$ 163,639.00</b>	

**Costos de Inversión: \$ 170,480.00**

**Costos por no calidad: \$ 326,115.00**

**Facturación Global: \$ 2,153,846.15**

**Utilidad Neta: \$ 646,153.85**

Los costos por no tener un sistema de calidad es de \$326,115.00 lo que representa un 50.47% de la Utilidad Neta Mensual cuando no debe pasar del 3% de la misma.

Hablar en estos términos facilita la comprensión en todas las áreas de la importancia de implementar un sistema de calidad, y en estos mismos términos es como se argumentan inversiones incluso el mismo Sistema de Calidad y entre dichas inversiones más fuertes se la mencionada en la tabla de Costos de Prevención con el concepto de Corrección al Flujo de la Planta que no es mas que una modificación en el Lay-Out de la planta con el objeto de agilizar el recorrido del material como se muestra en el dibujo mas adelante.

### **Resultados por implantar modelo ISO.**

Como fue claro observar en el cuadro anterior los beneficios de implantar un modelo de calidad ISO, en la empresa MARIN, representa claro un inversión pero un mayor beneficio económico, y también de presencia con los productos presentados al mercado. En conclusión podemos decir que al tomar la decisión de mejorar los procesos, mecanismos, modelos de información y sobre todo retomar el camino de la compañía, estableciendo nuevas y mejores formas de llevar a cabo las operaciones diarias y futuras de la empresa, se obtuvieron mayores beneficios que se ven reflejados en el aumento de utilidades.

## CONCLUSIONES

La finalidad de este trabajo es el que sirva como guía para aquellos empresarios de medianas empresas, que quieren mejorar la eficiencia y gestión sobre las operaciones del ente, ya que nuestro estudio se enfocó a las PYMEs, que en nuestro país se han incrementado considerablemente, es por esto la importancia de contar con una adecuada planeación financiera que proporcione las herramientas para determinar posibles áreas de mejora o sencillamente desarrollar controles para mejorar el desempeño de los recursos con los que cuenta la empresa, es importante mencionar que aunque definimos mecanismos sobre los cuales se pretende implementar el modelo financiero, estos pueden ser adecuados para cada tipo de empresa, refiriéndonos a la actividad que desempeña.

Al realizar nuestro estudio nos dimos cuenta de que las empresas denominadas PYMEs, en su mayoría no cuentan con una planeación financiera adecuada, ya que emplean modelos muy rústicos por llamarlos de alguna forma, al administrar sus recursos y esto como consecuencia disminuye el poder aumentar su productividad y ampliar un mercado potencial de clientes.

Es necesario una acción promocional eficiente por parte del Estado que haga más coherente las iniciativas que estén a cargo de los Ministerios y entidades públicas, puede considerarse a los gobiernos locales como instrumentos de fomento y desarrollo de las PYMEs, orientando y capacitando a estas sobre las líneas de financiamiento y modalidades de ellas, así como inculcar al cumplimiento de sus obligaciones, tanto tributarias como financieras y comerciales.

Establecer mecanismos de difusión y transferencias tecnológicas a fin de modernizar los procesos de financiamiento de las PYMEs. El objetivo sería superar las barreras de la heterogeneidad de la tecnología financiera empleada por las instituciones financiadoras (bancos, financieras, cajas de ahorros, cooperativas, etc.). El mejoramiento de la tecnología de crédito en ellas repercutirá de manera inmediata sobre la ampliación de la oferta de mercado de los servicios financieros para las PYMEs.

Esta nueva visión implica manejar y orientar las estructuras de las pequeñas y medianas empresas en forma eslabonada, para mejorar sus procesos productivos y aumentar la calidad final de sus productos. Si se logran crear estas cadenas de producción, entonces podremos estar sentando las bases para una pronta adquisición de tecnologías modernas o semi-modernas así como proceder a su innovación adecuándolas a las particulares necesidades de nuestro país.

El éxito de la consolidación de las empresas radica en las utilidades que generen como resultado de una atinada planeación financiera, el logro de los objetivos planteados desencadenará un desarrollo sostenido y por ende el crecimiento sostenido de la PYME.

Estamos seguros que una adecuada toma de decisiones, siempre generará mejores resultados sobre la operación de la empresa, es por esto que nuestro estudio proporciona las herramientas claves para preguntarse, si en realidad el modelo de planeación financiera que estamos utilizando es el idóneo, o tenemos que reimplantar uno mejor, que genere valor agregado al negocio y que fomente el desarrollo del mismo.

La implantación de un modelo de planeación financiera, desde cualquier variable que se presente, ofrece elementos valiosos que permitirán a los accionistas tomar decisiones tan trascendentales, con la finalidad de rectificar el rumbo que la empresa esté tomando o pretendiendo exclusivamente su total mejoría. Sin embargo, no obstante que éste objetivo es fundamental, también lo es el hecho de que permiten a los propios accionistas, el conocer de manera premeditada cuales son los recursos que se obtendrán o erogarán en el durante el futuro, y no solo desde el punto de vista de la proyección en sí, sino también reflejan las políticas y estrategias a seguir para lograr los objetivos.

Podemos decir que existe un universo inmenso de las empresas denominadas PYMEs, pero enfatizamos que para lograr los resultados que mostramos con nuestro estudio, se debe tomar en cuenta que todo cambio se debe a el cambio en la forma de llevar a cabo la operación, y por consiguiente los beneficios esperados.

## BIBLIOGRAFÍA

Boyett & Boyett, Hablan los Gurús, op. cit. 2000, p. 23

Dávila Galván, Sergio, La Auditoría Interna ante los fraudes, Ediciones Contables y Admin., 1980, p. 76

Druker Peter F., La Gerencia Efectiva. México D. F., Editorial Hermes, 1992, p. 273

Gómez Guillermo, Nociones sobre la Preparación de Estados Financieros, 2da. Edición, 1998, p.83

Haley Charles, Administración Financiera, Edit. Mc. Graw Hill Latinoamericana, 2000, p.263

Lawrence J. Gitman, Administración Financiera, Edit. Prentice Hall Octava Ed. 2000, p. 37, 265, 291, 319

Ortiz Anaya, Héctor, Flujo de Caja y Proyecciones Financieras, Edit. Colombia, p. 574

Ortiz Gómez Alberto, Gerencia Financiera, Un enfoque estratégico, Editorial Mc Graw Hill, 2ª. Edición 2001, p. 210-215

Perdomo Moreno Abraham, Elementos Básicos de Admón. Financiera, Edit Mc Graw Hill 1997, p.176

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Edit. IMCP 17ª. Edición

Robbins Stephen P., Administración, Teoría y Práctica, Edit. Prentice-Hall Hisp., S.A. 1997, p. 560

Tomasini Alfredo Acle, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, Editorial Grijalva, 2001, p. 302

Van Home James, Administración Financiera, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, p. 432

[www.empresa.ubvirtual.com/entorno/servlet/infocurso129-es.html](http://www.empresa.ubvirtual.com/entorno/servlet/infocurso129-es.html) - 11k, 10 Mayo 2004

[www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx) 17 de Febrero de 2004, 30 de Noviembre 2003, Julio 2004

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

[www.universidadabierta.edu.mx/planeacion%20financiera.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/planeacion%20financiera.htm), 10 y 20/05/04