

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE
BAJA CALIFORNIA**

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

PLANTEL ENSENADA



MEMORIA EN FINANZAS

QUE PRESENTA:

MARIA MONICA ISABEL MARTIN DALLET

PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**

ASESORADO POR:

L.A.E. GILDARDO TERRIQUEZ MARDUEÑO

ENSENADA, B. C.

JUNIO DE 1997

INDICE

INTRODUCCION	1
ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA ORGANIZACION.....	2
1.1 Las finanzas	2
1.2 Las finanzas en la empresa.....	3
1.3 Funciones de las finanzas	5
I FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	6
2.1 Capital de trabajo.....	6
2.2 Decisiones dentro del corto plazo.....	8
II ADMINISTRACION FINANCIERA DE TESORERIA.....	9
3.1 Estructura de la tesoreria.....	9
3.2 Determinación de flujos de efectivo.....	10
3.3 Administración del efectivo.....	12
IV ADMINISTRACION FINANCIERA DE INVENTARIOS.....	14
4.1 Técnicas de la administración de inventarios.....	14
4.2 Inversión necesaria o financiamiento.....	17
4.3 Plazo medio de producción y de consumo de materia prima.....	18
4.4 Estrategias de reducción.....	20

V ADMINISTRACION FINANCIERA DE**CUENTAS POR COBRAR..... 21****5.1 Concepto..... 21****5.2 Determinación del nivel de cuentas por cobrar.....22****5.3 Crédito y cobranza..... 23****5.4 Análisis de la cartera..... 25****5.5 Costo-beneficio..... 27****VI ADMINISTRACION DE SEGUROS Y FIANZAS..... 28****6.1 Inventario de riesgos..... 28****6.2 Eliminación o reducción de riesgos..... 28****6.3 Retención del riesgo..... 29****6.4 Financiamiento del riesgo..... 29****VII COSTOS Y TOMA DE DECISIONES..... 32****7.1 Informes de costos..... 32****7.2 Utilidad del costo unitario..... 32****7.3 Tipos de decisiones..... 33****7.4 Datos de costos para la toma de decisiones..... 33****7.5 Precios de transferencia y asignación de costos... 34****7.6 Importancia de los costos en la toma de
decisiones administrativas..... 37****7.7 Análisis integral del costo-beneficio..... 38**

INDICE

VIII GENERALIDADES SOBRE PRESUPUESTOS.....	39
8.1 Etimología y concepto de presupuesto.....	39
8.2 Orígenes y evolución del presupuesto.....	40
8.3 Objetivos del presupuesto.....	42
8.4 Requisitos para un buen presupuesto.....	45
8.5 Características del presupuesto.....	48
8.6 Clasificación del presupuesto.....	50
8.7 Presupuesto flexible.....	55
8.8 Presupuesto público y privado.....	56
IX INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	57
9.1 Responsabilidad, preparación, manejo y administración del control presupuestal.....	57
9.2 Presupuesto de ingresos.....	63
9.3 Presupuesto de egresos e inversiones.....	67
9.4 Presupuesto del costo de producción de lo vendido....	75
9.5 Presupuesto financiero.....	75
9.6 Resultados presupuestos.....	83
9.7 Posición financiera presupuesta.....	83
9.8 Origen y aplicación de recursos presupuestos.....	83
9.9 Determinación y estudio de las variaciones o desviaciones.....	84
9.10 Instructivo gráfico, sintético de la secuencia presupuestal.....	85
9.11 Principales ventajas y limitaciones de la técnica presupuestal.....	86
9.12 Interrelación y secuencia de los presupuestos.....	88

INDICE

X PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD; POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES, Y BASE CERO.....	90
10.1 Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad...90	90
10.1.1 Concepto.....	90
10.1.2 Objetivos y funciones como herramientas del control.....	91
10.1.3 Requisitos.....	92
10.1.4 Mecánica de elaboración.....	98
10.1.5 Ejecución.....	99
10.1.6 Informes de actuación.....	101
10.1.7 Resultados.....	102
10.2 Presupuesto por Programas y Actividades.....	102
10.2.1 Concepto.....	102
10.2.2 Objetivos.....	103
10.2.3 Estructura.....	103
10.2.4 Etapas en la implantación y procedimientos.....	105
10.2.5 Medición de resultados.....	106
10.2.6 Diferencias con otros presupuestos.....	107
10.2.7 Ventajas y limitaciones.....	107

INDICE

10.3 Presupuesto Base Cero.....	108
10.3.1 Concepto.....	108
10.3.2 Secuencia.....	109
10.3.3 Paquete de decisión.....	109
10.3.4 Campo de acción del sistema Base Cero....	111
10.3.5 Ventajas e inconvenientes.....	112

XI ENFOQUE FINANCIERO DEL PRESUPUESTO

DE CAPITAL Y SU ELABORACION.....	114
11.1 Concepto.....	114
11.2 Objetivo.....	115
11.3 Presupuesto de capital.....	115
11.4 Proyecciones y tendencias.....	119
11.5 Cálculo de los puntos de equilibrio estático y dinámico.....	120

XII ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS

FINANCIEROS.....	122
12.1 Generalidades.....	122
12.2 Métodos de análisis.....	124
12.3 Cálculo de estructuras porcentuales y tendencias.....	132
12.4 Evaluación para el otorgamiento de créditos.....	133

INDICE

XIII SISTEMAS FINANCIEROS MEXICANO E INTERNACIONAL; POLITICA ECONOMICA NACIONAL E INTERNACIONAL; INSTITUCIONES Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CAPITAL.....	134
13.1 Estructura del sistema financiero mexicano.....	134
13.2 Organismos bancarios y de seguros.....	135
13.3 Organismos bursátiles.....	140
13.4 Alternativas de financiamiento o inversión.....	141
13.5 Financiamiento internacional.....	143
13.6 Sistema financiero norteamericano.....	145
13.7 Política económica nacional e internacional en el entorno financiero.....	148
XIV FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.....	151
14.1 Fuentes de financiamiento.....	151
14.2 Mercado de dinero.....	152
14.3 Crédito.....	153
14.4 Crédito bancario.....	154
14.5 Crédito bursátil.....	156
14.6 Factoraje.....	157
XV BASES PARA LAS DECISIONES DE FINANCIAMIENTO O INVERSION.....	158
15.1 Objetivos de las empresas.....	158
15.2 Análisis de la empresa y su tendencia.....	159

INDICE

15.3 Políticas de financiamiento.....	160
15.4 Decisiones de financiamiento.....	161
15.5 Inversiones y financiamiento.....	161
15.6 Entorno nacional e internacional.....	162
15.7 Entorno monetario y bursátil.....	164
15.8 Tasa interna de retorno, interés nominal, efectivo, real y ponderado.....	166
15.9 Financiamiento en moneda extranjera.....	169

XVI FUENTES DE FINANCIAMIENTO A MEDIANO

Y LARGO PLAZO Y SU COSTO.....	173
16.1 Tipos de fuente de financiamiento.....	173
16.2 Créditos para inversiones a mediano y largo plazo..	175
16.3 Emisiones de acciones y obligaciones.....	177
16.4 Arrendamiento financiero.....	180
16.5 Opciones y certificados para compra de acciones (warrants).....	182
16.6 Políticas y decisiones sobre dividendos y utilidades retenidas.....	184
16.7 Costo de capital.....	186
16.8 Fideicomisos.....	188
16.9 Requisitos de la información financiera.....	191
16.10 Unidad de inversión (UDI).....	191

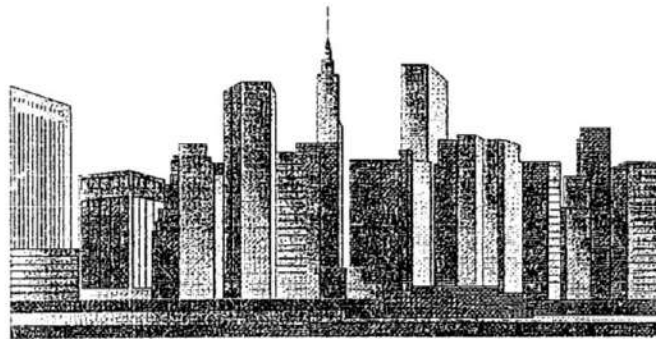
INTRODUCCION

Tratar de estar al día en nuestros conocimientos en el área de la Administración Financiera es una labor ardua, la situación económica actual y los cambios que hemos tenido en nuestras leyes fiscales y en las disposiciones contables nos obligan a ello para tomar decisiones razonablemente correctas dentro de cualquier punto del ámbito empresarial o ya sea como persona física.

En éste texto se presenta un testimonio fiel de que la Administración Financiera lleva implícita, el desarrollo del proceso administrativo, y por lo tanto se comprueba una vez más que las finanzas están ligadas a cualquier actividad, departamento, suceso, decisión o desarrollo de actividad cotidiana o única, no sólo dentro de la empresa sino fuera de ella.

El hecho de que a lo largo de nuestra vida debemos tomar un sinnúmero de decisiones, podría hacernos pensar que el dirigir esfuerzos a estudiar algo que todo mundo hace, es perder el tiempo. Sin embargo, la mayor parte de las decisiones que tomamos son triviales, ésto significa que no se requiere de ningún procedimiento formal o estructurado para tomarlas. Además, cuando las decisiones son triviales, las consecuencias de no tomar la mejor decisión son despreciables. Por el contrario, cuando tenemos que tomar una decisión importante, no debemos proceder de igual manera, es decir, debemos analizar e interpretar el entorno y la información financiera, que será la que nos dará la pauta para tomar la decisión correcta que repercutirá en beneficio o maleficio para la entidad.

CAPITULO I



ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA ORGANIZACION

I ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA ORGANIZACION

1.1 LAS FINANZAS

Finanzas proviene del francés, de la palabra finatio, a su vez, de la raíz finis es decir, acabar o poner término mediante la extinción de la obligación o pago, por lo que financiar es pagar, o bien, la manera de obtener fondos y recursos así como su empleo.

La administración financiera para su estudio puede enfocarse desde diversos puntos de vista sin embargo tomando como base el concepto de la misma puede dividirse en tres partes:

ANALISIS FINANCIERO: Estudia y evalúa el pasado de la empresa.

PLANEACION FINANCIERA: Estudia y evalúa el futuro de la empresa.

CONTROL FINANCIERO: Estudia y evalúa simultáneamente el pasado y futuro de la empresa.

La administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras no, los fondos son obtenidos de fuentes externas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. De aquí que las finanzas sean denominadas como toda actividad financiera para la obtención de fondos en forma económica y práctica y la aplicación de éstas a proyectos rentables.

De ésta forma se puede desglosar que los objetivos de las finanzas son:

- **MAXIMIZAR RIQUEZA:** La riqueza de una empresa se refleja en el capital contable.
- **OBJETIVO DEL ADMINISTRADOR DE FINANZAS:** Lograr las metas de los propietarios y éstas pueden ser lograr riquezas ó utilidades.
- **FUNCION FINANCIERA:** Consiste en mantener la solvencia de la empresa en equilibrio entre liquidez y rendimiento.

Los dos objetivos contrapuestos en la administración financiera son la liquidez y la rentabilidad, en una empresa, cuando se toman medidas para ganar más, hacen falta los recursos disponibles y cuando se busca tener liquidez se gana menos.

La liquidez consiste en proveer a la empresa de los medios de pago para tener solvencia en la administración de sus activos recursos e inversiones, la rentabilidad es la obtención fondos al mínimo costo y su aplicación a los proyectos más productivos.

LA LIQUIDEZ CONSISTE EN:

- * Contar con los medios de pago.
- * Cumplir oportunamente con los compromisos contraídos.
- * Decidir entre la cantidad de activos y pasivos.

LA RENTABILIDAD ES:

La tasa de rendimiento sobre la inversión. La utilidad dividida entre la inversión para decidir sobre los siguientes aspectos:

- * Obtención (a un costo mínimo) y uso de fondos (máximo rendimiento).
- * Cuanto y en qué invertir.
- * Políticas de dividendos.
- * Políticas de retención y reinversión de utilidades.

1.2 LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

La empresa en su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito, es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador.

A nivel macroeconómico la economía financiera es todo lo relacionado con el dinero (la moneda), aquí la oferta es dada por el ahorro o superavitarios que concurren al mercado a ofrecer dinero a los demandantes en éste caso la inversión o deficitarios.

A nivel microeconómico es decir nos referimos a la actividad empresarial, los negocios empiezan con dinero y terminan con dinero, con más dinero (valor agregado), los objetivos financieros de la empresa son:

- MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA.
- GENERAR VALOR AGREGADO.
- OBTENER UN RENDIMIENTO.
- PRODUCIR RIQUEZA.
- DAR UTILIDADES.

Por lo que el riesgo de la empresa se ve influenciado financieramente por:

- NIVEL DE APALANCAMIENTO (riesgo controlado).
- INCERTIDUMBRE (tasas de interés).

El administrador financiero es la persona que desempeña una función básica en la planeación de necesidades y usos de fondos de una empresa, obteniendo otros y aplicándolos para fines rentables.

El funcionario principal de finanzas tiene un alto cargo dentro de la jerarquía organizacional de la empresa debido al papel central que desempeñan las finanzas en la toma de decisiones de la administración superior. La junta de directores representa a los accionistas y es la fuente de la autoridad final de la empresa.

LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO SON:

- a) Coordinación, integración y evaluación de los planes de acción establecidos en la empresa.**
- b) Captación dentro de las mejores condiciones posibles de los fondos necesarios para la operación de la empresa.**
- c) Mejorar el rendimiento de sus recursos.**
- d) Mantener una estructura financiera sólida.**
- e) Prever y cubrir las necesidades de información, tanto interna como externa.**
- f) Definir y manejar la estrategia fiscal de la empresa.**
- g) Establecer un plan adecuado para el control de las operaciones, la protección de los bienes y la realización de los objetivos, políticas y procedimientos.**
- h) Mantener frente a propios y extraños una imagen financiera correcta.**

La función de las finanzas está muy cercana a la parte más alta de la estructura organizacional de la empresa, puesto que las decisiones financieras son cruciales para la supervivencia y éxito de la empresa. Todos los episodios importantes en la vida de una corporación tienen aspectos financieros de gran importancia.

Tales decisiones incluyen la adición de una nueva línea de productos o la reducción de la participación en una antigua; la expansión ó adición de una planta o el cambio de su ubicación; la venta de nuevos valores adicionales; la aceptación de contratos de arrendamiento; el pago de dividendos y la readquisición de acciones. Estas decisiones tienen un efecto permanente sobre la rentabilidad a largo plazo de la empresa y, por lo tanto, requieren de la consideración de la alta administración. Es por esto que las finanzas están típicamente involucradas en las decisiones de alto nivel de la empresa.

1.3 FUNCIONES DE LAS FINANZAS

La función de las finanzas comprende planear, obtener y administrar los recursos financieros necesarios para que la empresa pueda desarrollar sus planes de operación y de expansión, manteniéndola una adecuada estructura financiera y de inversiones y satisfaciendo las condiciones necesarias de liquidez y rentabilidad.

Las funciones financieras claves son *LA INVERSION, EL FINANCIAMIENTO Y LAS DECISIONES DE DIVIDENDOS DE UNA ORGANIZACION*. Se obtienen fondos de financiamiento externo y se asignan a diferentes aplicaciones, se administra el flujo de fondos de las operaciones de una empresa, los beneficios para las fuentes de financiamiento toman la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios. Estas funciones financieras deben ser ejecutadas en todas las organizaciones desde empresas de negocios hasta unidades o agencias gubernamentales.

Las principales funciones de los administradores financieros son planear, obtener y utilizar fondos para maximizar el valor de una empresa, esto implica varias actividades importantes primero en la planeación y en la preparación de pronósticos, el administrador financiero debe interactuar con los ejecutivos responsables de las actividades generales de la planeación de la empresa.

Segundo, el administrador financiero está relacionado con las decisiones de inversión y financiamiento de la empresa y con sus interacciones, tercero el administrador financiero interactúa con otros administradores del negocio para ayudar a la empresa a operar en la forma más eficiente posible ya que todas las decisiones de negocios tienen efectos financieros y el cuarto aspecto implica el uso de los mercados de dinero y capital, en los cuales son obtenidos los fondos y negociados los valores de la empresa.

En resumen, las responsabilidades centrales de los administradores financieros se relacionan con las decisiones acerca de inversiones y con la forma en la que éstas se financian, en el desempeño de estas funciones, las responsabilidades del administrador financiero tienen un impacto directo sobre las decisiones claves que afectan al valor de la empresa.

CAPITULO II



FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO

II FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO

2.1 CAPITAL DE TRABAJO

Un estudio del capital de trabajo es de la mayor importancia para el análisis interno y externo debido a su estrecha relación con las operaciones normales diarias de un negocio. Un capital de trabajo insuficiente o la mala administración del mismo es una causa importante del fracaso de los negocios.

El término capital de trabajo tiene diferentes significados según diferentes autores, disponemos de un método práctico con sólo adoptar el uso que se encuentra en los informes anuales de las corporaciones en las que el capital de trabajo se define como " los activos circulantes menos los pasivos circulantes ", de éste modo el capital de trabajo representa la inversión de una empresa en efectivo, en valores negociables, en cuentas por cobrar y en inventarios menos los pasivos circulantes que se usan para financiar los activos circulantes.

UN CAPITAL DE TRABAJO ADECUADO:

- 1) Protege al negocio del efecto adverso por una disminución en los valores del activo circulante.
- 2) Hace posible pagar oportunamente todas las obligaciones y aprovechar la ventaja de los descuentos por pago de contado.
- 3) Asegura en alto grado el mantenimiento del crédito de la empresa y provee lo necesario para hacer frente a emergencias tales como huelgas, inundaciones e incendios.
- 4) Permite tener los inventarios a un nivel que capacitará al negocio para servir satisfactoriamente las necesidades de los clientes.
- 5) Capacita a la empresa a otorgar condiciones de crédito favorables a sus clientes.
- 6) Capacita a la empresa a operar su negocio más eficientemente porque no debe haber demora en la obtención de materiales, servicios y suministros debido a dificultades en el crédito.

El término "capital circulante" se usa frecuentemente para designar aquellos activos que son cambiados con relativa rapidez de una forma a otra, ésto es, de efectivo a costo de operación e inventarios, a cuentas por cobrar, a efectivo. Cuando se utiliza éste término para designar al activo circulante, el importe neto del activo circulante se considera como capital de trabajo.

FUENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO:

- 1) Las operaciones normales, la utilidad neta más la conversión del activo no circulante en capital de trabajo mediante la depreciación, el agotamiento y la amortización.
- 2) Utilidad sobre la venta de valores negociables u otras inversiones temporales.
- 3) Reembolso de impuestos.
- 4) Ventas de activo fijo, inversiones a largo plazo u otro activo no circulante.
- 5) Ventas de obligaciones y de acciones de capital, y aportaciones de fondos por los propietarios.
- 6) Préstamos bancarios.
- 7) Créditos comerciales.

La administración del capital de trabajo se define ampliamente para comprender todos los aspectos de la administración de los activos circulantes y de los pasivos circulantes. Los activos circulantes varían con las ventas, pero la razón de activos circulantes a ventas es cuestión de política. Una empresa que elige operar en forma agresiva mantendrá inversiones bastante pequeñas de activos circulantes, una política que reducirá el nivel requerido de inversión y aumentará la tasa esperada de rendimiento sobre la inversión, sin embargo aumentará la probabilidad de quedarse sin inventarios o de perder ventas debido a una política de crédito excesivamente estrecha.

FACTORES QUE AFECTAN LA CANTIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO:

- 1) La naturaleza general del tipo de negocio.
- 2) El tiempo requerido para la fabricación o para obtener la mercancía que se ha de vender y el costo unitario de la misma.
- 3) El volumen de ventas.
- 4) Condiciones de compra y venta.
- 5) La rotación de inventarios.
- 6) La rotación de las cuentas por cobrar.
- 7) El grado de riesgo de una posible baja del valor del activo circulante.
- 8) Negocios con ventas uniformes y negocios con ventas estacionales.

2.2 DECISIONES DENTRO DEL CORTO PLAZO

El análisis de la inversión en activos circulantes es similar al análisis de los activos fijos en el sentido de que también requiere de estimaciones de los efectos de tales inversiones sobre las utilidades; sin embargo, es diferente en dos aspectos básicos:

1.- La porción de efectivo y de valores negociables de los activos circulantes proporciona liquidez a la empresa y reduce su vulnerabilidad con los patrones adversos de flujo de efectivo. Ésta liquidez adicional reduce el riesgo de que la empresa no tuviera activos efectivos para satisfacer las obligaciones a su vencimiento, provenientes del balance general.

2.- Tanto las tenencias de activos fijos como las de activos circulantes pueden ajustarse a las ventas reales en el corto plazo; por tanto, los ajustes de las fluctuaciones a corto plazo en la demanda se encuentran dentro del dominio de la administración del capital de trabajo.

El término capital de trabajo se originó en un momento en que casi todas las industrias estaban estrechamente relacionadas con la agricultura, los procesadores compraban las cosechas del otoño, las procesaban, vendían el producto terminado, y terminaban el ciclo exactamente antes de la siguiente cosecha con inventarios más o menos pequeños.

Los préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año se usaron, para financiar tanto la compra como los costos de procesamiento, y éstos préstamos se retiraron con los fondos provenientes de la venta de los productos terminados.

De ésta forma los activos circulantes son financiados con créditos a corto plazo y los activos fijos se financian con fondos a largo plazo, en la manufactura y la distribución, los activos circulantes pueden acumularse poco a poco y declinar en base a varios patrones. Sin embargo éste ejemplo ilustra la naturaleza general de los patrones estacionales en el capital de trabajo.

La administración del capital de trabajo consta de las decisiones relacionadas con la administración del activo circulante y el arreglo del crédito a corto plazo usado para financiarlo.

CAPITULO III



ADMINISTRACION FINANCIERA DE TESORERIA

III ADMINISTRACION FINANCIERA DE TESORERIA

3.1 ESTRUCTURA DE LA TESORERIA

Existen algunos directivos que están especializados en las finanzas. Normalmente el "tesorero" es la persona más directamente responsable de la obtención de financiación, de la gestión de la cuenta de tesorería y de las relaciones con bancos y otras instituciones financieras, y de asegurar que la empresa cumple sus obligaciones con los inversores que poseen sus títulos.

ALGUNAS RESPONSABILIDADES DE LA TESORERIA

- * Relaciones con los bancos.
- * Gestión de tesorería.
- * Obtención de financiación.
- * Gestión de créditos.
- * Pago de dividendos.
- * Seguros.
- * Gestión de pensiones.

En las empresas pequeñas es posible que el tesorero sea el único directivo financiero, sin embargo, las empresas más grandes tienen normalmente un "jefe de control de gestión". La labor de la tesorería es fundamentalmente de custodia, obtiene y gestiona el capital de la empresa.

Por contra la labor de control de gestión es fundamentalmente una labor de inspección para ver si el dinero se utiliza eficientemente.

ALGUNAS RESPONSABILIDADES DE CONTROL DE GESTION

- * Contabilidad.
- * Preparación de estados financieros.
- * Auditoría interna.
- * Nóminas.
- * Custodia de registros.
- * Preparación de los presupuestos.
- * Impuestos.

Las empresas más grandes suelen nombrar un "subdirector general de finanzas" para que supervise el trabajo del tesorero y el del jefe de control de gestión.

Además ese subdirector general está profundamente implicado en el diseño de la política financiera y de la planificación estratégica. A menudo tendrá responsabilidades directivas generales más allá de los importantes temas estrictamente financieros.

Los principales proyectos de inversión de capital están tan estrechamente ligados a los planes de desarrollo del producto, de producción y de mercadotecnia que los directores de estas áreas están inevitablemente llamados a analizar y planificar los proyectos.

Normalmente la tesorería es la responsable de la organización y supervisión del proceso de presupuesto de capital.

3.2 DETERMINACION DE FLUJOS DE EFECTIVO

Antes de que podamos elaborar un presupuesto de efectivo, necesitamos determinar el nivel mínimo de efectivo que necesite mantenerse en el negocio mes con mes.

Las grandes variaciones encontradas en la práctica entre las compañías, sugieren políticas y procedimientos ampliamente distintos.

Si podemos reducir el nivel de nuestro saldo de efectivo, podemos poner el dinero a trabajar en alguna parte del negocio o, si el efectivo no puede ser empleado para obtener un ingreso adecuado, podemos conceder a los socios, el retiro del exceso de fondos para sus propósitos particulares. Nuestro objetivo es disminuir el nivel de caja, sin afectar, al mismo tiempo, nuestra capacidad para pagar las cuentas conforme sean vencidas. La administración del efectivo no ha llegado a la etapa en la que se pueda hacer uso de una fórmula exacta para determinar la medida óptima para los saldos mínimos de efectivo, pero podemos obtener cierta información examinando los factores que podrían afectar esta decisión.

Debe reconocerse que las empresas necesitan activos para hacer ventas; si las ventas han de aumentar, los activos también deben ampliarse. Las empresas en crecimiento requieren de nuevas inversiones. Las nuevas inversiones deben ser financiadas, y el nuevo financiamiento trae consigo compromisos y obligaciones para dar servicio al capital obtenido. Una empresa creciente y rentable tiene probabilidades de requerir financiamiento adicional para sus inversiones en cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos. Tal empresa podría, pues, tener problemas de flujo de efectivo.

DISCREPANCIAS PREDECIBLES ENTRE LA ENTRADA Y SALIDA DE EFECTIVO

Probablemente una gran parte de nuestro saldo en efectivo se mantiene con objeto de proporcionar un amortiguador para aquellos periodos de tiempo cuando reconocemos que los fondos saldrán de nuestra reserva de efectivo más rápidamente que lo que entrarán. Estas discrepancias pueden tener lugar durante intervalos pequeños de tiempo o sobre periodos más grandes. El pago de salarios para la semana, puede causar una salida de efectivo a la caja. Nuestros acreedores pueden requerir que les paguemos dentro de los diez días finales del mes, mientras que nuestros clientes puedan hacer sus pagos con una rapidez relativamente constante durante todo el mes. Como sería difícil y laborioso obtener fondos para hacer frente a estas diferencias a corto plazo, el saldo en nuestra reserva de efectivo debe ser suficientemente grande para cubrir estas pérdidas temporales de fondos.

Cuando es probable que las pérdidas netas de efectivo continúen durante periodos más grandes de tiempo, es entonces cuestionable, si debemos mantener inútiles saldos en efectivo lo suficientemente grandes para absorber estas salidas, o bien obtener los fondos necesarios.

El presupuesto de efectivo es una característica esencial en la administración del efectivo. Adecuadamente preparado, el presupuesto de efectivo debe revelar el programa y el tamaño de las salidas de efectivo, así como los periodos durante los cuales el exceso de efectivo puede estar disponible para una inversión temporal.

Para determinar si el flujo actual de efectivo está o no adecuado a los flujos predeterminados, necesitaremos obtener informes actuales de entradas y salidas.

DISCREPANCIAS NO PREVISIBLES ENTRE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO

Los riesgos de huelgas, inundaciones, fallas de los clientes y situaciones similares, se ciernen sobre cualquier negocio. Como estas situaciones bien pueden interrumpir nuestra entrada de efectivo, o causar un gasto súbito, debemos conservar una cierta parte de nuestro saldo efectivo para hacer frente a discrepancias de esta naturaleza. Aún cuando no podemos determinar con precisión las cantidades necesarias, podemos considerar el efectivo mantenido para este objeto como una forma de seguro.

El costo del seguro es la utilidad que podríamos haber obtenido con este dinero ocioso. La cantidad de seguro necesaria, depende del grado de riesgo en el que incurrirá nuestra firma al presentarse estas salidas de caja inesperadas.

DISPONIBILIDAD DE OTRAS FUENTES DE FONDOS

El tamaño del saldo de efectivo mantenido para hacer frente a salidas predecibles e impredecibles de nuestra reserva de efectivo, dependerá, en parte, de la disponibilidad de otras fuentes de fondos.

Mientras mejor sea nuestra posición crediticia, menores serán las cantidades de efectivo que necesitemos conservar a la mano. En cierto sentido, nuestro valor crediticio nos permite transferir una parte de nuestro problema de liquidez al banco, a la compañía financiera, o a otros acreedores.

3.3 ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

En años recientes, la administración del efectivo ha tomado una importancia creciente, en tanto que el nivel relativamente alto de las tasas de interés sobre inversiones a corto plazo ha aumentado el costo de oportunidad de mantener saldos de efectivo. Los administradores financieros por tanto, han ideado y refinado técnicas para la cobranzas y para los desembolsos en efectivo, las cuáles tratan de optimizar la disponibilidad de los fondos y de reducir los costos de intereses del financiamiento externo.

El administrador financiero primeramente debe tener la certeza de que las políticas internas son firmes y de que economizará el uso de los activos: efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos.

El saldo mínimo del efectivo que se requiere, las políticas de crédito e inventarios, y los planes para la adquisición de los principales elementos de la planta y del equipo, deberán reunirse en un plan maestro para el periodo que se avecina. Ésta integración de los diversos planes y políticas se logra mediante la preparación de presupuestos.

La administración de efectivo es el aspecto clave del objetivo liquidez del administrador financiero. En éste punto, nuestro dilema entre liquidez y productividad se presenta claramente. Mientras más efectivo tenemos a la mano, más fácilmente podemos pagar nuestras cuentas. Mientras más efectivo podemos poner a trabajar efectivamente en el negocio, mayores serán nuestras utilidades, hasta llegar al punto en que la pérdida de liquidez nos cause perder los descuentos por pronto pago y reputación con los proveedores.

Un aspecto estrechamente asociado con la función de la administración del efectivo es la administración de los valores negociables, la cartera de activos altamente líquidos que son casi efectivo y que sirven de respaldo para la cuenta de efectivo.

ADMINISTRACION DEL EFECTIVO Y DE LOS VALORES NEGOCIABLES

Existen varios aspectos que intervienen en la administración de la posición de liquidez de la empresa. Uno consiste en idear sistemas eficientes para la administración de los flujos de entrada y salida de efectivo. La recolección y los desembolsos eficaces de efectivo se han convertido en una de las principales áreas de la administración financiera.

El efectivo y los valores negociables se estudian en forma conjunta porque los valores negociables pueden convertirse rápidamente en efectivo tan solo con pequeños costos de transacciones y, por tanto, pueden considerarse como una forma de respaldo del efectivo.

Las empresas de negocios, al igual que los individuos, ahora mantienen su "efectivo" principalmente en la forma de algún tipo de cuenta que gane intereses en una institución financiera. Puesto que las inversiones en efectivo y en valores negociables representan activos con menos riesgo que las inversiones de producto o de proyecto, cabe esperar que tendrán rendimientos menores al promedio ponderado de los rendimientos sobre todos los activos de la empresa.

EMPLEO DEL EFECTIVO OCIOSO

Si nuestro presupuesto de efectivo y los informes diarios de caja revelan que tenemos fondos excesivos a la mano, la primera pregunta que debemos establecer es, si los fondos están permanentemente o temporalmente en exceso a nuestras necesidades. Aún cuando casi cualquier negocio puede encontrar empleos para el efectivo que, en apariencia, está permanentemente en exceso a las necesidades, la deseabilidad de los empleos debe ser ponderada mediante los procedimientos de presupuestos de capital descritos posteriormente.

Si los fondos están sólo temporalmente en exceso a las necesidades, su inversión debe ser guiada hacia un objetivo fundamental: seguridad capital. Con objeto de obtener un porcentaje adicional en el rendimiento, no podemos permitirnos el riesgo de la pérdida de una parte de capital que necesitaremos urgentemente, para el empleo en el negocio de algunos pocos meses.

CAPITULO IV



ADMINISTRACION FINANCIERA DE INVENTARIOS

IV ADMINISTRACION FINANCIERA DE INVENTARIOS

4.1 TECNICAS DE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

La administración de inventarios merece especial atención por tres motivos. En primer término, comprende la parte principal del activo total en un gran número de negocios, con especialidad los negocios al menudeo. En segundo, como son los activos menos líquidos, los errores en su administración no se remedian rápidamente. En tercer lugar, los cambios en los niveles de inventarios tienen efectos económicos importantes.

Durante periodos de ventas declinantes, las ventas de inventarios pueden no ser reemplazadas, de manera que se proporciona un ímpetu adicional a la caída de la producción nacional bruta. Durante otros periodos, los inventarios pueden ser integrados a una rapidez mayor que las ventas.

Éstos movimientos son inestabilizantes y los "ciclos de inventario" resultantes son materia de grave preocupación de los economistas y hombres de negocios.

Algunos inventarios son inevitables. Todo o una parte del inventario de productos en proceso es inevitable. En el momento en que contamos el inventario, algún material se encontrará en las máquinas o en proceso de tránsito desde el almacén de materias primas a la línea de producción, o de la línea de producción al almacén de artículos terminados.

INVENTARIOS POR SUMINISTROS EN LOTES

Suponiendo otras cosas iguales deseáramos que las funciones de compras, producción y ventas fueran realizadas con la rapidez que las hace más eficientes para el proceso individual. Por ejemplo, puede ser más económico comprar 100 escobas de una vez, aún cuando sean empleadas más efectivamente a razón de 2 por semana. Con frecuencia a comprar 2 escobas por semana, o a usarlas a razón de 100 por semana, nosotros "individualizamos" las funciones de compra y uso, mediante el almacenamiento de un inventario de escobas. En ésta forma, podemos comprar y emplear las escobas a la razón más eficiente. Consérvese en mente, sin embargo, que estamos logrando eficiencia en aquellas funciones a expensas del costo de mantenimiento de un inventario.

Con los artículos de inventario, cuyo valor se encuentra en la categoría media, con frecuencia, es deseable determinar el volumen de la orden más económica para cada artículo. Cuando la existencia alcanza un cierto mínimo predeterminado, se coloca una orden por esa cantidad.

EXISTENCIA DE RESERVA

Se mantiene una parte del inventario para absorber las fluctuaciones al azar en las compras, producción o ventas. Así, aún cuando compramos 400 unidades a un tiempo, ordinariamente no programaremos nuestras órdenes de manera que se nos termine la existencia de éste artículo exactamente cuando la orden es entregada. En vez de ésto, conservamos algo de existencia para mantener un flujo constante de la producción en caso de que el proveedor sufra una demora en la entrega, o el material no esté conforme a las especificaciones. Las existencias de reserva en la forma de artículos en proceso, proporcionan un flujo continuo de materiales a través de las máquinas, a pesar de las demoras ocasionales en un paso u otro del proceso.

Supongamos que la existencia de reserva es 100 unidades y que el volúmen de la orden más económica es 1000 unidades. Si empleamos 50 unidades por semana normalmente y son necesarias dos semanas desde el tiempo en que se coloca la orden hasta su entrega, el punto de reorden debe fijarse en 200 unidades, cuando el inventario alcanza 200 unidades, colocaremos una orden por 1000 unidades, en el momento en que la orden llega, dos semanas después, nuestro inventario se habrá reducido a 100 unidades. Si la orden no llega a tiempo, podemos disponer de reserva durante dos semanas.

EXISTENCIAS ANTICIPADAS

Muchos negocios no pueden pretender tener niveles bastante uniformes en el inventario durante el año, sino que deben incrementarlos debido a factores estacionales.

El primer paso en la determinación de las existencias anticipadas es preparar una previsión de las ventas durante el periodo. Incluida en ésta estimación, debe considerarse el grado de error probable en la predicción. Con frecuencia, es útil comparar nuestros pronósticos anteriores con los resultados reales, con objeto de juzgar nuestro error probable. Si las oportunidades de error son grandes, si las oportunidades de recuperación de una estimación pobre son pequeñas, y si el castigo de un error es grande, desearemos preparar existencias anticipadas suficientes.

Un método para ajustar los planes con el grado de error probable es preparar dos programas de ventas, uno representando la estimación "más probable" y la otra una estimación del nivel esperado de ventas máximo. Éste último, no debe ser un sueño irracional de alguien, sino un pronóstico del máximo que puede esperarse razonablemente.

Si las oportunidades y consecuencias de un error son grandes y la oportunidad de recuperarse de una mala estimación es pobre, los programas de producción e inventarios deben estar asociados más cercanamente a la estimación alta que a la más probable. Si la situación contraria subsiste, los programas deben, entonces, ser más adecuados a la estimación mas probable.

Nuestro principio guía para la planeación del nivel de las existencias anticipadas es disminuir los costos combinados de encontrarse sin existencia y los costos de mantenimiento de los inventarios.

VALUACION DE INVENTARIOS

Una medida general de la efectividad de las políticas sobre inventarios puede obtenerse mediante el cálculo de la rotación de inventarios. Entre los objetivos más importantes están el control de las faltas de existencia, obsolescencia y desperdicio, así como los costos de inventarios. Si se considera que éstos costos son importantes para controlarlos, debe diseñarse el sistema contable u otros registros, para mostrar nuestro éxito al afectar éstos aspectos de la administración de inventarios.

Otro aspecto de la evaluación de la administración de inventarios es una comprobación de la operación real contra la operación planeada. Antes de criticar un alto porcentaje de órdenes demoradas, debemos determinar si los planes fueron preparados pobremente o si los planes bien preparados no fueron seguidos.

En gran parte, ésta es una función de control, pero es esencial que el control sea efectivo si deseamos evaluar nuestro éxito en la administración de inventarios y mejorar ésta administración en el futuro.

4.2 INVERSION NECESARIA O FINANCIAMIENTO

El administrar activos de todo tipo es básicamente un problema de inventarios; el mismo método de análisis se aplica al efectivo y a los activos fijos como a los inventarios mismos. Al pedir dinero en préstamo, al comprar materia prima para la producción o al comprar planta y equipo; es más barato comprar una cantidad mayor que justamente lo suficiente para satisfacer las necesidades inmediatas.

El nivel de inventario de productos terminados consiste en coordinar la producción y las ventas. El administrador financiero estimula las ventas cambiando los términos de crédito o concediendo crédito a riesgos marginales. Pero independientemente de que los bienes permanezcan en los libros como inventarios o como cuentas por cobrar, el administrador financiero tiene que financiarlos. Muchas veces, las empresas encuentran deseable hacer la venta de tal modo que sea éste un paso más cercano de la realización de efectivo.

Nuestro punto de atención es el control de la inversión en inventarios. Cualquier procedimiento que pueda reducir la inversión requerida para generar un volumen dado de ventas puede tener un efecto benéfico sobre la tasa de rendimiento de la empresa y, por tanto, sobre el valor del negocio.

Los principales determinantes de la inversión en inventarios son:

- 1) El nivel de las ventas.**
- 2) La longitud y la naturaleza técnica de los procesos de producción.**
- 3) La durabilidad en comparación con la caducidad.**

Por ejemplo, los inventarios de la industria del tabaco son grandes debido a los largos procesos de curado. De modo similar, en las industrias de manufactura de maquinaria, los inventarios son grandes debido al prolongado periodo de producción en proceso. Sin embargo, los inventarios en la producción de petróleo y de gas son bajos, porque las materias primas y los bienes en proceso son pequeños en relación con las ventas.

4.3 PLAZO PROMEDIO DE PRODUCCION Y DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA

La determinación de la cantidad "correcta" de inventario requiere el balanceo de los costos y riesgos de llevar un inventario contra los beneficios de tenerlo disponible.

Empecemos notando la diferencia que existe entre los distintos tipos de inventarios:

SUMINISTROS: Se definen, normalmente, como los artículos que son empleados en la operación del negocio, pero que no están incorporados en el producto final.

MATERIA PRIMA: Son los materiales, subensambles u otros artículos, traídos de otras plantas, o comprados a proveedores que llegan a formar parte del producto terminado.

PRODUCTOS EN PROCESO: Artículos en proceso de transformación de materia prima hacia artículos terminados.

ARTICULOS TERMINADOS: El producto completo.

Si se mantienen grandes cantidades de artículos en existencia, puede ser posible reducir las pérdidas de fluctuaciones en los precios mediante la compra de futuros compensados.

El método por el cual se determina la cantidad más económica para ordenar materia prima y de producción es el suministro por lotes que mediante fórmulas arrojan cantidades óptimas:

Q = Cantidad de la orden (unidades).

R = Consumo del artículo durante el periodo (unidades).

S = Costo de compra por orden.

P = Precio pagado por unidad

I = Costo anual de mantenimiento del inventario como porcentaje del valor promedio del inventario.

$$Q = \frac{2 \times R \times S}{P \times I}$$

La aplicación de ésta fórmula es algo difícil si se incurre en descuentos por volúmen de la compra, aún cuando el principio sea el mismo.

Dado el tiempo y el esfuerzo necesarios para hacer éstos cálculos, no es deseable determinar el volumen de la orden más económica para cada artículo del inventario. El examen de los inventarios, normalmente revela que un número relativamente pequeño de artículos forman un porcentaje relativamente grande del valor total del inventario. Para éstos artículos, el empleo de la orden más económica, probablemente no proporcione un control suficiente. En su lugar, es necesaria una atención más constante al volumen del consumo, al tiempo del surtido y a la existencia disponible, para reducir el inventario a un mínimo sin interferir con la producción.

RIESGO DE ENCONTRARSE SIN EXISTENCIA

Consideremos, en primer término, el inventario de materia prima. Nuestro riesgo de encontrarnos sin existencias disminuye, si podemos depender de que nuestros proveedores entregarán los materiales especificados en las fechas programadas. Mientras mayores sean nuestras órdenes de compra, mayor será nuestro inventario promedio.

El grado en que pueden predecirse las necesidades de producción afectará nuestro riesgo de encontrarnos sin existencias. Es difícil planear los requisitos de producción con precisión, las variaciones inesperadas deben ser absorbidas en grado considerable por las existencias de reservas.

RELACION ENTRE LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIO Y LOS COSTOS DE ENCONTRARSE SIN EXISTENCIA

En el caso de la materia prima, los costos de encontrarse sin existencias pueden ser los costos de interrupción de la línea de producción. En algunas industrias de proceso continuo, como una laminadora de acero, esto puede ser muy grave.

Debemos también, considerar los costos de compras de emergencia, si estamos en una industria en la cual una entrega rápida es una forma importante de competencia, tendremos que mantener existencias mayores, con respecto a las ventas, que en una industria donde la competencia está cerrada en otros aspectos como en el precio y la calidad. Sin embargo, un primer paso importante es que la administración reconozca que hay costos al encontrarse sin existencia y que éstos costos pueden ser considerables.

4.4 ESTRATEGIAS DE REDUCCION

FIJACION DE RESPONSABILIDADES

A medida que un negocio se vuelve más complejo, los problemas interdependientes de la planeación de la producción y del control de los inventarios adquieren la suficiente importancia para justificar la designación de un ejecutivo que asuma la sola responsabilidad de poner en práctica una política coordinada de control de inventarios.

Las responsabilidades de compras, recibo y almacenamiento pueden ser responsabilidades de un solo ejecutivo, los ingredientes costos y demanda cambian frecuentemente y una vigilancia constante, sobre la sensibilidad del modelo a esos cambios es una parte importante de un sistema de control efectivo.

CONTROL INTERNO

Al igual que en las operaciones de producción, los procedimientos de control de inventarios deben ser sistematizados con el fin de fomentar la eficiencia y reducir los errores, el fraude y el desperdicio. Las reglas de control interno comúnmente usadas deben ser aplicadas al establecerse un sistema de inventarios.

REGISTRO DE COMPRAS

El departamento de compras es responsable por el seguimiento de la mercancía defectuosa, utilizar proveedores adecuados, y comprar lo requerido, pueden hacerse registros secuenciales por separado de cada artículo, por lotes de compra, mostrando fechas, cantidades, observaciones especiales. En ésta forma los datos pertinentes para el control se mantienen al día y se llevan al punto donde debe ser ejercido el control.

CONSUMO EN LA FABRICA

Los departamentos de planeación de producción o los supervisores presentan unas listas (requisiciones) estándar de materiales de almacén, las cuales incluyen márgenes para tener en cuenta el desperdicio normal. Si no se cumplen los estándares, se emplean requisiciones de diferente color o codificadas para poder obtener material adicional. Éstas requisiciones deben llegar al jefe del supervisor en forma tal que pueda hacerse seguimiento inmediato. Cualquier material sobrante debe ser devuelto al almacén por medio de los inspectores o supervisores.

CAPITULO V



ADMINISTRACION FINANCIERA DE CUENTAS POR COBRAR

V ADMINISTRACION FINANCIERA DE CUENTAS POR COBRAR

5.1 CONCEPTO

Las cuentas por cobrar representan en toda organización el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantía que la promesa de pago a un plazo determinado.

La palabra crédito proviene del latín "Credere" y significa tener fe ó confianza en que el deudor, pagará el importe de una operación.

El crédito puede variar de una empresa a otra, aún cuando ésta se dedique al mismo giro, pero contiene elementos que la hacen similar tales como:

- 1) Resultado de venta a plazo.**
- 2) Se estipula en ellas el plazo máximo de pago.**
- 3) Son sin garantía específica.**
- 4) Se convierten en efectivo a corto plazo.**

Las causas por las cuáles las empresas otorgan crédito se deben a que lo consideran una herramienta de la mercadotecnia para promover las ventas, es decir para incrementar éstas y para fomentar la obtención de utilidades.

Con base en lo anterior el administrador financiero deberá cuantificar entre otros puntos los siguientes:

- a) Cuanto invertir en cuentas por cobrar.**
- b) Líneas máximas de crédito a otorgar a cada cliente.**
- c) Plazos máximos de crédito.**
- d) Sistema adecuado de cobranza.**

OBJETIVOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR

- 1) Fijar el límite máximo de inventario en cuentas por cobrar.
- 2) Establecer límites máximos por cliente.
- 3) Establecer condiciones de crédito en forma clara.
- 4) Evitar al máximo contar con cartera vencida.
- 5) Abatir los costos de cobranza.
- 6) Evitar que el otorgamiento de descuentos por pronto pago se convierta en una carga adicional, a los egresos por concepto de cobranza, dando como resultado que sea un costo no controlable.

5.2 DETERMINACION DEL NIVEL DE CUENTAS POR COBRAR

El nivel de las cuentas por cobrar se determina por el volumen de las ventas a crédito y por el periodo promedio que transcurre entre las ventas y cobranzas. El periodo promedio de cobranza depende en parte de las condiciones económicas y en parte, de un conjunto de factores controlables: variables de políticas de crédito. Los principales aspectos incluyen los estándares de crédito y los términos de crédito. Los términos de crédito cubren aspectos como la longitud del periodo de crédito y el uso de descuentos en efectivo.

Si una empresa hace ventas a crédito únicamente a sus más fuertes clientes, experimentará sólo pequeñas cantidades de pérdidas por cuentas malas. Por otra parte, tal vez perdería ventas, y la utilidad que abandone sobre ventas perdidas puede ser mayor que los costos que evite. Para determinar el estándar óptimo de crédito, la empresa relaciona los costos marginales de crédito con las utilidades marginales de las ventas incrementales.

Los costos marginales incluyen los costos de producción y de ventas; pero haciendo abstracción de ellos en éste momento, sólo consideraremos aquellos costos asociados con la calidad de las cuentas marginales o costo de calidad de crédito. Éstos costos incluyen:

- 1) El incumplimiento o pérdidas por cuentas malas.
- 2) Costos más altos de investigación y cobranzas.
- 3) Montos más elevados invertidos en cuentas por cobrar.

Lo que da origen a costos más altos de capital, debidos a una menor dignidad de crédito por parte de los clientes que demoran sus pagos.

Puesto que los costos de crédito y la calidad de crédito están correlacionados, es importantes juzgar la calidad de una cuenta, y tal vez la mejor forma de hacerlo sea en términos de la probabilidad de incumplimiento. Las estimaciones de probabilidad son en su mayor parte subjetivas; pero la categorización de crédito es una práctica bien establecida, y un buen administrador de crédito puede hacer juicios razonablemente exactos de la probabilidad de incumplimiento por parte de diferentes clases de clientes.

Como éste proceso no puede ser reducido a la presición de la probabilidad matemática, las políticas de crédito y las decisiones, deben depender del juicio sano del gerente de crédito o del administrador financiero. Sin embargo, éstas políticas y decisiones, serán mejores si entiende la estructura teórica o conceptual dentro de la cual debe operarse.

4.3 CREDITO Y COBRANZA

POLÍTICAS DE CREDITO

Las políticas de crédito establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuánto se le va a conceder.

NORMAS DE CREDITO

Las normas de crédito de una empresa definen los criterios básicos para la conseción de un crédito a un cliente. Aspectos como la reputación crediticia, referencias y ciertos índices financieros proporcionan una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito.

Fijemos nuestra atención en los principios implícitos, con preferencia en una exposición detallada de los procedimientos de cobranza. Nuevamente regresamos a los gastos e ingresos incrementados. Ordinariamente, los costos de cualquier esfuerzo de cobranza no deben exceder los ingresos adicionales que pueden obtenerse de éste esfuerzo.

Para ponerlo en términos simples no debemos gastar \$10 para cobrar una cuenta de \$5. Éste principio es difícil de aplicar, porque los esfuerzos de cobranza en una cuenta dada influyen no sólo en la cantidad adeudada por éste cliente particular, sino en las ventas futuras a éste cliente, así como en las cobranzas futuras de otros clientes. Así si somos excesivamente agresivos al cobrarle a un cliente, éste puede cambiar sus operaciones con nuestros competidores.

Podemos contentarnos al haber transferido nuestros problemas de cobranza a nuestros competidores, pero también les hemos transferido los ingresos de las ventas correspondientes.

Además de tener un departamento de cobranza eficiente, también podemos asegurar la conversión de una parte importante de nuestras cuentas por cobrar, en efectivo, mediante el empleo del seguro de crédito. El seguro de crédito está diseñado para proteger a los fabricantes, a los mayoristas y a las agencias de publicidad, de pérdidas de crédito poco usuales. Así como podemos asegurar nuestra planta contra incendio, también podemos asegurar nuestras cuentas por cobrar contra pérdidas extraordinarias.

Como nuestros precios de venta deben ser adecuados para cubrir las pérdidas de crédito normales, el seguro del crédito no se diseña para proteger contra las pérdidas normales sino toma en cuenta el rango normal de pérdida y si el saldo incobrable es mayor a éste cubre el rango de cantidad que no es la pérdida normal.

Cuando los pagos están atrasados, la tentación es seguir los patrones estándar de cobranzas. Éstos abarcan enviar cartas con insistencia creciente, hacer llamadas telefónicas, buscar la intervención del departamento legal de la empresa, tales métodos pueden tener éxito pero el principal objetivo del administrador de crédito consiste en construir una amplia y creciente base de ventas rentables.

5.4 ANALISIS DE LA CARTERA

LAS CINCO "C" DEL CREDITO

Para evaluar el riesgo de crédito, los administradores consideran las cinco C del crédito:

CARACTER

Tiene que ver con la probabilidad de que un cliente trate de pagar sus obligaciones. Éste factor es de importancia considerable, porque cada transacción de crédito implica un pronto pago. Los administradores de crédito con experiencia frecuentemente insisten en que el carácter es el aspecto más importante en una evaluación de crédito.

CAPACIDAD

Consiste en un juicio subjetivo sobre la capacidad que tiene el cliente para pagar. Se examina mediante el registro del desempeño anterior del cliente en las operaciones de negocios, complementada con la observación física de la planta o almacén y de los métodos de operaciones de negocios.

CAPITAL

Se mide por la posición financiera general de la empresa según queda indicada por un análisis de razones financieras, en el que se destaque el capital contable tangible de la empresa.

COLATERAL

Está representado por los activos ofrecidos por los clientes como garantía de la seguridad del crédito extendido.

CONDICIONES

Tienen que ver con el impacto que ejercen las tendencias económicas generales sobre la empresa o sobre desarrollos especiales en ciertas áreas de la economía que pueden influir en la capacidad del cliente para cumplir con la obligación.

Las cinco C del crédito representan los factores mediante los cuales se juzga el riesgo de crédito. La información sobre éstas partidas se obtienen de varias fuentes, incluyendo la experiencia anterior de la empresa con el cliente, si la cuenta es nueva se pueden requerir estados financieros auditados de los tres años anteriores.

Hay tres fuentes principales de información externa:

1) Mediante reuniones periódicas de grupos locales y por correspondencia, las asociaciones de crédito intercambian la información relativa a la experiencia con los deudores. Los informes de intercambio muestran el registro de pagos del deudor, las industrias a partir de las cuáles éste está comprando, y las áreas de negociaciones en las cuales se están haciendo las compras.

2) Agencias de información de crédito.

3) Banco comercial del cliente, aunque no pueden revelarse saldos de cuentas y saldos de préstamos sin el consentimiento del solicitante, si puede proporcionar información general.

La evaluación empezará con un análisis estándar de razones financieras, en el que se destaquen las razones de liquidez, apalancamiento y rentabilidad.

Existen dos factores que limitan el grado de nuestra investigación: tiempo y costo. No podemos tomar un mes para investigar al cliente, porque probablemente se cansaría y colocaría su pedido en alguna otra parte.

Tampoco podemos gastar mucho dinero en el proceso de la investigación. Nuevamente ésto es un asunto de comparación entre ingresos y costos incrementados.

Existen muchas fuentes de información que pueden emplearse al conceder el crédito, su empleo dependerá de la naturaleza de nuestro negocio y del límite económico de los costos de investigación de crédito.

5.5 COSTO - BENEFICIO

Conforme nos movemos de los grupos de clientes que muy probablemente pagarán sus cuentas hacia clientes que con menos probabilidad pagarán sus cuentas, hacemos dos cosas:

1) Añadimos a nuestro ingreso.

2) Añadimos a nuestros gastos.

La cantidad añadida a nuestro ingreso, es igual a las ventas adicionales en el tiempo, menos las cantidades no cobradas.

La cantidad de gastos incrementados, consiste en la suma de los gastos de producción, de administración y de ventas que se incrementan al aceptarse el pedido, adicionados a los costos de cobranza.

El ingreso de un negocio fluye de mercancía, a cuentas por cobrar, de éstas a efectivo, y del efectivo nuevamente a mercancía.

Sin embargo un estudio de los estados financieros nos puede determinar :

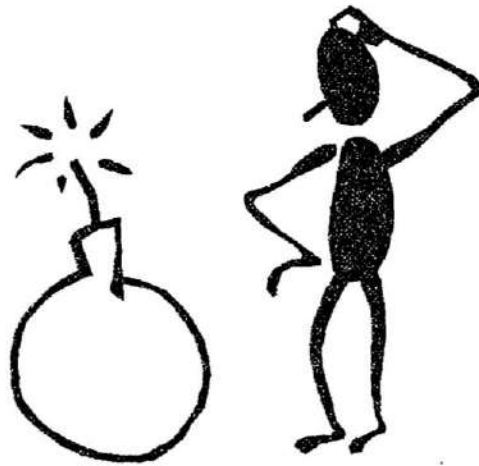
1.- La rotación de capital de trabajo, indicará si la empresa está operando normalmente, con recargo a sus operaciones o tardíamente.

2.- El periodo de tiempo representado por las cuentas por cobrar, indicará si los clientes están pagando oportunamente, la probabilidad de que a las cuentas por cobrar se hayan agregado cuentas incobrables o morosas.

Pués si bien las cuentas por cobrar representan un beneficio para la empresa pués de éstas se puede obtener aumento en las ventas, lo que repercutiría en un incremento en la producción y como consecuencia una disminución en los costos unitarios, a lo que se añadiría un crecimiento tecnológico, llevan implícitas un costo como es su cobranza, personal que lleve a cabo tal actividad, cuentas incobrables o un retardo en pago por parte de clientes.

Cabe mencionar que es necesario determinar el nivel necesario de tales cuentas y el costo vs beneficio que para la entidad éstas representan, pués si su costo es mayor a su beneficio vale la pena llevar a cabo una reorganización en cuanto a políticas y periodos de pago, de otra forma se tendría el peligro de caer en una insolvencia y como consecuencia en un momento crítico de endeudamiento.

CAPITULO VI



**ADMINISTRACION DE
SEGUROS Y FIANZAS**

VI ADMINISTRACION DE SEGUROS Y FIANZAS

6.1 INVENTARIO DE RIESGOS

Se determina mediante un análisis que el perito externo, elabora de las áreas de mayor riesgo dentro de la empresa.

Comprende los riesgos a que está sujeta la empresa dependiendo el rubro por el que se quiera asegurar, contra incendio, robo, accidentes de trabajo, etc., el perito determina el riesgo existente en la empresa, mediante un análisis de su historial y desempeño por medio de el cual se llega a obtener un inventario o clasificación, tomando en cuenta el grado y los conceptos por riesgos más comunes.

Los gastos de inspección y avalúo corren por cuenta de la aseguradora, y el perito debe estar autorizado por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

6.2 ELIMINACION O REDUCCION DE RIESGOS

Es el resumen del perito en el cual analiza y aconseja sobre los resultados obtenidos en la inspección como por ejemplo la necesidad de:

- Extinguidores
- Tomas de agua
- Equipo de seguridad (para visitantes y empleados)

El perito una vez que realiza la inspección hará las recomendaciones pertinentes a la empresa y de la misma forma entrega un informe de resultados a la aseguradora en el cual determina el grado de riesgo y las medidas necesarias para reducir el riesgo o disciparlo.

6.3 RETENCION DEL RIESGO

Al momento de contratar una aseguradora, la empresa se despoja del riesgo determinado, con lo cuál la aseguradora retiene el riesgo, por medio de una Poliza de Seguro debidamente analizado por los expertos en la materia, a lo que se le llama también, " Cesión de Riesgos".

6.4 FINANCIAMIENTO DEL RIESGO

Analizando las mejores opciones en cobertura y si es posible en costos, se celebra la contratación de un seguro ó Fianza, dentro del cuál se debe tomar en cuenta que si bien existen opciones más baratas seguramente cubrirán conceptos menores, como por ejemplo, puede existir una aseguradora que nos de protección ante un robo y un incendio a un precio y otra que nos de un costo menor pero que sólo cubra uno de los dos conceptos anteriores.

El financiamiento de una contratación de seguros es de un análisis substancial debido a que partimos de la base que las deudas a largo plazo cuestan más puesto que se sujetan a un interés por financiamiento, por ejemplo:

- 1 mes	18% de interés
- Trimestre	14.5% de interés
- Semestre	10.50% de interés
- Contado	0 cero intereses

Aquí vale la pena analizar si nos conviene pagar de contado y ahorrarnos intereses o si una disminución por ese monto en nuestros activos circulantes, no es factible, determinar el menor gasto posible sin caer en la falta de liquidez.

SEGURO

Contrato en virtud del cuál una persona o sociedad asume el riesgo que debe recaer sobre otra persona o entidad a cambio de una cantidad en dinero (prima).

ESPECIFICACIONES DE COBERTURA POLIZA DEL SEGURO EMPRESARIAL

1.- PARA MERCANCIAS E INVENTARIOS:

Para el productor y fabricante, valor real significará el costo de producción de los bienes asegurados, es decir, el costo de las materias primas y de los materiales utilizados en su fabricación, mas la mano de obra, así como los costos indirectos de producción incurridos.

2.- PARA MAQUINARIA, EQUIPO, MOBILIARIO, UTENSILIOS Y OTROS BIENES QUE NO SEAN NI MERCANCIAS, NI INVENTARIOS:

Valor real significará, la cantidad que sería necesario erogar para reparar o reponer el bien dañado o robado por otro nuevo de igual o similar clase, calidad, tamaño y capacidad, deduciendo la depreciación física por uso de acuerdo con la edad y las condiciones de mantenimiento que tenían los bienes afectados, inmediatamente antes de ocurrir el siniestro.

3.- PARA EL DISTRIBUIDOR, VENDEDOR O DETALLISTA:

Valor real significará, el precio de adquisición de los bienes asegurados según su valor de facturas. En el caso de bienes usados, se aplicará la depreciación correspondiente por uso.

FIANZA

Obligación accesoria que uno contrae de hacer lo que otro promete si no lo cumple éste, en el cuál como garantía se da una prenda o bien.

Existen diferentes tipos de Fianzas como son de:

- Cumplimiento de contrato**
- Judiciales (libertad condicional)**
- Fidelidad**
- Hacienda (ante la Tesorería de la Federación)**

DOCUMENTACION NECESARIA PARA LA EXPEDICION DE FIANZAS

PERSONA FISICA:

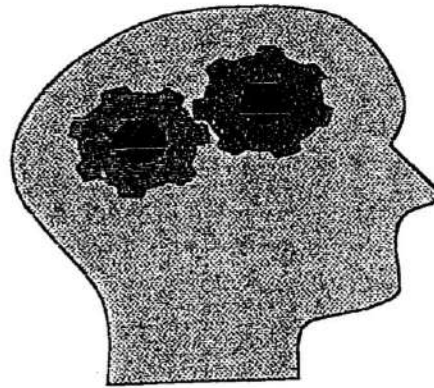
- 1.- Contrato Solicitud Individual ó Múltiple debidamente requisitada**
- 2.- Constancia de Alta de SHCP**
- 3.- Balance Personal**
- 4.- Relación analítica de Bienes Inmuebles**
- 5.- Documento Fuente (Contrato, Orden de Compra, etc.)**
- 6.- Obligado Solidario en caso de ser necesario (Copia de Escrituras de un Bien Inmueble, Libre de gravámen)**
- 7.- Copia de Identificación con fotografía y firma del fiado y Obligado Solidario**

PERSONA MORAL:

- 1.- Contrato Solicitud Individual ó Múltiple debidamente requisitada**
- 2.- Constancia de Alta de SHCP**
- 3.- Acta Constitutiva y su último movimiento**
- 4.- Poderes otorgados por la Sociedad**
- 5.- Declaración ISR año inmediato anterior**
- 6.- Estados Financieros con relaciones analíticas auditadas del año inmediato anterior y últimos generados año actual**
- 7.- Obligado Solidario, en caso de ser necesario Escrituras Bien Inmueble libre de gravámen**
- 8.- Copia Identificación con fotografía y firma del fiado y Obligado Solidario**

La compañía se reserva el derecho de solicitar mayor información de Solvencia o Garantías cuando lo juzgue conveniente.

CAPITULO VII



COSTOS Y TOMA DE DECISIONES

VII COSTOS Y TOMA DE DECISIONES

7.1 INFORMES DE COSTOS

Las operaciones y costos controlados suministran información para realizar tomas de decisiones que redundan en el mejor aprovechamiento de sus bienes y recursos, para efectuar estudios, para la consecución de cualquiera de los aspectos referentes al control y minimización de costos.

La más fiel y precisa representación que puede obtenerse del funcionamiento y desarrollo de los trabajos de una empresa industrial, la proporcionan los informes de costos adecuadamente preparados, los cuales muestran los datos esenciales, en forma tal, que los responsables de esas labores pueden saber en un momento dado el punto exacto en el cual deberán fijar preferentemente su atención.

Los costos reflejan su valor en relación a la utilidad con base en los datos suministrados, y en la medida que los directivos hagan uso de esa información. De ahí que el Contador de Costos deba poner sumo cuidado en los informes, mismos que deben ser adecuados, precisos, puntuales, claros, y bien presentados.

7.2 UTILIDAD DEL COSTO UNITARIO

Puede decirse que el principal objetivo de los costos es la determinación correcta del costo unitario (que es donde se desprende la gran gama de tomas de decisiones, como puede ser la reducción del costo) lo cual trae consigo la información amplia y oportuna, así como el control de las operaciones y de los gastos.

Igualmente, una vez determinado el costo unitario correcto, se pueden fijar precios de venta, aunque sujetos a la oferta y la demanda, valuación de productos terminados, en proceso, determinación del Costo de Producción de lo Vendido; también ayuda a las políticas de operación de acuerdo con el mercado, el aspecto financiero de expansión, de planeación de utilidades, producir, comprar, mandar a maquilar, etc.

Se puede decir que las cifras de costos, desarrolladas sobre bases sólidas y cumpliendo con sus objetivos, habrán de reflejarse en una utilidad efectiva.

7.3 TIPOS DE DECISIONES

Una vez determinado el Costo Unitario correcto se pueden tomar decisiones, sobre hacer o comprar, para fijar normas y políticas de explotación, de operación, como pueden ser:

- A) La determinación del punto de equilibrio económico.
- B) El aprovechamiento de la capacidad productiva por tipo de artículo o líneas, o bien dejar de producir.
- C) Decidir sobre cerrar la fábrica o seguir operando, sobre expansión o contratación.
- D) Decidir si determinadas piezas es preferible comprarlas o fabricarlas.

7.4 DATOS DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Los datos de costos son determinantes en la toma de decisiones, pues de éstos dependerá :

- La fijación de precios de venta
- Normas o políticas de operación o explotación
- Valuación de artículos terminados
- Determinación del Costo de Producción de lo Vendido
- Decisión sobre comprar, fabricar o mandar a maquilar

Indicativos para la planeación y control presupuestal, así como de utilidades básicamente, de aquí partiremos para conocer el camino que llevamos y la necesidad de reestructurarlo o reforzarlo.

Sin duda el costo arroja datos interesantes que nos pueden llevar a tomar decisiones de vital importancia para la empresa.

A medida que se han perfeccionado los procedimientos contables, la aplicación del costo a los ingresos correspondientes tiende a una mayor exactitud. Dentro de la completa organización económica actual, en que la producción y el cambio cada vez se aceleran, se ha requerido de una técnica contable, que permita captar, clasificar, prorratear, y controlar los diferentes factores del costo a las diversas actividades que los engendran, a fin de sincronizar los ingresos actuales con sus costos de inversión respectivos.

7.5 PRECIOS DE TRANSFERENCIA Y ASIGNACION DE COSTOS

PRECIOS DE TRANSFERENCIA

El Precio de Transferencia es un ejemplo de los costos comparativos de la centralización y descentralización en la recolección de información.

Los Precios de Transferencia son los valores monetarios asignados a los productos y servicios intercambiados entre las subunidades de una organización. Un sistema centralizado puede disponer de precios de transferencia basados en, digamos, costos estándar y pudiera ordenar que todas las compras o ventas de ciertos artículos fueran hechas internamente.

Por el contrario, un sistema descentralizado puede permitir que los gerentes de las divisiones que deben comprar o vender, negocien sus precios y permitir a aquellos gerentes las alternativas de comprar y vender éstos artículos en los mercados externos en cuyo caso habrá una probabilidad de costos adicionales del tiempo de gerencia envuelto en las negociaciones, en las fricciones y quizás en la recolección de información extra necesaria para la toma de éstas decisiones individuales.

La toma de decisiones no funcional es más probable que suceda donde las subunidades en la organización son altamente interdependientes esto es, cuando las decisiones que afectan una parte de la organización influyen las decisiones y la ejecución de alguna otra parte de ésta. Si la interdependencia es grande, se necesita la coordinación para tomar decisiones óptimas para la organización como un todo.

Las subunidades pueden, en raras ocasiones, ser completamente autónomas o centralizadas en sí mismas, en forma tal que la interdependencia sea el factor inhibitor más grande para la descentralización. Existen innumerables ejemplos de interdependencia en que la ejecución de la unidad compradora de cualquier artículo o servicio, depende de la calidad del trabajo hecho por la unidad proveedora de dicho artículo o servicio.

Por ejemplo, las partes y la materia prima deben cumplir con programas y especificaciones; dos divisiones de la organización pueden compartir o competir por el uso del computador, la capacidad administrativa o una materia prima; pueden vender a un mercado común en tal forma que una acción benéfica para una subunidad puede ser dañina para otra o para la corporación como un todo.

ASIGNACION DE COSTOS

La asignación de costos es un problema ineludible en casi toda organización y en casi todos los aspectos de la contabilidad.

Una asignación de costos dada puede efectuarse para uno o varios propósitos, incluyendo:

- a) La predicción de los efectos económicos en las decisiones para la planeación y el control;**
- b) La determinación de la utilidad y valorización de los activos;**
- c) La determinación de un precio mutuamente conveniente para las partes envueltas;**
- d) La obtención de la motivación deseada.**

Escencialmente hay tres facetas en la asignación de costos:

1.- Selección del objetivo del costo, el cuál es esencialmente una acción, por ejemplo: los productos, procesos, contratos o departamentos, todos los cuales representan diferentes acciones.

2.- Selección y acumulación de los costos, que se relacionan con el objetivo del costo, por ejemplo: los materiales la mano de obra, gastos generales de fábrica incurridos al fabricar un producto, los gastos de venta y administrativos.

3.- Selección de un método para identificar específicamente. La asignación de costos de manufactura implica la selección de una base de asignación de costos, la cuál es usualmente las horas de mano de obra directa, las horas máquina o el costo de mano de obra directa.

La base de la asignación de costos es frecuentemente el medio principal para desarrollar una función de costo que conecte específicamente el total de los costos con los objetivos del costo. El criterio ideal para seleccionar una base de asignación es una relación de causa - efecto. En otras palabras, la existencia del objetivo del costo, debe ser el factor dominante que cause la incurrencia de los costos en cuestión.

La idea de agregar o agrupar costos es el resultado de abandonar los esquemas ideales de asignación de costos por razones de costo-beneficio. Ésto es, en lugar de tomar los costos detallados en su forma más elemental, uno cada vez y decidir cómo debería ser asignado, los juntamos: casi siempre seleccionaremos una base para asignar el grupo.

Éste proceso de promediación inevitablemente resulta en una pérdida de exactitud. La justificación para usar solamente una o dos agrupaciones de costo y solamente una o dos bases de asignación de costos es, que el costo añadido correspondiente a un esquema de asignación de costos más detallado, excede los beneficios esperados y que van a ser obtenidos de una información más precisa.

A pesar de atracciones lógicas de usar diferentes agrupaciones para los gastos generales y diferentes bases de asignación, la práctica general es usar pocas agrupaciones y pocas bases. Las bases más ampliamente usadas son seleccionadas después de considerar:

- a) Los factores obviamente asociados con los órdenes o productos individuales**
- b) Los costos y esfuerzos de oficina necesarios en su aplicación**
- c) Las diferencias en los resultados finales**

La lógica es correlacionar el objetivo final de costo con las diferentes bases y relacionar a su vez la agrupación de los gastos generales con las bases. El objetivo del costo final es el producto. Las bases potenciales de asignación son los materiales directos, las horas de mano de obra directa, los costos de mano de obra directa y las horas máquina; todas éstas bases pueden ser correlacionadas físicamente con el producto.

La asignación se hace con una consideración cuidadosa del propósito para el cual se recopila la información. Diferentes subdivisiones de la utilidad neta se calculan para diferentes propósitos. El enfoque de contribución distingue claramente entre los diferentes grados de objetividad en la asignación de costos.

7.6 IMPORTANCIA DE LOS COSTOS EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

La esencia del proceso administrativo es la toma de decisiones; ésto es, la selección intencionada entre varios cursos de acción alternos para alcanzar un objetivo dado. El rango de éstas decisiones van desde las de rutina hasta las que son imprevistas o nuevas, si debemos lanzar una línea de productos.

El gerente tiene un método para seleccionar el mejor de varios cursos de acción, llamado a menudo un modelo de decisión, el cual es la representación conceptual que mide el efecto de cada una de las diferentes alternativas de acción.

El campo de la contabilidad financiera se ocupa principalmente de cómo puede la contabilidad servir a las personas que siendo ajenas a la organización toman decisiones que la afectan, tales como accionistas, acreedores, a su vez la contabilidad de costos se ocupa esencialmente de la forma en que la contabilidad puede servir a las personas que deben decidir dentro de la organización.

Por ejemplo, uso de materiales en una operación de manufactura:

- 1.- La información inicial puede ser el costo histórico de los materiales durante el año recientemente terminado.
- 2.- El método de predicción puede consistir en tomar una cantidad basada en el costo histórico y modificarla teniendo en cuenta el cambio esperado en los precios unitarios para el año siguiente, para así mostrar un costo de materiales estimado.
- 3.- La decisión puede ser continuar usando el mismo tipo de material o remplazarlo con algún material alternativo. Notemos que a menudo éste primer tipo de decisión está implícito; ésto es, se continúa usando el mismo material porque es "obviamente" la decisión más atractiva, y acá no se está usando ningún modelo de decisión formal. Sin embargo, "no hacer nada" o "repetir los mismos procedimientos" son siempre alternativas de decisión.
- 4.- El gerente toma las acciones necesarias para hacer posible alcanzar el costo presupuestado.
- 5.- La retroalimentación consiste en una comparación de lo presupuestado con los resultados reales.

Para resumir éste ejemplo es una descripción simplificada del papel de los costos en los procesos de predicción y toma de decisiones.

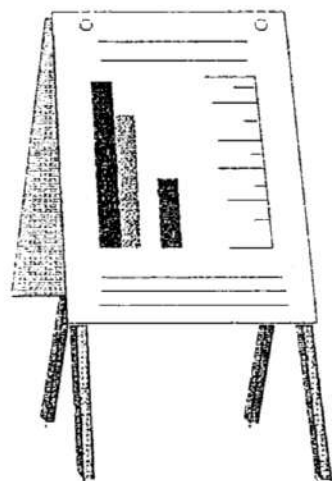
7.7 ANALISIS INTEGRAL DEL COSTO - BENEFICIO

El enfoque costo - beneficio es un método que básicamente involucra al gerente y al contador en sus predicciones de las relaciones entre las medidas o sistemas contables, los modelos de decisión del gerente y los resultados. La medida o sistema contable óptimo es aquel que produce el mayor beneficio, descontando los costos de obtener la información.

Sin lugar a duda, la medida de éstos costos y beneficios es una tarea compleja que puede a veces no resultar factible. El enfoque costo - beneficio no usa "necesidad" o "verdad" en lugar de esto su método es preguntar si la decisión afectada por éstos costos diferirá si se usa la alternativa 1 ó 2, si las decisiones no se afectan, entonces la alternativa menos costosa es preferible.

Si la decisión se afecta entonces la alternativa que produzca el beneficio más grande es la preferible, después de deducir los costos por conseguir ésta información necesaria para la evaluación.

CAPITULO VIII



GENERALIDADES SOBRE PRESUPUESTOS

VIII GENERALIDADES SOBRE PRESUPUESTOS

8.1 ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO

ETIMOLOGIA

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE= que significa antes de, o delante de y

SUPUESTO = hecho, formado

Por lo tanto presupuesto significa "antes de lo hecho".

Debido a que El Presupuesto representa hoy en día un instrumento importante para las empresas, el vocablo presupuestar se popularizó, pero a pesar de ello la Real Academia Española de la Lengua, durante muchos años no lo aceptó, y mantuvo el criterio de que debía de usarse el verbo presuponer, para indicar lo referente a la información de un presupuesto; sin embargo, la décima novena edición del Diccionario académico, aparece incluido el verbo presupuestar; por lo que está bien dicho, por ejemplo: Resultados Presupuestados, por ser participio pasado.

CONCEPTO

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía industrial es:

"La técnica de Planeación y Predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

Refiriéndose a El Presupuesto como herramienta de la Administración se le puede conceptuar como:

" La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado".

En suma, El Presupuesto "es un conjunto de pronósticos referentes a un periodo precisado".

8.2 ORIGENES Y EVOLUCION DEL PRESUPUESTO

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fué sino hasta el siglo XVIII cuando El Presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda de la Administración Pública, al someterse el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Como complemento de lo expuesto se presenta el siguiente resumen, sobre los orígenes de El Presupuesto:

- Fines del Siglo XVIII, Inglaterra. El ministro de Finanzas realiza la apertura de El Presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.**
- 1820, Francia y otros países europeos. Adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.**
- 1821, E.U.A. Implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno.**
- Después de la Primera Guerra Mundial. Toda la industria. Se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio de El Presupuesto.**
- De 1912 a 1925, E.U.A. Es la etapa en que se inicia la evolución y madurez de El presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria; aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional, y estableciéndose como instrumento de la administración oficial.**

Se inicia, ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como Control Presupuestal. A partir de ésta época se exportó de América a Europa, básicamente a Francia y Alemania.

- **1930, Ginebra, Suiza. Se lleva a efecto el primer Simposium Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para tener así un rango internacional.**
- **1931, México. Empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.**
- **1946, E.U.A. El Departamento de Marina, para 1948, presentó el presupuesto por Programas y Actividades.**
- **Postguerra de la Segunda Guerra Mundial, E.U.A. La Administración por Areas de Responsabilidad, dió lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.**
- **1961, E.U.A. El Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de planeación por programas y presupuestos.**
- **1964, E.U.A. El Departamento de Agricultura, intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.**
- **1965, E.U.A. El Presidente introdujo oficialmente a su gobierno el sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.**
- **1970, E.U.A. La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de paquetes de Decisión, que fué aplicado en el Estado de Georgia.**

8.3 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Los objetivos del Presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control, es decir comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo.

1) PREVISION

Concepto: Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Objetivo del presupuesto: Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del Presupuesto.

2) PLANEACION

Concepto: Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la Empresa y Organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

Objetivo del presupuesto: Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con objetivos.

3) ORGANIZACION

Concepto: Estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los departamentales, que indicarán las características de las unidades, tales como: ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc., de acuerdo con las necesidades específicas. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Entidad divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan.

La elaboración de los presupuestos particulares para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en éste caso al Presupuesto como elemento para modificar la estructura de la Entidad en caso necesario.

Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la Organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

Objetivo del presupuesto: adecuada, precisa y funcional estructura de la Entidad.

4) COORDINACION O INTEGRACION

Concepto: Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr éste equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la Empresa.

Objetivo del Presupuesto: Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la entidad.

5) DIRECCION

Concepto: Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El Presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc., es decir da lugar, El Presupuesto, a una buena dirección.

Objetivo del Presupuesto: Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

6) CONTROL

Concepto: Es la acción por medio de la cuál se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cuál conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

Objetivo del presupuesto: Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones.

8.4 REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente haber obtenido mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la Entidad. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

A) CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa, objetivos, necesidades en que se hayan de aplicar.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la Entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiéndole a la gerencia tomar decisiones adecuadas. Por ejemplo: si se pueden determinar las ventas con cierta exactitud, podría estimarse también el volumen de producción adecuado, lo que permitiría a la gerencia normar su criterio respecto a los límites del inventario que desee mantener. Todo esto no sería factible sin ese amplio conocimiento de la empresa en particular.

B) EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA

El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definido las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

En dichos manuales se incluirá también información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el período que abarcará el presupuesto; el diseño de las formas específicas que habrá de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas de la empresa de que se trate.

C) COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN O POLITICA

Debe existir un Director del Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De ésta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas al Director del Presupuesto, centralizándose en él programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que éste reciba o envíe algo. La responsabilidad de la preparación de El Presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad, y jerarquía.

D) FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL

Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del Control Presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de éste período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

Por ejemplo, a una empresa estable en sus operaciones, le será más fácil hacer sus presupuestos por períodos más largos que otra que no lo sea; las industrias de temporada como las de juguetes, tendrán necesidad de almacenar existencias suficientes para la época de mayor consumo, etc.

Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal son las características propias del renglón; por ejemplo: las "inversiones a más de un año" y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación. Normalmente se hacen coincidir los períodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer las correcciones necesarias.

Se podría concluir, aconsejando no establecer el período del presupuesto largo en forma rigurosa, ya que éste suele variar constantemente según sea la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, la práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres que a su vez se subdividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

E) DIRECCION Y VIGILANCIA

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les corresponden, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.

Según puede apreciarse, un buen sistema de presupuestos requiere de un trabajo continuo y minucioso, estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo; que la persona que haya de encargarse de él posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cambios; sólo así podrá El Presupuesto ser un verdadero instrumento de control para la Administración.

F) APOYO DIRECTIVO

La voluntad en la implantación de El Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativo, y de patrón de medida con lo ejecutado.

Resumiendo, se puede decir que El Presupuesto debe tener, cuando menos, los siguientes puntos primordiales:

- * Conocimiento de la entidad, pues es la base para hacer el presupuesto con adecuación.
- * Una planificación general previa, que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales, a gran nivel.
- * La formación de programas, detallados, o analíticos, que conviertan los objetivos generales, en planes, de operación.
- * La cuantificación, en términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.
- * El control, o sea la realización de que los planes presupuestados se cumplan, o se superen, pero en todo caso con un análisis de las variaciones o desviaciones, conocimiento de causas, y sus posibles rectificaciones o ajustes a tiempo.



REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

8.5 CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

1.-DE FORMULACION

A) ADAPTACION A LA EMPRESA

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; ésto es, la adopción de un sistema de control presupuestario no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de empresas; además El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la:

B) PLANEACION, COORDINACION Y CONTROL DE FUNCIONES

Todos los actos en la vida, aún los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se relizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable, no, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

Entre los aspectos recomendables respecto a éste inciso, para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

a) Seccionar en tantas partes El Presupuesto, como responsables en la función haya en la Entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento de El Presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.

b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.

c) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.

d) Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

2.- DE PRESENTACION

A) DE ACUERDO CON LAS NORMAS CONTABLES Y ECONOMICAS

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.

3.- DE APLICACION

A) ELASTICIDAD Y CRITERIO

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios an el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

I. EN CUANTO A SU FORMULACION

1. ADAPTACION AL TIPO DE EMPRESA
2.
 - PLANEACION.- HACIA UN OBJETIVO DEFINIDO
 - COORDINACION.-
 - CONTROL.-

} DE FUNCIONES

- a) SECCIONAR EN TANTAS PARTES, COMO RESPONSABLES EN FUNCION HAYA EN LA EMPRESA, CON AUTORIDAD PRECISA E INDIVIDUAL DE LOS INTERESADOS EN EL CONTROL Y CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO, DE TAL FORMA, QUE CADA AREA DE RESPONSABILIDAD DEBA ESTAR CONTROLADA POR UN PRESUPUESTO ESPECIFICO.
- b) LOS PRESUPUESTOS DEBEN OPERAR DENTRO DE UN MECANISMO CONTABLE, PARA QUE SEAN FACILMENTE COMPROBABLES, CON EL FIN DE COMPARARLOS CON LO OPERADO, DETERMINAR, Y ANALIZAR LAS VARIACIONES O DESVIACIONES, Y CORREGIRLAS EN SU CASO.
- c) NO DEJAR OPORTUNIDAD A MALAS INTERPRETACIONES O DISCUSIONES.
- d) ELABORAR LOS PRESUPUESTOS EN CONDICIONES DE PODER SER ALCANZABLES.

II. EN CUANTO A SU PRESENTACION

1. DE ACUERDO CON NORMAS CONTABLES Y ECONOMICAS

III. EN CUANTO A SU APLICACION

1. ELASTICIDAD
2. CRITERIO

} FLEXIBILIDAD

CONSIDERANDO HACER CAMBIOS, INCLUSO A CORTO PLAZO.

8.6 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

Es común que existan distintos tipos o denominaciones del presupuesto, en realidad éstas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

1.- POR EL TIPO DE EMPRESA

A) PUBLICOS

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

B) PRIVADOS

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

2.- POR SU CONTENIDO

A) PRINCIPALES

Éstos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

B) AUXILIARES

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

3.- POR SU FORMA (FASES ALTERNATIVAS QUE PRESENTA)

A) FLEXIBLES

Éstos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.

B) FIJOS

Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. La razonable exactitud con que se formulan, obliga a la Empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

4.- POR SU DURACION

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, pueden haber presupuestos:

A) Cortos, lo que abarcan un año o menos, y

B) Largos, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

5.- POR LA TECNICA DE VALUACION

A) ESTIMADOS

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

B) ESTANDAR

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

A) DE POSICION FINANCIERA

Éste tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

B) DE RESULTADOS

Que muestra las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

C) DE COSTOS

Se prepara tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

5

7.- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDEN

A) DE PROMOCION

Se presentan en forma de Proyectos Financieros y de Expansión, para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

B) DE APLICACION

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la Empresa.

C) DE FUSION

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

D) POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

E) POR PROGRAMAS

Éste tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

F) BASE CERO

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas.

Éste presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

8.- DE TRABAJO

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- A) PREVISION**
- B) PLANEACION**
- C) FORMULACION**

a) Presupuestos Parciales

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:

b) Presupuestos Previos

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

D) APROBACION

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

E) PRESUPUESTO DEFINITIVO

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

F) PRESUPUESTO MAESTROS O TIPO

Con éstos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc.

8.7 PRESUPUESTO FLEXIBLE

No debe confundirse el Presupuesto Flexible, con la característica de elasticidad de que deban estar investidos los presupuestos en general. La elasticidad o flexibilidad, también está referida a los presupuestos fijos, para indicar que deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado, obligando a la administración a cambiar o reconsiderar sus planes, cuando las situaciones que se presentan son distintas de lo previamente estimado.

El Presupuesto Flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; ésta posible afectación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

En éste tipo de presupuestos se consideran diferentes planos alternativos de aplicación directa e inmediata, en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se presentan dentro del cuerpo mismo del presupuesto, en forma de cuotas (por unidad producida por ejemplo) o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

Si dicha base se considera como el punto en que la capacidad de fabricación de la empresa, está aprovechándose en un 100% de eficiencia, respecto de las ventas, y éstas se estiman con base a la máxima capacidad de absorción en el mercado, se presentarían los resultados posibles en un estado comparativo, en que se pondría las cifras a obtener, cuando la fábrica trabaje al 80, 90, 100, 110, y 120%, de su capacidad productiva.

Podría pensarse, erróneamente, que la elaboración de un presupuesto flexible es muy sencilla, puesto que consiste tan sólo en obtener porcentajes sobre las cifras base; sin embargo, tampoco es complicado, aún cuando las reacciones del costo respecto del volumen, no son proporcionales, ya que existen gastos fijos, y variables; los primeros se erogán, exista o no producción, mientras los últimos poseen la características de aumentar o disminuir el volumen conforme crezca o baje.

Éste tipo de presupuestos, desde luego es más copioso que el Presupuesto Fijo.

8.8 PRESUPUESTO PUBLICO Y PRESUPUESTO PRIVADO

Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuestos. A la fecha aún se elaboran los presupuestos públicos con base en la idea de control de gastos; los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recabación de impuestos, de la obtención de empréstitos y como último recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.

Las empresas privadas por el contrario, primero deben estimar sus ingresos, para, sobre ésta base, predeterminedar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar.

De lo expuesto, se deduce que la diferencia existente entre la presentación del control presupuestario gubernamental y el privado, nace de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen. Tradicionalmente las compañías económicas privadas, tienen como fin primordial el logro de utilidades. La concepción actual de Empresa Industrial, incluye como importante, además de la búsqueda de utilidades, otros factores, entre ellos, un superior beneficio social, al procurar la satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que ésta se desarrolle (por medio de los artículos que produce), una mejor distribución de la riqueza (a través de la creación de fuentes de trabajo), etc.

Las entidades gubernamentales sin embargo, no deben en caso alguno tener como finalidad la obtención de utilidades, sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del país cuya administración les ha sido encomendada.

PRESUPUESTO

PUBLICO

LO REALIZAN LOS GOBIERNOS

BASE: GASTOS

- A) ESTIMAN LOS GASTOS NECESARIOS INDISPENSABLES
- B) DETERMINAN LA FORMA DE CUBRIRLOS

FINALIDAD:

SATISFACER LAS NECESIDADES PUBLICAS PARA LOGRAR LA ESTABILIDAD ECONOMICA

PRIVADO

LO REALIZAN LAS EMPRESAS PARTICULARES

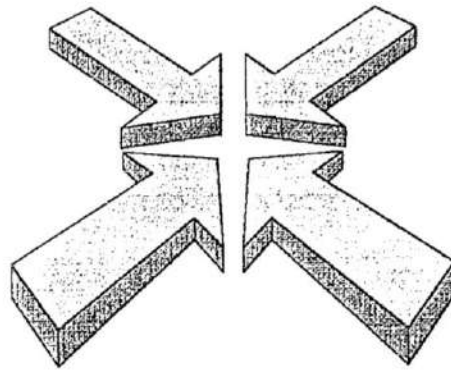
BASE: INGRESOS

- A) ESTIMAN SUS INGRESOS
- B) PREDETERMINAN SU DISTRIBUCION Y APLICACION

FINALIDAD:

- OBTENCION DE UTILIDADES
- SERVIR AL PAIS

CAPITULO IX



INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

IX INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

9.1 RESPONSABILIDAD, PREPARACION, MANEJO Y ADMINISTRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como Director del mismo.

El Director del Presupuesto, deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencias sobre la empresa y en éste tipo de trabajos, necesita estar compenetrado del sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas en la administración, etc., por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o a un Licenciado en Administración, quien puede ocupar el puesto del Contralor o de Director de Finanzas.

Cabe aclarar, que aunque es el Director del Presupuesto sobre quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, para cumplir su cometido necesita de la colaboración de todo el personal de la empresa, para lo cual es conveniente crear un Comité de Presupuestos, que puede estar compuesto por los ejecutivos que tengan bajo su cargo las principales funciones, como sigue:

DIRECTOR O GERENTE GENERAL. Políticas generales (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.) proyección a futuro.

DIRECTOR DE FINANZAS O CONTRALOR. Aspectos financieros y de control (presupuesto financiero, que incluye el de caja, cuentas por cobrar y por pagar, gastos generales, nóminas, etc.) estadística, costos, impuestos, sistemas y procedimientos (organización), relaciones con auditorías interna y externa, análisis de operaciones futuras y presentes, estudios económicos, protección de los Derechos (activos), y Obligaciones (con los acreedores y con los accionistas); análisis, interpretación, evaluación, deliberación e información oportuna sobre todo lo anterior, interna y externamente sólo lo conducente. Como se aprecia, El Contralor es un funcionario muy competente.

Cuando El Contralor es igualmente El Director de Finanzas, tiene también las funciones siguientes: Obtención del capital, relaciones con inversionistas, captación de financiamiento, banca y custodias, crédito y cobranza, e inversiones, básicamente.

GERENTE DE VENTAS Y MERCADOTECNIA. Ventas, publicidad, propaganda, expansión del mercado, colocación de nuevos productos, etc.

GERENTE DE PRODUCCION O SUPERINTENDENTE. Control de almacén de materiales, de producción, mantenimiento, etc.

Además del Comité de Presupuestos puede incluir a jefes de importancia como el de Personal y el de Compras.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que pueden obtenerse con la adopción del presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos parciales en los diferentes jefes de departamento.

A éstos últimos, se les exigirá la obtención de cálculos periódicos en forma de cédulas, de las operaciones, y la responsabilidad necesaria, derivada de los planes previamente aceptados.

El Contralor tiene múltiples funciones, pero como director de presupuesto, las principales son:

- A) Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones, e investigar sus causas.**
- B) Formular el presupuesto general, así como preparar estados proforma y presupuestados.**
- C) Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.**
- D) Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.**
- E) Elaborar manuales o instructivos claros, precisos y suficientemente amplios.**
- F) Pulsar continuamente lo presupuestado con lo realizado, hacer las correcciones pertinentes, y a tiempo.**
- G) Informar oportunamente a sus superiores y al Comité de presupuestos.**
- H) Centrar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.**

Las funciones sobresalientes del Comité son:

- A) Examinar, aprobar, y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.**
- B) Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.**
- C) Presentar los presupuestos a autorización al Gerente General y éste al Consejo de Administración.**

1.- DURACION

Es importante precisar el periodo de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios sociales (12 ó 24 meses) por la imposibilidad de prever más adelante de éstos lapsos, pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales, o semestrales.

Aunque también es conveniente elaborar presupuestos a cinco y diez años que permiten formarse una idea general de las proyecciones y tendencias de la empresa.

2.- MECANICA

Una vez que se ha establecido el periodo presupuestario, la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable, se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización, en el que se comuniquen las perspectivas y objetivos de la empresa, conteniendo un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivarán para todos, lo cual deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la tarea que se inicia, y en la que cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

Deberá existir sincronización y coordinación en todos los aspectos, si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada uno de los demás departamentos. Un auxiliar valioso para el control de las actividades es la implantación de un sistema de redes de actividades (Camino Crítico) para determinar los puntos críticos en que se requiere la atención del coordinador, tanto de la elaboración del presupuesto, como de su ejecución.

3.- FASES

Todo estudio sistemático requiere de un orden o encauzamiento en su desarrollo, respecto al Control del Sistema Presupuestal, las etapas son:

A) PREVISION

Apreciar y tener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento expedito de las fases del Control Presupuestal.

B) PLANEACION

Todo acto debe ser planeado, y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar es elegir la persona o personas (Director o Comité, generalmente existen ambos) que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La fase de planeación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

C) FORMULACION

Ésta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales o sumarios previos, puesto que están sujetos a ajustes, pero con la visión completa, general del presupuesto.

D) APROBACION

Es la Dirección General o Gerencia de la entidad, después del Comité, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante del pso anterior; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Ésta aceptación tiene por objeto lograr el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal, así como su afinación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer.

E) EJECUCION Y COORDINACION

El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

F) CONTROL

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio de presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestario, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

- Localizar el área del problema.**
- Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y funcionarios de dicha área.**
- Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.**
- Observar directamente el trabajo del departamento afectado.**
- Entablar pláticas con el funcionario en línea.**
- Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de Auditoría Interna.**
- Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.**
- Investigando y delimitando el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas, y la forma en que se obtuvieron.**

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y quizá modificarse el presupuesto, etc., siempre en vía de superación.

G) EVALUACION

Con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, revisión e interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si se está procediendo correctamente, o de lo contrario tomar decisiones necesarias. Los juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones y para la obtención de mayor eficiencia, así como para un costo óptimo.

4.- MANUAL

El Manual del Control Presupuestal tiene mucha similitud con los manuales o instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc., de la empresa, así como definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el Control Presupuestal.

Para poder lograr esto, es necesario que exista uniformidad, con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

Dicho manual debe contener en forma detallada:

- A) Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos así como la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- B) El período que abarcará el presupuesto.
- C) La organización necesaria para su administración.
- D) Los procedimientos para formular los presupuestos.
- E) El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.
- F) Gráficas adecuadas a cada nivel, mostrando los presupuestos que se van a elaborar.
- G) Obligaciones del Director del Presupuesto y relaciones con los diferentes ejecutivos.
- H) Procedimiento a seguir para la elaboración y revisión de las estimaciones.
- I) Procedimientos a seguir para la aprobación y
- J) Obligaciones de todos y cada uno.

La elaboración de un manual ofrece numerosas ventajas, ya que por medio de él se entera al personal de los propósitos y resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uniformidad en el manejo del mismo, y facilita la supervisión.

Sin embargo cabe señalar que un sistema de control presupuestal puede llevarse a cabo con o sin el manual, sobre todo en empresas pequeñas. No obstante, las ventajas de contar con un manual del presupuesto, compensan el trabajo que se requiere para elaborarlo, principalmente en las grandes compañías en donde se tiene diversas unidades bajo una propiedad común. En éstos casos el manual se hace indispensable para que cada unidad prepare uniformemente sus estimaciones, simplificando con ello la consolidación de los presupuestos y la proyección para presupuestos maestros.

9.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

El cómputo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en los organismos privados, ya que éste renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación. El Presupuesto de Ingresos está formado por los siguientes presupuestos:

- PRESUPUESTO DE VENTAS
- PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

1.- PRESUPUESTO DE VENTAS

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y viveza de los vendedores, pero en la actualidad, con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en éste caso la enorme gama integral de la mercadotecnia; ha desaparecido éste aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con más o menos precisión en los resultados; tan es así, que para poder determinar el Presupuesto de Ventas, se han encontrado en nuestros días, procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica, y por las situaciones generales y particulares, que ayudan a la predeterminación de las mismas, como puede ser el "Lote Económico"; todos ellos son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del Presupuesto de Ventas; dichos factores son:

A) ESPECIFICOS DE VENTAS

Se clasifican a su vez en:

a) **De Ajuste.** Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de las ventas. Éstos pueden ser:

- De efecto perjudicial.
- De efecto saludable.

Los primeros, son aquellos que afectaron en decremento las ventas del período anterior, y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Como ejemplo de éstos factores, se pueden citar los siguientes: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, etc. Como lo anterior sucedió circunstancialmente, resulta conveniente apreciar qué acontecería si no se hubiera presentado.

Los segundos, son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del período anterior, y que posiblemente no vuelvan a ocurrir, como ejemplos se pueden citar los siguientes: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, etc.

b) **De Cambio.** Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:

- Cambio de material, de productos, de presentación, rediseños, etc.
- Cambio de producción, adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etc.
- Cambio de mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de actividad económica, el desplazamiento de industrias, etc.
- Cambio de métodos de venta, se logra, mejorando los precios, los servicios, la publicidad o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y compensaciones.

c) **Corrientes de Crecimiento.** Éstos factores se refieren a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante también el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

B) FUERZAS ECONOMICAS GENERALES

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; éstos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace a términos cuantitativos.

Para determinar éste factor, se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per - capita, por ocupación, por clase, por zona, etc.

Con base en los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que pueda darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

C) INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS

A diferencia del anterior, el presente factor es de carácter interno de la Entidad Económica; refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha Entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores, pudiendo optar el empresario por: cambiar la naturaleza o tipo del producto, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, etc.

D) PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALORES

Generalmente el Presupuesto de Ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces procede a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

E) FORMULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

PV = Presupuesto de ventas

V = Ventas del año anterior

F = Factores específicos de ventas:

a = Factores de ajuste

b = Factores de cambio

c = Factores corrientes de crecimiento

E = Fuerzas económicas generales

(% estimado de realización, previsto por economistas)

A = Influencia administrativa

(% estimado de realización por la administración de la empresa)

$$PV = [(V + F) E] A$$

Después de la obtención del Presupuesto de Ventas, se puede dividir en meses, por zonas de venta o por línea de productos, tomando para ello la acumulación de los datos estadísticos hasta el final del ejercicio. Además, es posible también formular una gráfica con los datos presupuestados por meses, en la que se pasarán los datos reales de ventas, para obtener así una comparación objetiva, gráfica, entre lo estimado y lo realizado, siendo posible investigar las causas de los alejamientos, a efecto de corregir y tratar de cumplir en su totalidad con la cifra de ventas presupuestada.

Es conveniente precisar que el Presupuesto de Ventas es por lo general la base de los demás presupuestos, pero también él se auxilia de otros.

En el caso en que lo que se elabora no abastezca al mercado, el presupuesto base es el de producción, ajustado por el financiero, ésto acontece cuando no se tiene suficiente capacidad productiva para cubrir el mercado.

2.- PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

Se refiere a ingresos propios y ajenos, que no son los normales, no consuetudinarios, o sean los accesorios que tiene una entidad, como:

a) Préstamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y de avío, emisión de obligaciones, hipotecarios, etc.

b) Aumentos de capital, por entregas en efectivo, etc.

Es común que se encuentre dentro de éste presupuesto lo referente a otras ventas, que por cierto tienen las mismas características; entre éstas se encuentran las ventas de inversiones a más de un año, de desperdicios, desechos, etc.

FACTORES DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS

- A) FACTORES DE AJUSTE
Son acontecimientos accidentales no recurrentes.
- B) FACTORES DE CAMBIO
(Ofrecen un medio para estimar las ventas si se estudiaron sus posibilidades)
- C) FACTORES CORRIENTES DE CRECIMIENTO

- a) Factores de ajuste perjudicial (huelga, incendio, etc.)
Influyen negativamente en las ventas.
- b) Factores de ajuste saludable (contratos especiales, relaciones políticas, etc.).
Influyen benéficamente en las ventas.

- a) Cambio de producto, de material, rediseño, etc.
- b) Cambio de producción, instalaciones, etc.
- c) Cambio de mercados, de moda, etc.
- d) Cambio en los métodos de venta, publicidad y propaganda, comisiones y compensaciones, etc.

- a) Superación en las ventas
- b) Desarrollo o expansión
- c) Crédito mercantil, etc.

FUERZAS ECONOMICAS GENERALES

Son factores externos que también influyen en el momento de cuantificar las ventas.

Precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per capita, por ocupación, por clase, por zona, etc.

FACTORES DE INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS

Este factor es de carácter interno, se refiere a las decisiones que toman los directivos y que influyen en el estudio del presupuesto de ventas.

Se toma la decisión después de conocer los Factores Específicos de Ventas y las Fuerzas Económicas Generales.

Cambio de naturaleza o tipo del producto
estudio de nueva política de mercados,
aplicación de nueva política de
publicidad, variación en la política de
producción, de precios, etc.

NOTA: Se hace el estudio por cada tipo de UNIDADES, o líneas, y después se realiza la globalización.

9.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS E INVERSIONES

Está integrado por:

1.- PRESUPUESTOS DE INVENTARIOS, PRODUCCION, COSTO DE PRODUCCION, Y COMPRAS

A) PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

Una vez predeterminadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo de casi todas las demás funciones de la empresa, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el Presupuesto de Ventas precalculadas.

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia, etc.

Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por ende baja en las ventas.

Se deduce que es imperioso determinar el inventario adecuado, para lo cual es recomendable considerar varios factores, como la duración del período de producción y la fluidez de la fabricación, de tal forma que el mantener un ritmo en la producción, se provean las cantidades suficientes de inventarios para surtir de manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencias en la época de poca demanda.

Para medir la eficiencia de la operación, se puede utilizar el procedimiento denominado rotación de inventarios, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario, y acaso sea mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido. Debido a ello, la rotación de inventarios se utiliza como medida de eficacia en la operación y administración del negocio.

La relación que se desea entre las ventas de un año y el inventario real en un momento determinado, es lo que se conoce como la rotación estándar de inventarios, con finalidades para el presupuesto.

Haciendo una comparación de lo real con lo estándar, se está en posibilidades de decir si un inventario es excesivo, o es insuficiente.

B) PRESUPUESTO DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION

Está basado en el Presupuesto de Ventas, ya que debe satisfacer sus requerimientos, considerando:

- Capacidad productiva de la planta.
- Disposiciones y limitaciones financieras.
- Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones, etc.
- Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

La determinación de éste presupuesto debe hacerse en dos partes unidades y valores:

a) Primera: en unidades; como quizá esté medida la capacidad productiva y la de los inventarios, deben calcularse las ventas y un inventario base (aquél al que se quiere llegar al finalizar el período, por resultar el ideal). Su fórmula es la siguiente:

Más o menos: **PRESUPUESTO DE VENTAS**
 DIFERENCIA DE INVENTARIOS
 (Inicial Real y Final Deseado)

Igual a: **PRESUPUESTO DE PRODUCCION**

Obtenida la cantidad global de cada una de las unidades que se van a producir, en los periodos en que se divida al lapso presupuestal, para controlar la fabricación (semanal, mensual, bimestral, etc.) puede hacerse en base a las siguientes necesidades:

a.1) Producción Uniforme. Los departamentos productivos, requieren para facilitar su actividad, aprovechar su capacidad productiva y abatir costos, fabricando grandes cantidades, estandarizando la producción, procurando el mínimo de cambios en el proceso, es por ello que se preferirá trabajar un mismo volumen siempre, para que la producción tenga un comportamiento constante, lo cual se logra dividiendo la cantidad a producir, entre los periodos que se encuentra seccionado el control, pues cuando la elaboración tiene una actividad uniforme y constante, los inventarios de artículos terminados varían, dependiendo de las ventas.

a.2) Nivel Constante de Inventarios. Quizá por el tipo de instalaciones, sistema productivo, necesidades de control, políticas de inventarios, y sobre todo por los costos que representan, se prefiere que sean constantes las existencias de inventarios, lo que mantendrá similitud de comportamiento entre producción y ventas.

a.3) Flexibilidad tanto en Producción como en Inventarios. Tratar de desarrollar el equilibrio entre ventas, producción, finanzas, e inventarios; periódicamente, para buscar los menores costos y las mayores utilidades, considerando:

- Las políticas de inventarios.
- Las necesidades de ventas.
- La capacidad productiva.
- Y otros fenómenos aleatorios, como períodos vacacionales, tenedencias cíclicas de las ventas, disponibilidad de materiales, condiciones sindicales, etc.

Una vez obtenido el Presupuesto de Producción en unidades, se procede a formular el calendario de elaboración, que es la determinación de las cantidades a producir mensualmente, bimestralmente, etc. Para cubrir el programa de ventas, considerando el inventario base.

El calendario de producción deberá formularse tomando en cuenta las cantidades a vender en las diferentes épocas o estaciones; sin embargo, es posible fijar una cantidad uniforme mensual, teniendo en cuenta siempre una existencia en inventarios que proteja con cierto desahogo las ventas mínimas mensuales.

En algunas ocasiones, cuando se produce bajo el control de Ordenes de Trabajo, las empresas acostumbran ajustar sus volúmenes de producción a los pedidos previamente conocidos, por cada tipo de artículos.

b) Segunda en Valores, procede ahora hacer cuantificación pecuniaria, con la del calendario de producción en unidades, con la cual será relativamente sencilla y rápida, si se tiene implantada la técnica de costos estimados o la de estándar, puesto que existirá en cualquiera de los dos casos hoja de costos unitaria; por lo que con sólo multiplicar se conoce el costo de producción; pero si se tiene la técnica de valuación histórica, entonces es necesaria la experiencia para determinar estimativamente un costo unitario que servirá de base de aplicación a la producción presupuestada, y así precisar su costo, siendo antes necesario hacer el estudio de gastos constantes y variables en relación con la producción presupuestada.

Para la obtención de los gastos constantes, se tiene los datos de los ejercicios anteriores, principalmente los del último, por lo que sólo faltará precisar los cambios posibles en el período presupuestado, como pueden ser aumentados de sueldos, alteraciones en las depreciaciones, amortizaciones, rentas, etc.

Con referencia a los gastos variables, igualmente existe la base de los datos de periodos pasados, sin considerar las situaciones anormales que no afecten el periodo presupuestal, con el objeto de afinar los datos y quedar en mejor posibilidad de realización; inmediatamente se incluyen los posibles cambios y se determina el costo que servirá para la valuación de la producción presupuestada.

C) PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES

Éste presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes el presupuesto de materiales, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de productos.

Existen materiales que en la práctica son susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia dentro de la producción, y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A éstos se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada, y basándonos en los inventarios finales adecuados, obtenidos, se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras, con la fórmula siguiente:

	PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTOS DE:
	PRODUCCION
Más	INVENTARIO FINAL DESEABLE
Menos	INVENTARIO INICIAL
Igual a	REQUERIMIENTO DE COMPRAS

Obtenidas las compras anuales, se hace la predeterminación de las compras que corresponden a cada uno de los meses del periodo, con base en el presupuesto de producción para cada uno de esos meses, ajustándose a los inventarios base, de acuerdo con los máximos y mínimos de cada tipo de material.

En el presupuesto de compras se señalan las fechas en que se deberá recibir los materiales, dichas fechas deberán ir acordes con las necesidades de producción.

2.- PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCION (GASTO DE VENTA)

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fué fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; por lo tanto integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, etc.

La forma de manejar dichos gastos puede ser a través de un rayado en que se clasificarían los conceptos en constantes (fijos y regulados) variables (en relación con las ventas) con cada columna para presupuesto anual, otra para presupuesto mensual, y otra más para registrar los gastos históricos que refleje la contabilidad, con columnas para la obtención de diferencias. Ésta forma se utiliza normalmente cuando el presupuesto se subdivide en meses.

Una vez calculado el presupuesto, será necesario, al igual que en todos los casos, corregirlo como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, informar a los ejecutivos responsables de las ventas, sobre las desviaciones habidas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubieran incurrido, siempre tratando de determinar las tendencias que pueden afectar las actividades de distribución y que den lugar a cambios en la estimación original de los gastos de venta.

A) PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes, impacto que produzca la presentación del producto, beneficios que ofrezca, calidad, etc. La publicidad será más efectiva cuanto más individual, específica, y diferente sea.

a) Utilidad de la Publicidad

La publicidad es uno de los medios de que se valen comerciantes e industriales, para hacer llegar sus productos al consumidor, en coordinación con los demás recursos con que cuentan las empresas con objeto de aumentar sus ventas.

b) Elaboración del Presupuesto

Para la elaboración del Presupuesto de Publicidad es necesario conocer la cantidad de dinero que se le haya destinado, con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar, y los medios para lograrlos.

La elaboración de éste presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos más conocidos, pero ocupando el que más se acomode a las exigencias de cada empresa, entre los cuales se citan: porcentaje fijo sobre ventas, empuje publicitario de la competencia, objetivos a alcanzar, básicamente.

De los métodos anteriores, el más lógico es el de los objetivos, que consiste en: hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, producción, fuerza de ventas, y de la potencialidad del mercado, siempre limitados al tamaño de la campaña así como a los medios publicitario y financiero, e igualmente del beneficio que se piensa tener. Lo anterior se hace con ayuda de una agencia publicitaria o una persona experto dentro de la empresa.

Una vez precisados los aspectos anteriores, se puede determinar el monto del presupuesto y cómo se va a ir ejerciendo, no sin antes haberse basado en el análisis de resultados de los últimos años y factores que han influido en las ventas, así como la determinación de medios de publicidad.

c) El Presupuesto de Publicidad y la Mercadotecnia

La influencia de la mercadotecnia en el presupuesto de publicidad es grande, ya que la publicidad es una parte de la primera, por lo que se hace necesario establecer un programa general de mercadotecnia, en virtud de que ésta empieza su planeación con el consumidor, retrocediendo hasta la fabricación del producto, utilizando la investigación de mercados, la publicidad, la venta directa, y la promoción de ventas.

3.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

En éste presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Como tradicionales de éste tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del Gerente General, etc.

Para elaborar éste presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el porqué de las erogaciones, cuáles son gastos constantes y cuáles variables, además de determinar sobre quién o quiénes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

4.- PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La preparación de éste presupuesto es sumamente sencilla, pues es suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

5.- PRESUPUESTO DE APLICACION DE UTILIDADES

Con base en las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, tales como planes de expansión a largo plazo, presupuesto de inversiones, etc.; así como, las restricciones de carácter legal y estatuario que condicionen tal aplicación.

6.- PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado hayan sido presupuestadas, con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de la misma, o bien, por aspectos meramente convencionales, puede dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que generalmente son de bajo monto.

Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto, de acuerdo con los datos específicos de contratos, convenios o documentos que se proyecten elaborar en realización de tales operaciones.

7.- PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MAS DE UN AÑO

Este presupuesto reviste singular importancia, por las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas en función del plan de operación a corto y a largo plazo, que en un momento dado pueden ser cuantiosas, sobre todo en aquellas industrias cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de la inversión total, tales como de extracción, de servicios públicos, etc.

Tiene como objetivo fundamental la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, tales como urgencia y necesidad, de acuerdo con los planes de expansión, avance en el aspecto tecnológico, etc.; época de realización, fuentes de financiamiento, así como administración de los fondos y su disponibilidad.

Tal estudio deberá comprender el análisis de las propiedades presentes, las condiciones de los Derechos a Más de un Año actuales, la planificación de las instalaciones, el aspecto operacional; el estudio económico que comprenda las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, etc.; la influencia gubernamental en el campo industrial, impositivo, política de precios y restricciones; la planeación a largo plazo de las operaciones y la recuperación de la inversión.

Otros aspectos que deben considerarse, derivados del estudio anterior, son principalmente, el monto de la inversión, en cuanto que ésta no deba afectar el equilibrio entre capital de trabajo y capital de operación, que estructuran a la empresa; la debida relación entre las inversiones, volumen de operaciones, y resultados proyectados; la adecuada evaluación de la reducción en los costos de operación, cuando la inversión obedece a cambios en la tecnología; la satisfacción de las necesidades de producción y venta; el momento oportuno de su realización; la escrupulosa selección y justificación de los bienes en que se va a invertir, así como la planeación correcta del origen de los fondos, mediante el establecimiento de políticas de adquisición de préstamos, créditos, aumentos de capital, emisión de obligaciones, reinversión de utilidades, cotización en bolsa, etc.

9.4 PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base para obtener el Costo de Producción, presupuestado.

Con los datos anteriores se estará en condiciones de formular el presupuesto de inventarios iniciales y finales de productos terminados y el Presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido.

9.5 PRESUPUESTO FINANCIERO

Comprende el Presupuesto de Caja (origen y aplicación de recursos) y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como pueden ser un trueque, un intercambio, etc.

El Presupuesto Financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene más alcance que el Presupuesto de Caja, ya que éste está integrado a aquél, quien tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la Posición Financiera (Balance) como lo son el Capital de Trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, los bancos, así como en la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea el capital invertido en bienes como la planta, maquinaria y equipo, e inventarios.

De acuerdo con lo anterior se puede concluir, contrario a todos los tratadistas, que el Presupuesto Financiero no es lo mismo que el Presupuesto de Caja, aun cuando éste último representa un alto porcentaje del primero.

El Presupuesto Financiero es generalmente el presupuesto que se hace al final, porque recibe constantes ajustes, que incluso son los últimos.

1.- PRESUPUESTO DE CAJA

Está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero o recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras.

Su realización debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada, con base en los demás presupuestos, ya que se realiza obviamente al último, teniendo como objetivos:

A) RESPECTO A LOS INGRESOS

Aprovechamiento superior

- a) Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.**
- b) Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.**
- c) Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.**
- d) Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.**

B) RESPECTO A LOS PAGOS

Decisión sobre la forma de pagos.

- a) Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, alquileres; etc., e incluso puede hacerse para dividendos por pagar.**
- b) Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos.**
- c) Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.**
- d) Estimar los gastos que puedan preverse como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.**
- e) Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.**

C) GENERALES

- * **Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajos posibles.**
- * **Decisiones sobre adquisición de bienes de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas, generalmente permite mayor utilidad, por lo que se debe reducir el monto de efectivo y aumentar los derechos a más de un año.**
- * **Escoger el momento adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.**
- * **Los pronósticos del efectivo por meses, semanas, y días, permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.**
- * **Realización coordinada de cobros y pagos.**

Deberá tenerse especial cuidado en dar a éste presupuesto la flexibilidad necesaria, mediante la distribución adecuada de las entradas y salidas de efectivo, que permitan hacer frente a las obligaciones contraídas durante el período de su vigencia.

Una técnica moderna que es de enorme auxilio para éste presupuesto se conoce con el nombre de:

2.- SECUENCIA DEL EFECTIVO (Cash Flow)

A) INTRODUCCION

Estudiar y analizar la necesidad de pronosticar la secuencia pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en un período futuro específico de una empresa, con objeto de controlar las inversiones a corto o largo plazo de una entidad, dió origen a la técnica llamada "Secuencia de Efectivo".

B) ANTECEDENTES

El término " Secuencia del Efectivo" apareció en la década de los cincuenta, en conferencias y trabajos realizados por los estudiosos de la administración, en Alemania Occidental.

C) CONCEPTO

Por lo expuesto se puede decir que:

SECUENCIA DE EFECTIVO es el estudio, análisis y pronósticos de la circulación pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en período futuro determinado, con el objeto de planeación y control del dinero.

D) OBJETIVOS

Son en gran parte los mismos que se persiguen con el Presupuesto de Caja, pero más a fondo y afinados. Los principales son:

a) Mejor manejo de fondos. Procurar, de acuerdo a las circunstancias, mantener saldos lo más bajos posibles, sin lastimar la estabilidad financiera. Lo anterior se logra implantando medidas de control e información de las aplicaciones del efectivo, hasta obtener resultados que estén en consonancia con el estudio que proporcione su análisis de secuencia.

b) Inversiones en valores. En concordancia con lo expuesto en el inciso "a", estará la administración en posibilidad de aplicar disponibilidades en inversiones a corto o largo plazo.

c) Inversión en bienes de operación. Se refiere a la conveniencia de reducir la circulación del efectivo, ya que por medio de estudios estadísticos, se ha demostrado que con la inversión en bienes de operación, se obtiene una reutilización mayor.

d) Economías por los pagos anticipados. Cuando hay excedentes de efectivo, es importante pensar en pagos anticipados para disminuir obligaciones, siempre, y cuando represente un ahorro frente a otras alternativas.

e) Dividendos por pagar. El programa que se establezca para éstos desembolsos, se verá influido en forma determinante por un buen estudio de los pronósticos de efectivo, por lo tanto salta a la vista su importancia en éste concepto.

f) Políticas de crecimiento. Juegan un papel muy importante en las empresas los programas de expansión, y si se cuenta con información adecuada de las futuras aplicaciones del efectivo, se estará en posibilidad de escoger el momento propicio para su logro, tomando en consideración los tipos de financiamiento más adecuados, ello permitirá escoger las alternativas apropiadas, tales como capital propio, ajeno, o mixto, a corto o largo plazo.

g) Obtención de préstamos. Para solicitar el monto adecuado, es necesario contar con información tan sólida como son los pronósticos de efectivo, pues éstos proporcionan las respuestas a las preguntas tradicionales: cuánto, por cuánto tiempo, y forma de pago.

h) Coordinación entre cobros y pagos. Se refiere a la oportunidad de entradas y salidas, manteniendo un saldo en caja satisfactorio.

i) Base para el presupuesto respectivo (el de caja). Es evidente que los trabajos realizados con miras al pronóstico de efectivo, serán el gran soporte para el presupuesto de caja.

j) Pronósticos a corto y largo plazo. A corto plazo el pronóstico señala las obtenciones y aplicaciones de efectivo, por operaciones normales en un año o menos. A largo plazo sirve para políticas de expansión, reorganización, visión a futuro, etc.

E) FONDOS DE CAPITAL

Para efectos de la técnica "Secuencia de Efectivo", es necesario hacer un estudio de los fondos de capital, los cuales son:

a) Fondos de Efectivo. Están referidos al capital, cuya disponibilidad es inmediata y se mantiene normalmente en pecuniario o inversiones equivalentes, para cubrir obligaciones o para adquisición de bienes normales.

b) Fondos de Operación. Son inversiones en artículos de disponibilidad inmediata, y que como su nombre lo indica, fueron adquiridos para los trabajos normales de la empresa, dichos fondos son: el capital para inventarios y bienes a más de un año.

La anterior clasificación se hace para precisar la circulación continua del capital, cuyo ciclo puede resumirse diciendo que va, del dinero, a inventarios, cuentas por cobrar, que se convierten de nuevo en dinero; maquinaria y equipo; para conocer perfectamente esa secuencia, es necesario hacer el estudio de la:

F) CIRCULACION DE DINERO EN LOS NEGOCIOS

En forma general se pueden establecer las siguientes etapas para la circulación del dinero en las empresas.

a) El efectivo se invierte en mercancías, materiales, sueldos y salarios directos, y gastos indirectos de producción.

b) Los artículos se han transformado parcial o totalmente, éstos últimos se venden con un margen de utilidad previamente establecido.

c) Como consecuencia de la venta, se obtiene dinero en efectivo o cuentas por cobrar; los anteriores conceptos incluyen costo y utilidad.

d) El efectivo cobrado se deposita en el Banco. De aquí puede seguir diferentes destinos, como son: inversiones en valores, pagos en general, compras de equipo, intereses, gastos de venta y administración, etc.

La secuencia señalada, se divide en dos: Utilidad Neta para retirarse o reinvertirse, y el dinero que vuelve a circular para invertirse de nuevo en materiales, sueldos y salarios, y gastos indirectos de producción, etc.

G) EL PRONOSTICO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Fundamentalmente el resultante del pronóstico, debe proporcionar a la gerencia información que le permita solucionar problemas en el manejo de efectivo. En cuanto al lapso del proyecto, los pronósticos se dividen en:

- Pronósticos a corto plazo
- Pronósticos a largo plazo

a) Pronósticos a corto plazo, son programas que varían en tiempo, según el propósito o necesidades, pero nunca abarcan más de un año.

b) Pronósticos a largo plazo, son a más de un año, y sirven para apreciar la posición del efectivo por causas de modernización, expansión, y organización, entre otras. El lapso de éstos estudios no es lógico que comprenda más de tres años, por considerarse éste tiempo como máximo para calcular con razonable seguridad los factores que intervienen en el pronóstico de efectivo útil de una secuencia.

El cálculo de secuencia por períodos mayores, lo practican contadas empresas en el mundo, ya que son poco confiables.

H) MANEJO DE SECUENCIA DEL EFECTIVO

Es recomendable la centralización en el manejo de fondos, por las siguientes ventajas:

a) Se mantienen saldos adecuados en las cuentas bancarias, por lo tanto se facilita la obtención de préstamos, dado el caso.

b) Manejo control y delimitación de responsabilidad.

c) Se mantiene con facilidad el volumen de operaciones normales.

I) OBTENCION OPTIMA DE FONDOS

Para llevarla a efecto, se pueden tomar las siguientes medidas:

- a) Mejorar y mantener una organización adecuada para la facturación.**

El retraso en la facturación ocasiona en forma automática retardo en las cobranzas, ésta deficiencia puede y debe corregirse, evitando que se recargue el volúmen de facturación, y como consecuencia falta de efectivo en un momento dado.

Otro aspecto a vigilar es que se establezcan procedimientos y métodos que reduzcan al mínimo los errores, ya que el cobro de las facturas se puede retrasar en tanto no se hayan corregido.

- b) Revisión e implantación en su caso, de procedimientos en los departamentos de crédito, y cobranza.**

Para la obtención adecuada de efectivo, es necesario mantener éstos departamentos debidamente organizados, teniendo en mente las siguientes consideraciones:

b1) Es indispensable que exista estrecho contacto con los clientes.

b2) Deben procurarse técnicas para convencer al cliente de la conveniencia de aprovechar descuentos por pronto pago.

b3) Mantener al día, y en forma analítica, los estados de cuenta, pues éstos, en algunos casos, sirven para ayudar a los clientes a precisar o conciliar sus registros, cuando se los envíen oportunamente.

- c) Aplicación adecuada en materia fiscal.**

Se refiere a aprovechar al máximo opciones y plazos que conceden las leyes vigentes, que permiten retener fondos, o para su aplicación en alguna inversión proyectada, como ejemplo de éste último, se puede mencionar el uso del plan de ventas en abonos.

- d) En general, una programación absoluta de cada movimiento de efectivo.**

J) PROGRAMACION DE LA COBRANZA

Una vez cubiertos los incisos anteriores, resulta factible y confiable, prácticamente como resumen, la programación de la cobranza, misma que podría ser por mes tomándo en cuenta las ventas del primer mes, del mes pasado, de hace dos meses y las cuentas incobrables en porcentaje y dinero.

K) EMPLEO DE LOS ESTADOS DE SECUENCIA DE EFECTIVO

Para la dirección, la información suministrada será de gran interés y provecho, pues se percata de la cantidad de efectivo generada por las operaciones propias de la empresa, así como la obtención de dinero ajeno; por otro lado, sabrá de las aplicaciones, que deben estar en consonancia con los planes o presupuestos generales.

L) PRINCIPALES APLICACIONES

Independientemente en sí de la importancia de la técnica, ésta tiene mucho empleo en diversos aspectos, entre los que se destacan:

- a) En análisis de inversiones y valores.
- b) En estadísticas financieras e informes anuales.
- c) En la elaboración del estado respectivo.
- d) En proyectos o presupuestos de efectivo.
- e) En la designación del dinero que proviene de las operaciones realizadas y presentadas en un estado de fondos.
- f) Como sistema para pronosticar y controlar el pecuniario dentro y fuera del negocio, en promoción y obtención de efectivo, dando un uso óptimo a los fondos.
- g) En los almacenes e inventarios, dada su similitud en el control y movimientos.
- h) Para decisiones sobre análisis del tipo del rendimiento, de recuperaciones en el presupuesto de capital, y otras técnicas administrativas similares.

M) CONCLUSION

Por lo expuesto, se puede decir que la técnica de "Secuencia (flujo) de Efectivo", es de enorme ayuda en los presupuestos, particularmente para el de Caja, sin que llegue al grado de sustituirlo, sino más bien, puede, en última instancia, representar un enorme porcentaje del presupuesto mencionado.

9.6 RESULTADOS PRESUPUESTOS

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen la base de la realización del Estado de resultados Presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones estudiadas, ya que es un estado - resumen, de una serie de presupuestos parciales, perfectamente afinados.

9.7 POSICION FINANCIERA PRESUPUESTA

Si se parte de la Posición Financiera al inicio del período presupuestal, si se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho período, se estará en condiciones de obtener de la Posición Financiera Presupuestada a la terminación del ejercicio.

9.8 ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PRESUPUESTOS

Una vez formulada la Posición Financiera Presupuesta, se está en condiciones de preparar el Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado, mediante la comparación de las posiciones financieras, al principio y al final del ejercicio, por medio de las variaciones.

COMPARATIVO DE POSICION FINANCIERA
(En Miles de Pesos)

CUENTA	SALDO AL		SALDO (al siguiente periodo)		DIFERENCIAS	
	D	H	D	H	D	H
Caja y Bancos	\$ 80		\$ 210		\$ 130	
Cuentas por Cobrar	300		400		100	
Almacén de Arts. Terminados	20		40		20	
Inv. de Produc'n en Proceso	10		20		10	
Almacén de Materiales	20		50		30	
Terrenos	500		500			
Edificios	1,000		1,000			
Deprec'n Acum. Edificio		\$ 150		\$ 200	\$ 50	
Maq. y Equipo	1,500		1,500			
Deprec'n. Acum. Maq. y Equipo		450		600	150	
Muebles y Enseres	100		100			
Deprec'n. Acum. Mueb. y Ens.		30		40	10	
Gastos Amortizables	50		50			
Amortización Acumulada		5		10	5	
Cuentas por Pagar		250		200		50
Capital Social		1,000		1,000		
Superávit		1,695		1,695		
Resultado Presupuesto				125	125	
SUMAS	\$ 3,580	\$ 3,580	\$ 3,870	\$ 3,870	\$ 340	\$ 340

ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PRESUPUESTO.

Por el período del ... al ... de 19...

ORIGEN	
Incremento en el Capital Contable; por la utilidad presupuesta	\$ 125
Disminución de inversiones con aplicación a los costos:	215
Edificios	\$ 50
Máquinas y Equipo	150
Muebles y Enseres	10
Gastos Amortizables	5
RECURSOS OBTENIDOS	\$ 340
APLICACION	
Aumento Neto de Capital de Trabajo	\$ 340
Caja y Bancos	\$ 130
Cuentas por Cobrar	100
Inventarios	60
Cuentas por Pagar	50
RECURSOS APLICADOS	\$ 340

9.9 DETERMINACION Y ESTUDIO DE LAS VARIACIONES Y DESVIACIONES

El control presupuestal se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestados. Es responsabilidad de la Administración dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivan variaciones o desviaciones desfavorables, así como para estimular las causas que dieron lugar a las favorables.

La comparación señalada se efectúa generalmente en varios grupos, a saber:

VENTAS. Se pueden obtener variaciones o desviaciones de volúmen y precio de venta.

A) De Volúmen de Ventas. Se refiere a que las unidades vendidas, difieren de las presupuestadas en mayor o menor número.

B) De Precio de Ventas. Significa que los productos se vendieron a un precio distinto del presupuestado.

PRODUCCION. Se pueden determinar las variaciones o desviaciones por los conceptos siguientes:

A) En Volúmen. Significa haber producido mayor o menor número de artículos que los presupuestados.

B) De Materiales:

a) En cantidad. Ésta variación se genera si el consumo real de materia prima es diferente al presupuestado.

b) En precio. Ésta variación o desviación se obtendrá, si la adquisición del material se hace a un precio diferente al presupuestado.

C) De Sueldos y Salarios. Igualmente se determina la variación en cantidad (horas) y precio.

D) De Gastos Indirectos de Fabricación. Ésta variación o desviación se obtiene en gastos, de la comparación de los costos indirectos realmente efectuados contra los presupuestos; y en capacidad, por el estudio de las horas empleadas contra las presupuestas.

GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION. De la comparación de presupuesto de gastos de venta y administración, contra los erogados realmente, se determina el monto de ésta variación o desviación.

VARIACION FINANCIERA. Las diferencias por éste concepto originan necesariamente modificaciones en la estructura financiera de la Empresa.

El análisis racional de las variaciones o desviaciones permitirá, a la Administración, determinar qué área de la organización no está trabajando adecuadamente con las funciones que se le asignaron, y cuáles están cumpliendo normal o superiormente, pero la actividad administrativa sólo se hará sentir en las áreas cuyas variaciones o desviaciones lo ameriten, dando así lugar a la Administración por Excepciones, a la aplicación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y ésta al Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad.

9.10 INSTRUCTIVO GRAFICO, SINTETICO, DE LA SECUENCIA PRESUPUESTAL

A continuación se muestra sintéticamente el presupuesto mencionado, comenzando, con una especie de índice, ya que en la misma se encuentra la simbología que se utiliza en todo el desarrollo. Igualmente se listan las secciones presupuestales, con la letra que corresponden, para fácil identificación posterior.

Después de la página que continúa se encuentran, en varias, un poco más analíticamente, las secciones presupuestales, con sus funciones normales, sus conexiones entre sí, desde el Director del Presupuesto hasta la Posición Financiera Presupuestada, que es la parte final.

Éste instructivo, por ser sumamente visual y de fácil comprensión, es recomendable realizarlo, adaptándolo, obviamente, a la Entidad, lo que resulta de gran utilidad.

INSTRUCTIVO GRAFICO, SINTETICO, DE LA SECUENCIA PRESUPUESTAL, POR PRESUPUESTOS PARCIALES

INDICE

SIMBOLOGIA	SECCIONES PRESUPUESTALES
	TERMINAL
	PROCESO PREDETERMINADO
	DECISION
	DOCUMENTO
	CONECTOR
	PROCESO DE ANOTACION
	ARCHIVO
	SECCION PRESUPUESTAL
	A. DIRECTOR DEL PRESUPUESTO
	B. PRESUPUESTO DE VENTAS
	C. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE ARTICULOS TERMINADOS
	D. PRESUPUESTO DE PRODUCCION (UNIDADES Y VALORES)
	E. PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES
	G. PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS
	H. PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES
	J. PRESUPUESTO DE COSTO DE TRANSFORMACION
	K. PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION
	L. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS
	M. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO
	N. PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE PRODUCCION Y VENTAS
	O. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS
	P. PRESUPUESTO DE RESULTADOS
	R. PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA
	S. PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR
	T. PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
	U. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS
	X. PRESUPUESTO DE CAJA
	Y. PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MAS DE UN AÑO
	Z. POSICION FINANCIERA PRESUPUESTADA.

NOTA: Las letras F, I, Ñ, Q, V, W, no se consideraron, para evitar confusiones.

9.11 PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA TECNICA PRESUPUESTAL

1.- VENTAJAS

A) DE PREVISION

Es para procurar de antemano todo lo que se va a necesitar antes de comenzar a pronosticar, tanto en la elaboración del presupuesto como en su ejecución, en cada una de sus partes, y así ser más eficientes.

B) DE PLANEACION

a) Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia buena dirección y eficiencia.

b) Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.

c) Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.)

d) Influye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.

C) DE ORGANIZACION

a) Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la Técnica Presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.

b) Obliga a establecer en la Entidad divisiones funcionales por departamento, y quizá modificar su estructura.

D) DE COORDINACION E INTEGRACION

a) Se establecen secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la Entidad.

b) Obliga a todos los departamentos de la Entidad a que colaboren al unísono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

E) DE DIRECCION

a) Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

F) DE CONTROL

a) Es un medio para sopesar, pulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.

b) Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados.

c) Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.

d) Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.

e) Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.

G) DE PERSONAL

a) Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.

b) Simplifica la función de dirección y de autoridad.

c) Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.

d) El desempeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

En general, las ventajas de la Técnica Presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a toma de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener superaciones.

H) DE MEDICION

Se realiza al comparar lo presupuestado con las metas alcanzadas, examinando el progreso o el atraso en el logro o no de las mismas y los objetivos programados, para, con oportunidad, efectuar las modificaciones o adaptaciones conducentes, con periodicidad rutinaria de elementos significativos.

I) DE EVALUACION

Tiene como sobresalientes:

A) Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencia del mercado, acutación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.

B) En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.

C) Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, por vicios, substituyen parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.

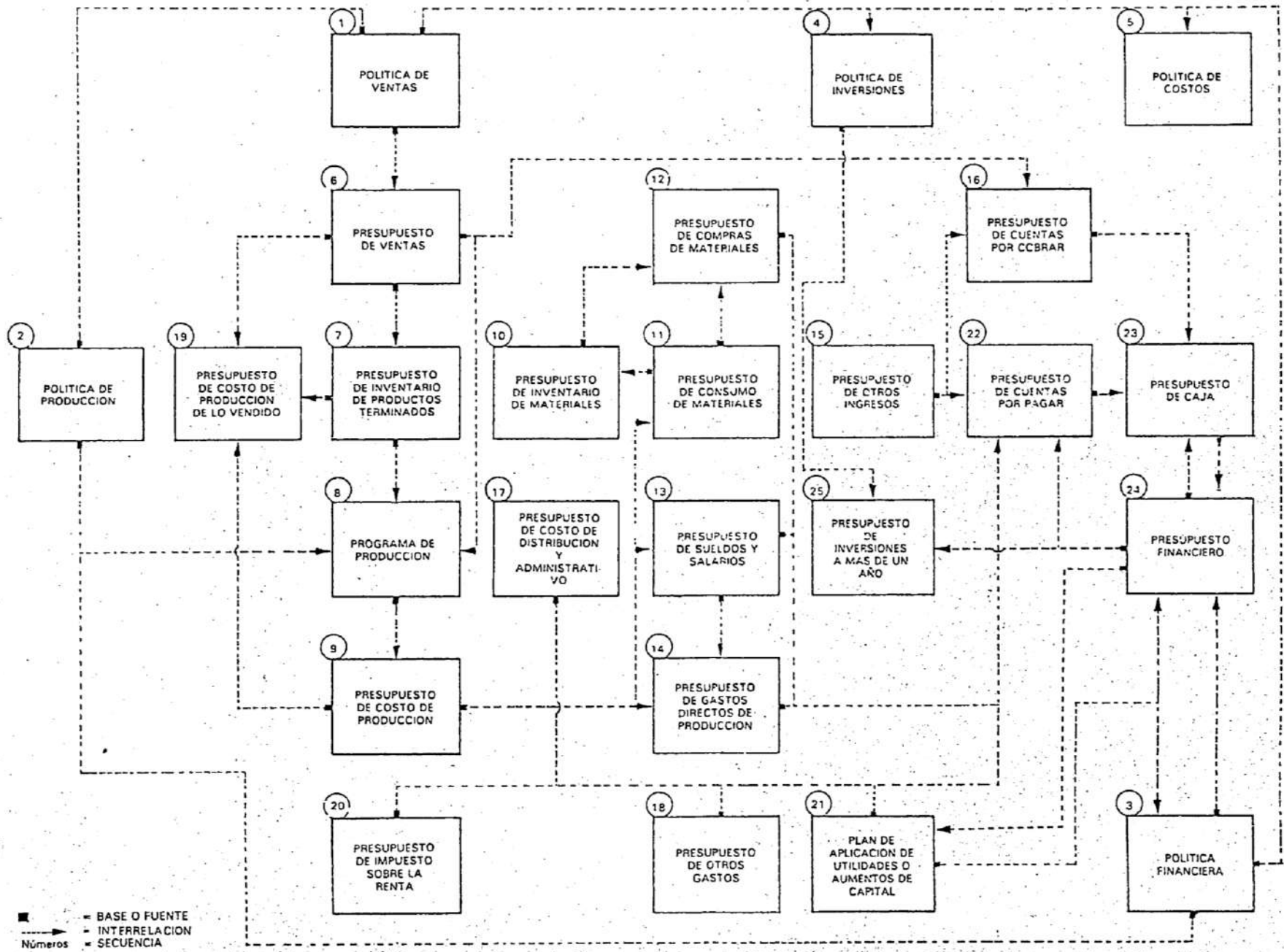
D) No ir más allá de su campo de acción.

Dichas limitaciones pueden subsanarse grandemente aplicando las técnicas más avanzadas de la administración moderna.

9.12 INTERRELACION Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Es inobjetable, que una de las características primordiales de los presupuestos, es su interrelación, ya que, por ejemplo, pueden estar hechos todos los presupuestos, faltando sólo el de caja; y si en éste se encuentra una falla, repercute en muchos otros que estaban terminados, pero que hay necesidad de corregir, debido al error localizado en uno de los presupuestos últimos, el de caja.

Con referencia al flujo de los presupuestos, es decir a la secuencia que debe haber para la elaboración de unos y otros, en ocasiones es necesario que sea verdaderamente estricta, y en otras, pueden hacerse varios presupuestos parciales a la vez.



Como complemento y facilidad en la localización de la sucesión presupuestal, que se localiza en la lámina, se presenta el listado siguiente, sin que indique que es lo perfecto y que debe respetarse absolutamente, sino que más bien tiene cierta presentación lógica, que en algún caso particular pudiera no ser así:

POLITICAS ESTABLECIDAS

- 1.- De ventas
- 2.- De producción (capacidad productiva)
- 3.- Financiera
- 4.- De inversiones
 - A) Fijas
 - B) Variables
- 5.- De costos

PRESUPUESTOS

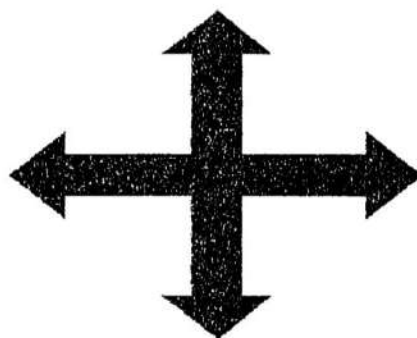
- 6.- De ventas
- 7.- De inventarios de productos terminados
- 8.- Programa de producción
- 9.- Costo de producción
- 10.- De inventarios de materiales
- 11.- De consumo de materiales
- 12.- De compras de materiales
- 13.- De sueldos y salarios (de producción)
- 14.- De gastos indirectos de producción
- 15.- De otros ingresos
- 16.- De cuentas por cobrar
- 17.- De costo de distribución y administrativo
- 18.- De otros gastos
- 19.- De costos de producción
- 20.- De impuesto sobre la renta
- 21.- De aplicación de utilidades o aumentos de capital
- 22.- De cuentas por pagar
- 23.- De caja
- 24.- Financiero
- 25.- De inversiones a más de un año

NOTA: Los siguientes números necesitan información adicional.

8.- Programa de producción. Ésto no es un presupuesto, pero se intercala por la importancia que reviste.

9,15 y 19.- No necesariamente deben tener esa secuencia.

CAPITULO X



**PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES
DE RESPONSABILIDAD;
POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES,
Y BASE CERO**

X PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD; POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES, Y BASE CERO

10.1 PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

10.1.1 CONCEPTO

El Presupuesto por Niveles y Areas de Responsabilidades es una técnica básicamente de planeación, dirección, y control, sin faltar la previsión, coordinación y organización, respecto a la predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.

Es una medida de eficiencia, y una pauta de autocontrol, una guía de acción para quien asume la responsabilidad de una función.

Expresa el costo pronosticado de las funciones del funcionario o empleado, evidencia los méritos de su acción, su contribución por incrementar los ingresos, reducir los costos, aumentar la eficiencia, alcanzar o lograr los objetivos institucionales, departamentales, o específicos como los primeros, (reducir costos, incrementar los ingresos).

Es una herramienta de motivación, al hacer partícipes a los responsables de la fijación de sus objetivos y de la elaboración del presupuesto.

Es una herramienta de la Administración y la Contabilidad Financiera, importante para la planeación, la toma de decisiones, y el control.

10.1.2 OBJETIVOS Y FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL INTERNO

El presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad, es un plan a través del cual se puede ejercer el Control Interno.

El presupuesto se implanta para controlar:

- A) A los individuos responsables de área y según su nivel.**
- B) Los costos, operaciones, eficiencia que generan y desempeñan los individuos responsables; ya que su actividad los determina.**
- C) Los objetivos institucionales así, no serán manipulados por alcanzar los personales.**
- D) La coordinación e interacción de las actividades de los responsables de los niveles y áreas.**
- E) Los déficits para que sean mínimos, o no existan.**
- F) Los problemas que pueden surgir en las funciones, previéndolos y minimizándolos, así como a sus efectos.**
- G) Que el capital de trabajo sea el adecuado.**
- H) Que el rendimiento sea el mejor.**
- I) Que la productividad sea la óptima.**
- J) Que haya información veraz, suficiente y a tiempo para la Toma de Decisiones.**
- K) Y salvaguardar las inversiones.**

Para que se realicen los objetivos del Control Interno, el Presupuesto por Niveles y Areas de Responsabilidad, ayuda con las siguientes funciones:

- A) Previsión,**
- B) Planeación,**
- C) Programación,**
- D) Coordinación,**
- E) Dirección,**
- F) Supervisión,**
- G) Comparación,**
- H) Corrección, de las actividades de cada área en la que trabaja,**
- I) Desde luego, de control en general.**

10.1.3 REQUISITOS

A) ORGANIZACIONALES

a) División Funcional

La división funcional (organizacional) deberá seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en función hayan, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto; de tal forma que cada área y nivel de responsabilidad sean controlados por un presupuesto específico.

La división en que operará éste presupuesto, deberá agrupar las actividades en áreas y niveles de responsabilidad, delineando la autoridad y estableciendo las relaciones de trabajo que ayuden a lograr los objetivos institucionales; también tomando en cuenta los objetivos personales, que junto con las adecuadas relaciones de trabajo son las motivadoras del personal responsable.

Éste presupuesto es claramente normado por los principios de administración: "División del Trabajo" y "Unidad de Mando", ya que las áreas y niveles en que se ha segmentado la Empresa, están delimitadas por las funciones, autoridad, y responsabilidad necesarias para lograr los objetivos marcados: Los presupuestos se elaboran por cada área y nivel, para determinar la unidad de responsabilidad de cada encargado.

Del supuesto de que la Entidad se ha dividido en funciones específicas, agrupadas en áreas y niveles de responsabilidad; incluso en zonas geográficas de ser necesario, para el mejor control y establecimiento de relaciones de trabajo.

El Universo Organizacional son las áreas y niveles relacionados entre sí, para lograr los objetivos institucionales.

El Universo Presupuestal estará constituido por un conjunto de elementos relacionados, entre sí (presupuestos parciales, por área y nivel) con un objetivo en común, el institucional.

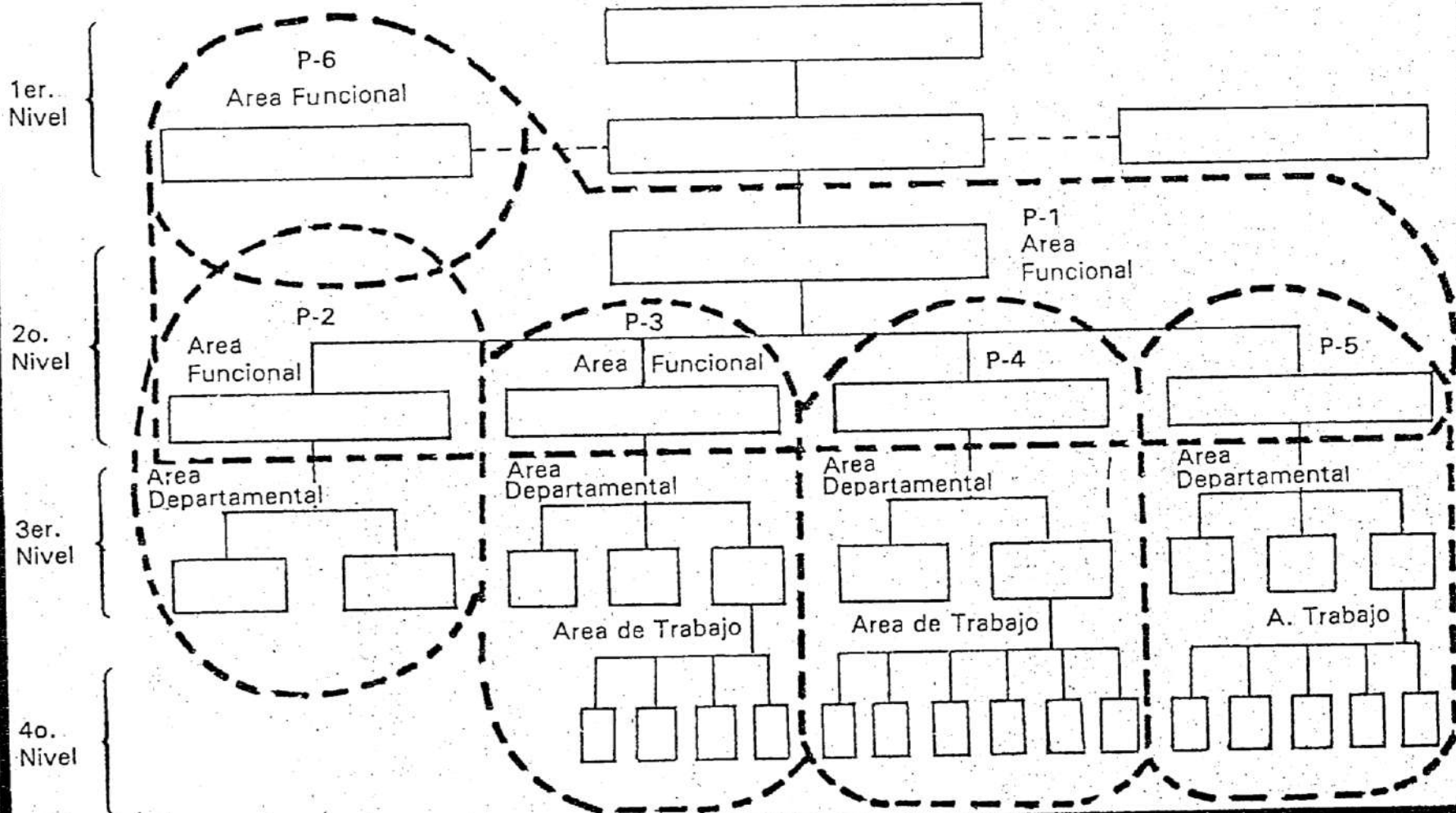
Los significados de las abreviaturas son:

Conjunto Universal (P.A.N.R.) = Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad.

Subconjuntos = p1,2,3,4,5,6 = Presupuestos Parciales.

Dentro de éste conjunto hay niveles y áreas, que como se nota, no son lo mismo; el área es unidad dentro del nivel.

P. A. N. R.



Los presupuestos se elaboran del primer al cuarto nivel de responsabilidad, para toda una área funcional (1o. y 2o. nivel), que incluye la departamental (3er. nivel) y la de trabajo (4o. nivel).

Entonces existen los siguientes niveles jerárquicos.

- 1er. Nivel. Gerencia General**
- 2o. Nivel. Gerencias Funcionales**
- 3er. Nivel Jefes de Departamento**
- 4o. Nivel Supervisores**

Utilizar más niveles se considera impráctico para éste presupuesto.

Las áreas funcionales (las que aquí se trabajan) son:

- Gerencia General**
- Gerencia de Recursos Humanos**
- Gerencia de Producción**
- Gerencia de Distribución**
- Gerencia Administrativa**
- Auditoría Interna (fuera por la independencia mental que debe observar).**

Con una división como ésta, de niveles y áreas funcionales, la Compañía puede lograr el Control Interno que se necesita tanto en su Administración, Contabilidad, Auditoría, y por supuesto en el Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad; ya que se habrá previsto que no se evadan responsabilidades, pues si por ejemplo Producción se queja de que falla a sus funciones por tardío abastecimiento o por mala calidad de materiales, ésto se evita englobando en su función la de compras.

Se habla de:

Area de Utilidad. Aquella en la que se generan Ingresos y Costos.

Area de Costos: Aquella que sólo origina gastos.

La aplicación año a año de los Presupuestos por Areas y Niveles de Responsabilidad, indica las necesidades de reestructuración organizacional y de responsabilidades por crecimiento, reducción, u otra causa, en la Entidad.

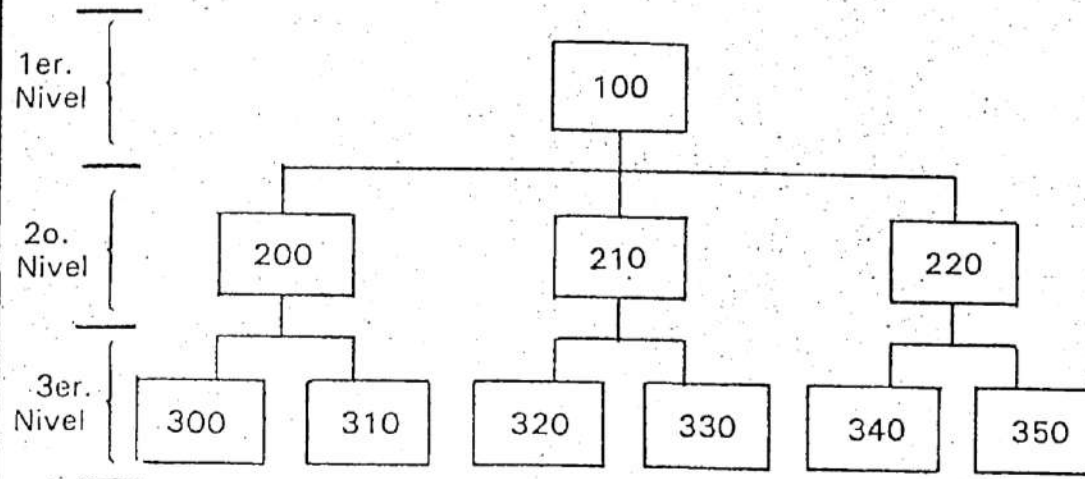
En conclusión no es posible establecer un Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad, sin una adecuada organización que lo respalde.

Para lograr esa organización, la división funcional que se hace, involucra un grado de dificultad para determinar la autoridad y responsabilidad.

Se debe conocer a la Empresa y sus necesidades funcionales para depurar el organigrama.

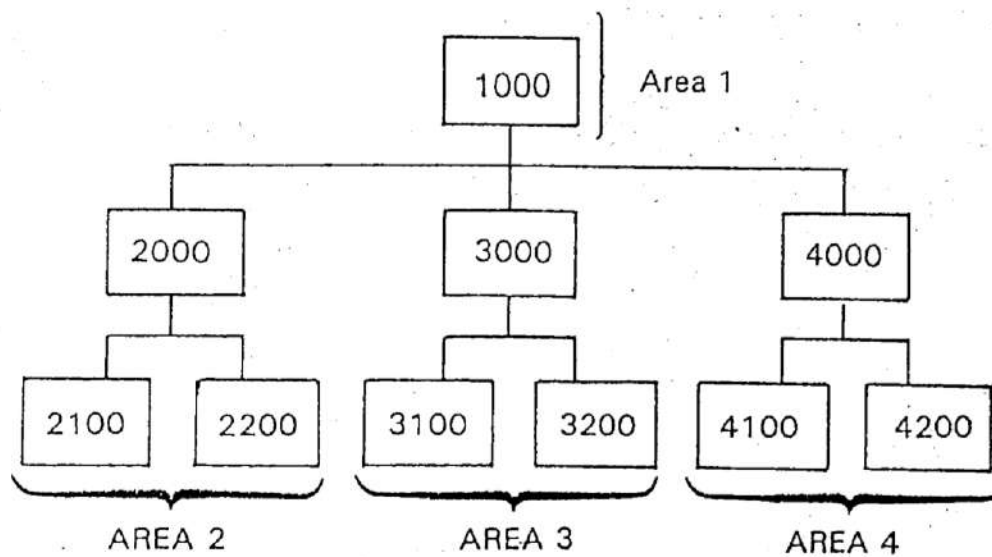
CODIFICACION POR NIVELES

Compañía "X", S.A. de C.V.



CODIFICACION POR AREAS

Compañía "X", S.A. de C.V.



b) Autoridad

Como es bien sabido para desempeñar una función, formalmente, se necesita Autoridad.

Por lo tanto a los encargados de las actividades se les debe delegar autoridad suficiente para actuar, además de la que se tendrán que ganar ellos, pues no basta con delegarla para que se ejerza. Además, cuando se delega autoridad, se debe contraer igual grado de responsabilidad y confianza, pues no es lógico y adecuado dar poca autoridad y mucha responsabilidad, sin confianza, pues no es lógico y adecuado dar poca autoridad y mucha responsabilidad, sin confianza al funcionario.

La Autoridad debe delegarse hasta la Toma de Decisiones, en las funciones que se desempeñen, para no abrumar a la alta gerencia, con detalles y para que se capaciten en éste sentido a los encargados de un área de responsabilidad.

c) Responsabilidad

Ésta se comparte; para el funcionamiento del Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad, es necesario que se hayan designado responsabilidades perfectamente.

Es responsabilidad de todas las áreas alcanzar los objetivos institucionales. Las discrepancias entre lo presupuestado y lo realizado darán el parámetro que indica en qué grado se ha cumplido con las responsabilidades, ya que los presupuestos marcan un ideal a alcanzar.

A cada encargado de área funcional, departamental, o de trabajo, se le hará responsable de la Toma de Decisiones, en base a la información que otorgue, y en el caso de que preparen los presupuestos, también.

La responsabilidad debe estar perfectamente definida, para que los funcionarios conozcan ante quien son responsables y quienes los son ante ellos, además de la interdependencia estructural de su función y de los presupuestos parciales que elaboran.

En términos de responsabilidad se deberán estudiar los ingresos y costos, por los cuales debe responder alguien, y sobre los que la actuación del encargado no influya; como ejemplos se pueden citar los siguientes:

c1) Responsabilidad por costos controlables y no controlables.

Los primeros son los que el encargado puede regular, pero hay otros inherentes a su área, que no dependen de su actuación, éstos últimos pueden ser:

- Amortizaciones,
- Depreciaciones,
- Rentas, y
- Los que les carguen otros departamentos por servicios que presten.

Hay otros en los que aparentemente el encargado no ejerce control directo, pero su actuación en diferentes renglones puede indirectamente influir y contratarlos, como:

- Gastos legales
- Gratificaciones
- Impuestos Diversos
- Luz y Fuerza
- Pérdida por mermas en el almacén
- Previsión social
- Vacaciones

Puesto que las gratificaciones, la previsión social, las vacaciones, dependen del monto de sueldos y salarios, el encargado no ejercerá control directo, ya que son un producto, pero sí puede controlar específicamente el número de gentes por las que se pagan sueldos y salarios.

La luz se puede proratear en base al número de lámparas de cada área (siempre que todas tengan el mismo voltaje) pero si no trabaja una al mismo ritmo que otra, con igual número de lámparas, se puede medir la diferencia y controlar la situación con medidor independientemente por área o nivel.

En la determinación de responsabilidades deben fijarse las obligaciones para evitar conflictos, y para el mejor desempeño; por ello se distingue:

c2) Responsabilidad por niveles estructurales

En el Primer Nivel. El Gerente General es responsable de todas las operaciones de los demás niveles y áreas, así como la suya, también de coordinarlas para alcanzar los objetivos institucionales y resultados propuestos.

En el Segundo Nivel. Los gerentes funcionales asumen la responsabilidad de todas las actividades que encierra su área, de lograr los objetivos divisionales, para alcanzar a su vez los institucionales.

En el Tercer Nivel. Los jefes de departamento se encargan de cumplir con los objetivos departamentales y de su actividad coordinadora.

En el Cuarto Nivel. Los supervisores se responsabilizan de que cada actividad específica, sea desarrollada con la mayor eficiencia posible.

La autoridad y responsabilidad se delegan y comparten respectivamente del primer al cuarto nivel de responsabilidad. Cuestión contraria a como fluyen los presupuestos parciales para integrar el general.

Para que se acepten las responsabilidades del presupuesto, los funcionarios deben estar conscientes de que su superior no podría elaborarlos y por ello se los encargan, no por liberarse de esa responsabilidad; sino que sólo ellos pueden hacerlos; saber que ayudan a hacer el presupuesto general; y que pueden ejercer la autoridad suficiente para llevar todo a feliz término.

c3) Obligaciones de los Responsables

- **Elaborar su presupuesto**
- **Registrar lo presupuestado y lo realizado para obtener desviaciones y variaciones, inmediatamente.**
- **Diseñar los documentos informativos (Contraloría).**

- a) **Informes Ingreso o Costo-Responsabilidad**
- b) **Organigrama por cifras de responsabilidad**
- c) **Conciliación entre los ingresos, los costos, y los resultados.**

Es muy determinante responsabilizar a alguien de los ingresos y de la Posición Financiera Presupuesta, pues puede ser un reto demasiado grande para los funcionarios; sin embargo, el Gerente de Ventas y sus vendedores son responsables de los ingresos normales, la Contraloría lo es de la Posición Financiera, pues se encarga de analizar las desviaciones o variaciones a tiempo; de elaborar la información estadística y aconsejar las medidas correctivas para alcanzar lo presupuesto.

c4) Responsabilidad por Area

Los niveles funcionales tienen responsabilidad global (resultados objetivos) las áreas funcionales la tienen por los costos que autoricen.

Conclusión de los Requisitos Organizacionales

Como se pudo haber deducido, los requisitos organizacionales son:

- **Estructuración de la Entidad, de acuerdo al enfoque (funcional, por producto, geográfico) que se necesite, lo cual va a estar señalado claramente a través de un organigrama y precisado en un manual.**

- Se requerirá que se forme el Comité de Presupuestos.
- Establecer las líneas de autoridad para definir el sistema de responsabilidad y el de comunicación, dentro de lo cual se incluyen los reportes o informes de actuación que estarán presupuestados.

B) OPERACIONALES

Los presupuestos por Areas y Niveles de Responsabilidad, deben operar dentro de un mecanismo contable para que sean fácilmente comprobables, con el fin de cotejarlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.

Entonces es indispensable:

- a) Que en la Entidad funcione el Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, y desde luego se tenga un catálogo de cuentas que identifique los ingresos y los costos con las unidades de responsabilidad, que cada área y nivel se le haya asignado, una cuenta de control.
- b) Que se cuente con un manual e instructivo del Control Presupuestal que presente las políticas, operaciones, responsabilidades y autoridad del personal, e indique las formas y procedimientos estandarizados para elaborar a los presupuestos.
- c) Que se tenga una metodología de información, para realizar estadísticas.
- d) Que se cuente con la experiencia del Presupuesto Tradicional.
- e) Que se elaboren los presupuestos parciales por tantas áreas y niveles de responsabilidad que existan.
- f) Que los informes sean los necesarios, con datos indispensables, que se realicen con periodicidad oportuna.
- g) Que haya flexibilidad en la formulación y ejecución de los Presupuestos por Areas y Niveles de Responsabilidad.

10.1.4 MECANICA DE ELABORACION

Esta lleva la misma secuencia que la del Presupuesto Tradicional. La diferencia esencial está en el fin que pretende su información y en la manera de realizarla, ya que por ejemplo en el Presupuesto Tradicional los ingresos y los costos, están identificados en general con el producto, en cambio en éste presupuesto, primero se suscriben en el área o nivel de responsabilidad, y por ende al funcionario encargado, sirviendo para medir su eficiencia, sus méritos, y después con el producto.

Para ilustrar la integración, se mencionan los siguientes pasos:

A) Se hará un organigrama donde se codifiquen las áreas y niveles de responsabilidad que han de presupuestarse, para guiar la formulación de los informes - responsabilidad que se requieran, ésta codificación puede hacerse por niveles o por áreas.

El que se opte por una u otra, no quiere decir que la información no se pueda taminizar de tal manera, que sea comprobable área con área y nivel con nivel, así como combinados.

B) Se diseñarán los documentos necesarios:

- a) Catálogo de Subcuentas por áreas y niveles de responsabilidad.
- b) Formatos de Informes-Responsabilidad que se van a presupuestar, ya sean de ingreso o de costo.
- c) Formatos por Areas y Niveles de Responsabilidad, para conciliarlos con los tradicionales.
- d) Una guía o manual de elaboración de los Presupuestos por Areas y Niveles de Responsabilidad.

El catálogo por Subcuentas debe ser analizado y hecho, en su parte correspondiente, por los encargados de área y por la Contraloría, sancionado por el Comité de Presupuestos.

En el diseño de los Informes - Responsabilidad es imperioso eliminar tecnicismos complicados e innecesarios, con lenguaje sencillo, adaptados a las necesidades de cada empresa, las necesarias, sin faltar ni sobrar; además contener y recabar información comparable por niveles y por áreas.

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

**CATALOGO DE CUENTAS Y SUBCUENTAS
POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

NIVEL	CUENTA CONTROL	AREA	CUENTA MAYOR	SUBCUENTAS
1	1000	Gerencia General	3004	02, 03, 07, 09, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44.
			3005	14, 28, 32.
			3103	14, 41.
			3104	14.
2	2000	Gerencia de Recs. Hums.	3004	02, 03, 04, 09, 10, 11, 14, 19, 21, 23, 26, 29, 33, 37, 38, 42.
3	2100	Departamento de Personal	3004	02, 03, 09, 11, 14, 21, 26, 33, 38, 42.
2	3000	Gerencia de Producción	1027-01 1027-02 1027-03	01, 02, 03, 04, 07, 09, 10, 11, 14, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 29, 33, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44.
			3005	14, 28, 30, 31.
			3104	13.
3	3100	Almacén de Materiales	1027-03	02, 03, 04, 14, 17, 21, 26, 33, 42, 44.
			3005	30, 31.
3	3200	Ingeniería Industrial	1027-03	02, 03, 04, 07, 11, 14, 17, 21, 26, 27, 33, 36, 39, 42.
4	3300	Planta Productiva	1027-03	02, 03, 04, 07, 09, 10, 11, 14, 17, 18, 21, 25, 26, 28, 29, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
4	3310	Departamento Productivo Mercurio	1027-01 1027-02 1027-03	01, 02, 03, 04, 07, 09, 11, 14, 17, 21, 26, 33, 36, 38, 39, 42.
4	3320	Departamento Productivo Géminis	1027-01 1027-02 1027-03	01, 02, 03, 04, 07, 09, 11, 14, 17, 21, 26, 33, 36, 38, 39, 42.
4	3330	Departamento Productivo Apolo	1027-01 1027-02 1027-03	01, 02, 03, 04, 07, 09, 11, 14, 17, 21, 26, 33, 36, 38, 39, 42.
	3340	Departamento de Control de Calidad	1027-03	02, 03, 04, 11, 14, 21, 33, 36, 42.

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.
**CATALOGO DE SUBCUENTAS POR AREAS
 Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

SUB. CTA.	CONCEPTO	AREA	1000	2000	3000	4000	5000	6000
01	Materiales Indirectos				X			
02	Sueldos y Salarios		X	X	X	X	X	X
03	Amortizaciones		X	X	X	X	X	X
04	Aseo y Limpieza			X	X	X	X	X
05	Atención a Clientes				X	X	X	X
06	Castigo de Créditos					X		
07	Combustibles y Lubricantes		X		X	X	X	
08	Comisiones				X	X	X	
09	Correos y Telégrafos		X	X	X	X	X	
10	Cuotas y Suscripciones		X	X	X	X	X	X
11	Depreciaciones		X	X	X	X	X	X
12	Descuento de Documentos			X	X	X	X	X
13	Descuento por Pronto Pago				X	X	X	
14	Diversos		X	X	X	X	X	
15	Donativos y Obsequios		X	X	X	X	X	X
16	Empaques					X		
17	Fletes y Acarreos				X	X		
18	Gastos de Viaje y Representación		X		X	X	X	
19	Gastos Legales		X	X	X	X	X	
20	Gastos por Cobranza			X	X	X	X	
21	Gratificaciones		X	X	X	X	X	
22	Honorarios		X	X	X	X	X	X
23	Impuestos Diversos		X	X	X	X	X	
24	Intereses Cobrados		X		X	X	X	
25	Intereses Pagados y Comisiones Bancarias		X		X	X	X	
26	Luz y Fuerza		X	X	X	X	X	
27	Mantenimiento y Reparación				X	X	X	X
28	No Deducibles		X		X	X	X	
29	Papelería y Utiles de Escritorio		X	X	X	X	X	
30	Pérdidas por Mermas en Almacén				X	X	X	X
31	Pérdidas por Obsolescencia y Defectos				X	X		
32	Pérdidas por Venta de Inversiones a Más de un Año		X			X		
33	Previsión Social		X	X	X	X	X	X
34	Publicidad y Propaganda			X	X	X	X	X
35	Recuperación Cuentas Incobrables					X		
36	Rentas		X	X	X	X	X	X
37	Seguros y Fianzas		X	X	X	X	X	X
38	Teléfonos		X	X	X	X	X	X
39	Tiempo Extra				X	X	X	X
40	Transportes		X	X		X	X	
41	Utilidad en Venta de Inversiones a Más de un Año		X				X	
42	Vacaciones		X	X	X	X	X	X
43	Viáticos		X		X	X	X	X
44	Vigilancia		X		X	X	X	

Este catálogo no es limitativo cada subcuenta debe identificarse con el área que la erogue.

SIGNIFICADOS

1000 Gerencia General
 2000 Recursos
 3000 Producción

4000 Distribución
 5000 Administrativa
 6000 Auditoría Interna

C) Con la ayuda del Manual, los responsables de las áreas funcionales, departamentales, y de trabajo, formularán su propio presupuesto, el cual deberá perseguir los objetivos divisionales (de área y nivel) que serán propulsores de los institucionales. Éste presupuesto estará plasmado de los llamados Informes-Responsabilidad, por el período que más convenga, en ésta época de inflación será mensualmente y uno sumario, anual, cuando menos.

D) Después de su revisión, corrección, y aprobación, volverán a cada área y nivel, para iniciar el control presupuestal, al principio del período presupuesto.

10.1.5 EJECUCION

Ya iniciado el período presupuestal, los lineamientos que se pueden seguir son:

A) Usar un registro auxiliar de gastos por área y por nivel, a cargo de un responsable, para control, llevado por ellos mismos, que es extralibros de contabilidad.

B) Predeterminar mensual o anualmente, en el caso de los sumarios, los Informes - Responsabilidad Presupuestos, el importe de los ingresos o costos, para una vez realizados, obtener las variaciones o desvariaciones según sea el caso, sujetas a estudios y solución por el encargado del área y/o nivel, y por tanto del presupuesto, junto con el Contralor.

C) Al finalizar el período presupuestal se elaborarán los informes por el Costo de Producción y Costo de Producción de lo Vendido, el de Resultados y si es posible la Posición Financiera por Areas y Niveles de Responsabilidad reales, para compararlos con los presupuestos.

D) Finalmente hacerse una conciliación entre los Resultados Tradicionales y los hechos por Areas y Niveles de Responsabilidad, para medir, el margen de contribución de los individuos participantes, responsables.

Los pasos expuestos, son sólo enunciativos.

Cabe señalar que desde la etapa de planeación, hasta la ejecución, el Director del Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad, deberá poner en juego todas sus habilidades administrativas tales como:

A) Hacer del conocimiento de quienes intervienen, los objetivos institucionales, para guiar los presupuestos parciales hacia ellos.

B) Establecer, con la ayuda de los responsables, los objetivos que buscarán alcanzar.

C) Conocer el comportamiento humano y organizacional de la Entidad para poder guiar y motivar.

D) Diseñar las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación que habrá de seguir la ejecución del presupuesto.

E) Diseñar la papelería para los Informes - Responsabilidad y los Resultados por Areas y Niveles de Responsabilidad, que servirán para comparar lo presupuestado y lo realizado.

F) Utilizar las finanzas, los métodos cuantitativos, y otras herramientas para analizar los datos esperados con los históricos.

G) Ejercer un efectivo Control Interno al través de éste tipo de presupuesto.

10.1.6 INFORMES DE ACTUACION

Los informes, Ingreso - Responsabilidad, o Costo - Responsabilidad, presupuestos, deberán pronosticar datos:

- A) Exclusivos del área a cargo y necesarios.**
- B) Sencillos de entender.**
- C) Elaborados periódica y oportunamente.**
- D) Que contribuyan a la elaboración estadísticas.**
- E) Comparables con los históricos.**
- F) En términos comparables con otras áreas y niveles.**
- G) Que ayuden a hacer gráficas, que reflejen el comportamiento y actuación del área, nivel, y su responsable, para comparar con otras áreas en los términos que sean posibles, ya que no son comparables del todo las actividades de Producción con las Administrativas, por ejemplo.**

Si se diera el caso de incluir en el informe partidas no controlables por el responsable, ésto deberá ser subrayado, o incluso detallado en el formato.

El sistema de información es uno paralelo al de la actividad de cada área o nivel, que deberá fluir de igual forma que la autoridad y responsabilidad.

Los informes de Presupuestos se realizan en forma confiable y oportuna, con responsabilidad por cada área, después son estudiados, modificados, y autorizados, por lo que se devuelven para ser ejecutados. Posteriormente los informes de Ingreso o Costo - Responsabilidad, deben fluir de un nivel a otro, para su debida supervisión y consolidación.

10.1.7 RESULTADOS

Ya que los Presupuestos por Areas y Niveles de Responsabilidad se encuadran en la Contaduría y en la Administración, deben seguir lineamientos como el del Principio Conservador, para cuidar que se efectúen los presupuestos y por ello sus resultados, en condiciones de ser alcanzables, evitando que al hacer las comparaciones entre lo realizado y lo presupuestado, aparezcan variaciones o desviaciones que podrían llevar a conclusiones irreales que desanimarían incluso a los participantes.

Si el Comité de Presupuestos y la Contraloría cuidan que la elaboración sea conservadora, en éste sentido las diferencias que surjan serán verdaderas llamadas de atención a la Administración, la cual podrá actuar con aquellas variaciones y desviaciones que lo ameritan individualmente, y a esto se le conoce como "Administración por Excepciones".

10.2 PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

10.2.1 CONCEPTO

Según la División Fiscal de las Naciones Unidas, el Presupuesto por Programas "es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere tales como: servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc., no son naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ser carreteras, escuelas, casos tramitados, etc.

El Presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

En la programación presupuestaria, el Presupuesto por Programas es el instrumento que cumple con el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con las metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazos.

10.2.2 OBJETIVOS

El Presupuesto por Programas y Actividades, pertenece a la Técnica Presupuestal, por lo tanto, persigue los mismos objetivos generales, o sean: de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

Además de esos objetivos, existen los peculiares o propios de él, como es el tener en los campos del Proceso Administrativo todo estructurado jerárquicamente por funciones, programas de operación, programas de inversión.

Con éste tipo de presupuestos se tiene más profundidad en el estudio y realización de todo, por lo que permiten un mayor control interno, se evalúa y conoce la eficiencia en cada una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis, para racionalizar el gasto, de acuerdo con la eficiencia.

Otro de los objetivos sobresalientes es conocer las actividades, y ordenarlas jerárquicamente por su importancia, para seleccionar cuáles se pueden abordar y a qué grado de profundidad o desarrollo.

10.2.3 ESTRUCTURA

Un sistema de presupuesto por programas y actividades, está formado por un conjunto de categorías, en virtud de las cuales, se distribuyen o clasifican los fondos para hacer lo programado, ésto debe precisarse e integrarse en una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto.

1.- FUNCION

Es el conjunto de gastos presupuestales, cuya finalidad inmediata, o a corto plazo, es la de proporcionar un servicio público determinado.

2.- PROGRAMA DE OPERACION

Es el instrumento destinado a cumplir con una función, mediante la fijación de metas u objetivos, ya sean éstos cuantificables o no, y para cuya realización se emplearán tanto recursos materiales como humanos y financieros; los cuales previamente serán costeados.

Su ejecución quedará a cargo de una dependencia ejecutora del mismo.

A) SUBPROGRAMA

Es una subdivisión de un programa, según su función específica, mediante metas parciales.

B) ACTIVIDAD

Es la realización de una meta u objetivo de acuerdo a un programa o dentro de un subprograma; es decir, la realización de ciertos trabajos mediante el empleo de los recursos materiales, humanos, y financieros para cumplir con las metas de los mismos.

C) TAREA

Operación específica dentro de un proceso gradual y a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

3.- PROGRAMAS DE INVERSION

Instrumento a través del cual se fijan las metas a obtener, mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa.

A) SUBPROGRAMA

Subdivisión del programa en áreas específicas en las que se llevarán a cabo los proyectos de inversión.

B) PROYECTO

Es el conjunto de obras por realizar dentro de un programa o subprograma de inversión, para la obtención de bienes de capital determinados por el programa o subprograma.

C) OBRA

Parte de un proyecto, es un bien de capital específico.

D) TRABAJO

Es el esfuerzo precisado dentro de un proceso.

10.2.4 ETAPAS EN LA IMPLANTACION Y PROCEDIMIENTOS

1.- ETAPAS

- A) Fijación de las cuotas del ingreso nacional que absorberá el sector público y establecimiento de cuotas para distribuir los recursos en las diversas dependencias, distinguiendo entre las partidas que se destinarán a inversiones, y los fondos de consumo.**
- B) Elaboración de programas de trabajo, procurando definir la responsabilidad de los funcionarios respectivos.**
- C) Examen de la estructura administrativa, con objeto de responsabilizar a cada departamento de un programa completo, o parte de él.**
- D) Definición de metas a alcanzar dentro de cada programa o actividad.**
- E) Organización de un sistema de informes internos, de manera que puedan compararse los resultados que se obtengan, con el programa establecido.**
- F) Elaboración de registros contables, en que sea factible adaptar los diferentes conceptos a la estructura misma de los programas, clasificando los gastos en unidades representativas del trabajo realizado.**

2.- PROCEDIMIENTOS

- A) Obtener el apoyo de las autoridades políticas para la aplicación del sistema de Presupuesto por Programas y Actividades.**
- B) Formar un grupo de trabajo al nivel de la Oficina Central de Presupuesto que tenga a su cargo el diseño del Sistema de Presupuesto por Programas, que se aplicará de acuerdo con las condiciones de cada país, y proceda a hacer sugerencias acerca de la lista preliminar de programas que ejecutará cada ministerio. Debería ser éste un grupo inicial para organizar una unidad de programación presupuestal en la Oficina Central de Presupuestos.**
- C) Organizar seminarios para adiestrar funcionarios de los ministerios y sus dependencias, así como de los organismos descentralizados y elaborar, en cooperación con ellos, las modalidades de aplicación del sistema en sus respectivas dependencias.**

- D) Preparar manuales, instructivos, y formularios para que los distintos servicios públicos confeccionen sus programas y peticiones de gastos.**
- E) Difundir las técnicas presupuestarias en los distintos niveles de la administración y de la opinión pública.**
- F) Crear incentivos para los funcionarios públicos a fin de estimularlos en la promoción del nuevo sistema.**
- G) Proporcionar asistencia técnica a las unidades ejecutoras de programas para la preparación de los programas y peticiones de gastos, colaborando con ellas en la contestación de los formularios y en el cumplimiento de los instructivos.**
- H) Coordinar los distintos programas entre sí y preparar el proyecto de presupuesto conforme a las técnicas de presupuesto por programas.**

10.2.5 MEDICION DE RESULTADOS

Éste aspecto se refiere a la relación de los costos con las metas alcanzadas, examinando el progreso, atraso, etc., en el logro o no de las mismas y los objetivos del programa, para así realizar, a tiempo las modificaciones o adaptaciones necesarias.

Constituye un informe que representa el análisis y evaluación de la parte financiera en relación al programa, ésta medición deberá tener una periodicidad de rutina sobre elementos significativos, dependiendo de la meta que contengan los programas.

El informe de medición de resultados se hará por unidades absolutas o relativas, estableciéndose registros que controlen los aspectos de cada caso en particular, tanto en los programas de inversión, como en los de tipo administrativo o de servicios.

Dentro del Sistema de Presupuestos por Programas, se hace necesario el empleo de coeficientes de rendimiento, que son las comparaciones o relaciones de datos que coadyuvan a la evaluación de los resultados y en la toma de decisiones; ya que no sólo es importante saber que se están obteniendo utilidades, sino cerciorarse de que éstas sean óptimas, lo cual se puede conocer comprobando que los recursos se están aprovechando en la mejor forma posible.

10.2.6 DIFERENCIAS CON OTROS PRESUPUESTOS

El Presupuesto por Programas, es un nuevo concepto de aplicación de la técnica presupuestal, y aunque los resultados que se obtienen con su implantación son más objetivos en los organismos gubernamentales, empresas descentralizadas, entidades estatales, etc., su uso no está limitado a ellas, ya que puede adaptarse a cualquier tipo de negocios con resultados satisfactorios.

Se considera como una innovación, por la forma en que presenta los conceptos tradicionales, características del presupuesto público, ya que los gobiernos primero estiman sus gastos, y después estudian la forma de allegarse recursos para satisfacerlos, pero ésta estimación, que en el presupuesto normal está representada exclusivamente por cifras, soportadas por estimaciones que se basan en estudios estadísticos y proyecciones de hechos pasados a probables sucesos futuros, en el Presupuesto por Programas se convierten en planes perfectamente estructurados, que analíticamente expuestos, muestran programas fundamentados en aquellas actividades que el Gobierno debe realizar para poder subsanar las necesidades de los gobernados.

10.2.7 VENTAJAS Y LIMITACIONES

1.- VENTAJAS

- A) Todas las del Presupuesto Tradicional.**
- B) Existe una mejor planeación del trabajo, puesto que se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa, los funcionarios deben decir la cantidad de servicios que deberá prestar en el ejercicio, indicando además el costo de cada uno de ellos.**
- C) Se acumula información indispensable para hacer revisiones constantes, en donde se puede apreciar si los planes están cumpliendo.**
- D) A través de los índices de aprovechamiento, que se desprenden de sus actividades, se evalúa la eficiencia en operación de cada una de las dependencias encargadas de la ejecución de los proyectos.**
- E) También por medio de los índices de rendimiento, se facilitan las decisiones tendientes a disminuir los costos.**

F) Es más fácil detectar las funciones que se duplican, en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.

G) Y por último, por su estructura, es más comprensible para el público en general, y hasta para la misma persona que lo elabora.

2.- LIMITACIONES

A) Todas las del Presupuesto Tradicional.

B) Debido a que la medición de resultados está basada en aquellas actividades gubernamentales que pueden catalogarse como cosas hechas, puede prestarse a confusiones por partes del programador del presupuesto, bien porque las metas que elija no sean representativas, o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.

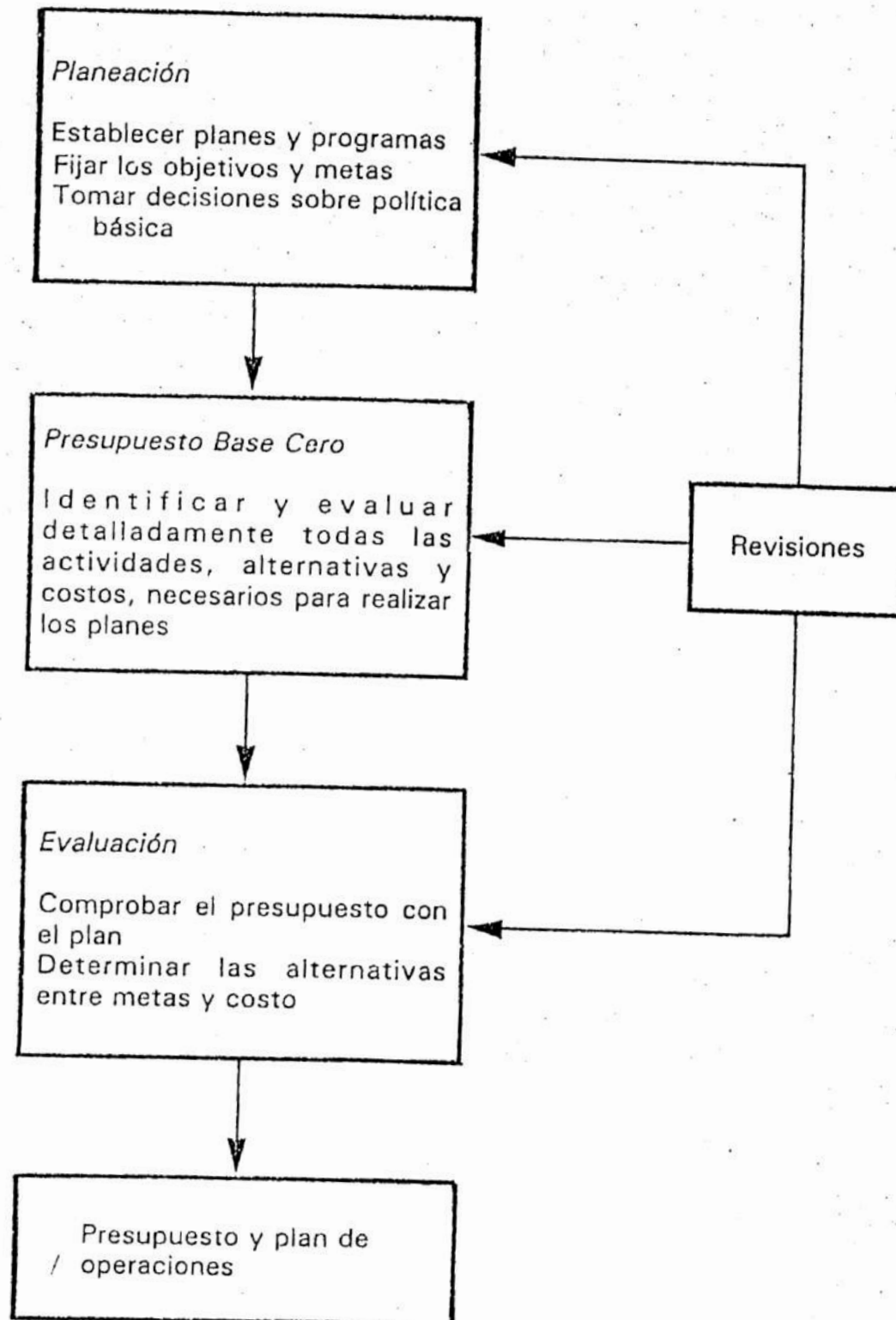
C) Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades estatales son medibles, aun cuando muchas de ellas sean realmente inmateriales, haciendo que pueda dársele demasiado interés a algo que no lo tiene, o por el contrario, despreocuparse de las actividades de vital importancia.

10.3 PRESUPUESTO BASE CERO

10.3.1 CONCEPTO

El Presupuesto Base Cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación. Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, se fijan metas y objetivos, y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas que permitan obtener los resultados deseados, y se hace un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes.

¿COMO ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?



10.3.2 SECUENCIA

La secuencia lógica para una presupuestación con base cero es:

- 1.- Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa, en " Paquetes de Decisión".**
- 2.- Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costos - beneficio o en forma subjetiva.**
- 3.- Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores.**

10.3.3 PAQUETES DE DECISION

Dada la característica de que en el Presupuesto Base Cero es indispensable la utilización de Paquete de Decisión, en forma jerárquica y de consolidación, mediante la cual los paquetes se van clasificando por su importancia en forma descendente, para tomar decisiones, es necesario conceptualizar que se entiende por ello:

Paquete de Decisión es el documento que identifica y describe una actividad específica de tal manera que la administración pueda:

- A) Evaluarla y jerarquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados y**
- B) Decidir si la aprobará o desaprobará.**

La descripción completa de cada actividad, función u operación que la Administración necesita para evaluarla y compararla con otras similares incluye:

- a) Metas y objetivos**
- b) Consecuencias de no aprobar la actividad**
- c) Medida de rendimiento**
- d) Otros posibles recursos de acción**
- e) Costos y beneficios**

Los paquetes de decisión se pueden clasificar en dos grupos:

- 1.- De eliminación mutua; o sea aquellos que presentan diversas alternativas para realizar la misma actividad, eligiéndose la mejor, excluyendo los paquetes restantes y**
- 2.- De incremento, son aquellos que representan diferentes niveles de actividad o costo.**

INTEGRACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

El proceso de formulación de los paquetes, se inicia con la identificación que realiza cada gerente departamental de las actividades vigentes de su área, calculando su costo, absteniéndose de involucrar alternativas o incrementos.

Éstas suposiciones formales son necesarias para los gerentes departamentales en virtud de que les permite:

- a) Determinar de manera uniforme los recursos indispensables para el presupuesto siguiente.**
- b) Planear y establecer las actividades para el siguiente período.**
- c) Detectar y analizar las variaciones de costos obtenidos durante el presupuesto del año vigente.**
- d) Revisar las suposiciones, controlar la frecuencia de esas revisiones, y**
- e) Mantener detalle de la revisión de suposiciones, así como de los cambios de niveles de actividad y costos que las revisiones ocasionan.**

Para determinar los costos del año siguiente, los gerentes de departamento formulan su lista preliminar de paquetes de decisión, incluyendo la serie formal de suposiciones relativas a las operaciones del año próximo, ajustan los costos según los cambios de niveles de actividad, aumento de sueldos y salarios con base anual, los gastos de personal y operaciones no incurridos en el año presupuestal vigente o que no se incurrirán en el año presupuestal próximo.

A continuación se procede a la jerarquización de los paquetes de decisión que es la técnica mediante la cual se pueden asignar los recursos limitados de la Entidad, permitiendo al Gerente Departamental pensar en cuánto y dónde se debe gastar.

Se principia por agrupar los centros de costos de manera natural, de acuerdo a sus tipos de actividad, formando jerarquizaciones consolidadas para cada grupo.

PAQUETE DE DECISION

Nombre del Paquete: SISTEMA AUTOMATIZADO PARA INVENTARIOS
Departamento: PLANEACION
Centro de Costo: 109
Clasificación: 3

CONCEPTO

Un sistema perpetuo y de acceso inmediato para inventarios de artículos terminados y en proceso de fabricación. Se requiere la actividad de programación de dos hombres-año y \$ 30,000.00 de gastos por costos de computadora.

BENEFICIOS

Disminuirán las demoras de producción y embarque debido a la falta de existencias y decrecerán en 25% los niveles de inventarios. Su costo se recuperará en un año.

ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS

Eliminar el sistema. Empero, ésto no permitiría los beneficios mencionados y se desperdiciarían los \$20,000.00, gastados en su preparación.

Demorar su instalación, de septiembre de 19.. a abril de 19.., ahorrando así \$30,000.00 en el primer año.

Eliminar la capacidad de acceso inmediato del sistema.
(% \$ 5,000.00 de disminución en el costo del paquete).

Extender el sistema para incluir inventarios de materiales, (\$ 15,000.00 de costo adicional).

RECURSOS REQUERIDOS

INSTALACION	\$	0.00	(Personal 0)
1er. Semestre		30,000.00	(Personal 2)
2o. Semestre		30,000.00	Computación

La amplitud y profundidad organizacional de tales grupos se determina conforme a tres factores:

1.- Número de paquetes involucrados, tiempo y esfuerzo requeridos para revisarlos y jerarquizarlos.

2.- Capacidad y disposición de los gerentes departamentales para categorizar actividades con los que no están familiarizados.

3.- Necesidad de revisar ampliamente, atravesando límites organizativos, para determinar cambios compensatorios de niveles de gastos. Ésto es fundamentalmente importante cuando es necesario recordar los niveles de gastos para combatir deficiencias en las utilidades.

10.3.4 CAMPO DE ACCION DEL SISTEMA BASE CERO

Éste proceso de elaboración de presupuestos puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible determinar esa relación, de costo - beneficio.

En la industria no es aplicable a las operaciones directas de producción ni en los gastos indirectos de fabricación, puesto que del aumento de éstos no puede derivarse algún beneficio, es decir no existe relación costo - beneficio. Sin embargo si puede adaptarse a todos los demás gastos que se incurre por los servicios que se proporcionan para ayudar a la producción tales como: mantenimiento, supervisión, planeación de la producción, ingeniería industrial, control de calidad, etc., además de otras actividades de servicio que representan gastos generales a niveles departamentales, de división, o corporativo y que justifican relación de costo - beneficio, como por ejemplo, mercadotecnia, publicidad, personal, protección y seguridad, contabilidad y control, investigación y desarrollo, etc.

En el Gobierno, por ser una organización de carácter eminentemente de servicio que genera beneficios como consecuencia del empleo de los cargos impositivos, bien puede determinarse la relación costo - beneficio.

Por lo expuesto el Presupuesto Base Cero es aplicable tanto a las actividades comerciales, industriales, o de servicios de cualquier índole, siempre, y cuando se pueda detectar la apreciación costo - beneficio, aun cuando resulta mejor su aplicación en los renglones de servicio y mantenimiento de las actividades empresariales que en las de tipo fabril.

10.3.5 VENTAJAS E INCONVENIENTES

1.- VENTAJAS

A) PERFECCIONAMIENTO DE PLANES Y OBJETIVOS

- a) Identificación, evaluación, y justificación de las actividades propuestas, considerando los diferentes niveles de esfuerzo y medios para desempeñar cada actividad.**
- b) Debido a la jerarquización consolidada de actividades, se obtiene una aplicación más justa de los recursos.**
- c) Se evita la duplicación de esfuerzos al identificar plenamente las actividades.**
- d) La identificación y categorización de los paquetes de decisión ayuda a lograr el nivel de gastos deseado.**
- e) Ésta técnica presupuestal no provoca cambio especial en la contabilidad normal, únicamente consolida las bases de información y control.**

B) OPTIMIZACION DE BENEFICIOS

- a) Los gerentes pueden ser valorados por las metas y beneficios que establecen en sus paquetes.**
- b) Fácilmente se identifican las actividades productivas de las que no son.**

C) DESARROLLO DE COMITES GERENCIALES

- a) Se acrecenta un ambiente de unidad y coordinación productiva para el bien de toda la entidad.**

2.- INCONVENIENTES

A) PROBLEMAS Y RECELOS ADMINISTRATIVOS

- a) Con frecuencia los administradores sienten aprensión ante cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones y que requiera de una revisión detallada de sus funciones.**

b) La administración y la comunicación del proceso de presupuestación base cero pueden ser el origen de graves problemas, debido a la participación de un número mayor de gerentes de los que son necesarios en otros procedimientos de planeación o presupuestación.

c) Generalmente durante el primer año requiere más tiempo que el empleado mediante otros procesos de planeación y presupuestación en los años anteriores.

d) De no contar con un método formal y apropiado que prevea y revise las suposiciones, se tendrá una inadecuada coordinación entre actividades afines y de servicio.

B) PROBLEMAS EN LA FORMULACION DE PAQUETES DE DECISION

a) Determinar las actividades, funciones u operaciones que requieren para integrar un paquete de decisión. Lo que puede ser significativo para un gerente departamental puede no serlo para la alta gerencia.

b) Establecer el nivel mínimo de esfuerzo, lo cual requiere un juicio de cada gerente y además sujeto a discusión.

c) Minimizar los costos en el paquete de decisión y conservar al personal a nivel presente. Con frecuencia la reducción de gastos por persona reduce la eficacia de las operaciones.

d) Es difícil y en ocasiones hasta imposible identificar claramente los medios de trabajo en muchas actividades para su evaluación en forma adecuada.

C) PROBLEMAS DEL PROCESO DE JERARQUIZACION

a) Determinar quién hará la clasificación, a qué nivel de la organización será jerarquizado cada uno de los paquetes y, qué métodos y procedimientos se utilizarán.

b) Evaluar las distintas funciones, especialmente cuando se requiere un criterio subjetivo.

c) Categorizar los paquetes considerados como de gran importancia o bien como "básicos".

d) Manejar grandes volúmenes de paquetes de decisión, que evidentemente es un grave problema en entidades de gran tamaño.

D) LIMITACIONES : no abarca lo de otros presupuestos.

CAPITULO XI



ENFOQUE FINANCIERO DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL Y SU ELABORACION

XI ENFOQUE FINANCIERO DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL Y SU ELABORACION

11.1 CONCEPTO

En el presupuesto de capital interviene la totalidad del proceso de planear los gastos cuyos rendimientos se espera que se extenderán más allá de un año. Algunos de éstos ejemplos obvios de desembolsos de capital son los gastos de terreno, edificios y equipos, y las adiciones permanentes al capital de trabajo asociadas a la expansión de la planta.

Algunos factores se combinan para hacer del presupuesto de capital la decisión tal vez más importante en la cual tiene que ver la administración financiera. Además, todos los departamentos de una empresa quedan vitalmente afectados por las decisiones de presupuesto de capital; por tanto, todos los ejecutivos, deben estar concientes de cómo se toman las decisiones de presupuesto de capital.

El presupuesto de capital es, en esencia, una aplicación de una proposición clásica de la teoría económica de la empresa: una empresa debe operar en el punto en el que su ingreso marginal es exactamente igual a su costo marginal. Cuando éste principio se aplica a la decisión de presupuesto de capital, el ingreso marginal se considera como la tasa porcentual de rendimiento sobre las inversiones, mientras que el costo marginal es el costo marginal de capital de la empresa. La implantación adecuada de ésta regla dará como resultado decisiones de presupuesto de capital que llevarán al máximo la riqueza de los accionistas.

La mayoría de las discusiones de los flujos de efectivo asociados a proyectos de capital son relativamente breves, pero es importante subrayar que en la totalidad del procedimiento de presupuesto de capital, probablemente nada es de mayor importancia que una estimación confiable de los ahorros en costos o de los incrementos e ingresos que serán logrados a partir del desembolso prospectivo de los fondos de capital. La producción incremental y los ingresos de ventas, resultantes de los programas de expansión, son beneficios obvios. Los beneficios de reducción de costos incluyen los cambios en calidad y en cantidad de mano de obra directa; en monto y costo de desperdicios y de tiempo de reprocesamiento; en costos de combustibles y en gastos de mantenimiento, en tiempo ocioso, seguridad, flexibilidad, y así sucesivamente. Cada gasto de equipo de capital debe ser examinado en detalle por los posibles costos y ahorros adicionales.

11.2 OBJETIVO

En primer lugar, y de la mayor importancia es que el presupuesto de capital requiere de un compromiso hacia el futuro, frecuentemente a la luz de una incertidumbre considerable. Por ejemplo, la compra de un activo con una vida económica de diez años requiere de un prolongado periodo de espera antes de que los resultados finales de la acción puedan conocerse.

El buen presupuesto de capital mejorará la oportunidad de las adquisiciones de activos y de calidad de los activos comparados. Éste resultado deriva de la naturaleza de los bienes de capital y sus productores.

Otra razón de la importancia de capital es que la expansión de activos implica gastos sustanciales. Antes de que una empresa gaste una fuerte cantidad de dinero, debe hacer los planes adecuados: las fuertes cantidades de dinero no están disponibles en forma automática. Una empresa que contempla un programa de gastos de capital de gran importancia necesita planear su financiamiento con varios años de anticipación, para asegurar la obtención de los fondos que requerirán para la expansión.

11.3 PRESUPUESTO DE CAPITAL

La empresa puede hallarse en diversos tipos de situaciones. Las decisiones que aquí se tomen dependen de la clase de proyectos que se considere. Los dos tipos más comunes son:

1) PROYECTOS INDEPENDIENTES

Los proyectos independientes son aquellos que compiten entre sí, de tal manera que la aceptación de uno de ellos no elimina a los otros de una consideración posterior. Si una empresa tiene fondos ilimitados para invertir, pueden aplicarse todos los proyectos independientes que cumplan con los requisitos mínimos de inversión.

2) PROYECTOS MUTUAMENTE EXCLUYENTES

Son los que presentan una función idéntica. La aceptación de uno entre un grupo de proyectos mutuamente excluyentes elimina todos los demás proyectos del grupo sin ningún análisis subsecuente.

DISPONIBILIDAD DE FONDOS

La disponibilidad de fondos para desembolsos de capital afecta el poder de toma de decisiones de la empresa, si una empresa tiene fondos ilimitados para invertir, la autorización de los presupuestos de capital es muy sencilla. Pueden aceptarse todos los proyectos independientes que ofrezcan rendimientos mayores a los que se alcanzan a algún nivel predeterminado.

La mayoría de las empresas cuentan solamente con un monto fijo de efectivo para gastos de capital. Numerosos proyectos pueden disputarse la utilización de tales sumas.

MÉTODOS PARA LAS DECISIONES DE PRESUPUESTACION DE CAPITAL

Existen dos métodos básicos para tomar decisiones con respecto a los presupuestos de capital. Éstos sistemas dependen en cierto grado de que la empresa se encuentre o no racionando su capital, y por el tipo de proyecto a considerar.

1) Método de aceptación o rechazo.

Éste método consiste en la evaluación de proyectos de gasto de capital para determinar si son aceptables, éste es un sistema muy sencillo que requiere solamente la aplicación de un criterio predeterminado a un proyecto, comparando el rendimiento que resulta con el rendimiento mínimo aceptable para la empresa. Éste sistema es útil para las empresas que disponen de fondos ilimitados.

Una decisión de aceptación - rechazo representa asimismo un paso preliminar para evaluar proyectos mutuamente excluyentes o para situaciones que exigen el racionamiento de capital. Si un proyecto mutuamente excluyente no cumple con el criterio mínimo de aceptación de la empresa, debe eliminarse de toda consideración posterior. Si la empresa está evaluando proyectos con miras al racionamiento de capital, sólo los proyectos aceptables deben ser considerados.

2) Método de jerarquización.

Un segundo sistema para evaluar alternativas de gasto de capital a la jerarquización de proyectos con base en algún criterio predeterminado, como la tasa de rendimiento. En primer lugar, se jerarquiza el proyecto de más alto rendimiento y, por último, el proyecto que tenga el rendimiento más bajo pero aún aceptable. Así solamente los proyectos aceptables, deben jerarquizarse. Éste método es útil para seleccionar el mejor entre grupo de proyectos mutuamente excluyentes, así como para evaluar proyectos con miras al racionamiento de capital.

DESARROLLO DE LOS DATOS RELEVANTES

Para evaluar alternativas de gastos de capital, deben determinarse las entradas y salidas de efectivo después de impuestos de cada proyecto. Se prefiere evaluar los flujos de efectivo que utilizar cifras contables, debido a que éstos flujos son los que afectan directamente la capacidad de la empresa para pagar cuentas o comprar activos.

ESQUEMAS DE FLUJOS DE EFECTIVO

Los esquemas o patrones fijos de capital relacionados con proyectos de inversión de capital se pueden clasificar como:

FLUJO DE EFECTIVO ORDINARIO.

Éste patrón o modelo de flujo de efectivo consiste en una salida seguida por una serie de entradas de efectivo.

FLUJO DE EFECTIVO NO ORDINARIO.

Un esquema de éste flujo de efectivo es el de un flujo de caja en el que un desembolso inicial no va seguido de una serie de entradas. Un tipo común resulta la compra de un activo que genera entradas de efectivo por un periodo de varios años, se repara y vuelve a generar influjos de efectivo durante varios años.

ANUALIDAD O FLUJO MIXTO.

Es una serie de influjos de efectivo no iguales a cada año.

INVERSION INICIAL O NETA

El término inversión inicial o neta, según se utiliza aquí, se refiere al flujo de efectivo que debe considerarse al evaluar un gasto de capital en perspectiva. se calcula totalizando todas las salidas y entradas que ocurran en el momento cero (el momento en el que se realiza el gasto) para obtener el gasto inicial en el instante de partida.

Las variables básicas que deben tenerse en cuenta para determinar la inversión neta relacionada con un proyecto son:

COSTO DE UN NUEVO ACTIVO

Es el desembolso requerido para la compra de un activo, si la empresa no se encuentra reemplazando un activo existente y no hay costo de instalación, el precio de compra del activo es igual a la inversión inicial.

COSTOS DE INSTALACION

Una vez adquirida una máquina nueva, se le considera como parte de un desembolso de capital, los costos de instalación se definen como cualquier costo adicional necesario para poner un activo en operación.

RENDIMIENTOS POR LA VENTA DE ACTIVOS ANTIGUOS

Si se destina un activo nuevo a sustituir a los activos existentes en venta, el producto neto o rendimiento de la venta se considera como un ingreso de efectivo. Si se incurre en gastos en el proceso de retirar activos antiguos, el rendimiento neto de la venta de éstos se reduce por un valor igual a los costos de retiro.

IMPUESTOS

Los impuestos deben considerarse al calcular la inversión neta donde quiera que un activo nuevo reemplace a uno viejo que se haya vendido. El producto neto de la venta de un activo que se reemplaza normalmente está sujeto a alguna clase de impuesto. El monto del impuesto y la forma en que se graven depende de la relación entre el producto neto, el precio inicial de compra y el valor en libros del activo que se reemplaza.

INFLUJOS O ENTRADAS DE EFECTIVO

Los beneficios esperados de un desembolso de capital se calculan como entradas de efectivo incrementales después de impuestos, ya que la empresa no goza de ningún beneficio hasta después de haber cumplido con las exigencias tributarias del gobierno, como éstas exigencias dependen de las utilidades o ingresos gravables de la empresa, antes de hacer comparaciones de proyectos diferentes, es necesario dar consistencia a las deducciones de impuestos.

Todos los beneficios previstos en un proyecto debe evaluarse con base en un flujo o entrada de efectivo. Los flujos de caja representan el dinero que pueda gastarse, y no únicamente "utilidades no realizadas", las cuales, no son necesariamente a disposición para pagar las cuentas de la empresa. La depreciación es probablemente el cargo de no efectivo más común que se encuentra en los estados de ingresos.

El último paso para determinar las entradas de efectivo que se vayan a utilizar para evaluar un proyecto propuesto es calcular los flujos de efectivo incrementales, son necesarios pues nos ocuparemos solamente acerca de cuánto más o menos efectivo fluirá hacia la empresa como resultado del proyecto propuesto.

11.4 PROYECCIONES Y TENDENCIAS

Es necesario determinar claramente los objetivos de operación, así como cuantificar los aspectos claves, entre los cuales se cuentan sistemas de producción, volúmenes, costos, licencias, transportes y sistemas eficientes. Una parte esencial de casi todos los proyectos de instalaciones productivas es explicar la tecnología que ha de emplearse. Es incuestionable que el analista financiero rara vez posee conocimientos suficientes para impugnar eficazmente la tecnología. Empero, por regla general, las situaciones en las que interviene una tecnología novedosa es comúnmente menos pronosticable que las obras en las que se emplea la tecnología existente; y, por lo tanto, cuando se propone un cambio tecnológico, el interés adicional deberá enfocarse en los arreglos legales, la cobertura de seguros, la flexibilidad financiera y las garantías relativas a licencias.

A las proposiciones para obtener productos debe seguir una valoración prudente de dónde y cómo serán comercializados, lo cual a menudo requiere estudios de mercadotecnia que satisfagan a la gerencia en lo referente a volúmenes apegados a la realidad, a precios, condiciones de venta y canales de distribución. Cada uno de éstos aspectos requiere un análisis imparcial siendo los más importantes:

1.- La comparación de los volúmenes proyectados con experiencias del pasado y del presente:

- a. Internas de la compañía.
- b. Experimentadas por competidores.
- c. Participación en el mercado.
- d. Acrecentamiento del mercado.
- e. Aprovechamiento de la capacidad de producción.

2.- Los estudios preliminares acerca de los precios de venta deberán ponerse a prueba comparándolos con lo experimentado y los competidores, así como:

- a. Los precios "versus" los costos (fijos y marginales) para evaluar los márgenes brutos de utilidad.
- b. La influencia de reglamentos si intervienen controles gubernamentales.
- c. Las fluctuaciones históricas de la determinación de los precios de venta.

3.- Es preciso comparar las condiciones de venta con las experiencias de la compañía y la de los competidores:

- a. Tendencias mutables en el ramo industrial.
- b. Peligros y controles crediticios.

4.- Es necesario evaluar con objetividad los canales de distribución, siempre que hayan de utilizarse nuevos o ampliados:

- a. Relaciones con detallistas, mayoristas, agentes o corredores.**
- b. Comisiones, métodos de descuentos.**
- c. Costos de distribución.**
- d. Transportes optativos.**

DATOS PARA PROYECTAR

Los datos para proyectar deben constituir los cálculos estimativos "más probables" de las inversiones, liquidaciones, gastos, etc., además, es necesario tomar en cuenta los efectos de la inflación y de las condiciones económicas locales. Las proyecciones relativas a volúmenes, precios, y gastos deben basarse en proyecciones de los precios de mercado; por su parte, los costos de construcción, hasta donde sea posible, se basarán en los cálculos estimativos definitivos.

11.5 CALCULO DE LOS PUNTOS DE EQUILIBRIO ESTATICO Y DINAMICO

Los elementos que intervienen en la determinación del punto de equilibrio son resultantes del estudio de los gastos, observándose que unos son constantes (estáticos) y otros variables (dinámicos) en relación con las ventas y con la producción, aspectos que son determinantes para la precisión del Punto de Equilibrio.

Se conoce como punto de equilibrio, al vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

En todo sistema presupuestal, y para la determinación del punto de equilibrio, es indispensable hacer un estudio de los gastos, para conocer cuáles son recurrentes, cuáles son fijos, cuáles variables, etc., respecto a las ventas y la producción, lo cual facilita el pronóstico de gastos en cada una de sus partes, de acuerdo con las políticas y planes futuros.

Los gastos se clasifican en :

A) ESTATICOS

Son aquellos gastos que permanecen constantes en su monto, en un período.

Se subdividen en:

a) Gastos Constantes Fijos, son aquellos que se efectúan necesariamente, haya o no producción o ventas, como son, rentas, depreciaciones y amortizaciones en línea recta, impuestos prediales, fianzas, sueldos, etc.

b) Gastos Constantes Regulados o Semifijos, son aquellos que se efectúan bajo un control directivo, de acuerdo con las políticas de producción o de venta, como son publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, sueldos a funcionarios, etc.

B) DINAMICOS

Son aquellos gastos que aumentan o disminuyen, según sea el ritmo operado en la producción o en la venta, como son materiales y salarios directos, luz y fuerza, comisiones sobre ventas, etc.

La fórmula para el Punto de equilibrio es:

$$\text{Total de ventas} = \frac{\text{Total de gastos constantes}}{1 - \frac{\text{gastos variables}}{\text{total de ventas}}}$$

CAPITULO XII



ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

XII ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

12.1 GENERALIDADES

En el complejo mundo de los negocios en que vivimos, consecuencia de las técnicas modernas, de nuevas ideologías, del incremento de la población, de cambios sociológicos provocados por las últimas guerras y de otras circunstancias, tales como los problemas de petróleo, controles gubernamentales, alianzas estratégicas, etc., el hombre de negocios tiene muchos y variados problemas uno de los cuales es la tendencia a la limitación de utilidades que le obligan a superarse mediante el estudio y mejor conocimiento de la empresa para tratar de mejorar sus rendimientos.

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

Los estados financieros muestran la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas; en virtud de que tales operaciones se realizan bajo la dirección de la administración, se concluye, que los estados financieros son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación. Es la habilidad y visión del valor humano lo que da curso y determina los resultados que se obtengan; tal habilidad y visión no son cualidades abstractas, sino que dejan huellas en la estructura de la empresa.

El análisis de los estados financieros comprende un estudio de las relaciones y las tendencias para determinar si la situación financiera y los resultados de operación, así como la evolución económica de la empresa, son satisfactorios o no. Los métodos de análisis enunciados posteriormente, se utilizan para determinar o medir las relaciones entre los elementos de los estados financieros correspondientes a un solo ejercicio y los cambios que han tenido lugar según reflejan los estados financieros sucesivos.

De ésta manera, la administración contará con una fuente de información que permita:

- a) Coordinar las actividades.
- b) Captar, medir, planear y controlar las operaciones diarias.
- c) Estudiar las fases del negocio y proyectos específicos.

d) Contar con un sistema de información central que pueda servir a los interesados en la empresa, como serían los propietarios, acreedores, gobierno, empleados, posibles inversionistas o público en general.

Es necesario destacar que en la información financiera intervienen singularmente la habilidad y honestidad de quien la prepara, así como los principios de contabilidad aplicados sobre bases consistentes.

OBJETIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos por un periodo determinado.

Los estados financieros deben servir para:

- * Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y redituabilidad.**
- * Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.**
- * Conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.**
- * Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.**

LIMITACION DE LA INFORMACION FINANCIERA

Los estados financieros no son exactos ni las cifras que se muestran son definitivas, esto sucede así porque las operaciones se registran bajo juicios personales y principios de contabilidad que permiten optar por diferentes alternativas para el tratamiento y cuantificación de las operaciones, las cuales se cuantifican en moneda.

La moneda por otra parte, no conserva su poder de compra y con el paso del tiempo puede perder su significado en las transacciones de carácter permanente, y en economías con una actividad inflacionaria importante, las operaciones pierden su significado a muy corto plazo.

12.2 METODOS DE ANALISIS

Los métodos de análisis proporcionan indicios y ponen de manifiesto hechos o tendencias que sin la aplicación de tales métodos quedarían ocultos.

El valor de los métodos de análisis radica en la información que suministren para ayudar a hacer correctas y definidas decisiones, que no se hacen sin aquella; en su estímulo para provocar preguntas referentes a los diversos aspectos de los negocios, así como de la orientación hacia la determinación de las causas o de las relaciones de dependencia de los hechos y tendencias.

El objetivo del análisis de los estados financieros es simplificar las cifras y sus relaciones y hacer factible las comparaciones para facilitar su interpretación.

Por interpretación se entiende dar un significado a los estados financieros y determinar las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables reveladas por el análisis de dichos estados, con la finalidad de eliminar los efectos negativos para el negocio o promover aquellos que sean positivos.

Hay diversos métodos de análisis que permiten interpretar la solvencia, la estabilidad y la productividad de una empresa.

LA SOLVENCIA es la capacidad que tienen la empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones a plazo menor de un año. La solvencia se determina mediante el estudio del capital neto de trabajo y de sus componentes, así como de la capacidad de la empresa para generar recursos líquidos durante el ciclo de su operación normal.

LA ESTABILIDAD se define como la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo., la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente, de las proporciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento.

LA PRODUCTIVIDAD en términos generales, puede definirse como la capacidad de una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma. Ésta capacidad se determina mediante el estudio de la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre las ventas y los gastos y de la utilidad con la inversión de capital.

Los métodos de análisis que comunmente se emplean en el estudio de los estados financieros son:

METODO DE RAZONES

La vida de una empresa ésta sujeta a la habilidad con que se administren sus finanzas. Aún cuando una empresa está bien dirigida en sus aspectos de producción, ventas y utilidades, éstas solas características no son indicadores completos de su administración financiera, la cual puede juzgarze mediante el estudio de la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa.

RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA SOLVENCIA

1.- Activo circulante entre pasivo circulante (razón de solvencia).

Se utiliza como un indicador de la capacidad de la empresa para liquidar oportunamente sus obligaciones a corto plazo. Tal relación se considera lógica debido a que las deudas a plazo menor de un año. El cociente obtenido de ésta razón representa la cantidad en pesos y centavos que se tiene de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo.

2.- Rotación de inventarios.

Aquello que permanece inmóvil, estático, no produce nada. Las utilidades se generan con el movimiento, con la rotación, con el cambio de unos activos por otros. En el caso de los inventarios, entre mayor sea su rotación mayores serian las probabilidades de aumentar las ganancias.

La rotación de inventarios significa la cantidad de veces promedio que durante el año éstos se renuevan mediante la producción y venta, convirtiéndose su existencia en cuentas por cobrar o efectivo y nuevamente en inventarios.

El factor de rotación se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas entre el promedio de los saldos de inventario. El resultado arroja las veces que la inversión en inventarios se ha transformado en efectivo o en cuentas por cobrar a clientes.

3.-Rotación de cuentas por cobrar a clientes.

La rotación de las cuentas a cargo de los clientes significa la cantidad de veces promedio que durante el periodo se renuevan éstas cuentas mediante el cobro de las mismas, convirtiéndose su saldo en efectivo y nuevamente en cuentas por cobrar, como resultado de ventas a crédito efectuadas por la empresa.

La rotación de cuentas por cobrar se determina dividiendo el total de las ventas netas a crédito efectuadas en el periodo entre el promedio de los saldos mensuales de éstas cuentas.

Lo cuál nos da el promedio de veces que se ha efectuado la operación de vender y recuperar en efectivo las cuentas por cobrar en el periodo.

4.-Razón de la "prueba de ácido".

Ésta razón complementa el estudio de la solvencia para calcularla es necesario clasificar el activo circulante en dos grupos: a) el efectivo y los activos de rápida conversión en efectivo, tales como las inversiones temporales y las cuentas por cobrar y b) los activos menos líquidos, tales como los inventarios, que normalmente requieren de más tiempo para su conversión en efectivo, y los gastos pagados por anticipado.

El importe del primer grupo, al que se denomina activo disponible, se divide entre el total de pasivo circulante para obtener la razón de la prueba de ácido o razón de liquidez. Cuando las cuentas por cobrar son de lenta recuperación, se excluyen del cálculo anterior.

El cociente de razón de liquidez representa la cantidad de pesos y centavos disponibles para el pago de cada peso de pasivo circulante.

RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA ESTABILIDAD

Una situación de solvencia favorable puede quedar neutralizada por una operación que afecte la situación a largo plazo.

1.- CAPITAL CONTABLE A PASIVO TOTAL

Las fuentes de recursos de un negocio están representadas fundamentalmente por éstos dos grandes grupos del financiamiento: capital propio y pasivo.

El balance de una empresa representado por la fórmula:
 $\text{activo} = \text{pasivo} + \text{capital}$, demuestra en síntesis la existencia de las partes interesadas en la empresa, acreedores y propietarios; con los recursos aportados por ambos, se lleva a cabo la inversión en los activos del negocio.

Para evaluar adecuadamente la importancia de cada una de éstas dos fuentes de recursos, capital y pasivo, es necesario compararlas, mediante el cálculo de ésta razón cuyo cociente indica la cuantía relativa de cada una de ellas y señala cual es la posición de la empresa frente a sus acreedores y propietarios; cual de los dos intereses es mayor, y consecuentemente, cual de los dos es el preponderante en la gestión administrativa de la empresa.

La relación entre éstos dos elementos se mide dividiendo el capital contable entre el pasivo total, éste resultado expresa que por cada peso que los acreedores han invertido en el negocio, los propietarios han invertido el cociente que resulta.

La inversión de los propietarios debe ser mayor que la inversión de los acreedores para que la situación financiera se considere satisfactoria.

2.-PASIVO TOTAL ENTRE ACTIVO TOTAL.

Ésta razón muestra el porcentaje de la inversión total en activo que ha sido financiado por los acreedores. Ésta razón, frecuentemente llamado "grado de apalancamiento financiero", se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total. La diferencia entre el cociente y el 100% representa la razón de capital contable al activo total, o sea el porcentaje del activo que ha sido financiado por los propietarios o accionistas.

La razón del pasivo al activo total y la del capital contable al activo total reflejan la importancia relativa de las fuentes de recursos provenientes de la deuda y del capital.

3.- CAPITAL CONTABLE ENTRE ACTIVO FIJO.

Los activos fijos representan, en último análisis, el capital invertido en capacidad productiva para ser utilizada en la operación a largo plazo. Ésta inversión ésta sujeta a depreciación que, teóricamente, corresponde al consumo de la mencionada capacidad productiva.

Es importante determinar en que proporción el capital propio fue invertido en activos fijos, para saber después en que medida el respectivo cociente corresponde a los demás aspectos financieros de la empresa.

Ésta razón se determina dividiendo el capital contable entre el activo fijo, por consiguiente determinamos que para cada peso de activo fijo existe el cociente en términos monetarios de capital propio.

RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA PRODUCTIVIDAD

Las razones de operación que se derivan del estado de resultados, pueden ser las siguientes:

- 1.- Costo de ventas a ventas netas.**
- 2.- Gastos de administración a ventas netas.**
- 3.- Gastos de venta a ventas netas.**
- 4.- Utilidad de operación a ventas netas.**
- 5.- Gastos financieros a ventas netas.**
- 6.- Utilidad neta a ventas netas.**

Y se determinan dividiéndose entre sí, en cada caso la razón expresa la cantidad de gastos, productos o utilidades que se tiene en cada peso de ventas netas.

VENTAS NETAS A INVERSION EN PLANTA, PROPIEDADES Y EQUIPO.

Un hecho que justifica la inversión en planta, propiedades y equipo, ésta constituido por el aumento de su productividad, la cual puede ser medida con diferentes unidades, sin embargo, desde un punto de vista financiero la unidad es el ingreso de operación que se obtiene por cada peso de inversión y se obtiene dividiendo las ventas netas entre el valor de la planta, propiedades y equipo.

El cociente significa que por cada peso invertido en tales efectivos se generan ventas de el resultado.

UTILIDAD NETA A CAPITAL CONTABLE

La productividad del capital invertido en una empresa se mide por la relación existente entre la magnitud de la utilidad neta obtenida en un ejercicio y la de su capital contable. Tal relación sirve para determinar el rendimiento del capital y puede proporcionarnos una idea respecto a si los resultados de operación de la empresa corresponden razonablemente a las expectativas de sus accionistas, respecto a la retribución de su inversión.

La determinación de la productividad del capital invertido se da dividiendo la utilidad neta entre el capital contable, el cociente indica que por cada peso que los accionistas han invertido en la empresa, se obtienen utilidades de el resultado en términos monetarios y reales, es decir de la comparación de éste rendimiento con el que producen otras inversiones en el mercado de capitales, puede decirse si es o no razonable.

RAZONES ESTANDAR

Consiste en promediar datos de razones simples que servirán de parámetro ó medida de control para la empresa., existen razones estandar internas y externas.

Las internas se refiere a promediar tres ó mas estados financieros de una misma empresa en condiciones de estabilidad económica y politica exterior.

las externas normalmente son proporcionadas por analistas de crédito ó asesores de inversión y se obtienen del promedio de los estados financieros de empresas dedicadas al mismo giro ubicadas en la misma zona económica, con el mismo nivel de activos, de la misma rama industrial y por el mismo periodo.

METODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES

Las cifras y las diversas situaciones que muestran los estados financieros adquieren mayor significado cuando se les estudia en forma comparativa, con el objeto de revelar los cambios operados en el transcurso del tiempo.

El método de aumentos y disminuciones se basa en la comparación de las cifras homogéneas que presentan los estados financieros correspondientes a dos o más fechas o períodos diferentes. Estas comparaciones se conocen con el nombre de estados financieros comparativos.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

Es un estado financiero que muestra los cambios habidos de una fecha a otra, en la situación financiera de una empresa.

El balance general comparativo sólo adquiere importancia y es útil, cuando los diferentes cambios que se observan en las cuentas se interpretan a la luz de información complementaria, de la que pueda derivarse cuáles fueron las circunstancias que prevalecieron y como influyeron para los cambios.

***Los aumentos de pasivo circulante deben ser a un ritmo menor o en proporción con los aumentos del activo circulante, ya que un crecimiento más acelerado del pasivo a corto plazo en relación al del activo circulante, afectaría la solvencia y denotaría, entre otras causas, inversiones en activo fijo u otros activos no circulantes que fueron financiados con deudas con vencimiento a corto plazo.**

***El cambio en el saldo de la cuenta de clientes, en principio debe ser proporcional al cambio en el volumen de las ventas, ya que de lo contrario puede evidenciar una acumulación de las cuentas por cobrar con mayor antigüedad ó, un cambio en las políticas de crédito.**

*** Los cambios en inventarios deben estar en proporción con los cambios en el volumen de las operaciones, o de lo contrario, un incremento súbito de su saldo puede estar originado por diferentes causas, tales como: compras en exceso en previsión de alzas en los precios o de escasez de las materias primas o artículos; deficiente administración de los inventarios, etc.**

*** La solidez financiera de la empresa medida por la relación existente entre la magnitud de su capital contable y la de su deuda, sirve para determinar al menos la proporción en la que cada una de ambas fuentes de financiamiento, contribuyó a la integración de los activos de la misma.**

ESTADO COMPARATIVO DE RESULTADOS

La comparación del estado de resultados del último periodo, con el mismo estado del periodo anterior, proporciona información sobre los aumentos y disminuciones ocurridos en los diversos conceptos de ingresos, costos y gastos y sus efectos en las utilidades.

*** Las variaciones en las ventas pueden deberse a cambios en el volumen de unidades vendidas y/o cambios en los precios de venta.**

*** Las variaciones en las cifras del costo de ventas puede deberse a cambios en el volumen de unidades vendidas y por los cambios en los costos de producción o de adquisición de los artículos vendidos.**

*** No obstante las variaciones habidas en las ventas y el costo de ventas, es importante que la empresa mantenga un equilibrio entre éstos dos elementos. Tal equilibrio se mide con la proporción que representa el importe de las utilidades bruta en relación al monto de las ventas; ésta proporción debe mantenerse en ambos ejercicios o bien incrementarse en el último.**

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

Además del balance general comparativo y el estado de resultados comparativo, el estado financiero básico que complementa a los anteriores lo constituye el estado de cambios en la situación financiera., éste estado "muestra las principales causas, identificadas en áreas específicas, que han originado cambios en la posición financiera entre dos fechas consecutivas, la inicial y la final de un periodo determinado, reflejadas en los balances correspondientes. Muestra así de donde han provenido, y en que magnitud, los recursos de la empresa, y en qué capítulo y monto se han utilizado a lo largo de ese periodo.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN ÉSTE ESTADO

UTILIDAD NETA Y EFECTIVO GENERADO POR LA OPERACION NORMAL

La utilidad neta es el punto de partida de éste estado y constituye uno de los elementos más significativos de la información financiera. Solo en la medida que una empresa sea capaz de generar utilidades, podrá, normalmente, mantener sus situaciones de solvencia y estabilidad, crecer y pagar dividendos a sus accionistas.

FLUJO NETO PRODUCIDO POR EL MANEJO DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Éste rubro del estado de cambios en la situación financiera muestra el efecto neto producido en el flujo por el aumento o disminución habidos en los conceptos integrales del capital de trabajo operacional entre el inicio y fin de un periodo determinado, tales como cuentas por cobrar a clientes, proveedores, inventarios, impuestos y gastos acumulados por pagar y otras cuentas por cobrar o pagar relacionadas con la operación.

ACTIVIDADES DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO

Representan las fuentes y usos del efectivo por elementos exógenos a la operación misma, en función de los factores de inversión y financiamiento. Las actividades de inversión comprenden entre otros los siguientes conceptos:

- * transacciones de préstamo y cobranza a largo plazo efectuadas por la empresa.
- * Adquisición de nuevas empresas, parcial o totalmente.
- * Inversiones en inmuebles, plantas y equipo.
- * Venta de inmuebles, planta y equipo.
- * Cualquier otra inversión de carácter permanente.

Las actividades de financiamiento incluyen, entre otros conceptos:

- * Créditos a corto plazo recibidos, cualquiera que sea el instrumento del crédito recibido.
- * Amortización de éstos créditos en términos reales.
- * Incrementos de capital por recursos adicionales, incluyendo capitalización de pasivos.
- * Reembolsos de capital, incluyendo amortización de acciones.

12.3 CALCULO DE ESTRUCTURAS PORCENTUALES Y TENDENCIAS

METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES

Éste método tiene la ventaja de presentar al lector de los estados financieros los cambios porcentuales que han tenido ciertos rubros individuales de una fecha o de un periodo a otro en relación con el activo total, el pasivo total y el capital, o ingresos netos.

Ésta ventaja también se aprecia cuando se hace una comparación de dos o mas compañías, ya que si la comparación se hiciera con cifras absolutas, no existiría base común de comparaciones. Sin embargo si las cifras de los estados financieros se presentan en porcentos integrales, esto es porciones o porcentajes del activo total, del pasivo total y del capital y de los ingresos netos, se crea una base común de comparación.

Cada estado o parte del mismo se traduce al total de cien y cada partida individual aparece como un porciento de éste total. Cada porciento muestra la relación de la partida individual con su total respectivo.

El estado con base común también mostrará la distribución del pasivo y del capital, esto es, las fuentes de los recursos invertidos en el activo.

Los porcentos integrales del balance general se determinan considerando al activo total como un 100% y cada uno de los conceptos integrantes del activo como un porciento del activo total. Por otra parte, en el pasivo y el capital, se considera a la suma de éstos costos como un 100% y a cada uno de los conceptos que los integran como el porciento que representan en relación a dicha suma.

METODO DE TENDENCIAS

Se trata de la aplicación de una técnica denominada "números índices", muy usada en estadística para el estudio de fenómenos en marcha. La marcha ésta constituida por la serie cronológica de valores sucesivos de la misma variable.

Los números índices aplicados a las razones o a los valores que las determinan, presentados en orden cronológico, permiten comprender fácilmente la evolución de la situación que las razones expresan.

Para calcular los números índices correspondientes a una serie de valores es necesario partir de la cifra de un periodo considerado como base, los números índices correspondientes a las cifras de los periodos sucesivos se multilican por 100 y se dividen entre la cifra base.

Los números índices, manejados con sabiduría, ofrecen explicaciones muy interesantes sobre la gestión administrativa. Por medio de ellos pueden ser localizadas las causas de muchos acontecimientos en la vida de las empresas.

Los números índices permiten observar con mayor facilidad que los números absolutos, los cambios importantes que experimentan la situación financiera y los resultados de operación de una empresa, debido a que los dos o tres conceptos que se comparan en un cuadro estadístico, parten de una base común, que es 100 y ésto hace que las series sean fácilmente comparables.

12.4 EVALUACION PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS

En lo que se refiere a la solvencia cabe señalar que si bien a corto plazo el volumen del capital de trabajo y en relación del activo circulante con el pasivo flotante de una empresa son indicadores aproximados de su posibilidad para hacer frente a sus compromisos contraídos con sus acreedores, a mediano plazo solamente su capacidad de generar recursos líquidos mediante su producción u operaciones normales, pueden determinar la solvencia de la empresa.

En términos generales, la capacidad de generar recursos líquidos de una empresa está determinada por las utilidades de la misma aumentadas de los cargos por depreciación y amortización.

Al comparar el volumen de la deuda pendiente de pago con el monto de los recursos generados por la empresa en el ejercicio, es posible efectuar un cálculo aproximado del tiempo que tardaría la empresa en liquidar sus deudas con los recursos provenientes de su propia operación, bajo el supuesto de que las futuras inversiones tendrían que ser autofinanciables.

Los resultados del cálculo anterior, son solamente indicadores aproximados e incompletos de la capacidad de pago a plazo medio y de ninguna manera sustituyen a los resultados de un presupuesto de flujo de recursos.

Es un hecho que en la actualidad muchas empresas no tienen la capacidad para generar recursos financieros con su propia operación o éstos resultan insuficientes para liquidar sus deudas en un plazo razonable y, consecuentemente, no tienen capacidad de pago.

Cuando los activos monetarios exceden el monto de los pasivos quiere decir que la empresa ha invertido parte de su patrimonio en activos monetarios, los que por mantener su valor nominal, sufren un deterioro de poder adquisitivo de otros bienes y servicios. Por otra parte las empresas que aplican los recursos del crédito que les ha sido otorgado por terceros, en la inversión de bienes muebles, inventarios y acciones ganan.

CAPITULO XIII



**SISTEMAS FINANCIEROS
MEXICANO E INTERNACIONAL;
POLITICA ECONOMICA NACIONAL E INTERNACIONAL;
INSTITUCIONES Y SERVICIOS RELACIONADOS
CON LA ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CAPITAL**

**XIII SISTEMAS FINANCIEROS
MEXICANO E INTERNACIONAL;
POLITICA ECONOMICA NACIONAL E INTERNACIONAL;
INSTITUCIONES Y SERVICIOS RELACIONADOS
CON LA ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CAPITAL.**

13.1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

La empresa depende de la banca como fuente de financiamiento para los negocios, para disfrutar de una amplia gama de servicios, que representa la fuente de crédito dominante a corto plazo. Para las empresas pequeñas y medianas, los préstamos bancarios representan la fuente más importante de crédito a corto y mediano plazo, no así para las empresas mayores que con frecuencia obtienen financiamientos mediante la emisión de obligaciones, colocación de acciones en bolsa, aceptaciones bancarias, etc.

El sistema financiero mexicano se encuentra integrado como sigue:

- El sistema bancario mexicano, formado por el Banco de México, las instituciones de crédito de Banca Múltiple y de Banca de Desarrollo, el patronato del Ahorro Nacional y los fideicomisos del Gobierno federal para el fomento económico y por las organizaciones auxiliares de crédito.

- Las instituciones de Seguros, las sociedades mutualistas y las instituciones de fianzas.

- La Bolsa Mexicana de Valores, Instituto para Depósito de Valores, las casas de bolsa, los agentes de bolsa, las sociedades de inversión y las sociedades operadoras, los agentes de bolsa, las sociedades de inversión y las sociedades operadoras de sociedades de inversión.

Las instituciones de crédito están formadas por dos grandes grupos: la Banca de Desarrollo que integran todas las instituciones encargadas de realizar las intermediación financiera con fines de fomento.

El sistema financiero es coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de tres Comisiones y del Banco de México, que controlan y regulan las actividades de las instituciones:

1.- Banco de México (Banco central), que tiene como actividad principal la regulación y el control de la política monetaria crediticia y cambiaria del país. Asimismo, es el representante del país en las negociaciones de la deuda externa y frente al Fondo Monetario Internacional.

2.- Comisión Nacional Bancaria, que es la encargada de coordinar y regular la operación de las instituciones de crédito de Banca Comercial o Múltiple y de Banca de Desarrollo, el Patronato del Ahorro Nacional y de los fideicomisos del Gobierno Federal y las organizaciones auxiliares de crédito. Tienen a su cargo la vigilancia y auditoría de las operaciones bancarias, y está autorizada a sancionar, en el caso que alguna institución viole la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito o la Ley general de Sociedades Mercantiles.

3.- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, que es la encargada de coordinar y regular las operaciones de instituciones de seguros, las sociedades mutualistas y las instituciones de fianzas.

4.- comisión Nacional de Valores, que tiene a su cargo principalmente regular y vigilar el mercado de valores, las operaciones bursátiles y las actividades de los agentes de bolsa, así como el estudio de las empresas que quieren participar en la bolsa, a través de la Bolsa Mexicana de Valores, el Instituto para Depósito de Valores, las casas de bolsa, los agentes de bolsa, las sociedades de inversión y las sociedades operadoras de sociedades de inversión.

13.2 ORGANISMOS BANCARIOS Y DE SEGUROS

BANCA COMERICAL O MULTIPLE

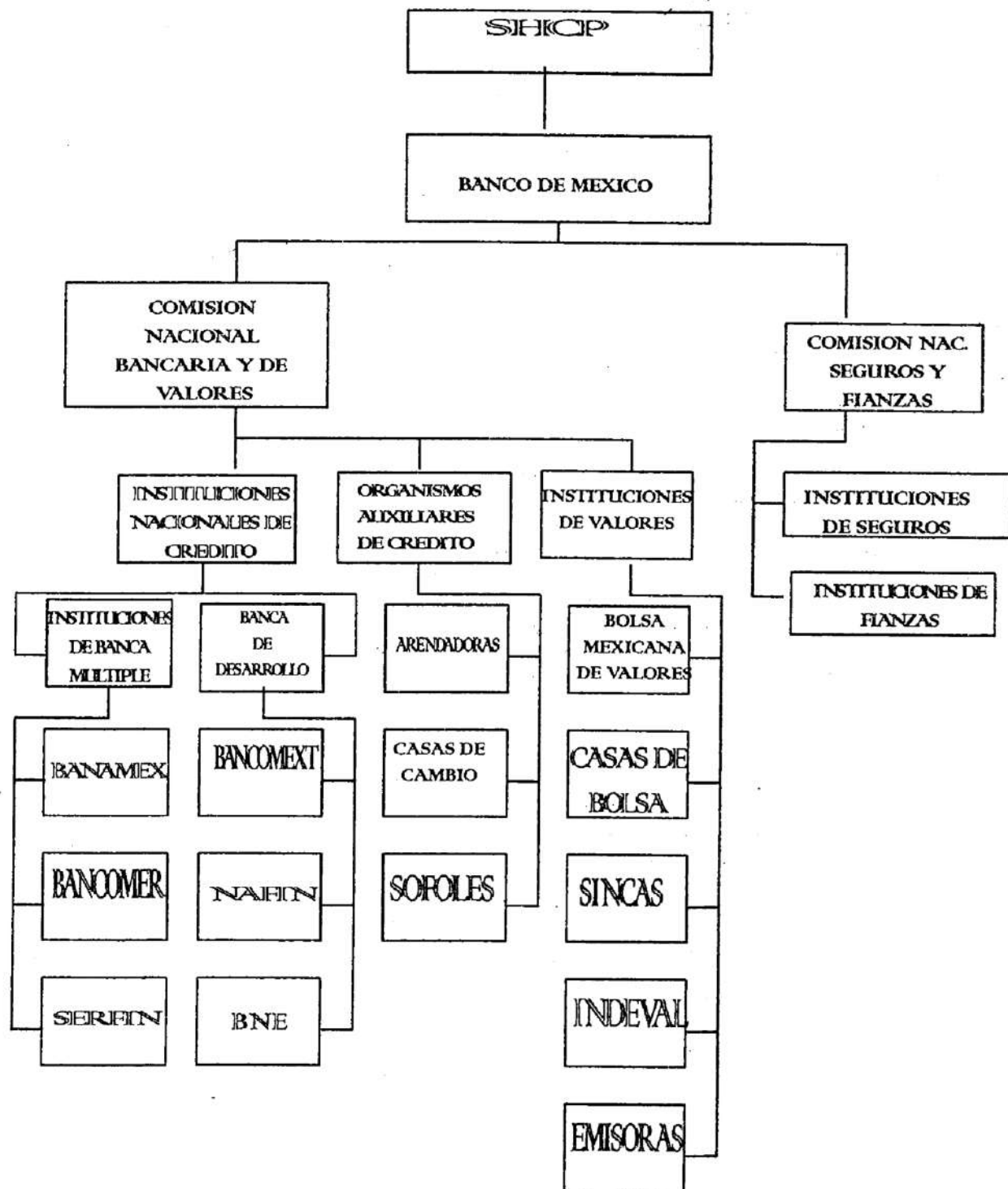
La Banca Comercial o Múltiple está integrada por todas las instituciones encargadas de relizar la intermediación financiera con fines de rentabilidad, ésta última constituye el centro de la actividad financiera, capta los recursos del público sobre los que se constituye su capacidad de financiamiento y haciendo uso de ésta etapa, principalmente en operaciones activas "créditos", realiza su función de promover la creación y desarrollo de las empresas con un complemento en la inversión de las sociedades industriales, comerciales y de servicios.

La Banca Múltiple ofrece, entre otros, los siguientes financiamientos a corto plazo:

CREDITO SIMPLE O EN CUENTA CORRIENTE

Las instituciones de crédito otorgan préstamos para ser operados en cuenta corriente, mediante disposiciones para cubrir sobregiros en cuenta de cheques o alguna necesidad temporal de tesorería. Es un crédito revolvente, y una derivación de ésta es la tarjeta de crédito, por medio de la cual la institución de crédito se obliga a pagar por cuenta del acreditado los bienes y servicios que éste adquiera. Éste crédito se documenta con pagarés que tienen un plazo de pago no mayor de 180 días y se amortiza al liquidarlos en uno o varios pagos.

SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



DEBIDO A LA REESTRUCTURACION QUE SUFRIO EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO EN EL AÑO DE 1995 SE PRESENTA LA CORRECCION A LA PAG 134 Y 135

DESCUENTOS DE DOCUMENTOS

Éste financiamiento consiste en transferir en propiedad títulos de crédito a una institución de crédito, quien pagará en forma anticipada el valor nominal del título menos el importe de los intereses correspondientes entre la fecha del descuento y la fecha de su vencimiento y una comisión por la operación. Su propósito principal es darle a la empresa una recuperación inmediata de los documentos por cobrar a clientes.

Éstas operaciones se realizan principalmente a corto plazo generalmente con un vencimiento de 90 días pudiendo ser hasta de 180.

PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS O PRESTAMOS DIRECTOS SIN GARANTIAS

La institución de crédito los otorga con base en la solvencia y moralidad del solicitante. Se puede disponer del crédito en forma revolvente pero deben liquidarse a su vencimiento. Puede requerirse de aval y generalmente los créditos son a 90 días pero pueden tener hasta un año de plazo. Cuando éstos prestamos tienen garantía se les llama préstamo colateral, entregándose como garantías documentos o contrarecibos de clientes, siendo la amortización del préstamo al vencimiento de los documentos.

BANCO DE MEXICO Y BANCA DE DESARROLLO

El Gobierno de México ha creado fondos, programas y convenios para el apoyo y desarrollo de ciertas actividades que por el tamaño de la empresa o el riesgo que conlleva a la propia actividad no han sido atendidos por la Banca Comercial en el financiamiento de actividades prioritarias .

BANCO DE MEXICO

Los fondos administrados por el Banco de México son:

FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACION A LA AGRICULTURA (FIRA)

Administrados por el Banco de México y constituidos en diferentes años, éstos fideicomisos fueron creados para dar apoyo a ejidatarios, campesinos, colonos, pequeños propietarios y agroindustriales que administren o trabajen directamente sus tierras. Otorgan financiamientos y asistencia técnica al campo con el fin de impulsar las actividades agropecuarias, la industrialización de los productos primarios, su comercialización y el fomento de las exportaciones o la sustitución de importaciones.

Los principales fideicomisos que integran el FIRA son los siguientes:

- * **FONDO.- El Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura.**
- * **FEFA.- El Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios.**
- * **FEGA.- Fondo Especial para Asistencia Técnica y Garantía que apoya a la banca, garantizando la recuperación parcial de los préstamos otorgados a productores.**
- * **FOPESCA.- El Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras.**

FONDOS PARA EL DESARROLLO COMERCIAL (FIDEC)

Administrado por el Banco de México, con el propósito de fomentar la modernización y competitividad del comercio, disminuyendo los costos de los recursos necesarios para la adquisición de insumos, manejo, operación, almacenamiento y distribución de los productos y servicios de consumo básico y generalizado que componen la canasta de productos básicos. Por tanto los sujetos de crédito son los comerciantes, detallistas y mayoristas; productores de bienes que se comercialicen, empresas promotoras y constructoras que promuevan el desarrollo integral, los almacenes de depósito, uniones de compra y centros comerciales, entre otros.

EL FIDEC podrá financiar en cada proyecto propuesto por la banca hasta el 70% de la inversión susceptible de ser apoyada, obligándose a la institución bancaria a participar por lo menos con el 10% y los acreditados con un mínimo de 20% de la inversión.

BANCA DE DESARROLLO

La Banca de Desarrollo está integrada por :

NACIONAL FINANCIERA

Dentro de las instituciones de Banca de desarrollo, Nacional Financiera a través de sus programas de crédito ha fortalecido su identidad como promotora de la inversión de las micro y pequeñas empresas de los sectores privados y social; y ha concertado esfuerzos con la Banca Comercial y otros intermediarios financieros no bancarios, los gobiernos estatales y organismos empresariales para promover las actividades productivas.

Algunos de los fondos en los que Nacional Financiera actúa como mandataria son:

- * Fondo de Capitalización e Inversión del sector Rural (FOCIR)**
- * Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR)**
- * Fideicomisos de fomento minero**

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR

BANCOMEX ha participado activamente en el proceso de modernización del país y en la promoción de exportaciones; desarrollando los instrumentos crediticios para satisfacer la creciente demanda de recursos por parte de la comunidad exportadora, ampliando los mecanismos de seguros y garantías para fortalecer el acceso al crédito, diversificando las fuentes de fondeo, reduciendo el costo de la captación y enriqueciendo la estrategia de promoción con el fin de hacerla más efectiva.

BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos como Institución de Banca de desarrollo, tiene por objeto promover y financiar actividades prioritarias que realicen los gobiernos Federal, del Distrito Federal, estatales, municipales y sus respectivas entidades públicas, paraestatales y paramunicipales en el ámbito de los sectores de desarrollo urbano, infraestructura y servicios públicos, vivienda, comunicaciones y transportes y de las actividades del ramo de la construcción.

BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL FIDEICOMISO DE RIESGO COMPATIDO (FIRCO)

Administrado por el Banco nacional de Crédito Rural, tiene como objetivos coadyuvar al incremento de la productividad y producción de alimentos básicos y productos estratégicos en predios de productores agropecuarios y forestales ubicados en áreas con potencial no desarrollado, mediante apoyos de inversión, subsidio y crédito, manejados en forma de paquetes destinados a proyectos de desarrollo integral en los que se vinculen las acciones de transferencia de tecnología y las obras de infraestructura rural.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR

El Banco Nacional de comercio Interior, es una institución de Banca de desarrollo especializada en la atención integral del abasto, el comercio interior y los servicios, a través de su red de sucursales ubicadas en todo el país ofrece servicios bancarios y de crédito.

Mediante el financiamiento impulsa y fortalece el proceso de modernización de los sectores encomendados, la construcción de la infraestructura comercial y de servicios que éstas actividades económicas demandan, asimismo, presta servicios de asistencia técnica y capacitación, al mismo tiempo que colabora en el desarrollo de las regiones de mayor atraso relativo.

ORGANISMOS DE SEGUROS

Son las empresas organizadas como sociedades anónimas de capital fijo, que tienen concesión y autorización para realizar operaciones de:

- * VIDA HUMANA**
- * ACCIDENTES Y ENFERMEDADES**
- * AUTOMOVILES**
- * MAQUINARIA**
- * MERCANCIA**

Las instituciones de seguros pueden ser:

PUBLICAS: Aseguradora Nacional Agrícola, Aseguradora Mexicana y Aseguradora Hidalgo.

PRIVADAS: Existen aproximadamente 42 aseguradoras.

Están reguladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Los recursos que con motivo de sus operaciones capten las instituciones deberán invertirse en valores que sean aprobados por la Comisión Nacional de Valores, sin que pueda exceder el 25% del capital de la emisora cuando se trate de acciones.

El objetivo de éstas inversiones es apoyo financiero de interés público y social y apoyo a la política económica del Gobierno federal y de los Gobiernos Locales.

13.3 ORGANISMOS BURSATILES

Las instituciones que conforman el mercado de valores son la Bolsa Mexicana de Valores, las Casas y Agentes de Bolsa, la Banca de Inversión y el Instituto para el Depósito de Valores, INDEVAL, cada una participando en el sistema bursátil mexicano en la parte que les corresponde.

Existen dos mercados de valores: el mercado primario y el secundario. Desde un punto de vista de financiamiento de la empresa, el mercado primario es el que proporciona recursos frescos, siendo el más importante a nivel económico, pues se refiere al proceso de intermediación que toma lugar cuando se ofrecen públicamente los valores y al venderse, el monto de la operación ingresará a la empresa emisora como recursos frescos, aumentando el capital social en el caso de emisión de acciones o incrementándose el pasivo en el caso de obligaciones, papel comercial o aceptaciones bancarias.

El mercado secundario es el más conocido y es al que acude diariamente el público para comprar o vender valores, realizándose operaciones entre los inversionistas, sin intervenir la empresa emisora. Las operaciones usualmente se efectúan a través de una casa o agente de bolsa o una institución financiera.

Es requisito necesario que la empresa esté registrada en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V., y que la emisión esté autorizada por la Comisión Nacional de Valores para poder ofrecer públicamente cualquier instrumento bursátil de financiamiento.

MERCADO DE VALORES DE VENTAS SOBRE EL MOSTRADOR

Es el término que se utiliza para todas las actividades de compras y ventas de valores que no se llevan a cabo en una bolsa de valores. El mercado de ventas sobre el mostrador, el cual incluye a acciones de todo tipo y para todos los tamaños de corporaciones. Las negociaciones son realizadas a lo largo del país por los corredores/ negociantes; conocidos como constructores de mercado, quienes están listos para comprar y vender valores de modo similar a los proveedores de mercancía o bienes al mayoreo.

BOLSA DE VALORES

Las bolsas de valores operan como mercados de subastas; el proceso de negociación se alcanza mediante agentes que hacen transacciones en una bolsa de valores geográficamente centralizada. En una bolsa de valores, las empresas conocidas como "especialistas" son responsables de coordinar las órdenes de compra y de venta, y de mantener un mercado ordenado en una bolsa de valores particular. Las bolsas de valores se usan para coordinar órdenes de compra y venta que se reciben más o menos simultáneamente. Ellas compran cuando los inversionistas individuales quieren vender y venden cuando los inversionistas quieren comprar.

TRANSACCIONES DE CUENTAS DEL MERCADO DE VENTAS SOBRE EL MOSTRADOR

Las acciones no inscritas en bolsa serán manejadas sólo en el mercado de ventas sobre el mostrador, pero las acciones inscritas en bolsa también pueden estar comprendidas en éstas transacciones. Asimismo pueden incluir negociaciones de grandes bloques de acciones inscritas en bolsa fuera de las instalaciones de la bolsa de valores, con una casa de corretaje que actúa como intermediario entre dos inversionistas institucionales.

Existe un cuarto organismo bursátil se refiere a las transferencias directas de bloques de acciones entre inversionistas institucionales sin un corredor que actúe como intermediario.

13.4 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO O INVERSION

Los beneficios que en el largo plazo una empresa puede lograr, dependen en gran parte de la forma en que los siguientes problemas sean resueltos:

- 1) Selección de fuentes de financiamiento
- 2) Racionamiento del capital obtenido entre las propuestas de inversión disponibles

Las dos decisiones anteriores deben manejarse en forma separada.

La selección de propuesta de inversión deben basarse en los méritos financieros de cada propuesta, independientemente de la fuente o costo de la fuente con que se financia cada propuesta. Los fondos para inversión que una empresa posee deben ser considerados una caja fuerte en la cual no se pueden separar en compartimientos, el capital obtenido de cada una de las diferentes fuentes de financiamiento.

Además, el problema de seleccionar la fuente de financiamiento más adecuada debe ser resuelto independientemente de la utilización que se le den a los fondos, ésto es, la fuente seleccionada debe ser aquella de menor costo y al mismo tiempo aquella que represente el menor riesgo para la empresa.

FINANCIAMIENTO

Existen ciertos elementos comunes de criterio involucrados en determinar el tipo de fondos para emplearse en el financiamiento del activo. A menudo están en conflicto debido a que cada empresa está en situación diferente, sin embargo, la libertad de administración para ajustar la mezcla de deuda y capital contable, de acuerdo con ese criterio, está limitada por la disponibilidad de los diferentes tipos de fondos que se buscan.

Aún cuando la administración pudiera decidir que desea solicitar más préstamos, los proveedores de fondos podrían concluir que esto envuelve demasiado riesgo. Por consiguiente, los planes que hace la administración finalmente a la luz de éstos factores, a menudo involucran una transacción entre sus deseos y las condiciones impuestas por los proveedores de fondos.

METODOS DE FINANCIAMIENTO

1.- PASIVO

A) A corto plazo

- a) Acreedores comerciales
- b) Bancos comerciales
- c) Compañías financieras
- d) Comisionistas
- e) Mercado de bonos comerciales
- f) Acumulaciones de capital

B) Plazo intermedio

- a) Bancos comerciales
- b) Compañías de seguros
- c) Compañías financieras
- d) Agencias gubernamentales

PASIVO Y ARRENDAMIENTOS

C) A largo plazo

- a) Compañías de seguros
- b) Compañías financieras
- c) Bancos

2.- CAPITAL CONTABLE

- a) Socios preferentes
- b) Emisión de valores
- c) Utilidades retenidas

INVERSION

Las empresas realizan dos tipos de inversiones:

a) Inversiones necesarias como la adquisición de la maquinaria, el equipo de reparto, los edificios, etc.

b) Inversiones temporales de sus recursos excedentes, que les generarán beneficios en el futuro y que en un momento posterior serán realizadas para financiar la adquisición de nuevas instalaciones, cumplir con vencimientos, etc.

En México las inversiones de recursos excedentes pueden hacerse en dos mercados diferentes:

- a) El mercado de dinero
- b) El mercado de capital

En los dos mercados las inversiones están representadas por títulos-valor en los que se indica el monto de la inversión, el emisor del título, el plazo, la tasa de interés y la mención de ser nominativas o al portador; en el caso de ser nominativas, mostrarán el nombre del titular del documento.

13.5 FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL

El sector de la banca comercial privada de los países económicamente desarrollados ha contribuido decisivamente en el crecimiento del comercio y desarrollo internacionales. Muchos de los países recientemente independizados y económicamente en desarrollo, buscan niveles de vida más altos. Sin embargo, el capital para éste crecimiento económico, ha quedado fuera de las posibilidades del sector financiero privado.

Para hacer frente a ésta necesidad, se ha formado cierto número de organizaciones multinacionales, en su mayoría después de la Segunda Guerra Mundial.

En 1944 se estableció el Banco Mundial para la Reconstrucción y el Desarrollo, comúnmente llamado Banco Mundial. Esta organización, con su oficina en Washington, D.C., es propiedad de los 125 países miembros. Cada uno de ellos aporta capital para su operación. Los contribuyentes más grandes son los países industriales mayores de América del Norte y Europa.

El Banco Mundial concede préstamos a largo plazo a los gobiernos asociados, para el desarrollo de proyectos tales como presas, electrificación, infraestructura en general, desarrollo agrícola y salubridad pública. Los préstamos se hacen directamente al gobierno deudor o llevan su garantía.

Además de disponer de su propio capital para el otorgamiento de préstamos, el Banco Mundial ha colocado bonos en varios mercados internacionales de capital, inclusive, en años recientes, en los países árabes productores de petróleo.

Los préstamos del Banco Mundial se hacen en monedas fuertes a las tasas de interés del mercado, suficientes para cubrir el costo del financiamiento. Los préstamos generalmente, tienen vencimientos entre quince y veinticinco años, y estipulan que el pago se haga en la misma moneda.

Al final de los años cincuenta se reconoció el hecho de que muchos países no podían calificar para obtener los préstamos del Banco Mundial. Eran generalmente, los países más pobres, incapaces de generar los medios para pagar en monedas fuertes. Sin embargo las necesidades de éstos países eran grandes, y para ayudarlos el Banco Mundial creó una entidad de préstamos suaves la Asociación Internacional de Desarrollo, para conceder préstamos a largo plazo para el desarrollo en términos más clementes. Éstos préstamos se hacen en la moneda del país deudor, reembolsables en 50 años, y son prácticamente sin interés.

Otro integrante principal del Banco Mundial es la Coproración Financiera Internacional, sus actividades son mucho más limitadas que las del Banco Mundial. Su función es fomentar el crecimiento económico de países en desarrollo mediante la inversión sin garantías gubernamentales en empresas privadas, con capital y dirección privados.

Existe también el Fondo Monetario Internacional con el propósito de proporcionar préstamos a corto plazo a los países asociados, para ayudarlos en dificultades temporales de su balanza de pagos.

En los Estados Unidos, el Banco Exportador-Importador ofrece incentivos, mediante el otorgamiento de garantías parciales a bancos comerciales, para financiar las exportaciones norteamericanas, también presta dinero a países extranjeros para que puedan comprar productos norteamericanos. Éstos préstamos se hacen a tasas comerciales y el pago es en dólares.

Gracias a la combinación de los programas nacionales y las organizaciones multinacionales, se ha logrado una corriente significativa de fondos para el desarrollo a largo plazo, de los países en desarrollo. Ésto ha permitido a éstos países alcanzar un más alto nivel económico de lo que sería posible con sólo el sector privado, apoyado principalmente en bancos comerciales. Aún con todas éstas contribuciones, la necesidad es grande, y las oportunidades para el progreso económico están limitadas por una continua escasez de capital.

13.6 SISTEMA FINANCIERO NORTEAMERICANO

El gobierno de los Estados Unidos se ha preocupado cada vez más de que una de las consecuencias de la regulación ha sido hacer que los negocios de los bancos se vayan al extranjero a bancos extranjeros y subsidiarias en el extranjero de bancos americanos. En un intento de atraer alguno de éstos negocios de nuevo a Estados Unidos, en 1981 el gobierno permitió a los bancos americanos y extranjeros a establecer los llamados servicios de banca internacional.

Un servicio de banca internacional es el equivalente financiero a una zona de libre comercio; está situado en Estados Unidos, pero ya lleva negocios sólo con clientes no residentes en Estados Unidos, no se le exige mantener reservas con la Reserva Federal y los depositantes no están sujetos a ningún impuesto en Estados Unidos.

Las principales inversiones en el mercado monetario en los Estados Unidos son:

LETRAS DEL TESORO

Las letras del Tesoro de los Estados Unidos vencen a 90,180 y 360 días se emiten generalmente cada mes. Las ventas son mediante subasta, usted puede presentar a la subasta una oferta, en competencia con otras y confiar en la posibilidad de recibir la adjudicación al precio ofertado.

Existe también un excelente mercado secundario, en el cual cada día se compran y se venden miles de millones de dólares en letras.

TITULOS DE ORGANISMOS PUBLICOS

Organismos del Gobierno Federal, tales como los Federal Home Loan Banks o la Federal National Mortgage Association, se endeudan tanto a corto como a largo plazo. Las empresas poseen una parte significativa de los títulos a corto plazo emitidos por éstos organismos. Se negocian activamente y ofrecen rentabilidad ligeramente más altas que las correspondientes a los títulos del Tesoro que son comparables. Una de las razones de que la rentabilidad sea un poco más alta es que éstas inversiones no son tan fáciles de comercializar como las emisiones del Tesoro y que muchas de éstas inversiones no tienen la total garantía del gobierno de los Estados Unidos, sino solamente la garantía del organismo que las emite.

PAGARES A CORTO PLAZO, EXENTOS FISCALMENTE

Estados, municipios y organismos locales públicos dedicados a la promoción de viviendas y remodelación urbana emiten pagarés a corto plazo, tienen la total garantía del gobierno de los Estados Unidos, se les llama " pagarés proyecto".

Tienen un poco más de riesgo que las letras del Tesoro y no son tan fáciles de comprar o vender, sin embargo poseen un particular atractivo: los intereses no están sujetos al impuesto federal sobre la renta.

DEPOSITOS BANCARIOS A PLAZO Y CERTIFICADOS DE DEPOSITO

Los bancos ofrecen varios tipos de depósito a plazo que pagan intereses. Uno de los más populares es la cuenta de ahorro ordinaria. Usted puede colocar casi cualquier suma que desee en una cuenta de ahorro, el banco puede exigir que le notifique con al menos treinta días de antelación la retirada de fondos, pero, en la práctica, los fondos se pueden retirar en cualquier momento.

Las cuentas de ahorro son, por tanto, muy líquidas y, aunque ofrecen un tipo de interés bastante bajo, son muy utilizadas por particulares y por pequeñas empresas.

Una forma de alternativa de depósito a plazo es el depósito a plazo fijo. Si se necesita el dinero antes del vencimiento del plazo, el banco normalmente permitirá que se retiren los fondos, pero sufre una penalización en forma de reducción de intereses.

Éstos depósitos a plazo fijo son una fuente de fondos más importante para los eurobancos que para los bancos domésticos en Estados Unidos.

PAGARES FINANCIEROS Y PAGARES A MEDIO PLAZO

Un banco es un intermediario que toma prestados fondos a corto plazo de un grupo de empresas o individuos y presta a su vez esos fondos a otro grupo. El banco consigue su beneficio cargando al prestatario un interés más alto que el que ofrece al prestamista.

Las instituciones financieras, tales como las sociedades financieras, también emiten pagarés financieros, a menudo en sumas muy elevadas.

Los pagarés financieros tienen un vencimiento máximo de nueve meses pero varias empresas ofrecen ahora pagarés a medio - plazo regularmente de la misma manera que emiten pagarés financieros. Éstos pagarés tienen típicamente un vencimiento de uno a diez años.

Sólo las compañías conocidas en todo el país pueden encontrar mercado para sus pagarés financieros, e incluso en ese caso los agentes intermediarios se muestran remisos a manejarlos si hay alguna duda sobre la situación financiera de la empresa. Las empresas, generalmente, garantizan sus emisiones de pagarés financieros concertando una línea subsidiaria especial de crédito con el banco.

Ésto garantiza que la empresa tendrá a su disposición dinero para amortizar el pagaré, el riesgo de impago, por tanto, pequeño.

ACEPTACIONES BANCARIAS

Una aceptación bancaria comienza su vida como una orden escrita para que el banco pague una suma determinada en una fecha futura. El banco entonces acepta tal orden escribiendo "aceptada" en ella. Una vez aceptada, la letra de cambio se convierte en un reconocimiento de deuda al banco y es un título negociable. Éste Título puede ser después comprado o vendido con un descuento ligeramente mayor que el descuento para letras del Tesoro con igual vencimiento.

Las aceptaciones de los bancos nacionales americanos más importantes vencen normalmente en un plazo de uno a seis meses y se conocen con el nombre de aceptaciones preferentes.

ACUERDOS DE RECOMPRA

Los acuerdos de recompra son un préstamo garantizado a un agente intermediario en títulos del gobierno. Funcionan de la siguiente manera:

El inversor compra parte de la cartera de títulos del Tesoro del agente y, simultáneamente, acuerda vendérselos de nuevo a una fecha posterior a un precio más alto.

Los acuerdos de recompra a veces tienen una duración de varios meses, pero con más frecuencia son sólo acuerdos de un día para otro. Ninguna inversión en el mercado monetario nacional ofrece tal liquidez.

13.7 POLITICA ECONOMICA NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL ENTORNO FINANCIERO

En el complejo mundo moderno actual, ni los individuos ni los países son autosuficientes, los países han utilizado sus diferentes recursos económicos; y las personas, han desarrollado diferentes habilidades.

Éste es el fundamento del comercio mundial y de la actividad económica. Como resultado de ésta actividad comercial evolucionaron las finanzas internacionales y la banca.

Por ejemplo, los Estados Unidos es un gran consumidor de café; sin embargo, no cuenta con el clima adecuado para cultivarlo, en consecuencia los Estados Unidos deben importar café de otros países, como Brasil, Colombia y Guatemala.

El comercio exterior, intercambio de bienes entre distintos países por muchas y diferentes razones, la primera consiste en que no todos los países poseen los satisfactores necesarios, segunda con frecuencia el comercio exterior también ocurre debido a que un país no dispone de la suficiente cantidad de artículos para hacer frente a sus necesidades, tercera un país puede vender ciertos artículos a precio más bajo que otro.

Para la mayoría de los países las exportaciones y las importaciones son la actividad internacional más importante. Cuando los países exportan más de lo que importan, se dice que tienen una balanza comercial favorable, cuando importan más de lo que exportan, existirá una balanza comercial desfavorable.

Los beneficios o utilidades de las exportaciones cubren las importaciones que necesitan y desean, la balanza de pagos de un país constituye un registro de éstas complejas transacciones. Al reflejar todas éstas operaciones en términos monetarios, una nación puede combinar el ingreso que recibe, y emplearlo en adquirir ciertos bienes, como productos de manufacturas de otros países, viajes de sus nacionales al extranjero y la contratación de tecnología para sus obras.

Las dos categorías de la balanza de pagos en cualquier nación están representadas por su comercio tangible e intangible. La inversión forma una tercera categoría de importancia.

Por medio de las inversiones una nación utiliza el capital extranjero para construir fábricas y explotar recursos naturales en provecho propio de su estructura industrial. En épocas más recientes, las compañías americanas, japonesas y europeas han aportado fondos para exploraciones petroleras y construir nuevas fábricas de automóviles, acerías y productos químicos en todas partes del mundo.

Las inversiones pueden impactar considerablemente la balanza de pagos de una nación, cuando se hace una inversión, entra capital al país, permitiéndole importar productos terminados para construir nuevas instalaciones industriales y pagar los salarios de los obreros que la construyeron, una vez que la fábrica está en operación genera nuevos artículos terminados para exportación, de ésta manera las inversiones tienen un efecto catalizador en el crecimiento económico para el desarrollo de los países de la América del Norte, Europa y Asia, así como para los países en vías de desarrollo.

Al correr de los años, una inversión debe producir un beneficio. Los dividendos, cantidades que se pagan a los accionistas tomándolas de los beneficios, pueden remitirse al país inversionista. Desde el punto de vista de la balanza de pagos, en el año en que se hace la inversión, el país anfitrión acredita el ingreso a su balanza de pagos y el país inversionista registra un cargo.

Entonces los dividendos representan un gasto para el país anfitrión y un ingreso para el país inversionista. Una vez hecho el cálculo de todo lo registrado en su balanza de pagos, la nación tendrá, ya sea un ingreso neto o un egreso neto en efectivo.

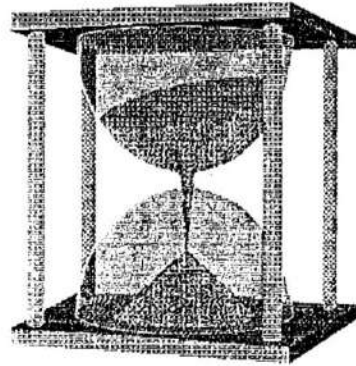
El capital para inversiones en el extranjero puede restringirse exigiendo aprobación del gobierno para cualquier nueva inversión fuera del país.

Si éstas medidas no son suficientes en un país, éste puede devaluar su moneda. Ésto hace inmediatamente que las importaciones sean más caras y las exportaciones más competitivas puesto que el país importador puede ahora pagar las importaciones con menos de su moneda que antes.

El oro, y en menor escala la plata, han constituido tradicionalmente las reservas, en la actualidad el oro representa sólo una de las numerosas reservas de un país.

En vista de que toda ésta actividad internacional se maneja por individuos y sociedades, se ha hecho sentir la necesidad de establecer servicios bancarios internacionales. De tiempo en tiempo los gobiernos reglamentan y participan interviniendo en situaciones especiales; pero es excepcional. Fuera de los países socialistas, el comercio y las inversiones internacionales son un asunto privado.

CAPITULO XIV



FINANCIAMIENTOS A CORTO PLAZO

XIV FINANCIAMIENTOS A CORTO PLAZO

14.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento son los entes que nos van a proporcionar los recursos financieros siempre y cuando se reúnan los requisitos.

Las fuentes de financiamiento pueden ser:

INTERNAS

CON COSTO:

***Acciones**

***Bonos**

SIN COSTO:

***Utilidades retenidas**

***Sueldos acumulados**

***Impuestos acumulados**

EXTERNAS

CON COSTO:

***Sistema bancario**

Primer piso: Opera con el público en general.

Segundo piso: Opera a través de la banca de primer piso, Nacional Financiera, maneja fondos de desarrollo o de fomento.

***Casa de Bolsa**

Instrumentos de inversión del Gobierno Federal.

***Auxiliares de crédito**

A través de factoraje y arrendamiento financiero.

SIN COSTO:

***Proveedores**

***Cuentas por pagar**

Representan la compra de insumos.

14.2 MERCADO DE DINERO

Es el mercado activo para el dinero y sustitutos cercanos al dinero en el cual las instituciones financieras y otras descansan para obtener la liquidez necesaria en el curso usual de sus operaciones.

Los bancos y el Gobierno Federal tienen un papel relativamente importante en el mercado de dinero organizado, mientras, que las grandes corporaciones de negocios llegan a él vendiendo sus bonos comerciales y comprando obligaciones del gobierno a corto plazo y documentos comerciales de otros negocios para inversiones temporales.

Mediante éste mercado, las demandas temporales de efectivo por algunas unidades económicas, son rápida y eficientemente satisfechas por otras con saldos en efectivo en exceso a corto plazo.

Los instrumentos que se dan en el mercado de dinero principalmente son:

- a) CETES, TESOBONOS
- b) Papel Comercial
- c) Aceptaciones Bancarias
- d) Pagarés
- e) Oro y plata amonedados

En el mercado de dinero se intercambian Instrumentos Financieros con las siguientes características:

- * Su vigencia es menor a un año (a corto plazo).
- * La mayor parte de las emisiones se realizan a plazos de 7,14,21 y 28 días.
- * Son instrumentos de alta liquidez.
- * Se negocian en el Mercado Secundario desde un día en adelante.
- * Ofrecen bajo riesgo.
- * Siempre son valores de deuda.

MERCADO SECUNDARIO:

Es el que se refiere al mercado diario de acciones y de cualquier otro valor. La transferencia de recursos que toma lugar únicamente entre el comprador y el vendedor. La empresa emisora, cuyas acciones son objeto de la compra/venta, usualmente no tiene nada que ver en ésta operaciones.

14.3 CREDITO

El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. Aún cuando no existe una definición generalmente aceptada, podemos definir la operación de crédito como " la entrega de un valor actual, sea en dinero, mercancía o servicio, sobre la base de la confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado".

La mayoría de los fondos corrientes se necesitan para financiar la compra de bienes, que finalmente han de venderse y así convertirse en efectivo con el que pueda liquidarse una deuda, aunque las necesidades temporales de efectivo pueden surgir por otras razones.

CLASIFICACION DE CREDITO

Las fuentes usuales de crédito son:

- 1.- Acreedores comerciales.
- 2.- Bancos comerciales.
- 3.- Compañías financieras comerciales, incluyendo factores.
- 4.- Compañías de papel comercial.
- 5.- Otras fuentes (bancos de Reserva Federal).

BENEFICIOS

En la actualidad, el crédito es de vital importancia para la economía de todos los países y de todas las empresas, ya que su utilización adecuada produce, entre otros beneficios, los siguientes:

- a) Aumento de los volúmenes de ventas
- b) Incremento de la producción de bienes y servicios
- c) Elevación del consumo
- d) Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementar los volúmenes de venta
- e) Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población

Lo anterior nos proporciona una imagen clara de la importancia del crédito en el desarrollo económico de un país. Su análisis permite entender claramente por qué en los países de libre empresa se utiliza cada día en mayor escala.

14.4 CREDITO BANCARIO

Tanto los bancos de ahorro como las instituciones de ahorro y préstamos, son generalmente instituciones mutualistas, que no pueden aceptar depósitos a la vista, en lugar de esto, generalmente pueden aceptar solamente depósitos en ahorros que se invierten principalmente en hipotecas sobre propiedades residenciales. A pesar de que los bancos de ahorro pueden invertir en primeras hipotecas sobre propiedades usadas para propósitos de negocios o fabricación, ninguna de las instituciones mutualistas pueden conceder préstamos a negocios a corto plazo.

Debemos reconocer que existe una asociación con el tamaño de la industria, las industrias que hacen menos uso de los préstamos bancarios a corto plazo son también aquellas en las cuales se encuentran las compañías de volumen considerable.

FORMAS DE CREDITO BANCARIO

LINEA DE CREDITO

Si bien el uso del término varía en la práctica, una línea de crédito es "generalmente un entendimiento informal entre el solicitante y el banco acerca de la cantidad máxima de crédito que el banco proporcionará al solicitante en cualquier tiempo". Bajo ésta forma de arreglo, el banco no está obligado legalmente a proporcionar el crédito en la cantidad acordada. Sin embargo, la mayor parte de los bancos cumplirán con el acuerdo informal con objeto de no dañar su reputación o la confianza depositada en ellos.

Después de que nuestra solicitud para una línea de crédito ha sido aprobada podemos usar la línea hasta el límite establecido, siempre que deseamos obtener un préstamo, firmamos un pagaré por la cantidad de dinero que deseamos y el periodo que lo necesitamos.

Las líneas de crédito generalmente se establecen solamente una vez al año, y se usan en dos formas principales:

1.- El uso más común de las líneas de crédito es en los préstamos estacionales. Sobre la base de nuestro presupuesto de efectivo podríamos estimar nuestros préstamos máximos y arreglar una línea de crédito para tal cantidad. Debido a que la línea debe llenar nuestras necesidades estacionales, no tenemos que usarla por uno o más meses dentro de cada año.

2.- Las líneas de crédito pueden también ser usadas con arreglos como crédito revolvente y préstamos para financiar equipo y construcciones, el crédito revolvente a menudo involucra prestar contra un "recipiente" de cuentas por cobrar o de inventarios, sirviendo ésta partida como garantía para el préstamo.

PRESTAMO SENCILLO

Cuando solicitamos un préstamo en el banco ocasionalmente el banco tratará cada préstamo como un arreglo separado. Aquellos bancos que no conceden líneas de crédito consideran cada solicitud de préstamo sobre sus méritos individuales, aún cuando ciertos solicitantes pueden solicitar préstamos estacionales cada año.

TERMINOS DE LOS CREDITOS BANCARIOS

Debemos reconocer que cuando solicitamos un préstamo de un banco estamos haciendo un arreglo que involucra un paquete de términos entre sí. En éste paquete se encuentran los arreglos que hacemos con el banco sobre:

TAMAÑO DEL PRESTAMO

El tamaño del préstamo está, por supuesto relacionado con el tamaño del solicitante, el límite superior del préstamo está basado en el volumen de capital del banco disponible para préstamos y del superávit sostenido. Debido a ésta limitación los solicitantes de créditos muy grandes deben obtener fondos de varios bancos.

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO

Debido a que los bancos deben sostener su cartera de préstamos lo suficientemente libre y líquida, favorecen los préstamos a corto plazo para llenar necesidades estacionales de los negocios. Por supuesto el vencimiento original ésta en cierto modo mal interpretado, puesto que varios préstamos pueden ser renovados varias veces, los deudores se ven obligados a renovar las letras una y otra vez mientras el banco se asegura de su solvencia, el deudor posiblemente empieza a considerar el crédito bancario como parte de su capital permanente.

Las fallas del banco en renovar los créditos, como lo espera el deudor, pueden señalar el final del negocio o forzar al propietario a buscar fondos bajo prácticamente, cualesquier términos para reemplazar el préstamo bancario.

PRESTAMOS GARANTIZADOS

Por préstamos garantizados queremos indicar un préstamo protegido por el gravámen de ciertas partidas específicas del activo. Si el deudor no llena sus obligaciones, el acreedor puede disponer del activo gravado, si el activo es más que suficiente para satisfacer las reclamaciones del crédito concedido, el exceso obtenido de su venta debe ser aplicado para cubrir las reclamaciones de cualquier pago a los propietarios.

La garantía comúnmente se requiere para préstamos a negocios pequeños cuando éste préstamo se encuentra arriba de un tamaño promedio y cuando se concede por un periodo de más de un año.

SALDOS MINIMOS

Aproximadamente la mitad de los bancos en el país requieren que los deudores mantengan saldos de depósito en cierta relación con la cantidad que solicitan como préstamo o de la cantidad concedida en línea de crédito. Ésto recibe el nombre de compensación o saldo de compensación, debido a que es una forma de compensar al banco.

Como otros términos bancarios, los saldos de compensación varían de banco a banco y de tiempo en tiempo.

14.5 CREDITO BURSATIL

Éste tipo de crédito se puede definir como aquel que se otorga en especial con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distante de aquélla en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés. Por lo general, éste tipo de crédito se origina de la necesidad de colocar capitales excedentes o improductivos cuyo poseedor no quiere ponerlos directamente en su producción.

14.6 FACTORAJE

El factoraje es la enajenación de las facturas por cobrar a un factor quien compra las facturas y cobra el débito a los clientes.

El factor determinará que facturas son liquidadas mismas que tomará como pago de su inversión, se debe notificar a quien adeuda a la empresa de factoraje que tendrá que acudir a liquidar su deuda ésto dentro de 15 días de acuerdo con la ley.

Un convenio continuo se hace entre el vendedor de la mercancía y la compañía factor, bajo el cual el factor contrata comprar todas las cuentas por cobrar conforme surjan de las ventas por el vendedor. El factor asume todo el riesgo y no tiene recurso si las cuentas por cobrar resultan incobrables.

VENTAJAS

- 1) Convertimos en forma inmediata las cuentas por cobrar.**
- 2) Tenemos un patrón de flujo de efectivo cierto.**
- 3) Se pueden eliminar los costos del departamento de cobranza.**

DESVENTAJAS

- 1) El alto costo y por ello hay un sacrificio potencial de liquidez y puede repercutir en una debilidad financiera.**

CAPITULO XV



**BASES PARA LAS DECISIONES DE
FINANCIAMIENTO O INVERSION**

XV BASES PARA LAS DECISIONES DE FINANCIAMIENTO O INVERSION

15.1 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

Las personas que destinan sus recursos a una empresa independientemente de su calidad de acreedores o accionistas, tienen en mente el objetivo de obtener utilidades sobre la inversión que están efectuando; los acreedores esperan percibir sus utilidades en forma de "intereses" y los accionistas esperan recibirlas en forma de dividendos y/o de ganancias de capital.

Las empresas, entonces, son creadas para obtener utilidades. Con éste objetivo en mente, se elige el giro, la localización, los recursos humanos, los activos, en fin, todo aquello que permita lograr la meta.

Una vez creada la empresa, es cuando se desarrolla la actividad elegida, se trata de poner en movimiento todo el sistema:

1) Los recursos humanos han de utilizar los activos para producir el o los productos deseados y colocarlos en el mercado.

2) El administrador deberá tomar las decisiones que permitan lograr ésto de la mejor manera, buscando ampliar la participación de mercado y utilizar en el mayor grado posible la capacidad instalada.

El volúmen de ventas reflejará la medida en la que se está logrando la participación en el mercado, sin embargo no se trata solamente de generar ventas sin importar las condiciones en las que se logren, el objetivo es lograr las ventas en las mejores condiciones de costos y gastos; es de todos conocido que para vender un artículo, logrando utilidades en la venta, se tiene que cubrir tanto el costo del mismo como el de los esfuerzos de venta y administración.

15.2 ANALISIS DE LA EMPRESA Y SU TENDENCIA

Para analizar la empresa y sus tendencias es necesario analizar al mercado dentro de las cuales se reconocen cuatro variables fundamentales:

*** Análisis de la demanda**

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Demanda = Producción nacional + importaciones - exportaciones

*** Análisis de la oferta**

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Entre los datos necesarios para realizar el análisis de la oferta están:

- **Número de productores**
- **Localización**
- **Capacidad instalada**
- **Calidad y precio de los productos**
- **Planes de expansión**
- **Inversiones fijas y número de trabajadores**

*** Análisis de los precios**

Es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y demanda están en equilibrio.

*** Análisis de la comercialización**

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o un servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

El análisis que se realice debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, y en éste tipo de estudios la decisión final está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.

TENDENCIAS

Los cambios futuros de la demanda, sino también de la oferta y de los precios, pueden ser conocidos con cierta exactitud si se usan para ello las técnicas adecuadas para analizar el presente. Para ello se usan las llamadas series de tiempo, pues lo que se desea observar es el comportamiento de un fenómeno respecto al tiempo.

Existen patrones básicos de tendencia de fenómeno en el tiempo:

a) La tendencia secular

Surge cuando el fenómeno tiene poca variación en largos periodos, y puede representarse gráficamente por una línea recta o por una curva suave.

b) La variación estacional

Que surge por los hábitos o tradiciones de la gente o por condiciones climatológicas; fluctuaciones cíclicas, que surgen principalmente por razones de tipo económico, y los movimientos irregulares, que surgen por cualquier causa aleatoria que afecta al fenómeno.

15.3 POLITICAS DE FINANCIAMIENTO

Un recurso básico de la empresa es la corriente de flujos de tesorería producida por sus activos. Cuando la empresa se financia únicamente con acciones ordinarias, todos los flujos de tesorería pertenecen a los accionistas. Cuando emite tantos títulos de deuda como de capital propio, se compromete a separar los flujos de tesorería en dos corrientes, una corriente relativamente segura que va a los titulares de la deuda y otra más arriesgada que va a los accionistas.

Tenemos que considerar la posibilidad de que ninguna combinación tenga mayor atractivo que otra. Tal vez las decisiones realmente importantes son las que afectan los activos de la empresa.

Quienes demostraron que la política de dividendos es irrelevante en mercados perfectos de capitales, demostraron también que las decisiones de financiación son irrelevantes en mercados perfectos.

Sólo que la política de financiamiento debe ser inflexible en cuanto a su regla principal, nunca financiar pasivos a corto plazo con activos fijos ó a largo plazo, así mismo nunca invertir o financiar grandes cantidades en equipo administrativo y oficinas si nuestra fuente de activo es el operativo, pues caeremos en una irrelevante ruptura de el principio administrativo fundamental, gastos de administración elevados y poca fuente de ventas.

15.4 DECISIONES DE FINANCIAMIENTO

Se refiere a la identificación de los individuos o instituciones dispuestas a aportar recursos, así como a la determinación del monto de recursos que debe obtenerse de cada una de las posibles fuentes.

La decisión de inversión se refiere a seleccionar, de entre un conjunto de alternativas, la cantidad de recursos que deben comprometerse en activos, así como a determinar la composición o tipo de activos que deben adquirirse con dichos recursos.

De alguna manera, las decisiones de inversión son más simples que las decisiones de financiación. El número de instrumentos de financiación diferentes está en continua expansión. Tendrá que aprender las principales familias, géneros y especies. También deberá conocer las principales instituciones financieras, las cuales proporcionan financiación.

Hay también aspectos en las decisiones de financiación que son mucho más sencillas que las de inversión, las decisiones de financiación no tienen el mismo grado de irreversibilidad que las decisiones de inversión, son más fáciles de cambiar completamente, en otras palabras, su valor de abandono es mayor.

15.5 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

No puede divorciarse totalmente el valor de un proyecto internacional de la forma en que se financia. Las inversiones internacionales más importantes a menudo tienen tantos efectos colaterales de financiación que sería erróneo intentar reducir el análisis del proyecto, el VAN de un proyecto internacional se calcula normalmente suponiendo financiación con capital propio por parte de la empresa matriz, y que toda la renta revierte en forma de dividendos a la primera oportunidad.

El paso siguiente es valorar los efectos colaterales de la financiación. Si financia el proyecto en parte con un préstamo de la matriz en lugar de capital, debería también calcular el valor de cualquier ahorro impositivo que resulte. Y si el proyecto permite a la empresa como un todo endeudarse más por su propia cuenta, debería también calcular separadamente el valor de cualquier ahorro impositivo en ésta deuda.

Cuando se calcula su valor neto del proyecto base, debe suponer que todos los fondos fueron exportados de Estados Unidos y que todo el ingreso se remitió tan pronto como fue posible. Pero puede ser mejor conseguir dinero localmente, o puede tener ya un excedente de fondos en el extranjero que no le están permitidos repartir o que no desea repatriar por razones fiscales.

En lugar de remitir toda la renta por canales normales, puede que sea capaz de remitir parte de la renta de forma más rentable a través de primas u honorarios de dirección, o puede preferir los fondos en el extranjero para futuras expansiones.

15.6 ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL

La empresa que precise financiarse en moneda extranjera tiene de manera genérica dos opciones: la primera, acudir a la financiación del euromercado o mercado financiero e internacional donde se negocian recursos denominados en divisas convertibles entre instituciones que no se encuentran sometidas a regulación por el país que emite la divisa de transacción; y la segunda, obtener la financiación en el sector extranjero de un mercado financiero nacional, donde los fondos prestables son tomados por entidades no residentes del país que se trate.

En el euromercado los recursos financieros se denominan en monedas distintas a las del país en el que se realiza la operación. Esto implica que la intermediación financiera en sus dos vertientes: captación de los recursos prestables y transferencia de los mismos a un demandante de fondos, mediante la correspondiente operación crediticia se lleva a cabo fuera de la jurisdicción del país emisor de la divisa en que se realiza la operación y, por lo tanto, sin estar sometida a su control.

Como es conocido, a pesar del prefijo euro de éste mercado financiero, su ámbito de actividad no se circunscribe a Europa, e incluye cualquier centro financiero en el que se lleven a cabo toda la amplia gama de operaciones financieras, de corto y largo plazo, en divisas distintas de la del país donde geográficamente se encuentra dicho centro financiero.

El sector extranjero de un mercado financiero nacional permite a los prestatarios extranjeros obtener recursos financieros en ese mercado. Desde el punto de vista operativo no suele haber diferencias entre prestatarios nacionales y extranjeros; si bien, el costo de los recursos puede verse afectado por la prima de riesgo - país, que podría encarecer los fondos respecto de un prestatario nacional de las mismas características, y por los costos fiscales correspondientes a la misma, que pueden verse reducidos en virtud de tratados de doble imposición entre los países del prestamista y del prestatario.

Los países financieramente desarrollados que permiten la actividad del euromercado dentro de sus fronteras establecen regulaciones bancarias, y financieras en general, distintas para las operaciones en moneda nacional y para las realizadas en otras divisas, a las que se les concede naturaleza extraterritorial. Para llevar a cabo éstas últimas los requisitos se suelen limitar a estar registrado como entidad financiera y cumplir unas mínimas condiciones de recursos propios.

Por el contrario, para establecerse como institución financiera en el mercado interior la regulación suele ser muy estricta, tanto en lo que se refiere a coeficientes mínimos de solvencia y liquidez, como a la prohibición de llevar a cabo determinadas operaciones financieras, regulación de los tipos de interés en ciertas operaciones, etc.

La ausencia práctica de regulación financiera en los centros extraterritoriales del euromercado, junto con la favorable regulación fiscal de los mismos, constituyen dos factores positivos para su desarrollo, por cuanto se traducen en una más alta remuneración de las operaciones de pasivo y unos costos más reducidos en las operaciones de activo.

Los centros financieros del euromercado se han desarrollado porque además de contar con una favorable regulación financiera y fiscal, han contado con factores no económicos tan importantes como estabilidad política, favorable localización geográfica, buena infraestructura de telecomunicaciones y un cierto desarrollo del sector de servicios, particularmente los de carácter financiero. Todo ello ha permitido que el euromercado se desarrolle en cinco áreas geográficas:

*** Europa occidental, cuyo centro estratégico Londres durante mucho tiempo considerada la capital del euromercado y cuyos tipos de interés interbancarios han sido, y continúan siendo, los tipos de referencia más usuales en las operaciones de éste mercado pero que cuenta con otras plazas financieras importantes como Luxemburgo, Amsterdam, Zurich o París.**

* El Caribe y América Central. En ésta zona se sitúan centros financieros como las islas Bahamas, las Antillas Holandesas, las islas Caimán y Panamá; éste último centro ha perdido importancia financiera en los últimos años como consecuencia de la inestabilidad política.

* El Oriente Medio, donde el euromercado cuenta con su principal plaza en Bahrein, aunque también son activas las de Qatar y los Emiratos Arabes Unidos.

* El Lejano Oriente, cuyas principales plazas son Tokio, Singapur y Hong Kong.

* Finalmente, el área geográfica que más recientemente se ha incorporado al euromercado ha sido la de los Estados Unidos donde en Diciembre de 1981 se autorizó la constitución de international banking facilities, centros norteamericanos para operaciones financieras con no residentes, exentos de coeficientes bancarios, seguros de depósitos y otros requisitos de naturaleza análoga. Ésto permitió a los bancos norteamericanos participar en operaciones en eurodólares que, hasta éste momento, habían estado en manos de bancos extranjeros o de las filiales extranjeras de bancos norteamericanos.

15.7 ENTORNO MONETARIO Y BURSÁTIL

El mercado de opciones es un negocio especializado y sus adictos tienen su propio lenguaje, hablan de opciones de compra, opciones de venta, opciones de compra y venta combinadas, opciones de mucho dinero y opciones en descubierto.

Hagamos una primera distinción entre aquellas operaciones dirigidas a un mercado extranjero determinado y aquellas más ampliamente dirigidas globalmente a todo el mercado intencional.

En el primer grupo, el emisor acude a un mercado extranjero en busca de fondos locales, normalmente en la moneda de denominación del país y colocando sus títulos inicialmente en el mercado primario entre los inversores de ese país, cumpliendo en consecuencia con todos los requisitos de emisión y circulación de valores entre el público vigentes en dicho mercado.

El segundo caso incorpora un grado superior de internacionalización para el carácter restrictivo, la moneda de denominación de los títulos es distinta de la que circula en el país de emisión y no pesan restricciones de carácter nacional sobre la emisión y circulación de los títulos.

En este concepto amplio de mercado internacional de acciones hay que encuadrar las llamadas operaciones de euromercado. Este término no responde tanto a la localización geográfica de la operación, sino a las técnicas de aseguramiento, sindicación y distribución características de las euroemisiones de deuda. Los sindicatos bancarios internacionales consiguen distribuir internacionalmente, sin intervención de bolsas oficiales ni aprobación específica de autoridad alguna de los países de colocación, los títulos - valores de los emisores.

En este caso, el mercado secundario se localiza preferentemente en la bolsa oficial del país de origen del emisor, aunque bien puede crearse un mercado extrabursátil en el extranjero con actividad allí donde los inversores e intermediarios lo precisan.

En cualquier caso, normalmente a nivel de emisiones internacionales, el mercado primario se hace a través de la red de intermediación financiera del país extranjero donde los títulos se emiten. Las bolsas oficiales de ese país ofrecen el correspondiente mercado secundario para los títulos y publican regularmente el precio oficial de cotización.

En la mayoría de las operaciones, la determinación del banco agente estará condicionada por el tipo de emisión de que se trate, las condiciones de aseguramiento ofrecidas, el precio de referencia, así como por la técnica de colocación que va a utilizar el sindicato bancario.

En el mercado financiero internacional se identifican de manera general tres tipos de emisiones de acciones:

OFERTA PUBLICA INICIAL

Es la salida al mercado de valores de un paquete de acciones, hasta entonces cautivo o no objeto de negociación en el mercado. Dicha Oferta Pública comprende normalmente un tramo nacional (por lo general el más importante) y un tramo internacional, este tipo de emisión es característica en las operaciones de privatización de empresas.

EMISION PRIMARIA

No es más que una ampliación de capital con un tramo internacional. Este tipo de emisión puede verse limitada en aquellos países en los que existe el derecho de suscripción preferente para los accionistas antiguos, por cuanto resulta difícil asegurar y colocar un importe que se desconoce hasta finalizado dicho período de suscripción.

EMISION SECUNDARIA

Es la colocación internacional de un paquete de acciones ya emitidas en poder de la empresa emisora. Suele responder al deseo de movilizar una autocartera, diversificando de paso la base accionarial.

15.8 TASAS INTERNA DE RETORNO, DE INTERES NOMINAL, EFECTIVO, REAL Y PONDERADO

TASA INTERNA DE RETORNO

Muchos gerentes están preocupados con la medida del valor en pesos de las ventas, del valor en pesos de las utilidades y de los márgenes de utilidad (la razón de las utilidades a los precios de venta).

Sin embargo, la prueba última de rentabilidad no es la cifra absoluta de la utilidad o la relación de la utilidad con las ventas, la prueba crítica es la relación de las utilidades al capital invertido. La forma más popular de expresar esta relación es por medio de la tasa de retorno sobre la inversión (TIR). Sin embargo es una medida imperfecta que debe ser usada con escepticismo y en conjunto con otras medidas de desempeño.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital invertido}} \times \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{Capital invertido}} = \frac{\text{Rentabilidad sobre la inversión}}$$

Considere los componentes de las relaciones. Uno puede hacer las siguientes generalizaciones las cuales son obvias:

Cualquier acción es benéfica si:

- a) Incrementa las ventas
- b) Reduce la inversión de capital
- c) Reduce los costos mientras mantiene los dos factores constantes

Puesto de otra manera, existen dos ingredientes básicos para la producción de la utilidad:

- La rotación de caiptal
- Los márgenes de utilidad

INTERES NOMINAL E INTERES EFECTIVO

Generalmente, en muchos estudios económicos las tasas de interés utilizadas son en bases anuales. Sin embargo, en la práctica es posible encontrar situaciones en las cuales los intereses se tengan que pagar más frecuentemente, ya sea cada semestre, cada trimestre o cada mes. En tales situaciones, conviene analizar por ejemplo, si existe realmente diferencia, suponga que usted necesita \$1,000.00 y ha recurrido al banco a solicitarlos. El banco ha acordado prestárselos a una tasa del 12% anual. Por otra parte, usted conoce a otra persona, la cual le presta la misma cantidad de dinero cobrándole el 1% mensual. Si el plazo que se le da para reponer el dinero es de un año, entonces, usted tendría que pagar a cada parte lo siguiente:

$$F \text{ banco} = 1000 (1+.12)^1 = \$1,120.00$$

$$F \text{ persona} = 1000 (1 + .01)^{12} = \$ 1,126.80$$

como se puede observar, aceptar el dinero al 12% anual resulta más conveniente. Éste resultado no es nada sorprendente, puesto que al cobrarse los intereses en base mensual, es obvio que se acumularán más intereses, ya que cuando el interés que se cobra es compuesto, los intereses generados a su vez producen más intereses.

Del ejemplo anterior se puede concluir que el 1% mensual nominal no equivale al 12% anual.

Por consiguiente, si quisiéramos determinar el interés efectivo anual al cual equivale el 1% mensual, tendríamos que hacer el siguiente cálculo:

$$\frac{1,126.80 - 1,000}{1,000} = 12.68\% \text{ INTERES EFECTIVO}$$

INTERES REAL

Existen en la práctica ciertos problemas en los cuales se nos asegura que nos van a cargar una cierta tasa de interés. Los problemas más comunes de éste tipo son las compras que se hacen a crédito, los préstamos bancarios, etc. Sin embargo, muy probablemente en la mayoría de éstas transacciones el interés real es mucho mayor al que supuestamente se nos está cobrando.

El concepto de interés real es equivalente al de interés efectivo, sólo que el interés efectivo, normalmente se refiere a un año y en el interés real, el tamaño del periodo puede ser un mes, un trimestre o un semestre. Lo anterior significa que al interés real también le podemos llamar interés real efectivo. Por ejemplo:

Una persona ha solicitado al banco un préstamo por la cantidad de \$10,000.00. El banco para éste tipo de préstamos otorga un plazo de seis meses a un interés del 1.5% mensual. Si la persona recibe \$10,000.00 menos los intereses generados por el préstamo, cuál es el interés real mensual de ésta transacción?

Primeramente se va a determinar la cantidad neta de dinero que ésta persona recibe:

$$P = 10,000 - (10,000 (1 + .015)^6 - 10,000) = 9,066$$

es decir la persona va a recibir \$9,066 a cambio de pagar \$10,000 dentro de seis meses. Lo anterior significa que el interés real mensual en éste préstamo, sería la tasa de interés que hace \$9,066 igual a \$10,000 dentro de seis meses, ésto es:

$$9,066 (1 + iR)^6 = 10,000$$

y despejando iR encontramos:

$$iR = (e^{(1/6 \ln 10,000/9,066)}) - 1 = 1.65\%$$

por consiguiente el interés real de éste préstamo es de 1.65% mensual, el cual equivale a 21.70% anual efectivo. Además, conviene señalar que 1.65% representa también el interés efectivo mensual, es decir, en éste caso es indistinto usar el término interés real mensual o interés efectivo mensual.

La razón por la cual el interés real resultó mayor que 1.5%, estriba en el hecho de que los intereses se están cobrando sobre una cantidad mayor a la que recibimos, y además se están cobrando por adelantado.

INTERES O COSTO PONDERADO

Una vez que se determina el costo individual de cada una de las diferentes fuentes de financiamiento que forman el capital de la empresa, podemos proceder a calcular el costo ponderado de capital. Lo que vale la pena es calcular el costo ponderado de las diferentes fuentes que se van a captar en el futuro y compararlo con el rendimiento esperado de los proyectos de inversión que se tienen en cartera.

Conociendo las fuentes de financiamiento que se van a captar, sus costos después de impuestos y el porcentaje que cada una representa del total obtenido, entonces el costo ponderado de capital con un ejemplo se representaría de la siguiente forma:

La empresa a pensado solicitar un préstamo bancario por \$25,000, emitir obligaciones por \$25,000 y finalmente emitir acciones comunes por valor de \$50,000. El costo después de impuestos de éstas fuentes de financiamiento son de: 10%, 11% y 15% respectivamente.

	cantidad obtenida	proporción con respecto al total	costo después de impuestos	costo ponderado
préstamo bancario	\$25,000	25%	.10	2.50
obligaciones	25,000	25	.11	2.75
acciones comunes	<u>50,000</u>	50	.15	<u>7.50</u>
	\$100,000			12.75%

Para la información anterior produce un valor para el costo ponderado de capital de 12.75%. Lo anterior significa que todos los proyectos que se van a emprender utilizando parte del capital obtenido a través de éstas fuentes, deberán tener un rendimiento mayor al costo ponderado de las mismas.

15.9 FINANCIAMIENTO EN MONEDA EXTRANJERA

Tomando como referencia una empresa grande, con una elevada intensidad de capital y con un fuerte nivel inversor y una insuficiente autofinanciación, la gestión activa del tipo de cambio se impone como la única alternativa posible debido a las ventajas que presenta la financiación en moneda extranjera. Éstas se pueden concretar en los puntos siguientes:

En primer lugar volúmenes. Por ejemplo, el mercado español es un mercado estrecho y se muestra insuficiente en relación a los fondos a captar. Por lo tanto, hay que recurrir a otros mercados para atender parte de las necesidades de financiación de las grandes empresas españolas.

Una segunda ventaja la constituyen los plazos. El mercado doméstico es un mercado no muy desarrollado y además se caracteriza por la ausencia de plazos suficientemente largos en consonancia con las vidas medias de los activos que hay que financiar.

Una tercera ventaja son los costos de intermediación. En el mercado español por ejemplo, los costos de intermediación financiera son muy superiores a los de los países de la CEE, Estados Unidos o Japón. Por lo tanto, hay una razón de costo que induce a que la empresa española recurra a los mercados internacionales para cubrir parte de sus necesidades financieras.

El desarrollo insuficiente de ciertos instrumentos es otra ventaja que presenta la financiación en moneda extranjera. Así, en el mercado doméstico no están suficientemente desarrollados instrumentos como los convertibles emitidos con primas sobre el precio del mercado, los bonos warrants, los bonos bolsa, los bonos sin amortización del principal, es decir los bonos perpetual. Por ello, cuando una empresa decide utilizar alguno de éstos instrumentos resulta conveniente acudir a los mercados internacionales.

Una quinta razón para justificar una gestión activa del tipo de cambio en un mercado como el español es la disponibilidad de inversiones finales. El problema no es sólo de instrumentos, sino de inexistencia de una amplia base de inversores institucionales que configure una oferta de fondos a largo plazo de dimensiones significativas.

LIMITACIONES A LA FINANCIACION EN MONEDA EXTRANJERA

Hay una serie de factores que limitan o condicionan la decisión de endeudarse en divisas. Así, cuando una empresa se plantea la posibilidad de financiarse en divisas debe tener en cuenta el riesgo - país y el rating del Estado, ya que éste inducirá sobre la calificación financiera que le conceden a la propia empresa y ésta condicionará de forma directa el costo de financiación en divisas.

Otro factor que hay que considerar es la política monetaria y la política de tipo de cambio llevadas a cabo por el país. Si por razones de política monetaria un país está a travesando una fase de restricción crediticia que incluye específicamente limitaciones al endeudamiento en el exterior, y las empresas están inmersas en un fuerte proceso inversor, aunque el recurso al endeudamiento en divisas pueda ser una estrategia apropiada para hacer frente a los requerimientos financieros de la empresa, ésta posibilidad se verá seriamente limitada.

Por otro lado, si las autoridades económicas mantienen una política cambiaria que tiende a apreciar la moneda y elevar el tipo de interés, éstos son factores que se deben tener muy en cuenta a la hora de decidirse a endeudarse en moneda extranjera, ya que si bien a corto plazo la propia política monetaria seguida puede hacer más conveniente endeudarse en divisas, a largo plazo las cosas pueden alterarse. Así si los "fundamentos" de la economía, a pesar de la política monetaria seguida, muestran que la economía aún no está equilibrada y los precios siguen creciendo relativamente más que en los países del entorno económico, en algún momento tendrá lugar una devaluación, lo que encarecerá el endeudamiento en divisas.

Por éstas razones, al elaborar el plan de captación de recursos de la empresa no sólo deberá tener en cuenta sus necesidades y los tipos de interés domésticos y extranjeros, sino también los condicionantes derivados de la política monetaria y cambiaria.

Asimismo, antes de tomar la decisión de endeudarse en divisas es necesario evaluar el impacto de aquellos procesos de política económica en los que esté inmerso el país y que incidan o puedan incidir en los diferenciales de los tipos de interés y en la evolución de la cotización de la moneda nacional. Así, por ejemplo, el actual proceso de integración europea, además de conducir a una mayor estabilidad de los tipos de cambio frente a las divisas europeas, contribuirá a reducir los diferenciales en los tipos de interés frente a éstas divisas.

Paralelamente, el proceso de convergencia en las políticas económicas coadyuvará a asimilar la instrumentación de las políticas monetaria fiscal, así como las estrategias reguladoras, lo que incidirá favorablemente sobre la volatilidad de los tipos de cambio y en consecuencia sobre el riesgo de cambio. Todos éstos hechos muestran cómo en la práctica la decisión de endeudarse o no en divisas se verá seriamente condicionada por la política económica llevada a cabo en el país.

Desde una óptica puramente empresarial, la conveniencia de endeudarse o no en divisas, y sobre todo el momento apropiado para hacerlo, también dependerá de aspectos tales como las emisiones realizadas por otros grandes emisores o el distinto nivel de retenciones a que son sometidas las rentas de capital en los distintos países. Que a una determinada emisión le sea aplicable un nivel de retención u otro, puede hacer que resulte atractiva o no para los inversores extranjeros y que, en consecuencia, se pueda colocar a no.

Otro factor que también se debe considerar en la decisión de endeudarse en divisas es la existencia de nuevos instrumentos de cobertura, tales como los mercados futuros y de opciones en divisas. El desarrollo de éstos instrumentos contribuye a reducir el riesgo de cambio y, en consecuencia, facilita la toma de decisiones en lo referente a endeudarse en moneda extranjera.

Un último factor que hay que considerar al analizar la conveniencia de endeudarse en divisas son las emisiones realizadas por otros grandes emisores. Es indudable que al decidir el timing de una emisión se deben tener en cuenta los planes de los demás emisores con objeto de evitar que en un momento determinado el mercado se encuentre saturado, lo que dificultaría la colocación de nuestras propias emisiones.

ELEMENTOS PARA UNA GESTION ACTIVA DEL RIESGO DE CAMBIO

La gestión activa del riesgo de cambio conlleva la consideración conjunta de una serie de factores que podríamos concretar en los puntos siguientes:

1.- Una reevaluación continua de las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales en relación al mercado nacional para optimizar el costo efectivo de las operaciones. En otras palabras, realizar un seguimiento continuo del endeudamiento para en todo momento tratar de alcanzar el costo efectivo menor.

2.- El segundo elemento sería el timing. El responsable financiero debe seleccionar el momento de la operación, pues éste es fundamental para los buenos resultados de endeudamiento en divisas. Hay que considerar los ciclos y tendencias de los tipos de interés y de los tipos de cambio y procurar adoptar las decisiones óptimas.

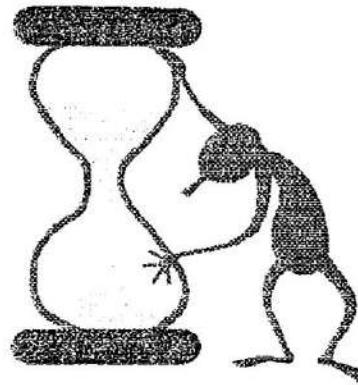
3.- La diversificación del riesgo es otro de los factores que hay que considerar para llevar a cabo una gestión activa del riesgo. Conlleva elegir una cesta de divisas más amplia y con una representación adecuada de las monedas que se consideren idóneas.

4.- Al optar por endeudarse en divisas el plazo es otra de las variables que hay que tener en cuenta. Éste debe adecuarse a la duración de los activos que se financian. De ésta forma se cumplirá una de las normas de la ortodoxia financiera que consiste en hacer compatibles el período de maduración de los activos a financiar y el plazo de los instrumentos financieros utilizados para financiar dichos activos.

5.- La flexibilidad es también un factor que se debe preservar en las operaciones de endeudamiento exterior. La gestión del riesgo de cambio conlleva la introducción de cláusulas de preamortización y/o mutidivisa que permitan un margen de maniobra de la empresa y que eviten que ante una posible decisión errónea, o ante una evolución inesperada de una divisa concreta, ésta se vea atrapada sin posibilidad de reacción.

6.- Una regla que con frecuencia adoptan las empresas consiste en el establecimiento de un límite máximo al endeudamiento en divisas que sirva simplemente de indicador o marco de referencia para cuantificar el riesgo de cambio máximo que se desea asumir en el balance. Éste porcentaje actúa como una señal de alerta que orienta a los responsables de la gestión financiera de la empresa de hasta qué límite de cambio se debe considerar razonable.

CAPITULO XVI



FUENTES DE FINANCIAMIENTO A MEDIANO Y LARGO PLAZO Y SU COSTO

XVI FUENTES DE FINANCIAMIENTO A MEDIANO Y LARGO PLAZO Y SU COSTO

16.1 TIPOS DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Antes de discutir los diferentes arreglos mediante los cuales pueden obtenerse fondos a largo plazo o fondos de capital neto, necesitamos examinar los métodos de llegar al mercado de capital para obtener éstos fondos. Debido a que éstas grandes cantidades de dinero se obtienen de una sola vez, se han desarrollado diferentes instituciones especializadas para facilitar el flujo de fondos del proveedor al usuario. Ésta especialización beneficia considerablemente a ambas partes; el economista podría decir que ayuda a producir un mercado más perfecto.

En el mercado de capital se intercambian INSTRUMENTOS DE INVERSION que se caracterizan por:

- *Ser emitidos a más de un año (largo plazo)
- *Ser de baja liquidez lo cuál restringe su bursatilidad
- *Son instrumentos representativos del capital o del pasivo de la empresa
- *Algunos instrumentos son de renta variable y ofrecen un mayor riesgo

Es un mercado en el que se negocian paquetes accionarios y créditos colectivos de gran volumen.

El mercado de capital está constituido por el mercado de valores que está conformado por las siguientes fuentes de financiamiento:

A) BANCO DE MEXICO

Es un organismo público, descentralizado del Gobierno Federal esto quiere decir que tiene personalida y patrimonio propios. Su objetivo es procurar condiciones crediticias y cambiarias favorables al sano crecimiento de la economía nacional. Dentro de sus principales funciones está la de prestar servicio de Tesorería al Gobierno federal y actuar como Agente Financiero del mismo.

B) BANCA COMERCIAL

La banca comercial participa en un mecanismo preventivo y de protección al ahorro, constituido en un fideicomiso administrado por El Banco de México denominado Fondo Bancario de Protección al Ahorro, cuya finalidad será la realización de operaciones preventivas tendientes a evitar problemas financieros que pudieran presentar las instituciones de la Banca Comercial, así como procurar el cumplimiento de obligaciones a cargo de dichas instituciones, objeto de protección expresa del fondo.

C) COMISION NACIONAL DE VALORES

Es un organismo Gubernamental que "norma y regula las actividades" del mercado de valores. Interviene en operaciones de redescuento y es prestamista de las sociedades de crédito y organizaciones auxiliares, emite, compra y vende valores a cargo de cuenta del Gobierno federal, uno de los principales títulos que emite Banco de México, son los CETES.

D) BOLSA MEXICANA DE VALORES

Es una institución privada que está organizada como Sociedad Anónima de Capital variable, los propietarios de la Bolsa Mexicana de Valores son las Casas de Bolsa. Cuida que los valores inscritos en sus registros satisfagan las demandas locales correspondientes para ofrecer las máximas seguridades a los inversionistas, Supervisa que las operaciones que realizan sus socios y sus operadores de piso se lleven a cabo dentro de los lineamientos establecidos para regular la actividad bursátil.

E) NACIONAL FINANCIERA

Es un organismo descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad y patrimonio propios. Realiza funciones de Banca de inversión teniendo su propia mesa de dinero y capitales.

F) CASAS DE BOLSA

Es una empresa organizada como Sociedad Anónima dedicada a actuar como agente o intermediario en la compra - venta de valores registrados en la Bolsa Mexicana de Valores. Otorga créditos para apoyar la inversión en Bolsa de sus clientes.

G) SOCIEDADES DE INVERSION DE CAPITAL

Actúan como intermediarios en la compra - venta de valores registrados en la Bolsa Mexicana de Valores, operan con valores emitidos por empresas que requieren recursos a largo plazo y cuyas actividades estén relacionadas preferentemente con los objetivos de la planeación nacional del desarrollo.

H) EMPRESAS EMISORAS DE VALORES

Son las empresas que representan la oferta del mercado, suscriben y ofrecen valores representativos de un crédito colectivo a su cargo o de una parte de su propiedad, la emisión de valores se destina a proveerse de recursos financieros para fines de operación o para la participación colectiva.

I) PUBLICO INVERSIONISTA

Éste representa el sector demandante o adquiriente de valores lo que constituye una pieza fundamental del mercado. Los recursos del inversionista contribuyen al financiamiento de las empresas y consecuentemente al desarrollo económico del país.

16.2 CREDITOS PARA INVERSIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO

PRESTAMOS REFACCIONARIOS

Éste crédito a mediano y largo plazo se emplea para financiar activos fijos tangibles, inversiones de mediano o largo plazo y también para la liquidación de pasivos o adeudos fiscales o pasivos relacionados con la operación de la industria, la agricultura y la ganadería. Tiene un plazo legal de 15 años en la industria y de 5 años en la agricultura y ganadería, pero generalmente se otorga a 10 y 3 años respectivamente, nunca superando la vida útil de los activos financiados. El importe de crédito no deberá exceder del 75% del valor de la inversión que se ha de realizar, pudiéndose financiar el 100% si se otorgan garantías adicionales para que el crédito represente como máximo el 66% del valor total de las garantías, comprobando su valor mediante su avalúo.

La operación se documenta con pagarés con pago de interés generalmente mensuales. Se establecen mediante contrato de crédito en escritura pública, inscribiéndose en el Registro Público de la propiedad.

CREDITOS HIPOTECARIOS

Son financiamientos a largo plazo de gran flexibilidad para la adquisición, construcción o mejoras de inmuebles destinados al objeto social de la empresa; pueden destinarse también a apoyar el capital de trabajo, la garantía está constituida con activos fijos tangibles, en algunas ocasiones se requieren garantías adicionales y la demostración de que el acreditado tenga capacidad de pago.

El valor del crédito no podrá exceder del 50% del valor de las garantías otorgadas, comprobado mediante avalúo, el plazo máximo de un crédito hipotecario destinado a la agricultura o la ganadería es de 5 años, teniendo un año de periodo de gracia, y en lo referente a la industria el plazo máximo es de 15 años, pudiendo tener hasta 2 años de gracia.

El contrato se instrumenta mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de la Propiedad.

PRESTAMO DE HABILITACION O AVIO

Éste crédito con garantía se otorga a un plazo máximo de 5 años y se utiliza para financiar la producción de la actividad industrial, agrícola y ganadera, el máximo del crédito no deberá exceder del 75% de las compras o costos que se adquieran, pudiendo financiar el 100% si se otorgan garantías adicionales para que el crédito represente como máximo el 66% del valor de las garantías.

Las garantías se constituyen por los bienes adquiridos, así como los frutos, productos o usufructos que se obtengan del crédito. El crédito se debe establecer en contrato privado rectificándose ante un corredor público e inscribiéndose el gravamen sobre las garantías en el Registro Público de la propiedad.

16.3 EMISIONES DE ACCIONES Y OBLIGACIONES

ACCIONES

Financiamiento de carácter permanente y signo de desarrollo de la empresa es la emisión de acciones, que pueden ser suscritas en forma privada o colocadas en el público. Las suscripciones privadas en muchas ocasiones traen consigo compromisos de rendimientos excesivamente altos, que pueden ejercer presiones inconvenientes para el empresario. Las emisiones públicas deben ser autorizadas previamente por la Comisión Nacional de Valores, organismo que vigila celosamente los intereses del público.

Por medio de la emisión de acciones se pueden obtener recursos externos adicionales para incrementar los activos de la empresa, o bien pueden servir para cambiar la estructura financiera actual de la empresa, convirtiendo pasivos a capital, en nuestro medio es bastante usual debido al endeudamiento excesivo y a una equivocada utilización del crédito de la empresa por haberse financiado inversiones a largo plazo con crédito a corto o mediano plazo. Pero de una u otra manera, la emisión de acciones se debe manejar conservando un adecuado balance entre las diferentes fuentes de recursos, liquidez, capacidad de pago, rentabilidad, productividad, capacidad generadora de utilidades, etc.

La compra - venta de acciones cotizadas en la Bolsa de Valores de México no causa impuestos, siendo éste un apoyo muy importante que el Gobierno Federal otorga para el crecimiento y fortalecimiento de las empresas en el país.

ACCIONES ORDINARIAS Y PREFERENTES

Para una adecuada selección de la clase de acciones que deban emitirse ordinarias o preferentes es muy importante la finalidad de la emisión.

Una manera fácil para que el público suscriba acciones es la emisión de acciones preferentes; en éstas, el accionista tiene derecho a recibir un dividendo acumulativo o no acumulativo, convertible o inconvertible en acciones ordinarias. En esos dividendos, el accionista tiene derechos privilegiados con respecto a los accionistas ordinarios en determinadas situaciones, principalmente en lo relativo a la obtención de un rendimiento constante y garantizado, y claras desventajas en otras como el no participar con voz y voto en las decisiones de la empresa. Las acciones preferentes satisfacen las demandas de un sector inversionista y por ello habrá que concederles ciertas ventajas, como la de ser convertibles en acciones ordinarias, o que su dividendo garantizado sea sobresaliente; o que su precio de colocación sea atractivo, etc., para que la emisión sea suscrita con una demanda apropiada.

Las acciones ordinarias generalmente se colocan con una prima, para dejarlas en las mismas condiciones de las acciones ordinarias actuales, siendo necesario que se estudie muy detalladamente el precio en que deben colocarse, tomando en cuenta el mercado y las perspectivas de la empresa.

EL COLOCADOR DE LA EMISION

Otra consideración importante es la de seleccionar al colocador de la emisión cuando las empresas hayan decidido hacer participar del capital al público inversionista. Por ser éste un trabajo profesional y especializado es muy recomendable que la empresa acuda a recibir asesoría sobre ésta materia, ya sea a una casa de bolsa, un agente de bolsa, una institución de crédito o bien una combinación de ellos, para lograr una atractiva y eficiente distribución de la emisión. El colocador recibe una comisión por los servicios que presta a las emisoras de colocación de la emisión y por dar asesoría sobre la conveniencia o inconveniencia de ésta.

Toma en cuenta el mercado, las condiciones de la empresa, las características de la emisión, etc., adecuándolas a las necesidades del emisor y de los inversionistas; asesora para establecer el precio de colocación de la acción, la época apropiada de lanzamiento de la oferta, su promoción y cuidado, el comportamiento de la acción, etc. interviene para crearle un mercado apropiado.

LA COLOCACION

La colocación de la emisión puede hacerse de tres formas: la primera se llama "en firme" y es la que el colocador compra al emisor el total de la oferta sin antes haber efectuado la venta al público, pagándole al emisor el valor de la oferta menos su comisión por su asesoría, que puede ser hasta de un 10%, corriendo el colocador un riesgo por la posible no aceptación del mercado de la emisión, ya sea por las características financieras o económicas de la empresa o porque se preste a una cierta incertidumbre a pesar de la vigilancia que las autoridades ejercen sobre las emisiones públicas.

La segunda forma de colocación es la de "resguardo". Se efectúa cuando alguno de los accionistas importante de la empresa no ejercen total o parcialmente el derecho del tanto que tiene sobre la emisión, estableciéndose un contrato con el colocador para que se encargue de adquirir en su caso el total o el remanente de la emisión para que, posteriormente, sea distribuida públicamente.

Existe por último, la llamada de "mayor esfuerzo", en la que la empresa contrata al colocador para que éste distribuya y coloque la emisión con el público inversionista sin el compromiso de comprar o distribuir la totalidad de la emisión.

se puede afirmar que en México únicamente la empresa grande hace uso de éste financiamiento, abriendo su círculo de accionista y captando recursos permanentes de ésta manera. El accionista y empresario mediano deben acudir a ésta fuente de recursos para expansiones futuras en sus negocios y deben reconocer que el ceder en propiedad una parte de su capital social no implica la pérdida del control y que la transformación de sus empresas de cerradas a públicas le traerá beneficios económicamente adicionales.

OBLIGACIONES

Esta fuente de financiamiento puede usarse para incrementar el capital de trabajo adicional con carácter permanente o regular, así como para financiar inversiones permanentes adicionales requeridas para la expansión o desarrollo de las empresas.

La colocación puede ser pública o privada, y generalmente ésta última se realiza con los accionistas de la empresa.

En éstos casos la empresa desea tener un vencimiento tan largo como sea posible, tomando en cuenta las condiciones del mercado crediticio cuando se ofrece la emisión. generalmente los bonos garantizados con hipoteca tienen un plazo mayor de vencimiento que los que no están garantizados, y por otra parte las emisiones a más largo plazo requieren un interés más elevado que los de plazo medio. El interés puede ser variable y revisable periódicamente, cuando se opera en un entorno económico de alta inflación.

Este importante recurso a largo plazo al que la empresa tiene acceso, es pagadero en pesos y su costo para la empresa generalmente es más bajo que el costo real de un crédito bancario, considerando el cobro de intereses por anticipado, la reciprocidad que se establece en su caso, la comisión de apertura de crédito, etc.

Las sociedades anónimas están autorizadas a emitir obligaciones, de conformidad con lo que señala la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito; éstas obligaciones son quirografarias, lo que indica que únicamente están respaldadas con la buena firma de la empresa que las emite.

Las obligaciones pueden ser nominativas al portador y nominativas con cupones al portador, y han de ser por valor de \$100.00 o de sus múltiplos.

Las obligaciones deben contener la denominación, el objeto y domicilio de la sociedad, su capital y el activo y pasivo que se determine según el estado de situación financiera practicado precisamente para efectuar la emisión, así como el importe de ella, señalando el número de títulos y su valor nominal, el interés, el término de pago del interés y de capital, los plazos, condiciones y forma en que van a ser amortizadas las obligaciones y el lugar de pago. En caso de obligaciones con garantías especiales, éstas se deben manifestar en el título.

Se denominan obligaciones prendarias, cuando están garantizadas mediante cualquier tipo de bienes que no sean inmuebles. Son obligaciones hipotecarias cuando la emisión está respaldada mediante una hipoteca con bienes inmuebles.

16.4 ARRENDAMIENTO FINANCIERO

Arrendamiento es el financiamiento de inversiones en bienes de carácter permanente que pueden contratarse a corto, mediano y largo plazo, evitando la necesidad de comprometer fondos en el momento de adquirir el uso del bien. Para empresas con problemas financieros es una buena forma de hacer uso de equipo nuevo.

Existen dos clases de arrendamiento, el primero arrendamiento puro, no es permisible que se vaya adquiriendo derecho de propiedad sobre el bien, mediante el segundo, arrendamiento financiero, el arrendatario va adquiriendo en propiedad el bien arrendado a medida que paga las rentas.

El contrato de arrendamiento financiero prevé que el arrendatario vaya adquiriendo en propiedad los bienes arrendados; generalmente tiene las siguientes características:

a) El periodo inicial del contrato es considerablemente menor que la vida útil del bien, y el arrendatario tiene la opción de renovar el contrato por el periodo de la vida útil del bien con rentas considerablemente más bajas que las iniciales.

b) El arrendatario tiene el derecho, durante el periodo del contrato a su término, de adquirir el activo en propiedad mediante un pago considerablemente menor que el valor que tiene el bien al momento de ejercer la opción de compra.

c) En muchas ocasiones los bienes arrendados son de características especiales para satisfacer necesidades específicas del arrendatario.

d) Durante el periodo de arrendamiento, el arrendatario paga los gastos inherentes de conservación, mantenimiento, reparación, así como impuestos, seguros, etc., que en el arrendamiento puro generalmente son cubiertos por quien es propietario del bien.

e) Las rentas pactadas cubren el valor del bien más los intereses y gastos; por tanto, al finalizar el contrato se adquiere el bien en propiedad.

El arrendamiento financiero tiene las siguientes ventajas:

***El arrendatario puede seleccionar el bien, así como el proveedor y la moneda en que desee celebrar el contrato.**

***El arrendatario puede tener acceso a mercados internacionales, por lo que tiene un amplio panorama sobre los diferentes tipos de bienes existentes en el mercado.**

***Desde el punto de vista del flujo de efectivo es una ayuda importante para los recursos de la empresa debido a que no se efectúan desembolsos importantes o enganches.**

***Al responder los bienes arrendados al cumplimiento de las obligaciones de los contratos, se dejan libres los activos de la empresa y abiertas otras fuentes de financiamiento.**

Las ventajas anteriores tienen en contra un costo adicional, puesto que el arrendamiento financiero es un poco más costoso que otro tipo de financiamiento, debido a que las arrendadoras cargan una tasa de interés mayor que la bancaria, además de trasladar un impuesto federal sobre el arrendamiento.

Los bienes arrendados a través del arrendamiento financiero deben tratarse contablemente como una adquisición y las obligaciones por rentas como un pasivo. Desde el punto de vista fiscal, las operaciones de arrendamiento financiero se tratan como una operación de enajenación y adquisición de bienes con financiamiento, y no el otorgamiento del uso o goce temporal de los bienes considerando como gasto o costo de las rentas pactadas.

16.5 OPCIONES Y CERTIFICADOS PARA COMPRA DE ACCIONES (WARRANTS)

Muchas emisiones de deuda son paquetes de bonos y derechos preferentes de suscripción o convertibles. El derecho preferente de suscripción da a un propietario el derecho de comprar otros títulos de la empresa. Un bono convertible da a su propietario el derecho de cambiar el bono por otros títulos.

Existen también acciones preferentes convertibles, a menudo usadas para financiar fusiones.

DERECHO DE SUSCRIPCION

Una proporción significativa de bonos privados y una pequeña proporción de bonos se venden con derecho preferente de suscripción, además los derechos preferentes de suscripción son a veces emitidos junto con acciones preferentes o dados a los bancos de inversión como compensación por sus servicios de aseguramiento. El término derecho de suscripción se refiere normalmente a opciones a largo plazo emitidas por una compañía sobre sus propias acciones o bonos, pero últimamente los bancos de inversión y otras instituciones financieras han lanzado derechos preferentes de suscripción para comprar acciones de otra empresa. Aunque algunas empresas de Estados Unidos han utilizado los derechos preferentes de suscripción, han sido las empresas japonesas las que más los han utilizado.

Si el derecho preferente de suscripción no tiene características especiales, y la acción no paga dividendos, se da un problema cuando los derechos preferentes de suscripción son emitidos contra acciones que pagan dividendos: el poseedor del derecho no recibe dividendos. De hecho, el poseedor del derecho pierde cada vez que se paga un dividendo metálico, porque el dividendo reduce el precio de la acción y por tanto reduce el valor del derecho.

BONO CONVERTIBLE

El bono convertible está muy relacionado con el paquete de bonos - derecho preferente de suscripción. Por otra parte muchas compañías eligen emitir convertibles preferentes como una alternativa a la emisión de paquetes de acciones preferentes de suscripción.

El propietario de un bono convertible posee un bono y una opción de compra sobre las acciones de la empresa. Lo mismo que el propietario de un paquete de bonos y derechos preferentes de suscripción. No obstante existen diferencias.

La más importante es el requerimiento al propietario de un convertible de dejar el bono para ejercer la opción de compra. El propietario de un paquete bono - derecho preferente de suscripción puede ejercer el derecho por efectivo y mantener el bono. No obstante es más fácil entender los convertibles si se los analiza primero como bonos y luego como opciones de compra. El valor de conversión es al que se vendería un bono si tuviese que ser convertido inmediatamente.

DIFERENCIA ENTRE DERECHO PREFERENTE DE SUSCRIPCIÓN Y CONVERTIBLES

1.- Los derechos preferentes de suscripción normalmente son emitidos de forma privada, por el contrario la mayoría de los bonos convertibles son emitidos públicamente.

2.- Los derechos preferentes de suscripción pueden ser separables, al comprar un convertible el bono y la opción vienen juntas. No se pueden vender por separado.

3.- Los derechos preferentes de suscripción pueden ser emitidos sobre ellos mismos, no tienen que ser emitidos con otros valores.

4.- Los derechos preferentes de suscripción son ejercitados en metálico, cuando un bono es convertido se cambia simplemente por acciones ordinarias.

En resumen en lugar de emitir bonos simplemente, las compañías pueden vender paquetes de bonos y derechos preferentes de suscripción o bonos convertibles.

Un derecho preferente de suscripción es sencillamente una opción de compra a largo plazo emitida por la empresa, y su poseedor no recibe ningún dividendo.

Un bono convertible da a su propietario el derecho a convertir el bono en acciones ordinarias.

16.6 POLITICAS Y DECISIONES SOBRE DIVIDENDOS Y UTILIDADES RETENIDAS

Ésta fuente de fondos es la más importante de la empresa, y tiene su origen en la retención de utilidades. Por ser una fuente natural generada internamente como resultado de las operaciones, es el recurso de fondos más importante, para la expansión de las empresas. En México, la Ley General de Sociedades Mercantiles ordena que debe separarse de las utilidades anuales netas el 5%, como mínimo, para formar un fondo de reserva hasta que su importe represente la quinta parte del capital social. Ésta separación de utilidades, aunque tenga como finalidad proteger los intereses de los acreedores en adición al capital social, incrementa el capital no distribuible de la empresa, separando y reinvertiendo las utilidades libres.

Es muy recomendable, desde el punto de vista de la continuidad de la vida de la empresa, que se retengan utilidades suficientes para su expansión, así como para tener un sobrante suficientemente seguro, aunque se tuviera un mal año, para garantizar a los accionistas un dividendo que guarde relación con los años anteriores y el mercado.

Una política sana de reinversión de utilidades y decreto de dividendos debe tomar en cuenta el problema de la descapitalización que sufren las empresas en épocas inflacionarias cuando obtienen sus resultados aplicando el costo histórico original para cuantificar sus operaciones.

La administración de la empresa debe tener en mente que la reinversión de utilidades tiene un costo, ya que de hecho representa una inversión permanente adicional de los accionistas, la cual debe tener su retribución correspondiente (dividendo) aunque algunos administradores consideran equivocadamente que las utilidades retenidas son esencialmente una fuente de recursos libre de costo.

El dividendo decretado tiene relación directa con el patrimonio del accionista, el cual incluye las utilidades retenidas por la empresa. De la misma manera, la utilidad neta del ejercicio debe medirse contra el patrimonio para obtener un rendimiento correcto. El valor de la acción tiene una relación directa con la suma del valor nominal de la acción más la parte alícuota de las utilidades retenidas que le corresponde, así como los rendimientos que genera.

ANALISIS MARGINAL

Desde el punto de vista económico puede argumentarse que las utilidades deben pagarse a los accionistas comunes mientras éstos pueden obtener una mejor utilidad en otra parte, considerando los riesgos relativos incurridos. Ésto puede ser llamado el principio marginal de la distribución de dividendos. Si éste principio teórico puede ser aplicado estrictamente al mundo real, el inversionista colocará sus fondos en la inversión que le ofrece la mejor recompensa, proporcionado al riesgo incurrido. Si hace su decisión sabiamente, los fondos del capital contable deberán ser distribuidos entre las empresas que pueden hacer el empleo más económico o valioso de éstos fondos, como se expresa en el porcentaje de devolución ofrecido sobre la inversión. En ésta forma, los recursos de nuestra economía son colocados para su mejor empleo.

Los estudios sobre las políticas de dividendos seguidas por los administradores de las compañías, dan la impresión inicial de que el análisis marginal no es empleado. Existe una tendencia fuerte hacia mantener un pago de dividendos particular y de hacer cambios en dicho nivel, solamente cuando la administración está convencida de que el nuevo porcentaje puede mantenerse durante un periodo razonable de tiempo. Ésta política de ajuste gradual de los pagos de dividendos a los cambios en las utilidades, parece estar ligada a una razón de pago meta: ésto es, la proporción de las utilidades que la administración considera es propia o adecuada para pagar a los accionistas. Ésta razón de pago meta parece variar entre el 20% y el 80%, estando las tasas más usuales entre el 40% y el 60%. Ésta política sugiere que los directores consideran que los accionistas están dispuestos a pagar precios mayores por aquellas acciones que tienen una historia de dividendos estables.

UTILIDADES RETENIDAS CONTRA VENTA DE ACCIONES COSTO Y CONTROL

Cuando comparamos las utilidades retenidas con la venta de acciones, debemos reconocer que, con frecuencia, es menos costoso para los socios actuales permitir que sus utilidades permanezcan en el negocio. Los individuos que deseen invertir en un negocio de una persona física o en una sociedad en nombre colectivo, pueden exigir una parte desproporcional de las utilidades en relación con su inversión. Como resultado, las utilidades de los socios actuales serán reducidas. El análisis de las alternativas a las que se enfrentan los administradores financieros de las corporaciones, es algo más complejo, pero la ventaja de las utilidades retenidas es con frecuencia clara.

Cuando la compañía paga dividendos, los accionistas deben pagar un impuesto en la parte de las utilidades que reciben, segundo cuando reinvierten sus dividendos remanentes, alguna parte de los fondos reinvertidos es absorbida por las comisiones de los corredores, los gastos de registro, y los costos de emisión que son soportados por la compañía, si nuestros accionistas deciden, en vez de ésto, invertir en las acciones existentes de otras compañías, deben pagar las comisiones de los corredores.

Por otra parte entre los accionistas comunes de una corporación, puede haber una diversidad muy amplia de intereses en el control. Aquellos accionistas que tienen el control, muy probablemente se opondrán a la venta de acciones comunes adicionales, aun cuando tienen un derecho de prioridad para suscribir las acciones adicionales, pueden no tener fondos necesarios para hacerlo. Consecuentemente, la venta de más acciones comunes puede permitir a extraños obtener el control. Preferirían que el crecimiento fuese financiado mediante la reinversión de utilidades, con preferencia a la venta de más acciones comunes. Aquellos accionistas que no tienen interés en el control, pueden favorecer una proporción más elevada de las utilidades. Mientras que las utilidades por acción no sean reducidas en forma apreciable, por la venta de acciones comunes adicionales, pueden preferir la venta de más acciones comunes para financiar cualquier crecimiento necesario.

16.7 COSTO DE CAPITAL

El costo de capital es un tema de gran importancia para los administradores financieros y para los economistas. El costo de capital para una firma es un porcentaje de descuento con la propiedad de que una inversión con una relación de utilidades arriba (o abajo) de éste porcentaje elevará (o hará descender) el valor de la empresa. Por lo tanto si un proyecto ofrece un porcentaje de devolución mayor que el costo de capital, vale la pena desde el punto de vista monetario. Si el costo de capital excede al porcentaje de devolución esperada, los socios residuales se encontrarían financieramente peor si se llevara a cabo el proyecto.

En conexión con ésta definición, debe señalarse que no hay un costo de capital para cada firma. Podemos contar con algún efectivo generado por las operaciones, pero si éste no es suficiente para financiar todas nuestras inversiones altamente lucrativas, deberemos buscar fondos fuera de la empresa.

Cuando hablamos de costo de capital realmente nos referimos a un programa de suministros de capital, debe observarse que al formular éste programa de suministros, estamos suponiendo que los proyectos de capital no cambian la clasificación del riesgo básico de la compañía, para inversiones pequeñas probablemente ésto sea verdad, por ésta razón, el enfoque característico ha sido el de disminuir los porcentajes de devolución calculados, o en ocasiones subir el porcentaje del costo de capital para que refleje cualquier riesgo poco común inherente en un determinado proyecto.

En tanto nos situamos al principio del año fiscal y vemos hacia adelante, podemos prever el movimiento de entrada de efectivo mediante el cobro de las cuentas por cobrar, y el movimiento de salidas del efectivo mediante gastos tales como sueldos, intereses y los pagos a cuenta por materiales y suministros. Si la empresa continúa en operación, tenemos fundadas esperanzas de que las entradas de efectivo excederán a las salidas. Si la empresa deja de reabastecer totalmente sus cuentas por cobrar, el inventario o sus activos fijos en la medida que se vayan agotando, entonces incluso más efectivo será generado.

No vamos a suponer que el efectivo se reinvierte automáticamente en activos circulantes. Una inversión sustancial en cualquier activo, sea circulante o fijo, debe sujetarse al análisis del presupuesto de capital. Por ejemplo un detallista que decide ofrecer crédito en vez de vender únicamente al contado, debe decidir si la inversión en cuentas por cobrar ofrece un porcentaje de devolución adecuado en relación con su costo de capital. Una vez que se resuelva a conceder crédito, ha hecho una inversión en un "activo circulante permanente" que puede durar más que la mayoría de sus enseres y estuches de exhibición.

Por lo tanto el administrador financiero debe entrever una entrada de efectivo neto después de tales proyectos, según lo requieran los retiros de pasivo e intereses. El costo de los fondos reinvertidos es la devolución o beneficio que debemos sacrificar al no usar el dinero para cualquier otro propósito fuera del negocio, ésto se conoce también como el costo de oportunidad de la inversión en un nuevo proyecto.

16.8 FIDEICOMISOS

Los principales instrumentos de que dispone el fideicomiso para el cumplimiento de los objetivos y políticas de operación son:

1.- Créditos complementarios

Se otorgan por conducto de instituciones de crédito a través de descuentos de cartera, en apoyo a los programas relativos al proceso de validación, transferencia e inducción tecnológica, infraestructura rural y proyectos de desarrollo integral, asimismo se podrá participar con recursos financieros para la capitalización de proyectos productivos.

2.- Estímulos

Son apoyos que consisten en bonificaciones parciales o totales de: primas de seguros; intereses normales de créditos de avío o refaccionarios; los costos generados por las innovaciones tecnológicas; y los costos del equipo o implementos requeridos para la aplicación de la tecnología recomendada.

3.- Absorción de cartera

Cubre las instituciones de crédito la cartera no recuperable generada en los programas con apoyos crediticios del fideicomiso. Éste beneficio se aplicará sólo en aquellos casos en que por causas no imputables al productor no se recuperen los créditos con la producción obtenida.

4.- Garantías de riesgo compartido

Instrumento mediante el cual el Gobierno Federal, a través del fideicomiso, comparten el riesgo que implica la adopción de nueva tecnología; se hace efectiva cuando el valor de la producción obtenida no cubre los costos de producción y una utilidad equivalente a la garantía pactada.

5.- Reembolso por gastos de asistencia técnica

El fideicomiso, a través de ésta modalidad, reembolsa a los productores un porcentaje de los gastos por concepto de asesoría técnica profesional en los que incurra la unidad productiva.

Los porcentajes serán decrecientes con base en los resultados de los estudios de viabilidad económica aprobados por los comités de los distritos, procurando trasladar a los productores el costo total de dicha asistencia técnica en un periodo no mayor de cuatro años.

6.- Inversión social

Está destinada a la realización de obras, estudios, asesoría, apoyos en maquinaria y materiales de construcción requeridos por los proyectos de desarrollo.

Entre los principales fideicomisos que existen están:

FIDEICOMISO DE RIESGO COMPARTIDO

Administrado por el Banco Nacional de Crédito Rural, tiene como objetivo coadyuvar al incremento de la productividad y producción de alimentos básicos y productos estratégicos en predios de productores agropecuarios y forestales ubicados en áreas con potencial no desarrollado, mediante apoyos de inversión, subsidio y crédito, manejados en forma de paquetes destinados a proyectos de desarrollo integral en los que se vinculen las acciones de transferencia de tecnología y las obras de infraestructura rural.

FIDEICOMISO DE FOMENTO MINERO

Administrado por Nacional Financiera, pueden recibir apoyo de éste programa las personas físicas y las empresas dedicadas a la actividad minera con capacidad legal de acuerdo con lo establecido por la legislación minera vigente; así como los ejidatarios, comuneros, concesionarios y pequeños propietarios de yacimientos minerales.

Los apoyos se prestan a través de créditos refaccionarios, destinados a inversiones en obras de desarrollo minero y montaje, así como la adquisición de maquinaria y equipo y créditos para capital de trabajo, destinados a cubrir necesidades permanentes, iniciales e incrementales de inventarios de materias primas, de refacciones y de otros insumos de producción.

El plazo máximo de amortización del crédito que se otorga se determina atendiendo a las características de cada proyecto y a su capacidad de pago. El plazo no podrá exceder de trece años, incluyendo hasta tres años de gracia en el caso de créditos refaccionarios.

Para créditos destinados a financiar capital de trabajo, los plazos se fijan de acuerdo con las características de cada proyecto y a la capacidad de pago del beneficiario, pero en ningún caso excederá de cinco años, incluido un año de gracia.

FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACION A LA AGRUCLTURA (FIRA)

Administrados por el Banco de México, son dirigidos a prestar apoyo a ejidatarios, campesinos, colonos, pequeños propietarios y agroindustriales que administren o trabajen directamente sus tierras.

Los principales fideicomisos que conforman el FIRA son:

* **FONDO.** El Fondo de Garantía y Fomento para la agricultura, Ganadería y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura, otorga financiamiento a través de préstamos de habilitación o avío a corto plazo, destinados a la adquisición de semillas, insecticidas, fertilizantes, alimentos, medicinas, pago de salarios y gastos directos.

* **FEFA.** El Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios otorga financiamiento principalmente a través de créditos refaccionarios a largo plazo para la adquisición de maquinaria y equipo, construcción, perforación de pozos, apertura de tierras de cultivo y ganadería, ejecución de obras de riego, adquisición de ganado.

* **FEGA.** El Fondo Especial para Asistencia Técnica y Garantía de apoyo a la banca, garantizando la recuperación parcial de los préstamos otorgados a productores (No otorga financiamientos).

* **FOPESCA.** El Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras, tiene la finalidad de promover y financiar el desarrollo económico nacional y regional de las actividades pesqueras o afines. El apoyo financiero se otorga conforme al siguiente orden prioritario:

- a) Producción de alimentos básicos.
- b) Agroindustrias.
- c) Productos primarios de exportación.
- d) Otros conceptos.

16.9 REQUISITOS DE LA INFORMACION FINANCIERA PARA EMISION DE VALORES

Para la emisión de valores y su colocación en el público, se requiere la autorización previa de la Comisión Nacional de Valores. La empresa tiene que presentar un estudio técnico elaborado por una persona independiente a la emisora que contenga en forma muy completa el plan de financiamiento que la empresa haya establecido, mostrando sus situación financiera. El mínimo de información requerido es el siguiente:

- a) Motivos de la emisión;
- b) Plan de inversión del producto de la emisión;
- c) Efectos financieros de la emisión sobre la economía de la empresa;
- d) Estudio del mercado de los productos de la emisora;
- e) Capacidad de pago;
- f) Características de la emisión:
 - 1.- Monto
 - 2.- Obligaciones en circulación
 - 3.- Valor nominal
 - 4.- Tipo de interés, periodicidad y fechas de pago
 - 5.- Plazo
 - 6.- Tablas de amortización
 - 7.- Garantías
 - 8.- Representante común de los obligacionistas, y
- g) Acta de asamblea de acciones donde se haya autorizado la emisión.

16.10 UNIDAD DE INVERSION (UDI)

Las unidades de inversión son una unidad de cuenta, se debe tener claro, ya que las unidades de inversión no son una moneda, éste no es un instrumento con el que se puedan hacer pagos dentro de la economía.

Las tasas nominales tienen una prima de riesgo por la incertidumbre, ya que la persona que interviene en un instrumento financiero a tasas nominales desconoce con precisión cuál será la tasa de inflación que va a estar vigente durante el plazo de su inversión, y por lo tanto no sabrá cuánto le restará la inflación poder adquisitivo a su dinero.

Al no saber el inversionista cuál va a ser el nivel de la inflación, exige una tasa superior para que cubra el riesgo que se toma de que la inflación pueda ser mayor a la tasa de interés que se está pagando.

La UDI compensa los efectos de la prima de riesgo implícita en las tasas nominales, ya que las unidades de inversión permiten eliminar éstos dos efectos por las siguientes razones:

- * No tiene la incertidumbre respecto de la inflación futura, porque las UDIS se actualizan exactamente igual que la tasa de inflación.**
- * Si se ofrece un depósito a tasa real de 5% en UDI's se da la seguridad de que al final del plazo se va a recuperar el capital que originalmente se depositó, porque ese capital va a estar actualizado por la inflación, además se pagará una tasa real del 5%.**

Los créditos denominados en UDI's que otorgue la banca, también tendrán una tasa real a la cual tendrá que hacer frente el deudor del crédito que irá amortizando el capital, conforme se establezca la tabla de amortización para el pago del crédito.

Los depósitos de los bancos y los títulos de crédito, exceptuando los cheques, por títulos de crédito podemos entender obligaciones, pagarés, valores a cargo de las instituciones de crédito o del gobierno federal, los cuales podrán estar denominados en UDI's.

Las Unidades de Inversión deben evaluarse todos los días. Ésto lo realiza el Banco de México en forma diaria y lo publica en el Diario Oficial de la Federación.