



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS**

**Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.**

**El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.**

**Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.**

**Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.**

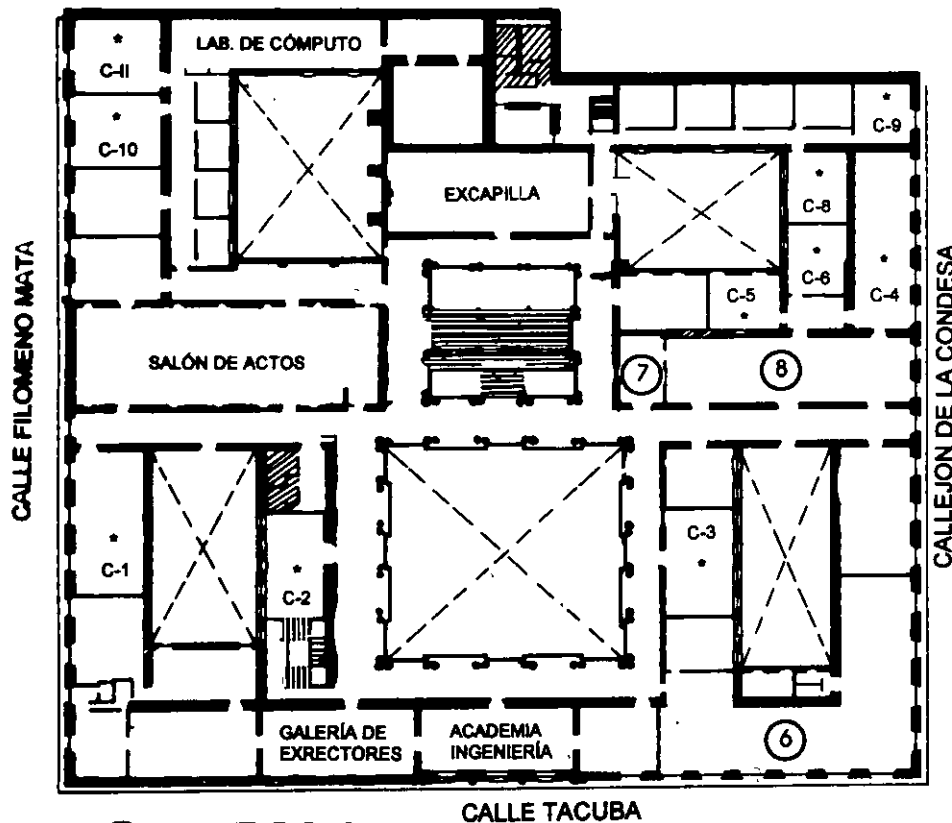
**Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.**

**Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.**

**Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.**

**Atentamente  
División de Educación Continua.**

# PALACIO DE MINERÍA



**1er. PISO**

## GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

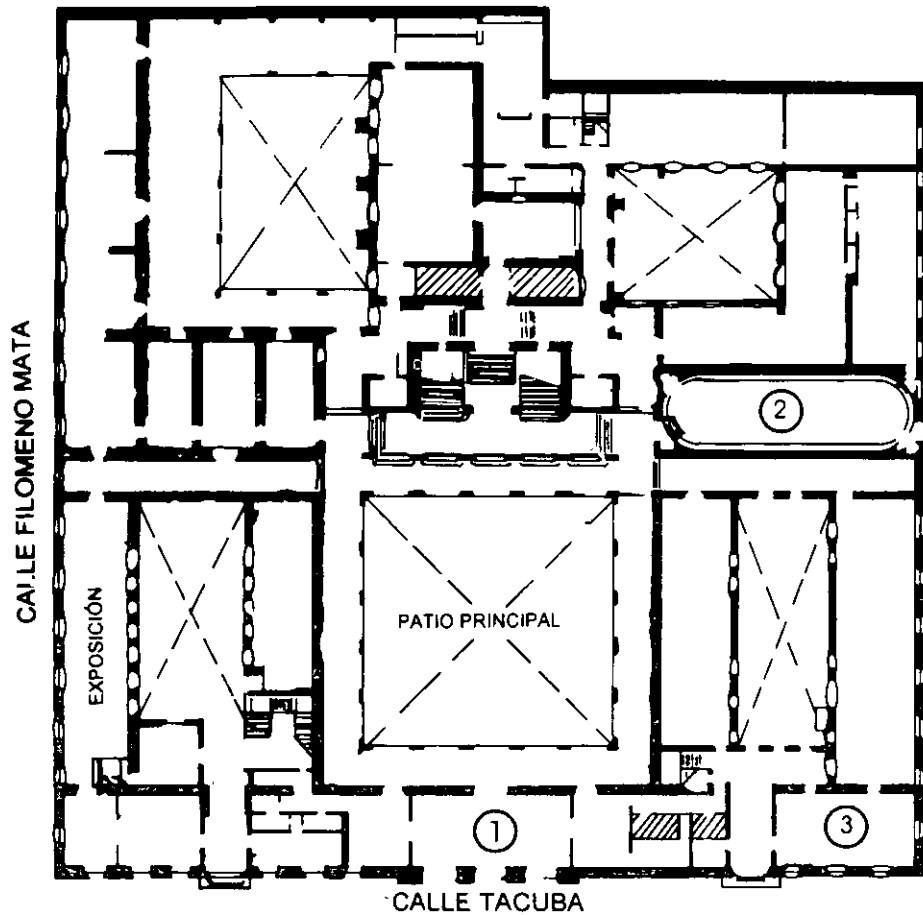
\* AULAS



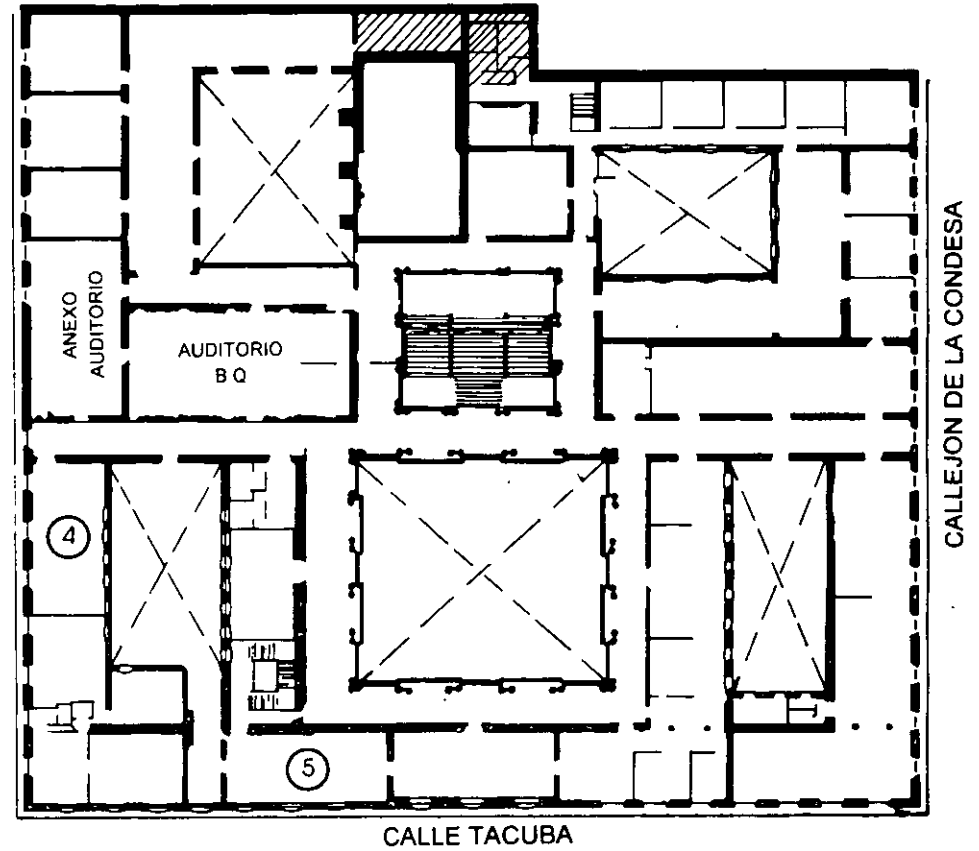
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA  
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.  
CURSOS ABIERTOS



# PALACIO DE MINERIA



PLANTA BAJA



MEZZANINNE



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DIPLOMADO EN FINANZAS CORPORATIVAS**

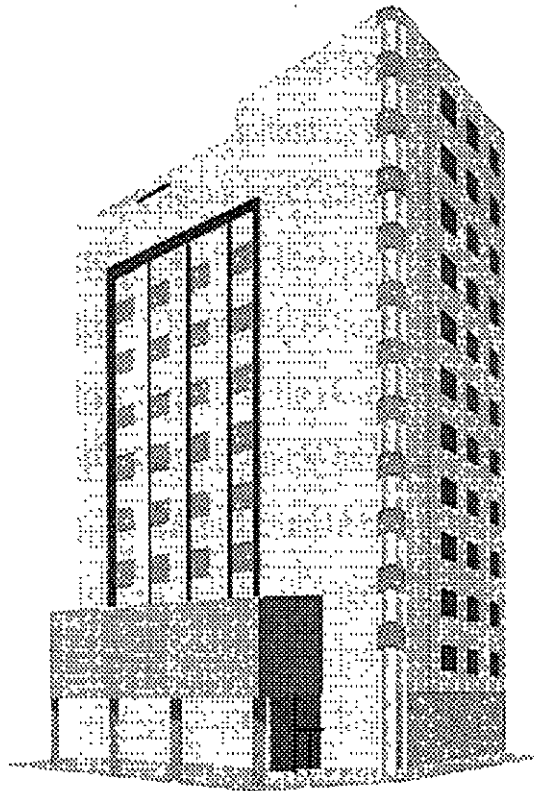
**MODULO 1**

**PLANEACION ESTRATEGICA**

**15 de marzo al 12 de abril**

**Dr. Ramón Montes Barreto  
Palacio de Minería  
México, D.F.**

**Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Ingeniería  
División de Educación Continua**



***Diplomado: Finanzas Corporativas ante la Crisis  
Módulo I. "Planeación Estratégica"***

facilitador: Ramón Montes-Barreto

**Palacio de Minería, Centro. México, D. F.  
Marzo de 1997**

## **DISEÑO DEL MÓDULO**

Por tratarse en este caso de un seminario introductorio a un programa de diplomado, se establece que el diseño tendrá una carga académica que tendrá énfasis en la Planeación Estratégica aplicada al campo financiero, no obstante se incluyen elementos de presentación que faciliten la comprensión del programa en su conjunto. También se pretende establecer los elementos de socialización con el grupo para lograr un compromiso personal frente a las tareas y otras actividades de estudio relacionadas con las materias que conforman este diplomado.

**El objetivo general del diplomado es:** Que los participantes logren conocer los puntos fuertes y débiles; oportunidades y amenazas de una entidad económica en el área financiera. Conjunten los elementos necesarios para minimizar riesgos, reconocer oportunidades para alcanzar de manera óptima los objetivos de la empresa.

**Objetivo de este Módulo:** Al finalizar el seminario, los participantes comprenderán la importancia de la Planeación Estratégica, su importancia frente a la función financiera de las organizaciones. Desarrollarán habilidades para determinar estrategias financieras y fundamentar la toma de decisiones de inversión.

### **Objetivos Específicos:**

- Conocer conceptos y principios de la planeación estratégica.
- Describir modelos para hacer planeación estratégica.
- Manejar los componentes de un plan estratégico.
- Conocer la función financiera de la empresa.
- Discutir un modelo de diagnóstico corporativo.
- Utilizar la información financiera como insumo-proceso de las decisiones.
- Desarrollar la planeación estratégica financiera de la empresa y determinar su estructura óptima.
- Fijar estrategias corporativas a través de administrar el capital de trabajo.

**Metodología:** El facilitador expondrá los conceptos teóricos, principios y fórmulas que contiene el seminario, propondrá lecturas y artículos relacionados con el tema, se realizarán ejercicios durante las sesiones de trabajo. Se resolverán casos al final de las unidades significativas de conocimiento.

# contenido

## ■ Introducción al programa y diseño del módulo.

|   |      |
|---|------|
| 1. El Proceso de Administración Estratégica. (lectura)  | 1    |
| 2. Conceptos, Principios y Modelos de Planeación Estratégica.                                       | 6    |
| 3. La Función Financiera de la Empresa.   | 1-1  |
| 4. La Información Financiera como insumo-proceso de la<br>Toma de Decisiones en las organizaciones. | 1-16 |
| 5. Conceptos Fundamentales sobre el Análisis de Información Financiera.<br>2-1                      |      |
| 6. La Planeación Estratégica Financiera.  | 3-1  |
| 7. Administración del Capital de Trabajo.   | 4-1  |
| 8. La Creación de Valor.  | 5.1  |

Esta lectura fue preparada por *Ramón Montes-Barreto*, Profesor e Investigador de la Universidad de las Américas-México en Marzo de 1996. Con base en: "Administración Estratégica. Un enfoque Integrado" por *Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones* de la Universidad de Washington y de la Texas A&M University. Editorial McGraw Hill, 3a. Edición. 1996. Páginas de la 2 a la 14. Se utiliza como apoyo didáctico en este seminario.

# 1

## El proceso de administración estratégica

### 1.1 CASO INICIAL: SOUTHWEST AIRLINES

Durante la mayor parte de los últimos 15 años, la industria estadounidense de transporte aéreo ha sido, como inversión, una de las menos atractivas. Entre 1978 y 1993, cuando funcionó desregulada ingresaron 29 aerolíneas nuevas y este rápido incremento en capacidad de transporte la llevó a una situación de capacidad excesiva. A medida que más aerolíneas perseguían a los pasajeros, las tarifas bajaban para atraerlos y los precios de los tiquetes descendieron a niveles apenas suficientes para hacer rentables a las empresas. Desde 1978 la industria había estado comprometida en dos ocasiones en una intensa guerra de precios: de 1981 a 1983 y de 1990 a 1993. La competencia creció considerablemente durante estos dos periodos, hasta que en 1982 toda la industria perdió US\$700 millones, y entre 1990 y 1992 perdió la asombrosa cantidad de US\$7,100 millones (más de lo que obtuvo durante sus anteriores 15 años).

Sin embargo, a pesar de este ambiente hostil, una compañía, Southwest Airlines, no sólo se mantuvo rentable sino que mejoró su desempeño mientras sus competidores se ahogaban en deudas. Southwest es una aerolínea regional con una presencia importante en Texas. En 1992, mientras otras importantes aerolíneas estadounidenses perdieron dinero, Southwest reportó un marcado aumento en su utilidad neta (de US\$105.5 millones con base en entradas brutas por US\$1,680 millones, a partir de US\$26.9 mi-

llones en 1991 con base en las entradas brutas por US\$1,310 millones).

Dos factores han posibilitado que Southwest sea rentable: sus bajos costos y la lealtad de sus clientes. Sus bajos costos se deben a varias razones: Southwest ofrece sólo lo que el cliente necesita; no se sirven comidas a bordo y no existen asientos de primera clase; la empresa no se afilia a los grandes sistemas de reservación que utilizan las agencias de viajes debido a que considera que las tarifas por este concepto son demasiado costosas; la aerolínea utiliza un solo tipo de avión, el Boeing 737 que se caracteriza por su bajo consumo de combustible, así garantiza bajos costos de entrenamiento y mantenimiento. Asimismo, un importante activo es su muy productiva fuerza laboral. Los empleados de Southwest manifiestan que están dispuestos a trabajar arduamente ya que se sienten apreciados por parte de la alta gerencia. Como lo expresaba un auxiliar de vuelo, "Uno no quiere decepcionar a Herb". Herb Kelleher, el CEO, ha llegado a colaborar con los auxiliares de vuelo para servir bebidas y con los ingenieros para prestar el servicio de mantenimiento en los aviones. Además, Southwest maneja un generoso plan accionario que se extiende a todos sus empleados, el cual ha permitido que ellos posean cerca del 10% de las acciones de la aerolínea; este hecho ha proporcionado un gran incentivo para trabajar de manera ardua.



La lealtad de los clientes de Southwest también se debe a varias razones. Su estructura de bajo costo le permite ofrecer precios cómodos a sus clientes. Esto genera lealtad, la cual adicionalmente es fortalecida por su reputación como la empresa de transporte aéreo más confiable en la industria. Esta compañía posee la mínima duración de inmovilización de sus aparatos; su tripulación necesita tan sólo 15 minutos para recibir un avión y prepararlo para la partida, a fin de que los vuelos continúen siendo puntuales. La compañía también posee una buena reputación por atender las inquietudes de sus

clientes. Por ejemplo, cuando cinco estudiantes de Texas, que viajaban semanalmente a una escuela de medicina fuera del estado, se quejaron porque el vuelo los había retrasado 15 minutos para llegar a su clase, Southwest adelantó 15 minutos el horario de partida. Además, la estructura de la ruta central de la aerolínea (ésta funciona sólo en 15 estados, principalmente en el sur) le ha ayudado a generar una importante presencia regional y a evitar alguna parte de la competencia implacable que las aerolíneas han tenido que afrontar en toda la nación!

### Preguntas y temas de análisis

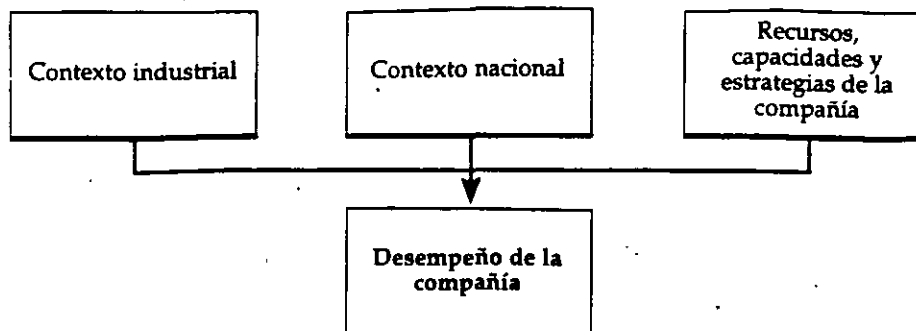
1. ¿Qué indica el éxito de Southwest Airlines con respecto a la importancia relativa de factores específicos para la industria y para la compañía al explicar el desempeño de una empresa?
2. ¿Cuál es la base de la ventaja competitiva de Southwest? ¿Cómo podría perder esa ventaja?

## 1.2 INTRODUCCIÓN

Un objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan. Por ejemplo, en la industria del transporte aéreo, ¿qué distingue a las compañías exitosas como Southwest de las fracasadas como Continental? ¿Por qué Southwest ha superado firmemente el desempeño en la industria, mientras Continental se ha hallado en bancarrota en dos ocasiones durante una década? En forma similar, en la industria de la computación, ¿por qué Digital Equipment e IBM, antes consideradas las dos compañías de computadores más exitosas en el mundo, ahora muestran fallas mientras otras compañías como Dell Computer y Compaq Computer se consideran exitosas? O en la industria minorista, ¿por qué antiguos gigantes como Sears y J.C. Penney viven tiempos difíciles, y compañías relativamente nuevas como The Gap, Toys R Us, y The Limited, se convierten en estrellas de la industria? El contenido de este libro le permite al lector resolver estas preguntas. Éste le puede ayudar a entender por qué algunas organizaciones tienen éxitos y otras fracasan, por qué el éxito se puede tornar en fracaso (como parece haberle sucedido a IBM y Digital), y cómo una organización fracasada puede alcanzar de nuevo el éxito (como en el caso de Chrysler que lo ha logrado dos veces en los últimos quince años).

Este texto explica cómo tres grandes factores determinan el éxito de una compañía: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias (véase figura 1.1). El lector aprenderá por qué algunas industrias son más rentables que otras, y observará cómo el hecho de ubicarse en una industria atractiva puede ayudar a que una compañía tenga éxito. Por ejemplo, durante las dos décadas anteriores las compañías en la industria de transporte aéreo fueron menos rentables que aquellas ubicadas en la industria farmacéutica.

**Figura 1.1**  
Determinantes del  
desempeño de  
una compañía



Aquí se analizará también cómo el contexto nacional de un país influye en la competitividad de compañías localizadas dentro de esa nación. El contexto nacional es importante debido a que en muchas industrias el mercado se ha convertido en un espacio global, donde empresas de diversos países compiten de igual a igual en todo el mundo. En tales mercados globales, para algunas firmas es muy fácil obtener el éxito debido a que están localizadas en países que poseen ventaja competitiva en ciertas industrias. Por ejemplo, un buen número de las más exitosas compañías automotrices y de electrodomésticos del mundo están localizadas en el Japón, muchas de las empresas farmacéuticas de éxito están localizadas en EE.UU. y Suiza, y muchas de las firmas más exitosas de servicios financieros se encuentran en EE.UU. y Gran Bretaña. Se examinan las razones por las cuales surgen tales modelos de ventaja competitiva nacional y se exploran sus implicaciones para el éxito o el fracaso de empresas individuales.

Sin embargo, el tercer factor (recursos, capacidades y estrategias de una compañía) se constituye por un amplio margen, en el determinante más fuerte del éxito o del fracaso<sup>2</sup>. De esta manera, algunas empresas se las ingenian para prosperar aun en medios muy hostiles, en los cuales el nivel promedio de utilidad es bajo. Southwest Airlines, perfilada en el caso inicial, ejemplifica este tipo de compañía. El éxito de Southwest se debe al hecho de que sus recursos, capacidades y estrategias le han permitido lograr una posición de bajo costo y generar lealtad en el cliente. Estos logros la han protegido de las guerras de precios que han asolado la industria del transporte aéreo durante la mayor parte de la década pasada. En forma similar, existen pequeñas firmas en algunas industrias muy rentables. Aunque la industria farmacéutica en general ha sido muy lucrativa durante los últimos 20 años, la utilidad de compañías individuales dentro de este ámbito varía ampliamente. Algunas compañías como Merck, firmemente han superado por un amplio margen, el desempeño de otras firmas como Squibb Corp. y Warner-Lambert. Este texto explica por qué existe tanta variedad de rendimiento entre compañías que operan dentro del mismo ámbito industrial e igual contexto nacional.

Entender las raíces del éxito y el fracaso no es un vacuo ejercicio académico. Tal entendimiento proporciona una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de éxito y reducir la probabilidad de fracaso. En consecuencia, buena parte de este libro se dedica a describir los pros y los contras de varias estrategias. La mayoría de estas estrategias son genéricas; es decir, se aplican a todas las organizaciones, grandes o pequeñas, de productos o servicios, con o sin ánimo de lucro. Una pequeña organización sin ánimo de lucro, como un teatro de barrio o las obras de caridad de la parroquia, debe tomar decisiones sobre cómo generar ingresos de la mejor manera, de acuerdo con el ambiente donde esté basada y sus propias fortalezas y debilidades. Estas decisiones estratégicas involucran factores como analizar la competencia. En estos términos, la obra de caridad orientada por la parroquia local debe competir con otras obras de caridad por los limitados recursos que los individuos están dispuestos a donar para causas benéficas. Es un problema estratégico identificar cómo hacerlo mejor.

El propósito de este libro consiste en proporcionar al lector una detallada interpretación de las técnicas y habilidades analíticas necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa. El primer paso hacia el logro de este objetivo involucra una visión general de los principales elementos del proceso de administración estratégica, un examen de la manera como se integran y un análisis de los factores que afectan la calidad de las decisiones estratégicas generadas por el proceso de administración estratégica. Tal es la función de este capítulo. En capítulos posteriores, se consideran en detalle los elementos individuales del proceso de administración estratégica.

### 1.3 ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

#### El enfoque tradicional

Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario *The American Heritage* define estrategia como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala"<sup>3</sup>. El tema de la *planeación* sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos"<sup>4</sup>. En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación *racional*. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como "el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente"<sup>5</sup>. De igual manera, William F. Glueck definió estrategia como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa"<sup>6</sup>.

El caso de Royal Dutch/Shell Group, analizado en la estrategia en acción 1.1, es un buen ejemplo de la forma como funciona la planeación estratégica y la manera como la planeación superior puede generar una ventaja competitiva. La planeación con base en escenarios utilizada en Shell está diseñada para educar a los gerentes generales acerca de la naturaleza compleja y dinámica del ambiente de la compañía. Como resultado del uso de ese proceso de planeación, a comienzos de la década de 1980, los gerentes de Shell se anticiparon al colapso de los precios del petróleo ocurrido en 1986. Para ese año Shell había tomado medidas para asegurar que seguiría siendo rentable si caían los precios del petróleo. En contraste, la mayoría de sus competidores operaron con la ilusión de que los precios del petróleo continuarían estables durante esa década.

#### Un nuevo enfoque

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como ha señalado Henry Mintzberg de McGill University, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional<sup>8</sup>. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 1.1

### Planeación estratégica en Royal Dutch/Shell

Royal Dutch/Shell Group, la compañía petrolera más grande del mundo, es bien conocida por su fuerte tendencia hacia la planeación estratégica. A pesar de que en la actualidad muchos gurúes y funcionarios CEO de la administración consideran la planeación estratégica como un anacronismo, Shell está convencida de que la planeación estratégica a largo plazo definitivamente ha servido a la compañía. El éxito, en parte, se debe a que en esta empresa la planeación no adopta la forma de planes complejos e inflexibles a diez años, generados por un equipo de estrategias corporativas apartados de las realidades operativas. Más bien, la planeación involucra la generación de una serie de escenarios "¿Qué pasaría si...", cuya función consiste en tratar de contar con gerentes generales en todos los niveles de la corporación que reflexionen en forma estratégica acerca del ambiente donde realizan los negocios.

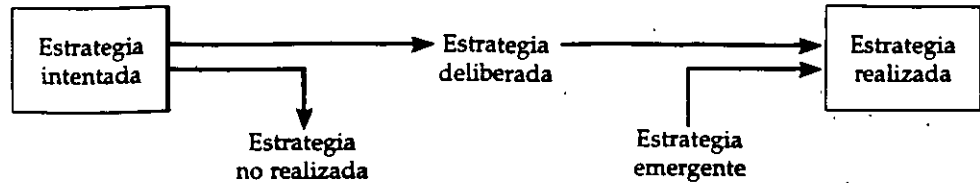
La fortaleza del sistema de planeación de Shell con base en escenarios quizá fue más perceptible durante los primeros años de la década de 1980. En ese entonces, el precio de un barril de petróleo fluctuaba entre las cifras aproximadas a los US\$30. Al haber costos de exploración y de desarrollo que avanzaban a un promedio industrial de casi US\$11 por barril, la mayor parte de las compañías petroleras registraron récords de utilidades. Además, los analistas industriales por lo general estaban optimistas; gran cantidad de ellos pronosticaban que los precios del petróleo se incrementarían aproximadamente a US\$50 por barril en 1990. Sin embargo, Shell reflexionó acerca de unos cuantos escenarios futuros, uno que incluyera la posibilidad de ruptura del acuerdo del cartel petrolero de la OPEP a fin de restringir el suministro, la saturación de petróleo y la caída de sus precios hasta US\$15 por barril. En 1984, Shell ordenó a los gerentes de sus compañías operativas que indicaran cómo

responderían a un precio mundial de US\$15 por barril. Este "juego" generó cierta misión delicada en Shell al explorar el cuestionamiento: "¿Qué hacer si llegara a suceder?"

A comienzos de 1986 las consecuencias de este "juego" incluyeron esfuerzos para disminuir los costos de exploración generados por avanzadas tecnologías pioneras en este campo, grandes inversiones en instalaciones de refinería eficientes en costos y un proceso de cierre de las estaciones de servicio menos rentables. Toda esta planeación ocurría cuando la mayoría de las compañías petroleras se ocupaban en diversificar fuera de los negocios petroleros en lugar de tratar de mejorar la eficacia de sus principales operaciones. Como sucedió, el precio del petróleo todavía estaba en US\$27 por barril a comienzos de enero de 1986. No obstante, el fracaso del cartel de la OPEP por establecer nuevos toques de producción en 1985, la nueva producción del Mar del Norte y Alaska y la caída en la demanda debido a crecientes esfuerzos de conservación habían creado una creciente saturación de petróleo. A finales de enero la situación sobrepasó los límites. Para febrero 1 el petróleo estaba a US\$17 por barril y en abril llegó a US\$10.

Debido a que Shell ya había previsto los US\$15 por barril a nivel mundial, logró llegar a un lugar importante sobre sus rivales en su esfuerzo por reducir costos. Como resultado, hacia 1989 el promedio en los costos de exploración de petróleo y gas de la compañía fue inferior a los US\$2 por barril, en comparación con el promedio industrial de US\$4 por barril. Además, en el importante sector de refinamiento y marketing, Shell obtuvo un rendimiento neto sobre los activos del 8.4% en 1988, más del doble del promedio de 3.8% de otras importantes compañías petroleras: Exxon, BP, Chevron, Mobil y Texaco.

**Figura 1.2**  
Estrategias  
emergentes y  
deliberadas



compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada** (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planeada). En la figura 1.2 se ilustra el esquema propuesto por Mintzberg.

El argumento de Mintzberg consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas. Richard Pascale ha descrito cómo fue éste el caso para el ingreso de Honda Motor Co. en el mercado estadounidense de motocicletas<sup>10</sup>. Cuando varios ejecutivos de Honda procedentes de Japón, llegaron a Los Ángeles en 1959 con el fin de establecer una subsidiaria norteamericana, su propósito original (estrategia intentada) era concentrarse en la venta de máquinas de 250 cm<sup>3</sup> y 350 cm<sup>3</sup> a los entusiastas de la motocicleta, en vez de vender la Honda Cubs, de 50 cm<sup>3</sup> que tenía gran éxito en el Japón. Su instinto les sugería que la Honda de 50 cm<sup>3</sup> no se ajustaba al mercado estadounidense donde todas las cosas eran más grandes y más lujosas que en el país nipón.

Sin embargo, las ventas de motos de 250 cm<sup>3</sup> y 350 cm<sup>3</sup> eran bajas, además estos aparatos sufrían muchas fallas mecánicas. Parecía como si la estrategia de Honda fuera a fracasar. Al mismo tiempo, los ejecutivos japoneses se transportaban en la Honda de 50 cm<sup>3</sup> para hacer diligencias en Los Ángeles y atraían bastante la atención. Un día recibieron una llamada de un comprador de Sears Roebuck quien deseaba vender este modelo a un amplio mercado de norteamericanos que no necesariamente eran fanáticos de las motos. Los ejecutivos de Honda estaban indecisos en cuanto a la venta de las pequeñas motos por temor a comprometerse con tradicionales quienes podrían luego asociarse a Honda con unas máquinas "inútiles". Al final estos ejecutivos vivieron la situación anterior debido al fracaso de los modelos de 250 cm<sup>3</sup> y 350 cm<sup>3</sup>. Lo demás es historia. Honda tropezó con un segmento de mercado intacto que probó ser enorme: el promedio de norteamericanos que nunca había poseído una motocicleta. Honda también encontró un canal de distribución no utilizado: los minoristas generales en vez de los almacenes especializados en motocicletas. En 1964 aproximadamente una de cada dos motocicletas vendidas en EE.UU. era una Honda.

La explicación convencional del éxito de Honda consiste en que la compañía redefinió la industria norteamericana de motocicletas con una estrategia *intentada*, brillantemente concebida. En realidad la estrategia intentada de Honda fue casi un desastre. La estrategia *surgió* no mediante planeación, sino mediante acción no planeada llevada a cabo en respuesta a circunstancias no previstas. Aun así, debe darse el crédito a la administración japonesa por el reconocimiento de la fortaleza de la estrategia emergente y por seguirla con vigor.

El punto crítico del ejemplo de Honda demuestra que, en contraste con la perspectiva en que todas las estrategias son planeadas, dentro de una organización pueden surgir estrategias exitosas sin una planeación previa como frecuente respuesta a circunstancias no previstas. Como anota

Fuente: Reimpresión de "Strategy Formation in an Adhocracy", de Henry Mintzberg y Alexandra McHugh, publicada en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 2, June 1985, con autorización de *Administrative Science Quarterly*.

Mintzberg, las estrategias se pueden arraigar en todo tipo de lugares extraños, virtualmente donde quiera que las personas tengan la capacidad de aprender y los recursos para apoyar dicha capacidad. En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente. El mensaje para la administración es que ésta necesita reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea apropiado, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquellas potencialmente buenas. Sin embargo, para tomar tales decisiones los gerentes deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben estar en capacidad de pensar de manera estratégica.

## 1.4 MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

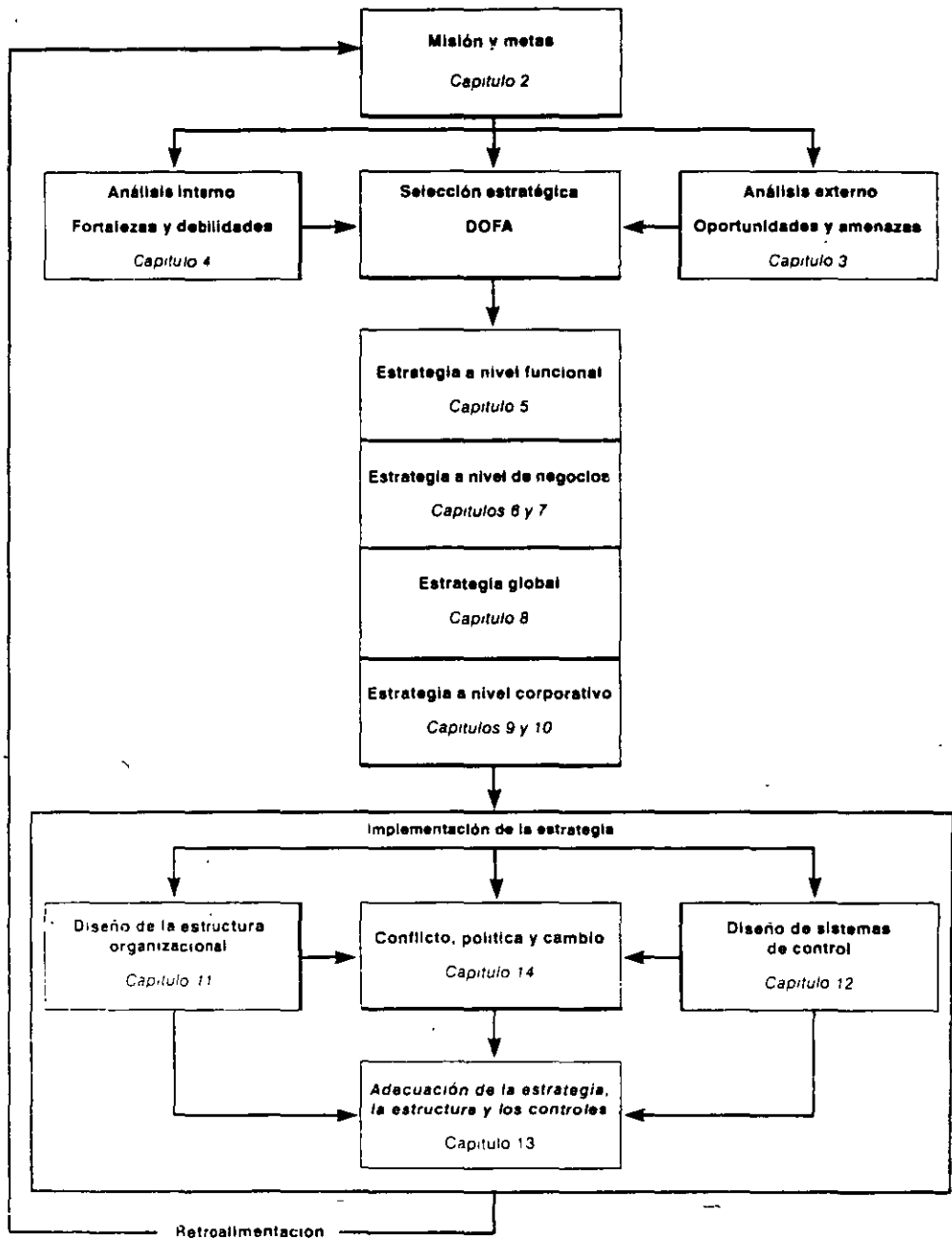
El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, ilustrados en la figura 1.3. El lector podría considerar la figura 1.3 como el plan del libro, pues también muestra cómo los capítulos se relacionan con los diferentes componentes del proceso de administración estratégica. Los cinco componentes son: (1) la selección de la misión y las principales metas corporativas; (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las **oportunidades** y **amenazas**; (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las **fortalezas** y **debilidades** de la organización; (4) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y (5) la implementación de la estrategia. La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama **formulación de estrategias**. En contraste, la **implementación de estrategias** en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

El enfoque tradicional ha consistido en destacar cómo cada componente ilustrado en la figura 1.3 constituye un paso *secuencial* en la administración estratégica. Desde la perspectiva tradicional, cada *ciclo* del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas. A la exposición de la misión le siguen el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización. Sin embargo, en la práctica tal secuencia probablemente tenga validez sólo para la formulación e implementación de estrategias *intentadas*.

Como se anotó anteriormente, las estrategias emergentes surgen del interior de la organización sin planeación previa; es decir, sin seguir en forma secuencial los pasos ilustrados en la figura 1.3. Sin embargo, la alta gerencia todavía debe evaluar las estrategias emergentes. Tal evaluación involucra la comparación de cada estrategia emergente con las metas, las oportunidades y amenazas ambientales externas de la organización, además de sus fortalezas y debilidades internas. El objetivo consiste en evaluar si la estrategia emergente se adecua a las necesidades y capacidades de la organización. Además, Mintzberg subraya que la capacidad de una organización para producir estrategias emergentes depende del tipo de cultura corporativa fomentada por su estructura y sistemas de control.

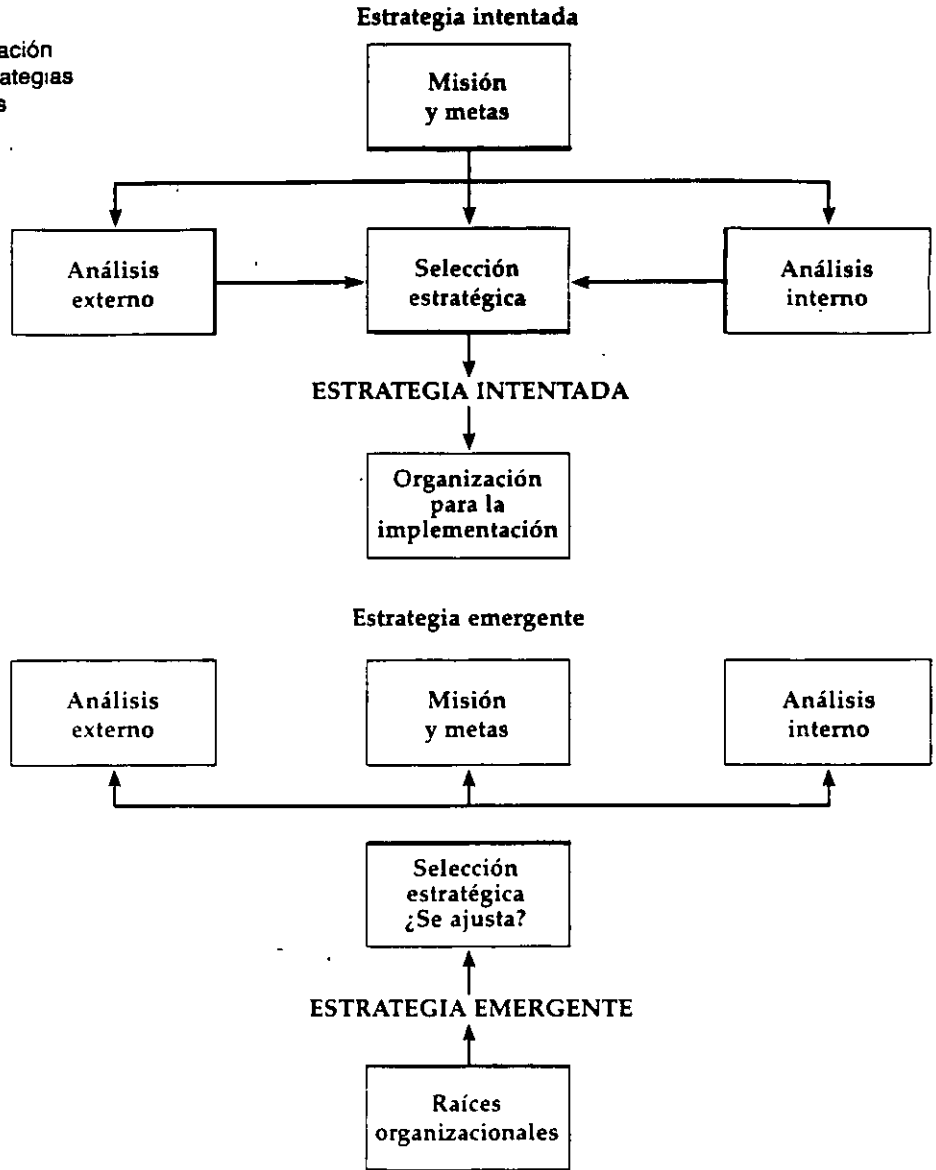
En otras palabras, los diferentes componentes del proceso de administración estratégica son importantes tanto desde la perspectiva de las estrategias emergentes como desde el punto de vista de las estrategias intentadas. En la figura 1.4 se ilustran las diferencias esenciales entre el proceso

**Figura 1.3**  
Componentes del proceso de administración estratégica



de administración estratégica para las estrategias intentadas y para las emergentes. La formulación de estrategias intentadas básicamente es un proceso hacia abajo, mientras que la formulación de estrategias emergentes es un proceso hacia arriba.

**Figura 1.4**  
El proceso de administración estratégica para las estrategias intentadas y emergentes



### Misión y metas principales

El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la **misión** y las **metas principales** de la organización. Este tema se analiza en profundidad en el capítulo 2. La misión y las metas principales de una organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros de población del país.



Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que la compañía juzga necesarios si pretende maximizar la ganancia del accionista. Por ejemplo, General Electric opera con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en cada mercado importante donde compite. Esta meta secundaria refleja su convicción de que construir participación en el mercado es la mejor manera de lograr la primera meta de maximización de ganancias del accionista. En forma similar, una meta importante para Coca-Cola ha sido colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo. Si logra su meta, probablemente resulten rendimientos superiores para los accionistas. Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

### **Análisis externo**

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. Este tema se estudia en detalle en el capítulo 3. Su objetivo consiste en identificar las *oportunidades* y *amenazas* estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

### **Análisis interno**

El análisis interno, tercer componente del proceso de administración estratégica, posibilita fijar con exactitud las *fortalezas* y *debilidades* de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Estos aspectos se consideran en el capítulo 4, allí se sondan las fuentes de la ventaja competitiva. En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. En el capítulo 4 se concluye que para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

### **Selección estratégica**

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus *oportunidades* y *amenazas* externas.

La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas normalmente se conoce como análisis DOFA (SWOT)<sup>11</sup>. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis DOFA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis DOFA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

**Estrategia a nivel funcional** La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente, tema analizado en el capítulo 4. En el capítulo 5 se examinan las diferentes estrategias a nivel funcional que se pueden emplear para lograr estos cuatro objetivos esenciales. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

Por ejemplo, en el caso inicial se destaca la magnitud de la eficiencia de Southwest Airlines, resultado de una fuerza de trabajo productiva. A su vez, esta alta productividad se debe en parte a la estrategia de relaciones humanas de la empresa, que incluye la decisión de dar a los empleados una propiedad en la compañía mediante alternativas para la adquisición de acciones. El capítulo 5 considera un buen número de las modernas estrategias de manejo de operaciones dirigidas básicamente al nivel funcional, por ejemplo, la administración de calidad total (ACT), sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventario "justo a tiempo" (JAT) y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de un nuevo producto.

**Estrategia a nivel de negocios** Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. En el capítulo 6 se analizan las diversas opciones estratégicas disponibles. Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios: la primera de liderazgo en costos, la segunda de diferenciación y una tercera enfocada en un nicho particular de mercado. Southwest Airlines claramente sigue una estrategia de bajo costo, ese es el tema competitivo general que la compañía ha escogido preferencialmente.

El capítulo 7 se basa en el capítulo 6 a fin de considerar la relación entre la estrategia a nivel de negocios y la estructura de la industria. Éste se concentra en las diversas opciones estratégicas que confrontan las compañías en ambientes industriales radicalmente diferentes, como los beneficios y las desventajas de establecer una ventaja de primer impulsador en una industria recientemente formada o en etapa embrionaria. También se examina el rol de la señalización de mercado, el liderazgo en precios y la diferenciación de producto para sostener una ventaja competitiva en industrias maduras, además se exploran las distintas opciones estratégicas entre las cuales una compañía puede escoger en una industria en decadencia.

<sup>11</sup> N. de R. T.: SWOT corresponde a la conocida sigla en inglés tomada de las iniciales de strengths, weaknesses, oportunities y threats, pero para efectos de este libro se utilizó en adelante la sigla española DOFA que corresponde a las iniciales ya mencionadas.

**Estrategias globales.** En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir. En el capítulo 8 se evalúan los beneficios y costos de la expansión global, y se examinan cuatro estrategias diferentes (multidoméstica, internacional, global y transnacional) que una firma puede adoptar para competir en el mercado mundial. Además, dicho capítulo explora los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía.

**Estrategia a nivel corporativo** En los capítulos 9 y 10 se aborda el tema de la estrategia a nivel corporativo. Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización? Para la mayoría de organizaciones competir en forma exitosa con frecuencia involucra **integración vertical**, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia adelante dentro de la distribución de productos de la operación. Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos *en exceso* con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar **diversificación** dentro de las nuevas áreas de negocios. Por tanto, en el capítulo 9 se examinan minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación. Además, se estudia el rol de las **alianzas estratégicas** como alternativas para la diversificación y la integración vertical. En el capítulo 10 se repasan los diferentes instrumentos utilizados por las compañías para lograr la integración vertical y la diversificación; aquí se incluyen **adquisiciones y nuevas operaciones**. También se considera cómo las compañías diversificadas pueden **reestructurar** su portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

## Implementación de la estrategia

En este libro se divide el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales: (1) diseño de estructuras organizacionales apropiadas, (2) diseño de sistemas de control, (3) adecuación de la estrategia, la estructura y los controles, y (4) manejo del conflicto, la política y el cambio.

**Diseño de una estructura organizacional** Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. En el capítulo 11 se analizan las principales opciones. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

**Diseño de sistemas de control** Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifi-

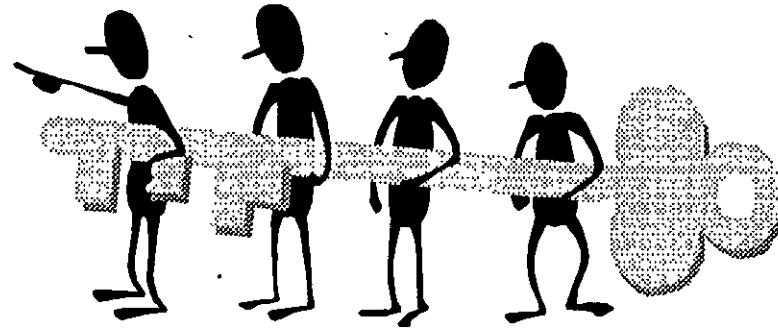
can desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional, aspectos que se abordan en el capítulo 12. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados. En el capítulo 12 también se repasan esas opciones.

**Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles** Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un *ajuste* entre su estrategia, estructura y controles. El capítulo 13 se concentra en los diversos medios para lograr tal fin. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

**Manejo del conflicto, las políticas y el cambio** Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones *racional*, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización. En el capítulo 14 se analizan las fuentes del poder y conflicto organizacional, y se estudia cómo estos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico. Además, se examina cómo puede una organización manejar sus conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

## El ciclo de la retroalimentación

El ciclo de retroalimentación de la figura 1.3 indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables; pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación. Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, éste se analiza en detalle en el capítulo 12.



# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

por Ramón Montes-Barreto

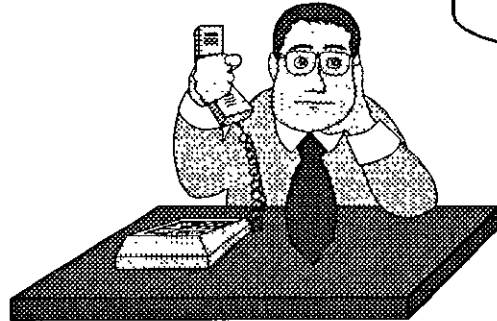
Candidato a Doctorado en Administración por la UNAM.

Profesor en la Universidad de las Américas y Universidad  
La Salle-México.

Profesor invitado en el programa de posgrado del Instituto  
Tecnológico Autónomo de México. ITAM

**México, D. F., Marzo de 1997**

# Sistemas de Planeación



**Acabo de ser nombrado jefe  
...caray ... ahora qué hago?**

## **Modelo a seguir en el curso:**

*Se presentarán procedimientos para contestar la pregunta anterior con base en dos áreas importantes:*

- \* Mejorar la operación actual*
- \* Decidir qué es lo que se debe hacer en el futuro.*

# Outputs del Seminario

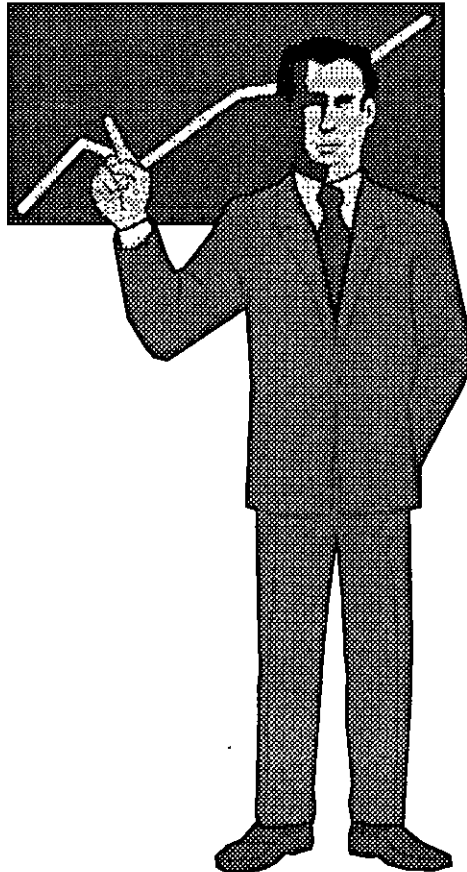
**Definir que quiero lograr en mi organización**

**Definir acciones para lograr lo que quiero**

**Implantar las acciones**

**Implantar el proceso de mejora continua**

**Definir acciones para mejorar lo que hacemos**



**Tener clara la visión de mi sistema**

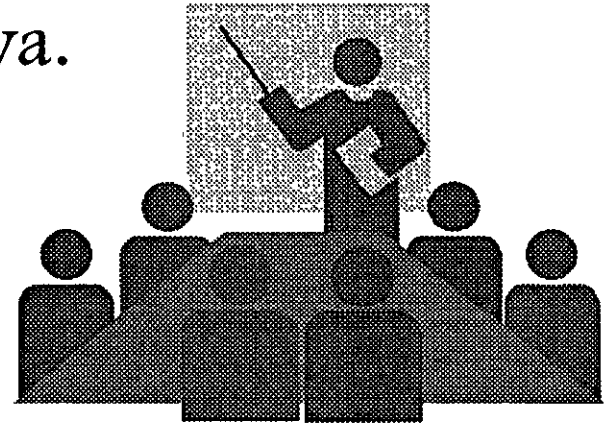
**Definir la postura estratégica**

**Definir acciones estratégicas**

**Darle dirección a mi planeación**

# Resumen

- Planeación estratégica y operativa.
- Definir lo que quiero lograr.
- Acciones
- Implantación
- Mejora continua



Complementada con:

- \* Mejora de actividades
- \* Mejora continua
- \* Consejos



# Planeación Estratégica

- **Visión**
- **Misión**
- **Identificar líneas de productos o unidades estratégicas de negocios (UEN)**
- **Filosofía Corporativa**
- **Postura Estratégica**
- **Misión de las UEN**
- **Estrategias**
- **Programas y proyectos**



# **El por qué del éxito de organizaciones y personas ?**

- Los Beatles
- La guerra de Vietnam
  - IBM
  - Ford
- Jesucristo
- Gandhi
- Lee Iacoca



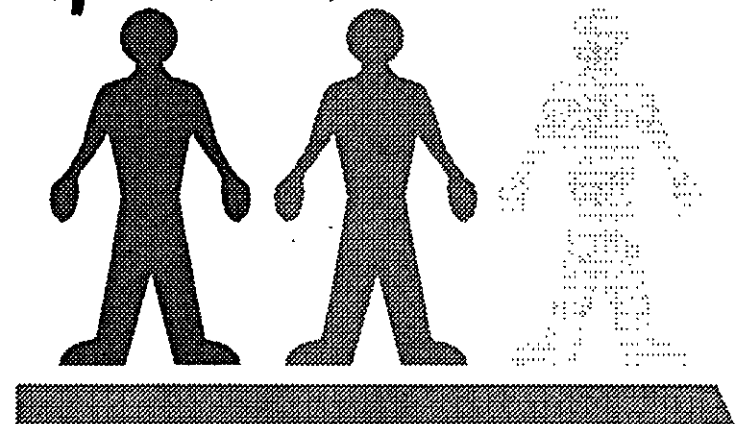
# **El por qué del éxito de organizaciones y personas**

- **Ellos tienen objetivos de carrera claros a largo plazo**

**Ellos conocen y entienden su medio ambiente**

**Ellos se conocen muy bien: conocen sus fuerzas y sus debilidades**

**Ellos encauzan su carrera con compromiso, consistencia y determinación.**

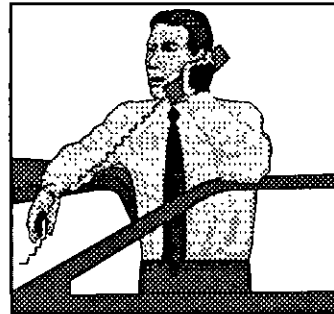


# Elemento Clave

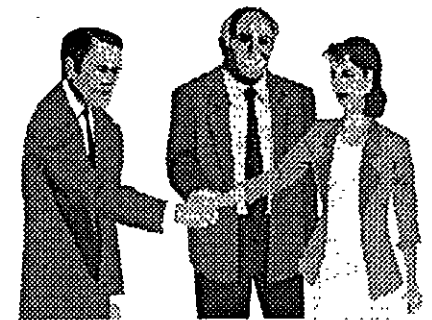
## Yo... Usted... Las Personas

**Porque sin mi, sin ti, sin nosotros, desaparecerían:**

- Ciudades
- Aviones
- Ideas
- Teorías
- Fábricas
- Comercios
- Iglesias
- Bancos



- Tradiciones
- Guerras
- Deshonestidades
- Gobiernos
- Religiones
- Cultura
- Las Artes
- La Educación



**Somos responsables:**  
**Yo, tú, él, ella, nosotros, ellos, ellas**

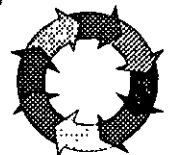
- **De lo bueno**
- **De lo malo**
- **De lo que sale en el periódico**
- **De la planeación y organización**
- **Industrias**
- **Empresas**
- **Bancos**
- **Sistemas Administrativos**
- **La democracia**
- **El comunismo**
- **El arte**
- **Las normas morales y de comportamiento.**



**Somos responsables  
del pasado**

***Pero también***

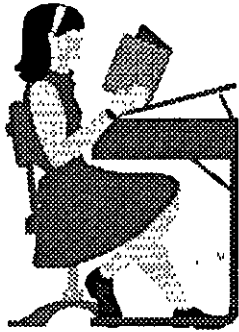
**Somos responsables  
del futuro**



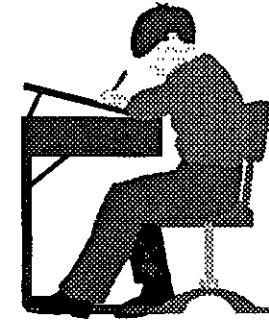
# *El Pasado Implica:*

- *Algo que ya sucedió*
- *Algo sobre lo que no se puede hacer nada*
- *Sólo se puede decir : Qué bonitos recuerdos, o qué feos recuerdos*
- *No se vale decir:*
- *Si hubiera, si no hubiera*
- *Esto demuestra frustración*
- *Debe decirse: Hice, hago, haré*





# El futuro...



**1.- No se ha creado, no se ha definido aún**

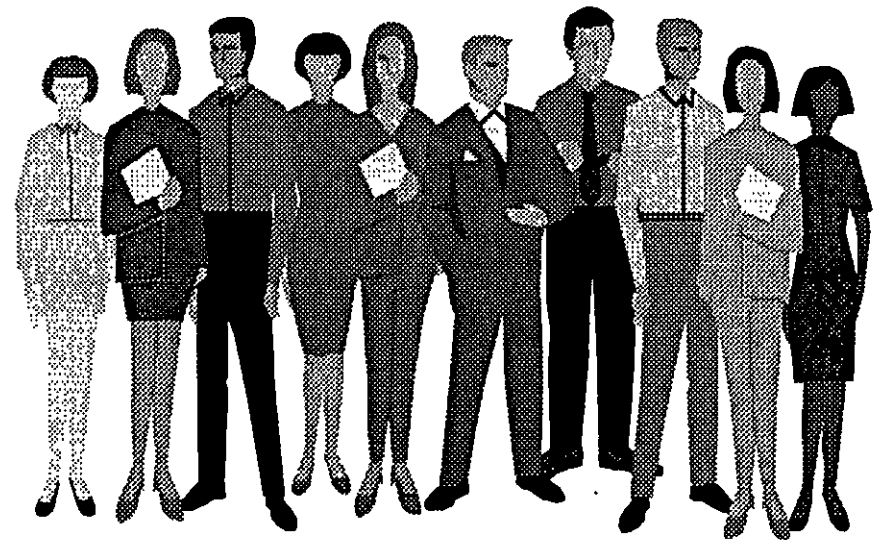
**2.- Lo vamos creando... poco a poco... con nuestras:**

- \* Estrategias**
- \* Decisiones**
- \* Trabajo**
- \* Perseverancia**
- \* Nuestro pasar del dicho al hecho**

**3.- O dejamos que alguien más lo haga por nosotros**

# Elemento Clave: Usted, Yo... El administrador

- *Un país, una organización, una familia vale por sus mujeres y hombres*
- *México tiene que valer por los mexicanos*
- *Esta es nuestra responsabilidad*





# Tareas esenciales del administrador

- Decidir qué hacer
- Implantar lo que se decidió hacer
- Asignar recursos
- Asegurarse que lo que se decidió hacer ocurra y ocurra bien ... Monitorear la implantación
- Supervisar y controlar la operación del sistema
- Seleccionar, motivar y evaluar a los subordinados



# Planeación

**Es un proceso administrativo mediante el cual:**

- **Se decide qué hacer**
- **Se implanta lo decidido**
- **Se asignan recursos**
- **Se monitorea la implantación**

**¿Para qué se toman decisiones?**

**Para mejorar la operación actual del Sistema:**

**PLANEACIÓN OPERATIVA**

**Para establecer cómo debe ser la operación futura:**

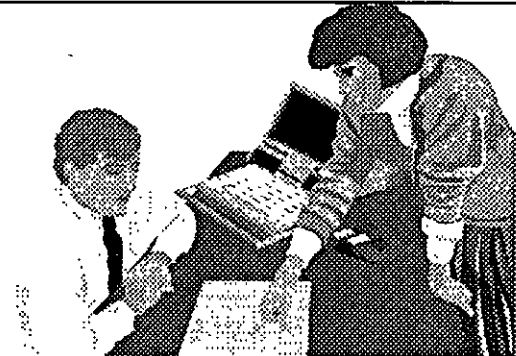
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

## **La planeación sirve a los administradores para:**

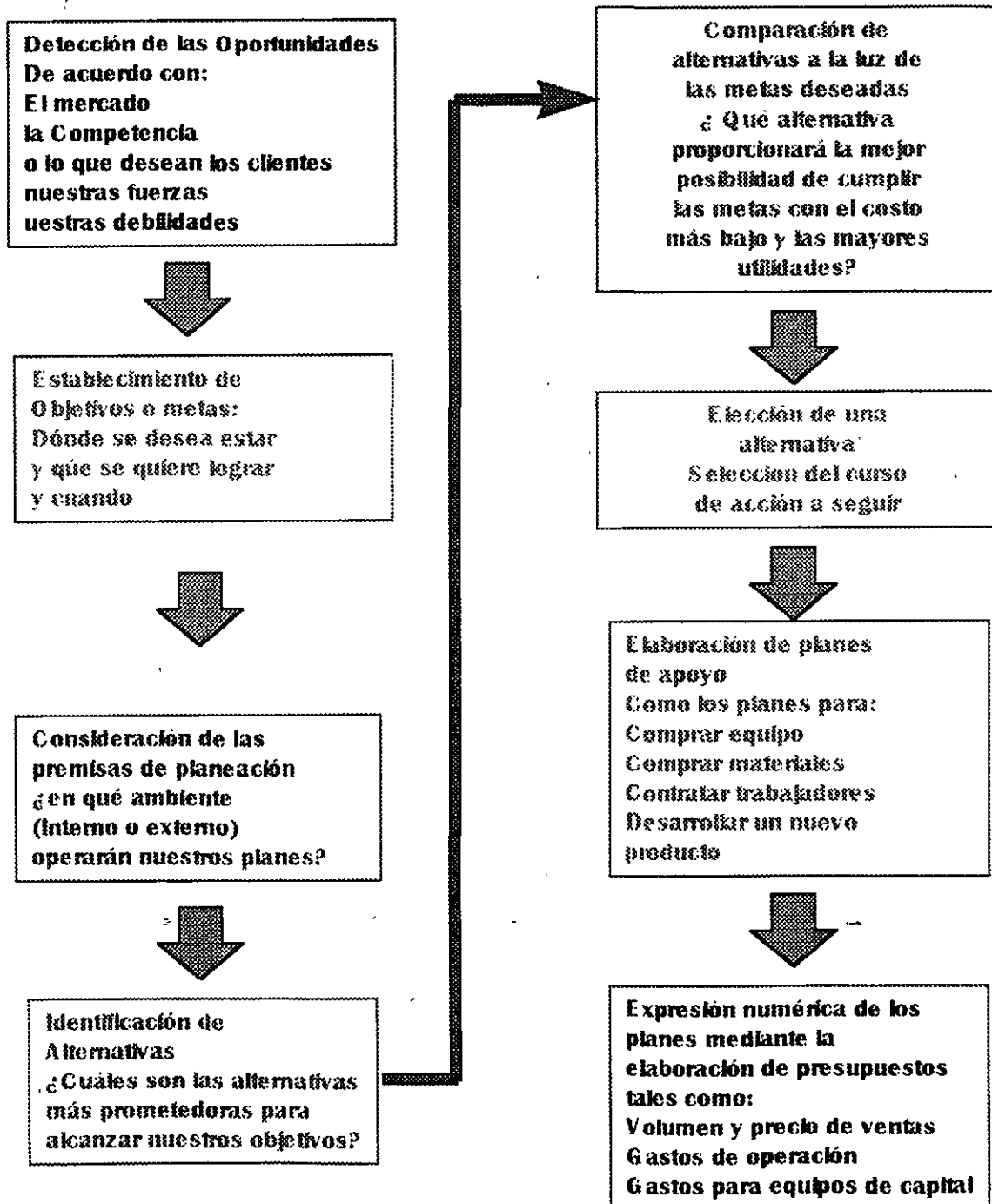
- **Conocer a su gente**
- **Dirigir a la organización hacia donde se quiere**
- **Definir el rumbo**
- **Implantar programas y proyectos nuevos**

**Sirve también para definir que hacer si...**

- **Andamos mal**
- **Deseamos cambiar**
- **Queremos mejorar**
- **Necesitamos redefinir el rumbo**
- **Esperamos un futuro diferente y mejor.**



# Pasos de la Planeación



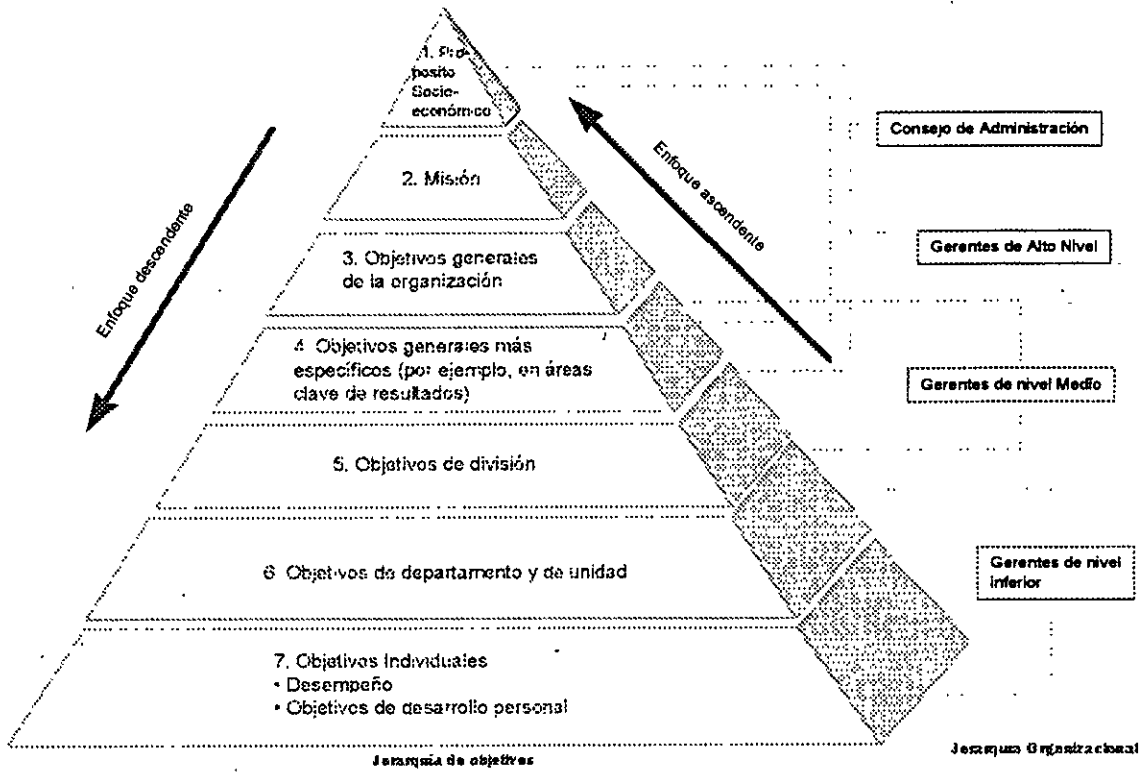


### *Las Cinco Etapas en la evolución de los sistemas de planeación.*

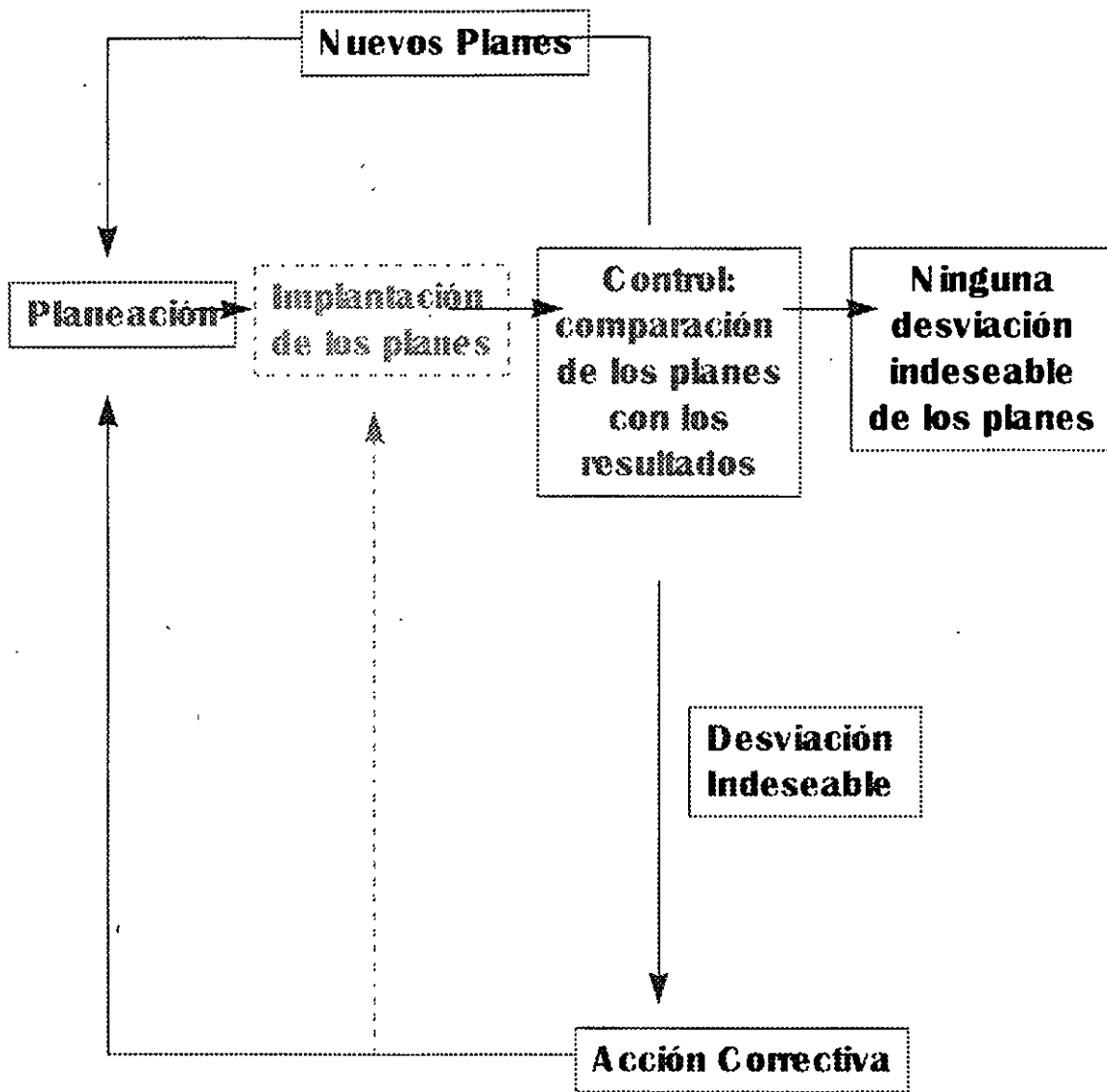
| <b>ETAPA I</b>                                   | <b>ETAPA II</b>                               | <b>ETAPA III</b>  | <b>ETAPA IV</b>   |
|--|---|---|---|
| <i>* Presupuestación y Planeación Financiera</i> | <i>* Planeación estática y unidimensional</i> | <i>* Planeación dinámica y multidimensional a nivel de negocios</i> | <i>* Planeación dinámica, multidimensional y creativo a nivel de empresa.</i> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <i>* Presupuestos Anuales<br/>* Enfoque Funcional</i> | <i>* No considera los diversos negocios<br/>* Asignación estática de recursos<br/>* Análisis de brechas<br/>* Presupuestos y progresiones a largo plazo.</i> | <i>* Ámbito producto - mercado.<br/>* Evaluación de alternativas estratégicas.<br/>* Análisis de escenarios<br/>* Análisis de cartera de negocios.<br/>* Asignación dinámica de recursos.</i> | <i>* Ámbito producto - mercado<br/>* Planeación Creativa<br/>* Análisis de grupos de negocios.<br/>* Equilibrio de la cartera de negocios.</i> |
|---|--|---|--|

## Relación de los Objetivos y la Jerarquía Organizacional



## Relación entre la Planeación y el Control



## **1.1 LA FUNCIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.**

### **El papel del administrador financiero.**

El administrador financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas. Por ello, los empleados más importantes de cualquier organización de negocios, grande o pequeña, deberán estar familiarizados con los compromisos y actividades de su administrador financiero. Resultan pertinentes aquí preguntas como: ¿Qué son las finanzas? ¿Qué oportunidades de desarrollo existen en el campo de las finanzas? ¿Cuál es la función administrativa financiera y cuáles son las metas y actividades del administrador financiero? Las respuestas a tales preguntas constituirán el punto de partida de los conceptos, instrumentos y técnicas de la administración financiera.

### **Las finanzas como una disciplina.**

El campo de las finanzas es amplio y dinámico, ya que interviene directamente en las vidas de las personas y de las organizaciones, financieras o no financieras, públicas o privadas, lucrativas o no. Existen allí, pues, diversas áreas de estudio que ofrecen grandes posibilidades de desarrollo.

### **¿Qué son las finanzas?**

Puede definírselas como el arte y ciencias de la administración del dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan o perciben dinero, y lo gastan o lo invierten. Así pues, las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos.



## **Aplicaciones y posibilidades de la administración del dinero.**

Las áreas principales de las finanzas podrán destacarse, mejor resumiendo las posibilidades de desarrollo que cada una de ellas ofrece al administrador financiero. Estas posibilidades pueden dividirse en dos categorías: servicios financieros y administración financiera.

### **Servicios financieros.**

Los servicios financieros son el área de las finanzas que se ocupa de proporcionar asesoría y productos financieros a las personas, empresas y gobiernos. Se trata de una de las áreas de mayor desarrollo en ciertas economías. Los servicios financieros comprenden a bancos e instituciones afines, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y compañías aseguradoras. En la tabla siguiente se describen sucintamente las oportunidades de desarrollo que esta área ofrece.

### **Administración financiera.**

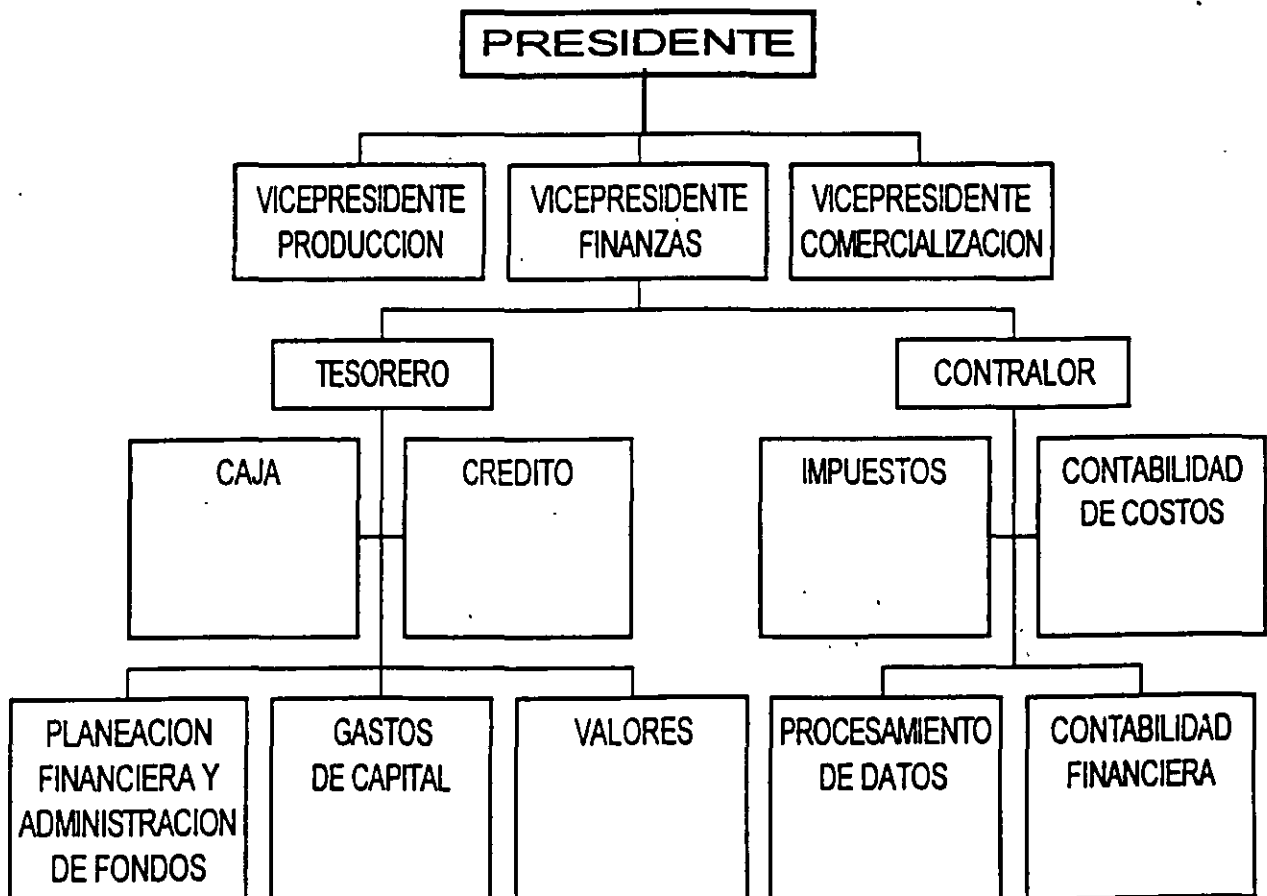
La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero de una empresa. El administrador financiero se ocupa de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, sea éste financiero o no financiero, público o privado, lucrativo o no lucrativo. Sus tareas van desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo del efectivo hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos. La importancia y complejidad de las tareas del administrador financiero se han visto notablemente incrementadas en los últimos años, debido a las cambiantes condiciones de la economía y la regulación fiscal. No es de extrañar, por ello, que muchos de los altos funcionarios de la industria y del gobierno provengan del medio de las finanzas.

### **La función administrativa financiera.**

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero en la operación de la empresa resulta de vital importancia. Así pues, todas aquellas áreas que constituyen la organización de negocios - contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera.

## Organización.

La trascendencia e importancia de la función administrativa financiera depende en gran medida del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas, la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad. No obstante, a medida que la empresa crece, la importancia de la función financiera culmina por lo general en la creación de un departamento especial vinculado directamente con el presidente de la compañía, a través de un vicepresidente de finanzas. El diagrama de la figura siguiente, muestra la estructura de la actividad financiera de una empresa mediana o grande. El tesorero y el contralor se encargan de mantener al tanto al vicepresidente. La tarea del tesorero consiste en coordinar las actividades financieras, como la planeación y la percepción de fondos, la administración del efectivo, la toma de decisiones de gastos de capital, el manejo de créditos y la administración de la cartera de inversiones. El contralor, por su parte, se ocupa de todo lo relacionado con aspectos contables, como la administración fiscal, el procesamiento de datos y la contabilidad de costos y financiera.



## **Relación con la economía.**

El campo de las finanzas se halla estrechamente vinculado al de la economía. La operación de toda empresa sucede dentro de la economía, de ahí que el administrador financiero deba conocer el marco de referencia económico imperante; los niveles cambiantes de la actividad económica y los cambios en las políticas así lo exigen. El análisis de la oferta y la demanda, las estrategias de maximización de utilidades y la teoría de los precios serían buenos ejemplos de dicha actividad económica. El análisis marginal es el principio económico fundamental que se emplea en la administración financiera, esto es, que las decisiones y medidas financieras deben ser adoptadas sólo cuando los beneficios adicionales exceden a los costos adicionales. De aquí que el conocimiento de los principios que rigen a la economía resulte necesario para comprender tanto al entorno como las técnicas de toma de decisiones de la administración financiera.

## **Relación con la contabilidad.**

Los aspectos contables (contralor) y financieros (tesorero) se encuentran por lo general en manos del vicepresidente de finanzas. Tales aspectos se hallan estrechamente relacionados, y suelen incluso estar superpuestos; de ahí que no siempre resulte fácil el diferenciar la administración financiera de la contable. En las organizaciones pequeñas, es el contralor quien se encarga a menudo de la función financiera, tanto que en las corporaciones es común ver a los contadores realizar tareas propias del administrador financiero. Existen, sin embargo, dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad: una se refiere al tratamiento que se da a los fondos, y otra, a la toma de decisiones.

## **Método del tratamiento de fondos.**

La responsabilidad del contador consiste en la elaboración y presentación de informes que miden el funcionamiento de la empresa; el pago de impuestos y la evaluación de la posición financiera son, de tal suerte, las tareas del contador. Mediante ciertos principios uniformes de aceptación general, el contador elabora estados financieros en los que los ingresos se reconocen como tales en el punto o momento de la venta, y los egresos, o gastos, cuando se incurre en ellos. Este método suele denominarse método de acumulaciones.

El administrador financiero, por su parte, se ocupa de suministrar los flujos de efectivo (o "de caja") en la forma de flujos en efectivo entrante y saliente. Mantiene la solvencia de la empresa mediante el análisis y la planeación de flujos de efectivo necesario para cumplir con sus obligaciones y la adquisición

de los activos requeridos para alcanzar las metas que la empresa se ha trazado. El administrador financiero se vale de este método de caja para considerar los ingresos y los gastos sólo en función de los flujos entrantes y salientes en efectivo.

Una sencilla analogía puede ayudar a esclarecer la diferencia básica entre las tareas del contador y del administrador financiero. Considérese al cuerpo humano como una organización de negocios en la que cada latido del corazón representa una operación; el contador se ocuparía allí de registrar cada latido en forma de ingresos por ventas, egresos y utilidades. El administrador financiero, por su parte, se ocuparía de verificar si el flujo sanguíneo resultante llega a las células adecuadas, a fin de que el funcionamiento de los diferentes órganos del cuerpo se realice correctamente. Puede suceder que, no obstante tener un corazón sano, el funcionamiento del cuerpo se resienta debido a una obstrucción o un coágulo en el sistema circulatorio. Del mismo modo, una empresa puede presentar un buen nivel de productividad o rentabilidad, y aun así fracasar por no disponer de las entradas suficientes de efectivo para pagar sus deudas oportunamente.

### **Método de acumulaciones**

Reconoce los ingresos como tales en el punto o momento de la venta, y los egresos, o gastos, cuando se incurre en ellos.

### **Método de caja.**

Reconoce los ingresos y los egresos en función sólo de los flujos de efectivo entrante y saliente.

### **EJEMPLO:**

La Compañía Distribuidora Habana, realizó en el año recién terminado una venta por \$100 000 (dólares) por concepto de mercancía adquirida durante el año a un costo total de \$80 000. Aunque la empresa pagó completamente la mercancía en el curso del año, faltaba aún por cobrar los \$100 000 al cliente que adquirió el producto. Se ilustran a continuación los métodos contables y financieros (acumulaciones y flujos de efectivo, respectivamente) mediante estados de resultados que resumen el desempeño de la empresa durante el año mencionado.

## Enfoque Contable

---

|  |                           |
|--|---------------------------|
| Compañía Distribuidora<br>Habana<br>Estado de resultados<br>al 31 de diciembre |                           |
| <hr/>  |                           |
| Ingresos (ventas)  | \$100 000                 |
| - Egresos (costo de ventas)  | <u>80 000</u>             |
| Utilidad (bruta)   | <u>\$ 20 000</u><br>===== |

---

## Enfoque Financiero

---

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| Compañía Distribuidora<br>Habana<br>Estado de flujo de efectivo<br>al 31 de diciembre |                             |
| <hr/>   |                             |
| Entrada   | \$ 0                        |
| - Salida  | <u>80 000</u>               |
| Flujo neto (negativo)   | <u>( \$80 000)</u><br>===== |

---

Nótese que, aunque en el sentido contable la empresa resultó ser rentable, en el sentido financiero fracasó, a juzgar por el flujo neto de efectivo. La falta de liquidez de la Compañía Distribuidora Habana, se debió a la cuenta no cobrada de \$100 000. Si no tienen los ingresos adecuados para cumplir con las obligaciones, la empresa estará condenada a desaparecer, independientemente de cuál sea su ganancia aparente.

El ejemplo muestra cuán subjetiva puede ser la descripción del desempeño de una empresa por el método de acumulaciones. Por tal razón, el administrador financiero debe aprender a mirar más allá de los estados financieros a fin de hacerse de una perspectiva de los problemas potenciales o existentes. Así,

dirigiendo toda su atención a los flujos de efectivo, podrá evitar la insolvencia y alcanzar los objetivos financieros de la empresa. Esto no significa, por supuesto, que el contador no se beneficie de la apreciación financiera y viceversa; es, simplemente, que el campo de acción del uno de circunscribe el método de acumulaciones, y del otro, al análisis de flujos de efectivo

## **Toma de decisiones.**

La segunda diferencia principal entre las finanzas y la contabilidad y la toma de decisiones. En tanto que el contador se concentra en recolectar y presentar información financiera, el administrador financiero evalúa los estados de resultados del contador, elabora información adicional y toma de decisiones basadas en análisis subsecuentes. La responsabilidad del contador es proporcionar información consistente y legible de las operaciones pasadas, presentes y futuras de la empresa. El administrador financiero, por su parte, utiliza esta información ya sea en su forma más elemental o después de realizar ciertos ajustes y análisis, como un insumo de gran importancia en el proceso de toma de decisiones. Como se ha dicho ya, esto no significa que a los contadores les esté vedada la toma de decisiones y a los administradores financieros la recopilación de información; se trata más bien de que sus tareas esenciales están estrictamente diferenciadas.

## **Objetivo del administrador financiero.**

En el caso de las corporaciones, los propietarios de una empresa rara vez coinciden en ser los administradores. El objetivo de los administradores financieros debe ser el de lograr los objetivos de los propietarios (accionistas) de la empresa. De aquí se deduce que si los administradores logran lo anterior, alcanzarán asimismo sus propios objetivos financieros y profesionales.

Muchos creen que el objetivo de los propietarios de una empresa es siempre el de la maximización de las utilidades; otros, que se trata más bien de maximizar la riqueza. Aunque el objetivo de la maximización de la riqueza tiene aspectos que operan en su favor, el factor clave que vincula a la maximización de las utilidades es el riesgo.

## **¿ Maximización de las utilidades?**

Para alcanzar la meta de la maximización de utilidades, el administrador financiero habrá de tomar aquellas iniciativas de las que se espera una mayor contribución a las utilidades globales de la empresa. De tal suerte, el

administrador financiero habrá de elegir una entre varias alternativas la que conduzca al rendimiento monetario más alto posible. En las corporaciones, las utilidades suelen medirse en términos de utilidades por acción (UPA), las cuales representan en total de las utilidades disponibles para los accionistas comunes de la empresa que son los propietarios dividido entre el número de acciones comunes vigentes.

#### EJEMPLO:

El administrador financiero de la Habana, S.A., está por escoger entre dos planes de inversión X y Y. Cada uno de ellos proporcionaría, durante sus tres años de vida, las siguientes utilidades por acción:

#### Utilidades por acción (UPA)

| Inversión | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Total de los años 1, 2 y 3 |
|-----------|--------|--------|--------|----------------------------|
| X         | \$1.40 | \$1.00 | \$0.40 | \$ 2.80                    |
| Y         | 0.60   | 1.00   | 1.40   | 3.00                       |

Basado en el objetivo de maximización de las utilidades, el plan de inversión Y sería escogido sobre el plan X, ya que resulta en utilidades por acción más altas durante el período de tres años (\$3.00 UPA de Y es más alto que \$2.80 UPA de X).

La maximización de las utilidades presenta aquí dos deficiencias. La primera se relaciona con el aspecto temporal de UPA. Debido a que la empresa puede obtener rendimientos sobre los fondos que recibe, se prefiere la recepción de fondos antes que después. En el ejemplo puede optarse por X, debido a las UPA que produce después del primer año, y a pesar de que las utilidades totales del plan de inversión Y son mayores que las de X. Pues, en efecto, los rendimientos de X pueden ser reinvertidos a fin de que en el futuro reditúen más.

La segunda deficiencia del objetivo de maximización de las utilidades se deriva del hecho de que las percepciones de una empresa no representan flujos de efectivo disponibles para los accionistas. Esta clase de propietarios recibe rendimientos ya sea mediante dividendos en efectivo pagados en intervalos

regulares, o por medio de la venta de sus acciones a un precio más alto del que originalmente pagaron. UPA más altas no implican necesariamente que los pagos de dividendos se elevarán, ya que éstos dependen exclusivamente de la junta directiva. Por lo demás, UPA más altas no tienen que traducirse en un precio más alto de las acciones. Las empresas a menudo experimentan aumentos en sus ingresos in ningún cambio favorable correspondiente en el precio de las acciones.

## **El riesgo y las utilidades.**

Otra deficiencia del objetivo de maximización de las utilidades es que no toma en cuenta el riesgo la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados. (La maximización de la riqueza, por su parte, si considera el riesgo). Una premisa básica de la administración financiera es que existe una relación de intercambio entre rendimiento (utilidades) y riesgo. El rendimiento y el riesgo vienen siendo los determinantes clave del precio de las acciones, que, a su vez, invariablemente representa la riqueza del propietario de la empresa. Las utilidades y el riesgo afectan, cada uno a su manera, el precio de las acciones: Utilidades más altas tienden a resultar en un precio más alto, en tanto que el riesgo más alto da por resultado un precio más bajo, debido a que el accionista debe ser compensado por el riesgo más alto. En general, los accionistas procuran evitar el riesgo; no obstante, donde éste existe, son de esperarse rendimientos más altos.

## **Riesgo.**

La posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados.

## **Aversión al riesgo.**

La tendencia a los accionistas por evitar el riesgo.

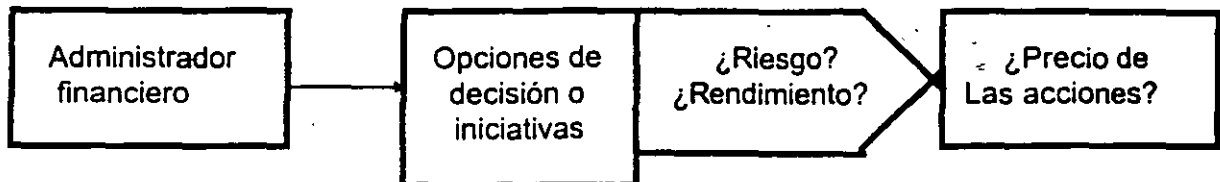
## **Maximización de la riqueza de los propietarios.**

El objetivo del administrador financiero consiste en maximizar la riqueza de los propietarios para quienes se administra la empresa. La riqueza de los propietarios de una corporación se mide por el precio de las acciones, que se basa a su vez en la regularidad de los rendimientos, los flujos de efectivo y, lo que es más importante, el riesgo. Al considerar cada alternativa de decisión o



posible iniciativa en términos de sus efectos en el precio de las acciones de la empresa, sólo deben emprenderse acciones que tiendan a aumentar su precio.

Los administradores financieros se basan en dos dimensiones, riesgo y rendimiento, para tomar decisiones en lo referente al precio de las acciones (La siguiente figura ilustra este proceso).



Las decisiones financieras y el precio de las acciones.- Al evaluar las alternativas tendientes a tomar una decisión o adoptar acciones potenciales, el administrador financiero debe considerar tanto el riesgo como el rendimiento y sus efectos esperados sobre el precio de las acciones. Toda iniciativa que contribuya a aumentar el precio de las acciones será, pues, deseable.

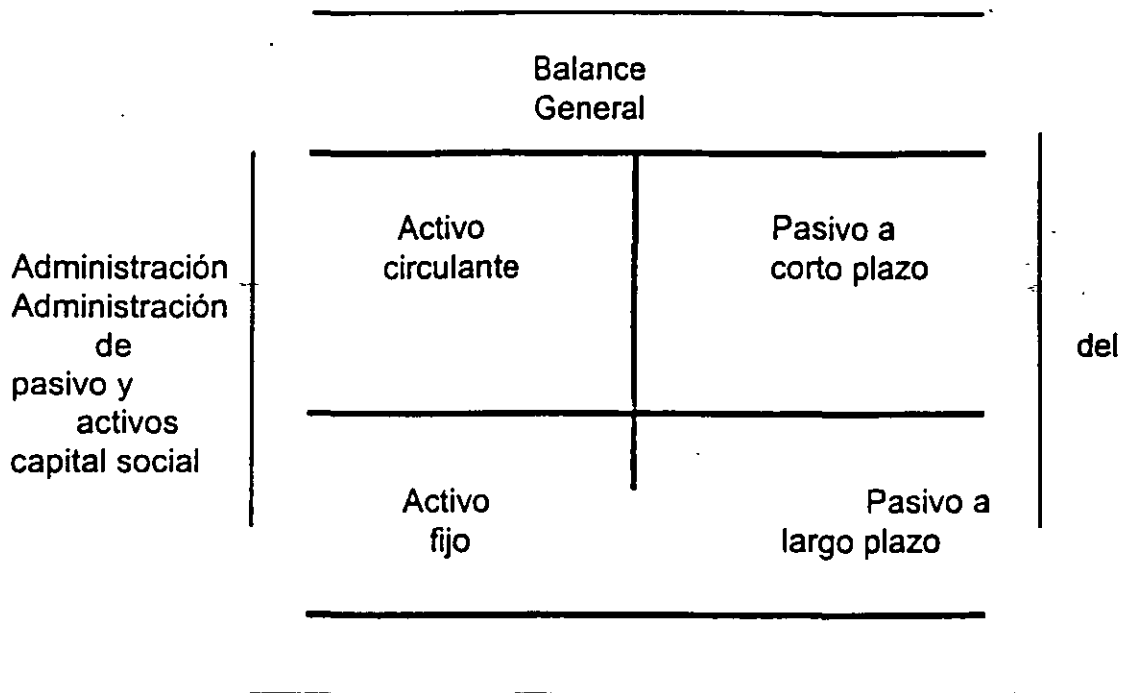
Dado que el precio de las acciones representa en la empresa la riqueza de los propietarios, la maximización de dicho precio resulta congruente con la maximización de la riqueza del propietario. Nótese, pues, que aunque las utilidades (rendimientos) son consideradas en el proceso de maximización de la riqueza, no es la variable de decisión principal.

### **Principales actividades del administrador financiero.**

Las tareas del administrador financiero, dirigidas en su totalidad a lograr el objetivo de la maximización de la riqueza del propietario, pueden evaluarse según los estados financieros básicos de la empresa. Sus tareas fundamentales son (1) el análisis y la planeación financiera; (2) la administración de los activos de la empresa, y (3) la administración del pasivo y del capital social.

La siguiente figura relaciona cada una de estas tareas financieras con el balance general, el cual demuestra la posición financiera de la empresa en un momento determinado.

## Análisis y Planeación Financieros



### Principales tareas del administrador financiero:

- análisis y planeación financieros
- manejo de activos, y
- administración del pasivo y capital social

Pueden estructurarse según el modelo que proporciona el balance general de la empresa

### Análisis y planeación financieros.

El análisis y la planeación financieros tienen por objeto 1) transformar la información financiera de modo que pueda utilizársela para estar al tanto de la posición financiera de la empresa; 2) evaluar los requerimientos de producción, y hasta qué punto es posible satisfacerlos, y 3) determinar si se habrá de requerir financiamiento adicional. Estas funciones comprenden la elaboración del balance general, al igual que el estado de resultados y otros estados financieros relacionados con el desempeño de la empresa.

## **Administración de los activos de la empresa.**

El administrador financiero determina tanto la composición como las características de los activos que presenta el balance general de la empresa. Estos se hallan representados en su columna izquierda. Por composición se entiende la cantidad de unidades monetarias en activos fijos y circulantes. Una vez determinada la composición, el administrador financiero deberá establecer los niveles óptimos de cada tipo de activo circulante, esforzándose por mantener dichos niveles. Se deberá asimismo decidir qué activos fijos adquirir, y distinguir cuándo los activos fijos han de ser modificados o reemplazados.

## **Administración del pasivo y del capital social de la empresa.**

Esta tarea, que se concentra en la columna derecha del balance general, comprende dos importantes decisiones. La primera es determinar la combinación apropiada de financiamiento a corto y largo plazo. La importancia de esta decisión está en relación directa con la rentabilidad de la empresa y la liquidez total. Una segunda e igualmente importante tarea consiste en determinar qué fuentes de financiamiento a corto o largo plazo deben utilizarse en un momento específico. Muchas de estas decisiones se ven dictadas por la necesidad, pero algunas otras requieren de un análisis concienzudo de las opciones disponibles, sus costos y sus implicaciones en el largo plazo.

## **Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera.**

La contabilidad financiera presenta información de carácter general sobre la entidad económica mediante estados financieros. Una presentación razonablemente adecuada de la entidad se compone del balance general, el estado de resultados y el estado de cambios en la situación financiera.

## **Definición de contabilidad financiera.**

La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza la entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

## **Características de la información contable.**

Algunos conceptos que varios autores han supuesto explícitamente como básicos de un esquema teórico de la contabilidad no son considerados como tales en este boletín por ser inherentes a una técnica de cuantificación y derivarse de la definición y de la función social de la contabilidad.

Los métodos de cuantificación varían en complejidad, dependiendo del grado de dificultad que implique el obtener la información cuantitativa. Cuando la información se deriva de una observación inmediata del fenómeno medido, la tarea es más fácil; tal es el caso de una simple estadística sobre temperaturas, o una sobre ventas. Pero cuando se refiere a los múltiples eventos de una entidad económica, la información cuantitativa resulta compleja.

La definición de contabilidad, como técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirva de base para tomar decisiones económicas a los usuarios de la misma, implica que la información y el proceso de cuantificación deben cumplir con una serie de requisitos para que satisfaga adecuadamente las necesidades que mantienen vigente su utilidad

Las características fundamentales que debe tener la información contable son utilidad y confiabilidad. Además, la información contable tiene, impuesta por su función en la toma de decisiones, la característica de la provisionalidad.

La utilidad como características de la información contable es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario. Estos propósitos son diferentes en detalle para cada usuario pero todos tienen la comunidad de interés económico en la entidad económica; entre estos interesados se encuentran la administración, inversionistas, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores, autoridades gubernamentales, etc. Dada la imposibilidad de conocer al usuario específico y sus necesidades particulares, se presenta información general por medio de los estados financieros: el balance general, el estado de resultados y el estado de cambios en la situación financiera.

La utilidad de la información está en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

El contenido informativo está basado en: la significación de la información, es decir, en su capacidad de representar simbólicamente con palabras y cantidades la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación; la relevancia de la información, que es la cualidad de seleccionar los elementos de la misma que mejor permitan al usuario captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares; la veracidad, cualidad esencia, pues sin ella se desvirtúa la representación

contable de la entidad, que abarca la inclusión de eventos realmente sucedidos y de su correcta medición de acuerdo con las reglas aceptadas como válidas por el sistema; y por último, la comparabilidad, es decir, la cualidad de la información de ser válidamente comparable en los diferentes puntos de tiempo para una entidad y de ser válidamente comparables dos o más entidades entre sí, permitiendo juzgar la evolución de las entidades económica.

La oportunidad de la información contable es el aspecto esencial de que llegue a manos del usuario cuando éste pueda usarla para tomar sus decisiones a tiempo para lograr sus fines, aún cuando las cuantificaciones obtenidas tengan que hacerse cortando convencionalmente la vida de la entidad y se presenten cifras estimadas de eventos cuyos efectos todavía no se conocen totalmente.

La confiabilidad es la característica de la información contable por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Esta no es una cualidad inherente a la información, es adjudicada por el usuario y refleja la relación entre él y la información.

Este crédito que el usuario da a la información está fundamentado en que el proceso de cuantificación contable, o sea la operación del sistema, es estable, objetiva y verificable. Estas tres características abarcan la captación de datos, su manejo (clasificación, reclasificación y cálculo), y la presentación de la información en los estados financieros (forma, clasificación y designación de los conceptos que los integran).

La estabilidad del sistema indica que su operación no cambia en el tiempo y que la información que produce ha sido obtenida aplicando las mismas reglas para la captación de los datos, su cuantificación y su presentación. Sin embargo, la necesidad de estabilidad en el sistema no debe ser un freno a la evolución y perfeccionamiento de la información contable. Cualquier cambio que se haga que y que sea de efectos importantes debe ser dado a conocer para evitar errores a los usuarios de la información.

La objetividad del proceso de cuantificación contable implica que las reglas del sistema no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas. El sistema al operar objetiva e imparcialmente y al satisfacerse la característica de veracidad de la información obtiene la equidad de ésta, de tal manera que no se afecten los intereses de los usuarios de la información.

La verificabilidad de toda la operación del sistema permita que pueda ser duplicado y que se puedan aplicar pruebas para comprobar la información producida, ya que son explícitas sus reglas de operación: Captación selectiva de los datos; transformación, arreglo y combinación de los datos; y clasificación y presentación de la información.

la provisionalidad de la información contable significa que no representa hechos totalmente acabados ni terminados. La necesidad de tomar decisiones obliga a hacer cortes en la vida de la empresa para presentar los resultados de operación y la situación financiera y sus cambios incluyendo eventos cuyos efectos no terminan a la fecha de los estados financieros. Esta característica, más que una cualidad deseable es una limitación a la precisión de la información.

Las características de la información contable son antecedentes de la teoría de la contabilidad financiera. Estas características las produce el proceso de cuantificación, cuya operación específica es lo que queda establecida en la teoría misma. La teoría abarca, por tanto, yendo hacia atrás, desde la información hasta los datos, pasando por el proceso de transformación que éstos sufren para convertirse en aquella. La entrada de datos al sistema deberá estar diseñada en función de los fines informativos del mismo, lo que implica que sólo una parte de la realidad es de interés como objeto de estudio y se retiene para su manejo y presentación como información.

### **Reglas particulares de presentación aplicables a los estados financieros.**

- - Los estados financieros deben contener en forma clara y comprensible suficientes elementos para juzgar la situación financiera, los resultados de operación y los cambios en la posición financiera de la entidad.
- - Los estados financieros y sus notas forman un todo o unidad inseparable y por lo tanto deben presentarse conjuntamente en todos los casos.
- - La información que complementa los estados financieros, puede ir en el cuerpo o al pie de los mismos o en hoja por separado, en los dos últimos casos se debe referenciar cada nota con el renglón de los estados financieros a que corresponda.
- - Los estados financieros deben estar encabezados por el nombre, razón o denominación social de la entidad y establecer la fecha o el período contable por el cual están formulados.
- - Cuando los estados financieros del período que procede han sido afectados por ajustes posteriores, este hecho debe ser también revelado.
- - En caso de que existan hechos posteriores que afecten substancialmente la situación financiera y el resultado de las operaciones de la entidad, entre la fecha en que son relativos los estados financieros y en

las que éstos son emitidos, deberá revelarse suficiente y adecuadamente de estos hechos por medio de notas explicativas.

- - Con el objeto de que se pueda juzgar adecuadamente la situación financiera, los resultados de operación y los cambios en la situación financiera, es recomendable que los estados financieros se presenten en forma comparativa.
- - Los estados financieros deben informar la moneda en la cual están presentados los mismos y en su caso las bases de conversión utilizadas.
- - Cuando se presentan estados financieros comparativos y se hayan efectuado cambios en la clasificación de partidas en los estados financieros del ejercicio en que los mismos se están formulando, las cifras por el período precedente deben ser cambiadas de acuerdo a las nuevas bases, debiendo informarse de este hecho.

## **1.2 OBJETIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.**

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

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

Dado que son un medio de transmitir información y que:

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

Los estados financieros deben ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario general en la empresa.

Son diversos los usuarios generales de la información ya que éstos comprenden tanto a los accionistas como a los empleados, acreedores, y diversos sectores del gobierno, etc., que no tienen acceso a la administración, por lo que la información de los estados financieros básicos debe servirles para:

- - Tomar decisiones de inversión y crédito. Los principales interesados al respecto serían los que puedan aportar financiamiento, como capital o crédito a la empresa. Este grupo estará interesado en medir la capacidad de crecimiento y estabilidad de la empresa y su reutilización, para asegurar su inversión, la obtención de un rendimiento y la recuperación de esta inversión.
- - Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recurso. Aquí tendrán interés los diversos acreedores, principalmente quienes han otorgado préstamos, así como los propietarios, quienes quieren medir el posible flujo de dinero hacia ellos derivado de los rendimientos.
- - Evaluar el origen y las características de los recursos financieros del negocio, así como el rendimiento de los mismos. En esta área el interés es general, pues todos están interesados en conocer de qué recursos financieros dispone la empresa para llevar a cabo sus fines, cómo los obtuvo, cómo los aplicó, y finalmente qué rendimiento ha tenido y puede esperar de ellos.
- - Finalmente formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración, a través de una evaluación global de la forma en que ésta maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa.

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

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



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

## **Características.**

Las características de los estados financieros deben ser la que corresponden a la información contable, tal como se indican en el boletín A-1 esquema de la teoría básica de la contabilidad, que son:

- 1) **Utilidad.**- Su contenido informativo debe ser significativo, relevante, veraz y comparable, y deben además ser oportunos.
- 2) **Confiabilidad.**- Deben ser estables (consistentes), objetivos, y verificables.
- 3) **Provisionalidad.**- Contienen estimaciones para determinar la información, que corresponde a cada período contable.

La característica esencial de los estados financieros será por tanto el de contener la información que permita llegar al juicio indicado anteriormente, sin omitir información básica ni incluir información excesiva que los pueda hacer confusos. Para ello deberán ser objetivos e imparciales, a fin de no influenciar al lector a aceptar cierto punto de vista o la validez de cierta posición, respondiendo así a las características de confiabilidad y veracidad de la información financiera.

Con objeto de que los estados financieros básicos tengan estas características, se preparan de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados. Consecuentemente las transacciones y eventos económicos efectuados por la empresa, son cuantificadas y reveladas de acuerdo con los principios de contabilidad y reglas particulares que se han establecido al respecto.

En este contexto los estados financieros básicos son históricos porque informan de hechos sucedidos y son parte del marco de referencia para que el usuario general pueda ponderar el futuro. Sin embargo no son el único elemento que sirve para ello, ya que se requiere de información sobre aspectos de la economía, situación política, laboral, etc., para efectuar una evaluación razonable.

En base a estos principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros básicos son:

- - El balance general, que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.
- - El estado de resultados, que muestra los ingresos, costos y gastos, y la utilidad o pérdida resultante en el período.
- - El estado de variaciones en el capital contable, que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el período.
- - El estado de cambios en la situación financiera, que indica cómo se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el período.
- - El estado de variaciones en el capital contable, que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el período.
- - El estado de cambios en la situación financiera, que indica cómo se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el período.

### **1.3 LIMITACIONES EN EL USO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Las transacciones y eventos económicos son cuantificables con reglas particulares que pueden ser aplicadas con diferentes alternativas. Los estados financieros los mostrarán de acuerdo con la aplicación de la alternativa seleccionada.

Los estados financieros proporcionan información expresada en moneda, de las transacciones efectuadas por la empresa y de su situación financiera resultante de esas transacciones. Sin embargo la moneda es únicamente un instrumento de medición dentro de la contabilidad, y deberá considerarse que tiene un valor que cambia, en mayor o menor grado en función de los eventos económicos.

Por lo tanto, se obtiene información cuantificada de los eventos económicos que han afectado a la empresa, pero los estados financieros, especialmente el balance general, no pretenden presentar cual es el valor del negocio, sino únicamente presentan cual es el valor para el negocio, de sus recursos y obligaciones cuantificables. Sin embargo los estados financieros no cuantifican otros factores esenciales de la empresa, tales como los recursos humanos, el producto, la marca, el mercado, etc.

Así mismo por referirse a negocios en marcha, por estar basados en varios aspectos estimaciones y juicios hechos para efectuar los cortes contables o períodos, y por el hecho de que se preparan en base a reglas particulares de valuación y presentación, por lo tanto los estados financieros no son estrictamente exactos.

## 1.4 LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

### Estado de resultados

El estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un período específico. El estado de resultados común comprende un período de un año que termina en una fecha determinada, por lo general el 31 de diciembre. (Muchas empresas, empero, operan sobre un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que no finaliza según el año calendario). Se elaboran, además, estados de resultados mensuales para uso exclusivo de la administración, así como informes trimestrales que deben entregarse a los accionistas de las corporaciones de propiedad pública.

Tabla .- Estado de resultados de CARACOL, S.A. (en miles de dólares)  
al 31 de diciembre de 1996

|   |            |               |
|---|------------|---------------|
| Ingreso de ventas                                   |            | \$1 700       |
| Menos: Costo de lo vendido                          |            | <u>1 000</u>  |
| Utilidades brutas                                   |            | \$ 700        |
| Menos: Gastos de operación                          |            |               |
| Gastos de comercialización                          | \$ 80      |               |
| Gastos administrativos y generales                  | 150        |               |
| Gastos de depreciación                              | <u>100</u> |               |
| Total de gastos de operación                        |            | <u>330</u>    |
| Utilidades de operación                             |            | \$ 370        |
| Menos: Gastos de intereses                          |            | <u>70</u>     |
| Utilidades netas después de impuestos               |            | \$ 300        |
| Menos: Impuestos (tasa = 40 %)                      |            | <u>120</u>    |
| Utilidades netas antes de impuestos                 |            | \$ 180        |
| Menos: Dividendos de acciones preferentes           |            | <u>10</u>     |
| Utilidades disponibles para los accionistas comunes |            | <u>\$ 170</u> |
|   |            | =====         |
| Utilidades por acción (UPA) <sup>ao</sup>           |            |               |

<sup>a</sup> Los gastos de intereses incluyen el componente de interés del pago de contrato de arrendamiento financiero anual, como lo especifica el FASB (Financial Accounting Standards Board).

<sup>ao</sup> Se calculan dividiendo las utilidades para los accionistas comunes entre el número de acciones comunes en circulación ( $\$170\,000 + 100\,000$  acciones =  $\$1.70$  por acción).

En el ejemplo anterior la tabla presenta el estado de resultados de Caracol, S.A., correspondiente al año que terminó el 31 de diciembre de 1996. El primer renglón es el ingreso por ventas el monto total en unidades monetarias de las ventas que se realizaron durante el período, del cual se deduce el costo de lo vendido. Las utilidades brutas de  $\$700\,000$  (dólares) de Caracol, S.A., representan el monto que resta para cumplir con los costos operativos, financieros y tributarios después de satisfacer los costos de producción o adquisición de los productos que se vendieron. Vienen a continuación los gastos de operación u operativos, que comprenden los gastos de comercialización, generales y administrativos y por concepto de depreciación; estos gastos se deducen de las utilidades brutas.<sup>1</sup> Las utilidades de operación resultantes de  $\$370\,000$  son para Caracol, S.A. las utilidades percibidas por la producción y venta de productos; no se han considerado aún los costos financieros ni los impuestos. (La utilidad de operación se denomina a menudo utilidades antes de impuestos e intereses, o UAI). Por último, se sustrae de las utilidades operativas el costo financiero-gastos por concepto de intereses a fin de obtener las utilidades netas (o ingresos) antes de impuestos. Así pues, las utilidades netas antes de impuestos de Caracol, S.A. durante 1996 fueron de  $\$300\,000$ . Después de sustraer  $\$70\,000$  por concepto de intereses.

Después de aplicar las tasas tributarias adecuadas a las utilidades no grabadas aún se procede a determinar las utilidades netas(o ingresos) después de impuestos. Las utilidades netas después de impuestos de Caracol, S.A. de 1996 fueron  $\$180\,000$ . Deben ahora sustraerse cualesquiera dividendos de acciones perfectas de las utilidades netas después de impuestos, para obtener las utilidades a disposición de los accionistas comunes. Este monto representa los ingresos que la empresa percibió durante el período para los propietarios de acciones comunes. Si a continuación se dividen las utilidades de los accionistas comunes entre el número de acciones comunes en circulación se obtendrán las utilidades por acción (UPA). UPA representa la cantidad percibida durante el período sobre cada una de las acciones comunes. En 1996, Caracol, S.A. obtuvo  $\$170\,000$  para sus accionistas comunes, lo que significa que si se supone un total de  $100\,000$  acciones, se distribuirá  $\$1.70$  por cada acción vigente. (Rara vez el monto de las utilidades por acción iguala a la

cantidad de dividendos sobre acciones comunes que se distribuye a los accionistas).

---

<sup>1</sup> Los gastos por concepto de depreciación pueden incluirse -de hecho, se les incluye con frecuencia- en los costos de manufactura (costo de lo vendido) a fin de calcular las utilidades brutas. Esta obra considera a la depreciación como un gasto, a fin de mantener tal concepto como un elemento importante de los flujos de efectivo.

## **Balance general.**

El balance general define la posición financiera de la empresa en un punto determinado del tiempo. Aquí se comparan los activos de la compañía (esto es, lo que posee) y su financiamiento, que puede ser deuda (lo que se adeuda) o aportaciones (lo proporcionado por los dueños). La siguiente Tabla presenta los balances generales del 31 de diciembre de 1996 y 1995, respectivamente. Se vislumbra aquí cierta variedad de activos, pasivos y cuentas de capital social (esto es, de aportaciones). La primera distinción es la que existe entre los activos y pasivos a corto y largo plazo. El activo circulante y el pasivo a corto plazo son recursos que al cabo de un año o menos, pueden convertirse en efectivo. Todos los demás activos, al igual que el capital social o de aportaciones (del cual se supone que posee vida ilimitada) se consideran a largo plazo, o fijos, debido a que se espera que permanezcan en los registros de la empresa por un año o más.

El análisis del balance general de Caracol, S.A. requiere que se destaquen algunos aspectos. Es una práctica común jerarquizar los activos de acuerdo con la liquidez que representan. Así, los activos fijos van siempre procedidos por los activos circulantes. Los valores negociables son instrumentos de inversión a corto plazo con un alto grado de liquidez, como los bonos de tesorería o los certificados de depósito. Las cuentas por cobrar representan las cantidades que se adeudan a la empresa por concepto de ventas a crédito. Los inventarios comprenden las materias primas, los artículos no determinados aún y los bienes ya terminados que la empresa posee. El renglón de activos fijos brutos consiste en el costo original de todos los activos fijos (de largo plazo) con los que la empresa cuenta.<sup>2</sup> Los activos fijos netos significan la diferencia entre los activos fijos brutos y la depreciación acumulada; ésta se compone de los gastos totales registrados para la depreciación de los activos fijos. (El valor neto de los activos fijos se conoce como valor contable).

**Balance general.-** Indica la posición financiera de la empresa en un punto determinado del tiempo.

Al igual que los activos, las cuentas de pasivos y capital social se clasifican en el balance general empezando por las de corto plazo. El pasivo a corto plazo consta, pues, de: cuentas por pagar, cantidades que se deben por créditos obtenidos, documentos por pagar que son préstamos vigentes, por lo general de Bancos comerciales, y pasivos acumulados, que son cantidades adeudadas por las que pueden no recibirse -o no se recibirán facturas. (Como ejemplos de pasivos acumulados están los impuestos gubernamentales y los sueldos y salarios de los empleados). El pasivo a largo de plazo representa las deudas que no se han cubierto durante el año en curso. El capital social se compone de las aportaciones de los accionistas. El renglón de acciones preferentes muestra el producto histórico de la venta de acciones preferentes (\$100 000 en el caso de Caracol, S.A.). A continuación, dos renglones que representan la cantidad que pagaron los compradores originales de acciones comunes y capital pagado en exceso de valor nominal en acciones comunes. El renglón de acciones comunes representa el valor nominal de las acciones comunes, el cual es un precio asignado arbitrariamente a cada acción con fines únicamente contables. El capital pagado en exceso del valor nominal representa el monto de los ingresos en exceso del valor nominal recibidos de la venta original de acciones comunes. La suma de las acciones comunes y el capital pagado, dividida entre el número de acciones vigentes, da por resultado el precio original por acción que la empresa recibió por una emisión de acciones comunes. De tal suerte, Caracol, S.A. recibió \$5.00 por acción ((\$120 000 valor nominal + \$380 000 de capital pagado en exceso) entre 100 000 acciones) por concepto de la venta de sus acciones comunes. Por último, las utilidades retenidas son el total acumulativo de todas las utilidades retenidas y reinvertidas en la empresa desde el momento de su entrada. Es más importante no olvidar que las utilidades retenidas no son efectivo, sino que más bien ya han sido utilizadas para financiar los activos con que cuenta la compañía.

**Activo circulante.-** Instrumento a corto plazo que se convierte en efectivo al cabo de un año o menos.

**Pasivo a corto plazo.-** Instrumento a corto plazo que se convierte en efectivo al cabo de un año menos.

El balance Caracol, S.A. que presenta la siguiente tabla, muestra que los activos totales aumentaron de \$2 900 000 en 1995 a \$3 200 000 en 1996. El incremento de \$300 000 se debió principalmente al aumento de \$200 000 en los activos fijos netos. Tal aumento, a su vez, parece haber sido financiado por el incremento de \$200 000 en el pasivo a largo plazo. Puede obtenerse una mejor perspectiva de estos cambios por medio de la lectura del estado de cambios en la posición financiera.

**Tabla.- Balance general de Caracol, S.A. (en miles de dólares).**

| Activo   | 1 de diciembre  |                 |
|--|-----------------|-----------------|
|  | 1996            | 1995            |
| <b>Activos circulantes</b>                     |                 |                 |
| Caja (efectivo)                                | \$ 400          | \$ 300          |
| Valores negociables                            | 600             | 200             |
| Cuentas por cobrar                             | 400             | 500             |
| Inventarios                                    | 600             | 900             |
| <b>Activos circulantes totales</b>             | <b>\$ 2 000</b> | <b>\$ 1 900</b> |
| <b>Activos fijos brutos (al costo)</b>         |                 |                 |
| Terrenos y edificios                           | \$ 1 200        | \$ 1 050        |
| Maquinaria y equipo                            | 850             | 800             |
| Muebles y accesorios                           | 300             | 220             |
| Vehículos                                      | 100             | 80              |
| Otros ( ciertos contratos de arrendamiento )   | 50              | 50              |
| <b>Activos fijos brutos totales (al costo)</b> | <b>\$ 2 500</b> | <b>\$ 2 200</b> |
| Menos: Depreciación acumulada                  | 1 300           | 1 200           |
| <b>Activos fijos netos</b>                     | <b>\$1 200</b>  | <b>\$ 1 000</b> |
| <b>Activos totales</b>                         | <b>\$3 200</b>  | <b>\$ 2 900</b> |

**Pasivo y capital social**

|   |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|
| <b>Pasivos a corto plazo</b>                    |                 |                 |
| Cuentas por pagar                               | \$ 700          | \$ 500          |
| Documentos a pagar                              | 600             | 700             |
| Pasivos acumulados                              | 100             | 200             |
| <b>Total pasivo a corto plazo</b>               | <b>\$ 1 400</b> | <b>\$ 1 400</b> |
| <b>Pasivo a largo plazo</b>                     | <b>600</b>      | <b>600</b>      |
|   | <b>\$ 2 000</b> | <b>\$ 1 800</b> |
| <b>Capital Social</b>                           |                 |                 |
| Acciones preferentes                            | \$ 100          | \$ 100          |
| Acciones comunes \$ 1.20 valor nominal, 100,000 |                 |                 |
| acciones en circulación en 1996 y 1995          | 120             | 120             |
| Capital pagado en exceso de valor nominal       |                 |                 |
| en acciones comunes                             | 380             | 380             |
| Utilidades retenidas                            | 600             | 500             |
| <b>Capital Social total</b>                     | <b>\$ 1 200</b> | <b>\$ 1 100</b> |
| <b>Total de pasivos y capital social</b>        | <b>\$ 3 200</b> | <b>\$ 2 900</b> |

<sup>2</sup> La expresión activos fijos se utilizará a lo largo de esta obra en referencia a lo que en el sentido contable estricto del término, puede denominarse "propiedad,

planta y equipo". Tal simplificación de la terminología permite que ciertos conceptos financieros sean expuestos con mayor fluidez.

## Estado de utilidades retenidas

En el se esclarece la relación entre el ingreso neto percibido durante un año determinado (y cualesquiera dividendos en efectivo), y el cambio en las utilidades retenidas entre el inicio y final de ese mismo año. La tabla siguiente contiene el estado de utilidades retenidas de Caracol, S.A. al 31 de diciembre de 1996.

Se observa que el saldo de las utilidades retenidas al 1º de enero de 1996 era de \$500 000; durante ese año se obtuvieron \$180 000 de utilidades netas después de impuestos, pero con ellas se pagó un total de \$80 000 en dividendos, lo que dió como resultado que el saldo de las utilidades retenidas a fin de año fuese de \$600 000. De esa forma, el incremento neto para la Caracol, S.A. fue de \$100 000 durante 1996 (\$180 000 de utilidades neta después de impuestos menos \$80 000 en dividendos).

Tabla.- Estado de utilidades retenidas (en miles de dólares) de Caracol,S.A. al 31 de diciembre de 1996.

---

|   |               |
|---|---------------|
| Saldo de las utilidades retenidas (1º de enero, 1996)     | \$ 500        |
| Mas: Utilidades netas después de impuestos (de 1996)      | 180           |
| Menos: Dividendos en efectivo (distribuidos durante 1996) |               |
| Acciones preferentes                                      | (\$ 10)       |
| Acciones comunes  | ( 70)         |
|   | <u>(80)</u>   |
| Saldo de las utilidades retenidas (31 de diciembre, 1996) | <u>\$ 600</u> |

---

## DEPRECIACIÓN

Se permite a las organizaciones de negocios cargar sistemáticamente una parte del costo en un activo fijo a los ingresos anuales que éste genera. A esta asignación del costo histórico por concepto de tiempo se le llama depreciación. Existe una regulación tributaria sobre los activos de las corporaciones, pero en virtud de que los objetivos de los reportes financieros suelen ser distintos a los de la legislación impositiva, a menudo las empresas emplean métodos de depreciación que difieren entre si, ya sea que utilicen para informar a los



accionistas o se dirijan al fisco. (Esto no deberá interpretarse en el sentido de que las empresas "manipulan" la información por el sólo hecho de llevar 2 registros diferentes de sus actividades.). La regulación fiscal se emplea tanto para alcanzar objetivos económicos como para estimular la inversión en ciertos tipos de activos, en tanto que los objetivos de los informes financieros son, por supuesto, muy diferentes.

La depreciación para fines tributarios se determina, en Estados Unidos, usando el Sistema de Recuperación de Costo Acelerado (en inglés, Accelerated Cost Recovery System ACRS)<sup>3</sup>. Existen, por lo demás, diversos métodos de depreciación cuando el objetivo consiste en informar. Antes de tratar los métodos de depreciación de un activo, deberá entenderse la relación que guardan los flujos de efectivo y la depreciación y el valor depreciable de un activo y la vida depreciable de un activo.

Sistema de recuperación de costo acelerado.- Se emplea para determinar la depreciación de los activos, y su uso es exclusivamente con fines tributarios.

---

<sup>3</sup> Este sistema se instituyó por primera vez en 1981 al aprobarse la Ley Tributaria de Recuperación Económica. A su vez, la Ley de Reforma Fiscal, de 1986, realizó algunas enmiendas a este sistema, por lo que a veces se le denomina "nuevo" o "modificado" "ACRS" se refiere desde ahora a este último.

N. del R.T. Los métodos de depreciación para efectos fiscales dependen de la legislación de cada país.

## **Depreciación y flujo de efectivo.**

Al recibir el estado de resultados, el administrador financiero se ocupará más de los flujos de efectivos (o flujos "de caja") que de las utilidades netas. Para ajustar el estado de referencia de modo que muestre los flujos de efectivo resultante de operaciones, todos los cargos que no impliquen desembolso de efectivo deben adicionarse nuevamente. Tales cargos que no implican desembolso de efectivo se definen como gastos que se deducen en el estado de resultados, pero que no representan desembolso alguno de efectivo durante un periodo. Los gastos o cargos más comunes son los de depreciación, amortización y el fondo de reserva por agotamiento.

## 2.- ANÁLISIS FINANCIERO

De entre los varios conceptos que han sido presentados, sobresale el de información contable que es la que muestra la situación y desarrollo de una entidad, por lo cual será necesario para los diversos usuarios de esta información, conocer medios de apoyo para analizar e interpretar los estados financieros y estar en condiciones de visualizar un panorama cercano a la realidad económica y de esta manera establecer o hacer juicios generales sobre políticas financieras, administrativas y crediticias en general.

Dichos medios de apoyo son los métodos de análisis financiero, para lo cual es importante describir algunas definiciones al respecto.

### 2.1 OBJETIVO DEL ANÁLISIS FINANCIERO.

El objetivo principal del análisis financiero es el de realizar un estudio de los diversos aspectos financieros de un negocio, que proporcione suficientes elementos de juicio para apoyar la interpretación que se le dé a los detalles de la situación y rentabilidad financiera del mismo.

Ahora bien, el propósito del análisis financiero puede variar según el usuario de la información, si se trata de un usuario externo, seguramente buscará como fin la conveniencia de invertir u otorgar crédito a la entidad, o para un interno que su fin será buscar la eficiencia de la administración y la explicación de los cambios significativos en la estructura financiera y el progreso de los resultados obtenidos en comparación con lo planeado.

En el análisis de los estados financieros, haciendo únicamente el examen aislado de sus diversos elementos componentes, no pueden esperarse conclusiones definitivas, con respecto a las causas que han producido los cambios entre los resultados del pasado y los actuales, y el efecto que tales cambios puedan traer en el futuro, sino que es necesario hacer comparaciones entre sus diversos elementos componentes y examinar su contenido para poder medir la magnitud relativa de los mismos.

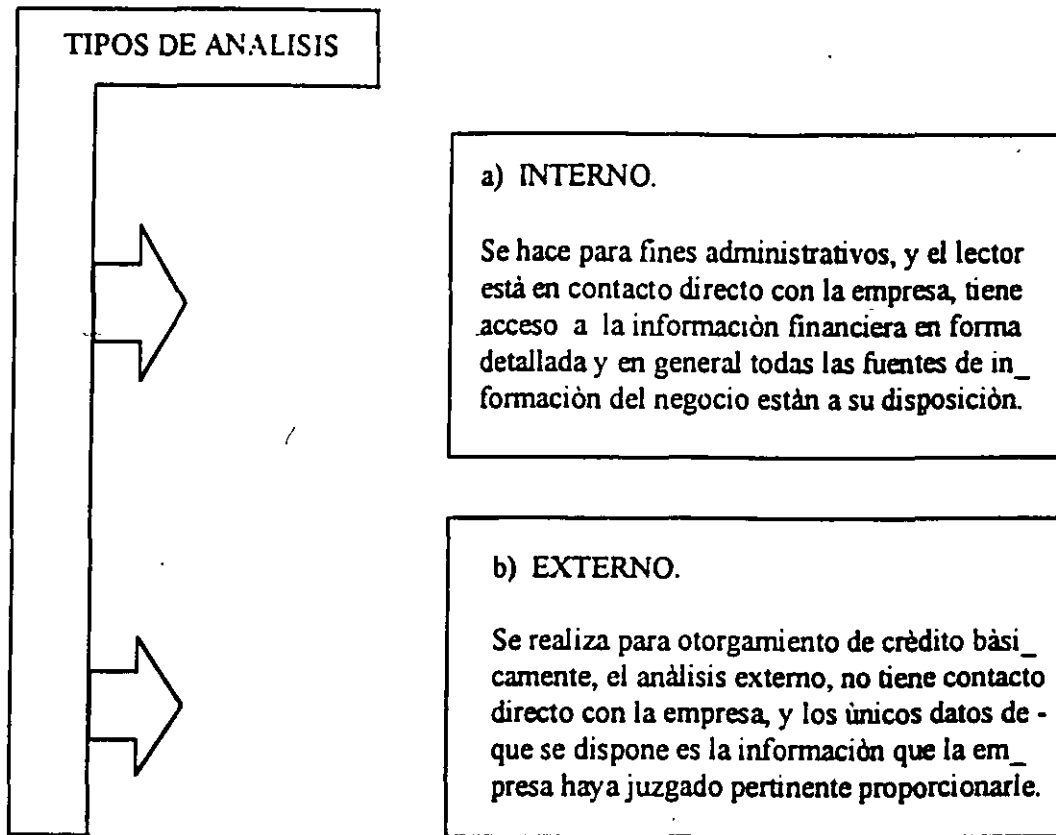
El análisis debe hacerse considerando que la empresa continuará en sus negocios, con el fin de entender el movimiento de la misma, por eso es importante el estudio comparativo de las cifras financieras durante un tiempo de consideración; los cambios operados en varios años en la

situación financiera de un negocio son más significativos que el balance perteneciente a cada ejercicio. Es limitado el significado de las utilidades de un negocio pertenecientes a un sólo ejercicio, por la influencia de las circunstancias operantes durante el mismo; en consecuencia, sólo es factible emitir un juicio correcto sobre la capacidad de ganancias, por la comparación de los estados de resultados de varios ejercicios.

La disciplina del análisis financiero, para cumplir su cometido, necesita de la comparación de los diversos elementos, internos y externos, que han actuado en el pasado, existen en el presente y que se espera se proyecten hacia el futuro del negocio.

Esos elementos forman parte de un todo, y después de haber sido reducidos a la mínima base, cualquier comparación será correcta numéricamente, pero no lógica, como sucede con las comparaciones de ventas con los cargos diferidos, los costos de producción con el pasivo, numéricamente tales comparaciones producen resultados correctos, pero no lógicos, puesto que entre los elementos comparados no existe relación de dependencia, la dependencia de los hechos, es lo único que puede autorizar para inferir de la existencia de uno la existencia del otro; por consiguiente, toda la dificultad estriba en conocer esa dependencia, que debe ser continua y no esporádica. Si hay dependencia entre los hechos que se comparan pueden preverse las modalidades de uno de ellos conociendo las correspondientes modalidades de los otros.

## 2.2 TIPOS DE ANÁLISIS FINANCIERO.



## 2.3 METODOS DE ANÁLISIS

Los Métodos de Análisis Financiero, consisten en simplificar las cifras financieras para facilitar la interpretación de sus significado y el de sus relaciones. Su empleo en forma apropiada con juicio y precaución, en combinación con la información de otras fuentes sobre los negocios, hace posible el mejoramiento de las predicciones y norma la política administrativa sobre bases técnicas y con conocimiento de causa; ayuda a establecer juicios útiles sobre los mismos para fines de auditoría, fiscales, de crédito, compra de valores, etc.

Los métodos de análisis no son instrumentos que puedan substituir al pensamiento, ni a la experiencia acumulada, porque está es la que afina métodos.

Ningún método de análisis puede dar una respuesta definitiva, más bien sugiere preguntas que están gobernadas por el criterio, que sirven de guía a la interpretación de las cifras.

### **2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS**

- **HORIZONTALES.**

1. Aumentos y Disminuciones.
2. De Tendencias.
3. De Control del Presupuesto.

- **VERTICALES.**

1. Reducción de Estados Financieros a Porcientos.
2. Razones Simples.
3. Razones Estándar.

- **MÉTODOS HORIZONTALES.**

Son procedimientos de comparación entre diferentes estados financieros pertenecientes a varios periodos.

# PLANEACIÓN FINANCIERA.

## 3.1 INTRODUCCIÓN

La planeación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y por ende, la supervivencia de la empresa. Su objeto es el de proporcionar una especie de "mapa de carreteras" para la orientación, coordinación y control de las decisiones, a fin de que la compañía alcance los objetivos que se ha trazado. Son dos elementos claves en este proceso:

- La Planeación del efectivo: Que consiste en la elaboración de presupuestos de caja.
- Planeación de utilidades: Que se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, que se obtienen por medio de estados financieros los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

## **El proceso de Planeación Financiera**

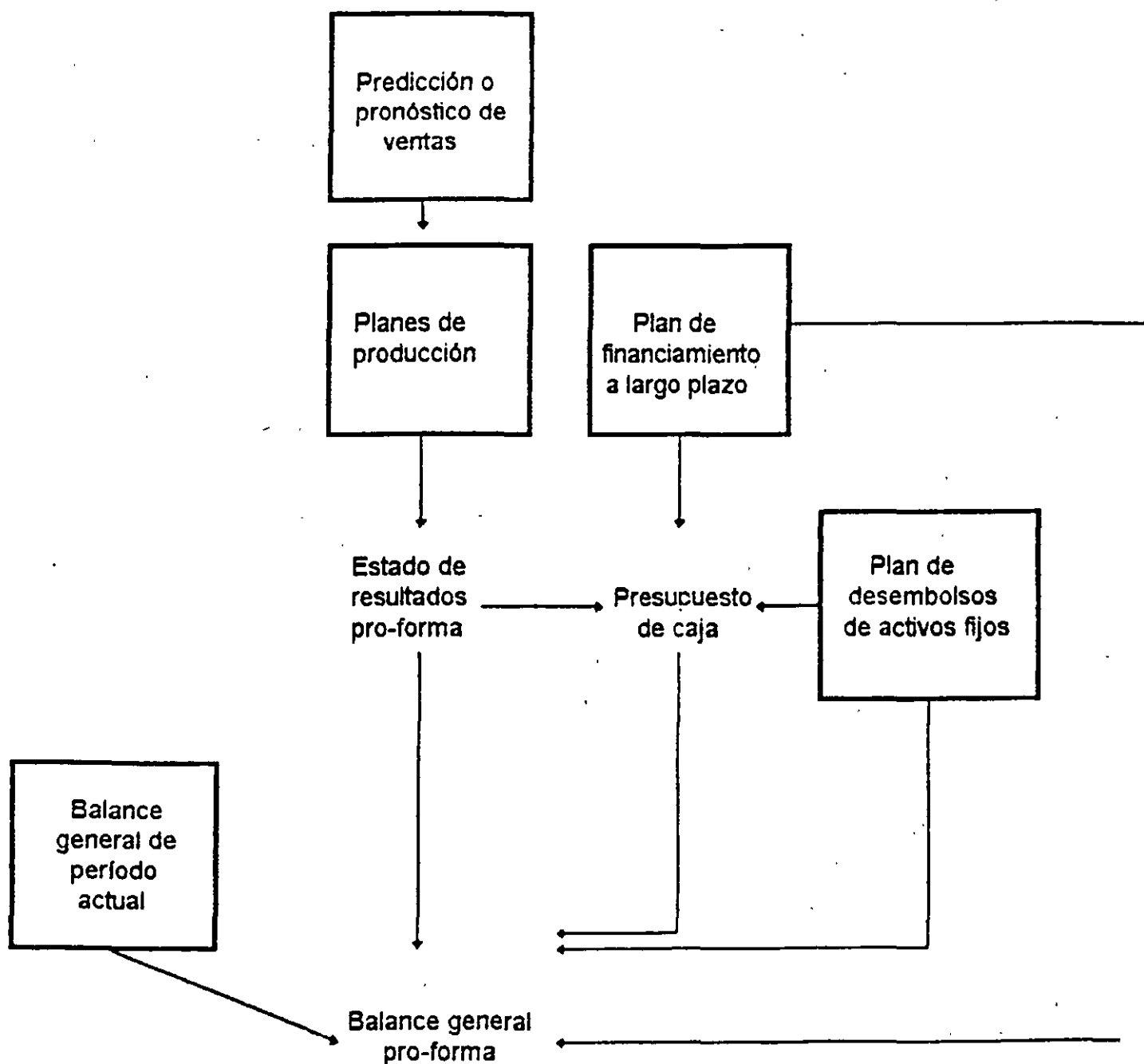
Comienza con los planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conduce a la formulación de los planes de operaciones y presupuestos a corto plazo. En términos generales, dichos planes y presupuestos son guías operacionales para alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa.

## **Planes financieros a largo plazo. (estratégicos)**

Se refieren a las decisiones financieras de largo plazo y la estimación por anticipado de los efectos financieros de tales decisiones. Este tipo de planes suelen cubrir períodos de dos a diez años, pero especialmente de cinco años, los cuales son sometidos a revisión a medida que se recibe nueva información. Por lo general, las empresas con grados altos de incertidumbre operativo a ciclos de producción relativamente cortos, o ambas cosas, tienden a echar mano de horizontes de planeación más reducidos. Los planes financieros a largo plazo se concentran en los gastos de capital, actividades de investigación y desarrollo, decisiones de mercado y comercialización y las fuentes más importantes de financiamiento. En esto quedaría también incluida la culminación de proyectos ya iniciados, líneas de productos o negocios y todo tipo de posibles adquisiciones. Tales planes tienden a utilizar como punto de apoyo los planes y presupuestos de utilidades anuales.

## Planes financieros a corto plazo (operativos)

Los planes financieros a corto plazo (operativos) se refieren a las decisiones financieras a corto plazo y los efectos financieros anticipados de tales decisiones. Este tipo de planes suelen abarcar periodos de uno a dos años. Los insumos más importantes son el pronóstico de ventas y diversas formas de información acerca de las operaciones y las finanzas de la empresa. Los resultados clave comprenden, por su parte, ciertos presupuestos de operaciones y de efectivo y los estados financieros pro-forma. El proceso de planeación financiera a corto plazo se presenta en el diagrama de flujos de la siguiente figura:



Proceso de planeación financiera a corto plazo (operativa).- El insumo clave del proceso de planeación financiera (operativa) a corto plazo es la predicción de ventas, a partir de la cual pueden estimarse los planes de producción, programas y costos. Tales estimaciones son, a su vez, insumos del estado de resultados pro-forma y del presupuesto de caja, los cuales, con información adicional, se emplean para elaborar el balance general pro-forma.

Partiendo del pronóstico de ventas, se desarrollan los planes de producción, los cuales consideran el tiempo necesario para convertir a las materias primas en productos terminados. Con base en ellos, se pueden estimar la mano de obra directa requerida, los gastos de fábrica y los costos de operación. Una vez que se han efectuado estas estimaciones, pueden pasar a elaborarse tanto el estado de resultados pro-forma como el presupuesto de caja. El balance general pro-forma, por último, habrá de tener como insumos básicos el estado de resultados pro-forma, el presupuesto de caja, el plan de gastos de capital, el plan de financiamiento a largo plazo y el balance general actual. En lo sucesivo, nos concentramos en los productos clave del proceso de planeación financiera corto plazo; el presupuesto de efectivo o de caja, el estado de resultados pro-forma y el balance general pro-forma.

### Punto de equilibrio operativo

Es el nivel de ventas requerido para cubrir todos los costos de operación. En este punto las utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) son iguales a cero. UAI sirve también para designar a las utilidades de operación. El primer paso para hallarlo, consiste en dividir los costos de operación fijos variables entre el costo de los bienes vendidos y los gastos de operación.

#### Apalancamiento operativo, costos y análisis de equilibrio.

|                          | CONCEPTO                             | Rep. Algebraica |
|--------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| Apalancamiento Operativo | Ingreso por ventas                   | $P \times X$    |
|                          | Menos: costos fijos de operación     | $- F$           |
|                          | Menos: costos variables de operación | $-(v \times X)$ |
|                          | <hr/>                                |                 |
|                          | utilidades antes de impuestos        | UAI             |

En donde:

- $X$  = Volumen de ventas en unidades.
- $P$  = Precio de venta por unidad.
- $F$  = Costo fijo de operaciones por periodo.
- $v$  = Costo variable de operaciones por unidad.



Expresando ahora los cálculos algebraicos para las utilidades antes de intereses e impuestos.

$$U_{AII} = (P \times X) - F_f - (V \times X)$$

y simplificando esta misma ecuación.

$$U_{AII} = X(P - v) - F$$

Como se explicó con anterioridad, el punto de equilibrio operativo es el nivel de ventas al que todos los costos de operación fijos y variables quedan cubiertos esto es, el nivel al cual  $U_{AII}$  son iguales a cero, o nulas. Si las  $U_{AII}$  son iguales a cero, y se resuelve la ecuación, para el volumen de ventas,  $X$ , se obtiene.

$$X = \frac{F}{P - v}$$

$X$  es el volumen de equilibrio operativo de la empresa.

### Costos variables y el punto de equilibrio operativo.

El conjunto de equilibrio operativo de una empresa está sujeto a diversas variables: los costos fijos de operación ( $F$ ), el precio de ventas por unidad ( $P$ ) y los costos variables de operación por unidad ( $v$ ). Los efectos tanto de los incrementos como de los decrementos sobre cada una de estas variables pueden determinarse fácilmente.

---

Sensibilidad del punto de equilibrio operativo en relación con los incrementos en las variables de equilibrio más importantes.

---

| Incremento en variable                           | Efecto sobre el punto de equilibrio operativo |
|--|---|
| Costo fijo de operaciones ( $F$ )                | Incremento                                    |
| Precio de venta por unidad ( $P$ )               | Decremento                                    |
| Costo variable de operaciones por unidad ( $v$ ) | Incremento                                    |

---

NOTA.- Los decrementos en cada una de las variables hubieran tenido el efecto contrario de haberse indicado en el punto de equilibrio.

## Equilibrio en términos monetarios.

Cuando una empresa cuenta con más de un producto, conviene calcular el punto de equilibrio en términos monetarios más que en unidades. Esto es especialmente importante para las empresas que trabajan con productos diversos a precios diferentes. Suponiendo que la combinación de productos de una empresa permanezca relativamente constante, el punto de equilibrio puede ser calculado en términos monetarios mediante el uso de un margen de contribución. Se define a éste como el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que resulta luego de pagar los costos variables de operación. Con base en los siguientes términos variables, el punto de equilibrio operativo de una empresa puede definirse como se ilustra.

S = Ingreso total por ventas

VT = Costos operativos variables totales pagados para lograr S ventas.

F = Costos fijos de operación pagados durante el período en el que se logran S ventas.

**Margen contribución** .- Porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que resulta luego de pagar los costos variables de operación.

En el caso de las compañías consagradas a la fabricación de un solo producto, con la notación presentada antes queda

$$\boxed{S = P \times X} \quad y \quad \boxed{VT = v \times X}$$

El costo de operación variable por unidad monetaria puede representarse como  $VT = S$ . Si se sustrae de 1 el citado costo de operación variable por unidad monetaria de ventas ( $VT - S$ ), se obtendrá el margen de contribución. Este refleja la contribución por unidad monetaria a los costos fijos de operación y las utilidades que resultan por cada unidad monetaria de ventas.

$$\text{Margen de contribución} = 1 - \frac{VT}{S}$$

Dividiendo los costos de operación, F, entre el margen de contribución, se obtiene el punto de equilibrio en unidades monetarias para cualquier nivel de ventas D.

$$D = \frac{F}{VT - \frac{I}{S}}$$

### **Análisis de equilibrio en efectivo.**

En ciertas condiciones, resulta útil aplicar un análisis de equilibrio en efectivo. Esta técnica se emplea para hallar el punto de equilibrio operativo cuando ciertos cargos que no requieren desembolsos de efectivo, como la depreciación, constituyen una proporción importante de los costos fijos de operación de empresa.

$$\frac{\text{Punto de equilibrio operativo en efectivo}}{\text{operativo en efectivo}} = \frac{F - N}{P - v}$$

### **Apalancamiento operativo**

Es la capacidad de uso de los costos fijos de operación a fin de incrementar los efectos de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos, UAII.

Medición del grado de apalancamiento operativo. (GOA)

Es la medida numérica del apalancamiento operativo de la empresa. Puede obtenerse mediante:

$$GOA = \frac{\text{Cambio porcentual en UAII}}{\text{Cambio porcentual en ventas}}$$

Cuando GOA es mayor que 1 existe apalancamiento operativo

## Apalancamiento financiero

Resulta de la presencia de cargos financieros fijos en el flujo de ingresos de la empresa y se define como la capacidad de utilización de los cargos financieros fijos a fin de incrementar los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) sobre las utilidades por acción de la empresa (UPA) (interés sobre la deuda y dividendos de acciones preferentes. Estos cargos deben de ser pagados sin importar la cantidad de UAI disponibles para distribuirse.

Medición del grado de apalancamiento financiero (GAF)

Es la medida numérica del apalancamiento financiero de la empresa. Puede calcularse de modo similar al empleado para medir el grado de apalancamiento operativo.

$$GAF = \frac{\text{Cambio porcentual en UPA}}{\text{Cambio porcentual en UAI}}$$

## Apalancamiento Total: Efecto combinado

El efecto combinado del apalancamiento financiero y operativo sobre el riesgo de la empresa puede determinarse empleando una base similar a la utilizada para definir los conceptos individuales del apalancamiento.

Se define como la capacidad de utilización de los costos fijos tanto financieros como de operaciones a fin de incrementar el efecto de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción (UPA) de la empresa por lo tanto es el efecto total de los costos fijos sobre la estructura operativa y financiera de la empresa.

$$GAT = \frac{\text{Cambio porcentual en UPA}}{\text{Cambio porcentual en ventas}}$$

|  |
|--|
| $\text{Riesgo Total} = \text{Riesgo empresarial} + \text{Riesgo financiero}$ |
|--|

## **Planeación de efectivo: Presupuestos de caja.**

El presupuesto de caja, o predicción de efectivo, permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo. Suele atenderse prioritariamente a la planeación de superávit y del déficit de efectivo. Una empresa que espera un superávit de efectivo puede planear inversiones a corto plazo (valores negociables); si, por el contrario, se espera un déficit, debe buscarse un financiamiento a corto plazo (documentos por pagar). El presupuesto de caja proporciona al gerente administrativo una perspectiva clara del tiempo que la empresa requiere a fin de obtener las entradas y salidas de efectivo esperadas durante un período determinado.

Por lo general, el presupuesto de caja cubre un período de un año, si bien cualquier período puede ser aceptable. Este se divide normalmente en intervalos, cuyo número y tipo depende de la naturaleza de la organización del negocio. Cuanto más estacionales e inciertos resulten los flujos de efectivo de una empresa, tanto mayor será el número de intervalos. Debido a que muchas empresas se rigen por pautas estacionales en la administración del efectivo, suele presentarse el presupuesto de caja sobre una base mensual. Por otra parte, las empresas con pautas más estables en sus flujos de caja pueden utilizar intervalos de tiempo trimestrales o anuales. Si el presupuesto de caja se elabora con base en períodos mayores de un año, serán pocos los intervalos de tiempo por determinar debido a la dificultad e incertidumbre que entraña el predecir las ventas y otros renglones relativos al efectivo.

## **Pronóstico de ventas.**

El insumo más importante del proceso de planeación financiera a corto plazo y, por lo tanto, de todo presupuesto de caja, es el pronóstico de ventas. Consiste en la predicción de las ventas de la compañía sobre un período determinado, y es por lo general el departamento de ventas el encargado de proporcionarlo a la gerencia administrativa. Con base en tal predicción, el administrador financiero estima los flujos de efectivo mensuales que resultarían de los ingresos por las ventas proyectadas y por producción, por inventario y por los desembolsos que implican las ventas. Asimismo, determina el nivel de activos fijos requerido y el monto del financiamiento, de haber alguno, que se necesita para apuntalar el nivel planeado de producción y ventas. La predicción de ventas puede basarse en un análisis de información ya sea interna o externa, o por una combinación de ambas.

Predicción externa - Esta se apoya en la relación que puede observarse entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos clave, como el producto nacional bruto (PNB), nuevos proyectos de habitación y el nivel de ingresos personales. No es difícil encontrar predicciones que incluyen este tipo de indicadores. La lógica que subyace a este método consiste en que las ventas de una empresa están a menudo estrechamente ligadas a determinados aspectos de la actividad económica total nacional, de ahí que la predicción de la actividad económica proporcione una perspectiva de las ventas futuras.

**Predicción interna.**- Esta se basa en una encuesta, o consenso, de las predicciones de ventas obtenidas por los conductos internos propios de la empresa. Por lo general, se pregunta a los agentes de ventas de la compañía que cantidad de unidades de cada producto esperan vender el año venidero las predicciones resultantes se recopilan y se contabilizan, para que luego el gerente de ventas ajuste los datos de acuerdo con su propio conocimiento y experiencia en los mercados, o con base en la habilidad del entrevistado para predecir aspectos de este tipo. Por último, pueden hacerse ajustes en función de factores adicionales, como la capacidad real de producción.

**Predicción combinada.**- Las empresas se valen por lo general de una combinación de datos de predicción externos e internos al elaborar la predicción de ventas final. La información interna proporciona perspectivas para esperar un nivel determinado de ventas, en tanto que la información externa sirve para incorporar los factores económicos generales al conjunto de ventas esperadas. La naturaleza del producto que fabrica la compañía puede afectar también la combinación y tipos de métodos que se empleen.

## Elaboración del presupuesto de caja.

La siguiente Tabla, presenta el formato general del presupuesto de caja.

**Entradas de efectivo.**- Las entradas de efectivo comprenden todos los renglones de los que puede resultar cualquier tipo de influjo de efectivo, durante un período financiero determinado. Ejemplos de entrada de efectivo son las ventas al contado y el cobro de las cuentas pendientes.

Tabla .- Formato general del presupuesto de caja.

|                                 | Ene. | Feb. | ...  | Nov. | Dic. |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| Entradas de caja o efectivo     |      |      |      |      |      |
| Menos: Desembolsos de efectivo  | —    | —    | ...  | —    | —    |
| Flujo neto de efectivo          |      |      |      |      |      |
| Más: Efectivo inicial           | —/   | —/   | .../ | —/   | —    |
| Efectivo final                  |      |      |      |      |      |
| Menos: Saldo mínimo de efectivo | —    | —    | ...  | —    | —    |
| Financiamiento total requerido  |      |      |      |      |      |
| Saldo de efectivo en exceso     |      |      |      |      |      |

Entrada de efectivo - Todo renglón del que cualquier tipo de influjo de efectivo resulta

## 4.- Administración del capital de trabajo.

### 4.1 Introducción.

Se podría pensar que el capital aportado por los socios de una empresa, es realmente con el que se cuenta para realizar las operaciones para las cuales fue constituido el negocio.

Si se analiza con mayor detenimiento el estado de situación financiera, observamos que entre los bienes y obligaciones señalados en dicho estado, juegan un papel muy importante, aquellos bienes que tienen movimiento por corresponder al ciclo económico de una empresa, es decir, dinero en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios preferentemente; y por otro, las exigencias que se tienen a un plazo corto que generalmente es considerado hasta de un año, tales como: Proveedores, créditos bancarios, y acreedores diversos.

#### Definición.

Desde el punto de vista contable, el capital de trabajo se define como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

$$CT = AC - PC$$

Entre otras definiciones se encuentran :

" Unidades monetarias que provienen del capital contable o del pasivo a largo plazo no inmovilizados en activos fijos." (1) Felipe Hernández Robles.

" Porción de activos circulantes ( Cuentas por cobrar, e inventarios ) que no es financiada por los pasivos operativos ( Cuentas por pagar y Gastos acumulados por pagar) " (2) Chase Manhattan Bank , que se interpreta como :

$$CT^{**} = (Cx C + Inv.) - (Cx P + Gtos. Acum. x P)$$

La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos netos que deberá ser respaldada por un pasivo obtenido de una institución de crédito o por accionistas a través de aportaciones o reinversiones de utilidades.

" La necesidad de financiamiento que surge a través del proceso de completar el ciclo de conversión de los activos ".

" Los recursos de una empresa dentro de un ciclo económico, que son utilizados para el logro de una solvencia, estabilidad, productividad y rendimiento de un negocio ". (3) César Calvo Langarica.

### Elementos que integran el capital de trabajo

| ACTIVO CIRCULANTE         | \$         | PASIVO CIRCULANTE          | \$         |
|---------------------------|------------|----------------------------|------------|
| Efectivo en caja y bancos | x          | Proveedores                | x          |
| Clientes                  | x          | Documentos por pagar       | x          |
| Documentos por cobrar     | x          | Acreedores diversos :      | x          |
| Inventarios :             | x          | • Impuestos por pagar      |            |
| • Productos terminados    |            | • Sueldos por pagar        |            |
| • Producción en proceso   |            | • Cuotas al IMSS por pagar |            |
| • Materia prima           |            | • Otros                    |            |
| • Mercancía               |            | Suma                       |            |
| Acciones, Bonos y Valores | x          | <b>Capital de Trabajo</b>  | x          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>\$x</b> | <b>SUMAS IGUALES</b>       | <b>\$x</b> |

Pudiera darse el caso que el pasivo circulante fuera igual o mayor que el activo circulante ; en este caso, como es de comprenderse, no existe capital de trabajo y desde el punto de vista financiero puro, la situación de la empresa sería alarmante, puesto que su solvencia sería mínima y la estabilidad prácticamente no existiría, siendo lo más probable que el negocio pasara a manos de terceros.

El capital de trabajo es la base para planear la estructura financiera. Su adecuado manejo da como resultado el equilibrio entre las fuentes de financiamiento y su aplicación, en aquellos renglones en los que se obtengan la solvencia, la estabilidad, la productividad y la rentabilidad del negocio.

#### Principios para la administración del capital de trabajo.

- Su obtención :
  - a) La administración del capital de trabajo consiste en financiar los activos circulantes con créditos a corto plazo.
  - b) La inversión inicial del capital de trabajo debe financiarse con una aportación a largo plazo.
  - c) La empresa debe tratar de emparejar las estructuras de vencimiento de sus activos y pasivos.



- Deuda a largo plazo ver sus deuda a corto plazo.
  - a) La deuda a corto plazo es utilizada porque algunas ocasiones es más barata que la deuda a largo plazo.
  - b) Sin embargo, la posibilidad que la deuda a corto plazo no sea renovada hace que su uso sea más riesgoso.
  - c) Por lo anterior, el uso de la deuda a corto plazo es una decisión en la que se combina el riesgo y el rendimiento.
  
- La relación entre activos circulantes y fijos.
  - a) Tanto las inversiones en activos circulantes como fijos consumen recursos y deberá analizarse el efecto de esas inversiones en las utilidades.
  - b) Se deberá considerar que si se incrementa los activos circulantes mientras que la producción y ventas permanecen constantes, hace que se disminuya el riesgo, pero también hace que se disminuyan las utilidades.
  
- La política del capital de trabajo combina la administración de activos y pasivos circulantes, los cuales nos deben conducir a una labor perfectamente coordinada.

Ahora bien, para el adecuado manejo del capital de trabajo y para maximizar los elementos que lo integran, es necesario estudiar en forma individual cada uno de ellos.

## 4.2 Caja y Bancos

Dentro de la administración financiera del capital de trabajo, un punto de vital importancia son los fondos con que se cuenta para cubrir sus obligaciones ante terceros.

En sus inicios toda organización generalmente sólo cuenta con efectivo, el cual, es canjeado por bienes, que al ser realizados dentro del giro normal del negocio, se convertirán en efectivo nuevamente y/o en cuentas por cobrar que regresan a la empresa en forma de efectivo, dando como consecuencia el ciclo normal de la empresa. (Ver fig. 1)

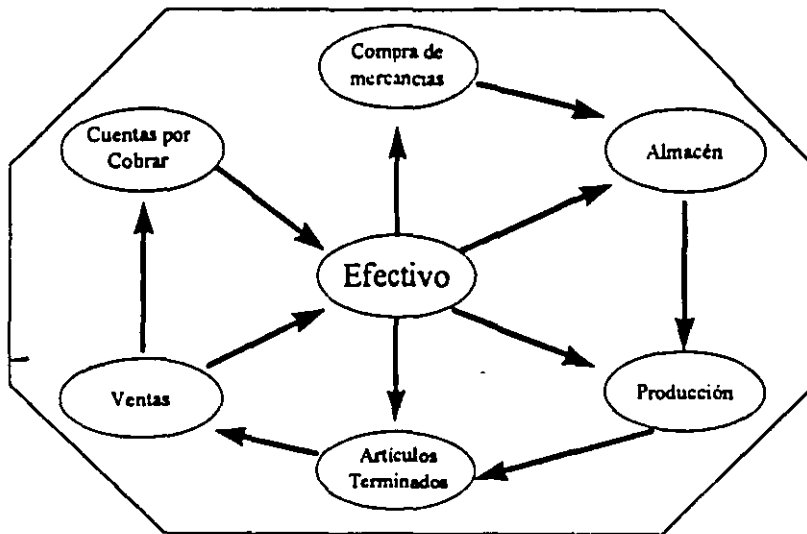


Fig. 1 Ciclo del negocio

El responsable de las finanzas debe conocer de antemano cuales son sus compromisos y con qué recursos cuenta para cumplirlos oportunamente ( presupuesto de caja ). El efectivo permitirá a la empresa adquirir nuevas mercancías o liquidar sus compromisos, dando como resultado que en algunas ocasiones existan excedentes o faltantes de efectivo. Ambas situaciones son inadecuadas financieramente, porque el exceso crea dinero ocioso y el faltante afecta al tener que pagar obligaciones con sobrepago por la mora o el no poder contar con recursos para el desempeño de las operaciones normales de la empresa.

El efectivo cumple tres funciones :

- 1) Transacción.- Esta función permite afrontar necesidades rutinarias, ya sea compras, pago de gastos o inversiones.
- 2) Especulación.- Permite aprovechar situaciones fuera del curso normal de la empresa.
- 3) Cautela.- Permite solucionar situaciones imprevistas donde se necesite dinero para solventarlas.

Objetivos de la administración de efectivo.

La administración de efectivo tiene como finalidad optimizar el aprovechamiento de los recursos.

Para administrar eficientemente los recursos, se requiere que previamente se hayan fijado metas a alcanzar, es decir :

- Evitar despilfarros.
- reducir al mínimo los imprevistos
- Control de inversión
- Aprovechamiento de descuentos
- Inversiones de recuperación inmediata

#### 4.2.1 Técnicas a utilizar.

Las herramientas que comúnmente apoyan en la optimización del efectivo las dividiremos en cuatro :

1) Técnicas generales.- Son aquellas que se aplican en forma genérica ya que no requieren de información compleja.

- Análisis de razones financieras
- Ciclo de caja (fig. 2)
- Rotación de caja
- Saldos promedios para actividades normales
- Ahorro de tiempo administrativo
- Otras técnicas ante problemas financieros temporales y restringidas.

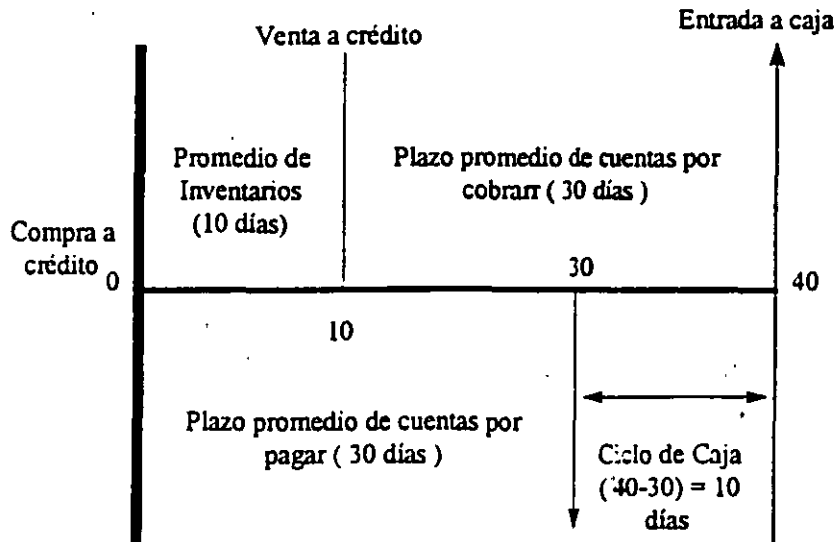


Fig. 2 Ciclo de caja

2) Técnicas matemáticas. Utilizan modelos matemáticos para su aplicación.

- Modelo Baumol
- Modelo Miller-Orr

## MODELOS MATEMATICOS

### \* MODELO DE BAUMOL.

**DETERMINAR QUE CANTIDAD DE EFECTIVO PUEDE OBTENER UNA EMPRESA A UN COSTO MINIMO, ASI COMO CONOCER EL COSTO DE MANTENER SALDOS OCIOSOS QUE PODRIAN INVERTIRSE EN VALORES.**

$$c = \sqrt{\frac{2bt}{i}}$$

**donde:**

- c = Necesidades de caja optima**
- b = Necesidades anuales de efectivo**
- t = Costo de transacción**
- i = Costo de capital o Intereses por pagar.**

## MODELOS MATEMATICOS

### \* MODELO MILLER - ORR.

MILLER Y ORR, TOMANDO COMO BASE EL MODELO DE BAUMOL, ESTABLECIERON QUE EN UNA EMPRESA NO ES POSIBLE QUE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DEBAN MANTENERSE ESTATICOS, SINO QUE FLUCTUAN AL AZAR ENTRE LOS LIMITES SUPERIOR (h) E INFERIOR (o) Y ESTABLECEN COMO OBJETIVO DETERMINAR EL NIVEL OPTIMO (Z) DE LOS SALDOS CAPACES DE MINIMIZAR EL COSTO DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

EL COSTO DE EFECTIVO SE DEFINE COMO:

$$c = [ b e (N) ] / t + i e (M)$$

de donde:

c = Costo de la administración del efectivo.

b = Costo de conversión

e(N) = Numero de conversiones esperadas

e(M) = Saldo de efectivo diario esperado

t = Días del periodo

i = Costo de oportunidad

EL NIVEL OPTIMO DE EFECTIVO :

$$z = 3 \sqrt{\frac{3^b X^2}{4i}}$$

donde:

$X^2$  = Varianza de los saldos diarios de efectivo.

3) **Análisis Bursátil.**- La utilización de todos los elementos que inciden en el comportamiento de los precios de las acciones, con la finalidad de evaluar su posición actual y futura.

- Análisis Técnico
- Análisis Fundamental

4) **Técnicas Económicas.**- Aquellas que tienden a disminuir la pérdida del poder adquisitivo.

- Manejo de tesorería
- Inversión en inventarios

#### 4.2.2 Identificación de causas y efectos del déficit y superávit.

Las causas más comunes por las que se observan diferencias positivas o negativas en el efectivo, se encuentran las siguientes :

**Causas que provocan déficit.**

- Deficiente administración de la empresa
- Problemas en la recuperación de la cartera, por falta de observancia de las políticas de cobranza.
- Inadecuado otorgamiento del crédito
- Exceso en gastos de manejo y custodia de los inventarios
- Difícil situación económica del país o región donde opera la empresa
- Exceso de inventarios

**Causas que provocan excesos.**

- Inadecuado mantenimiento de saldos de efectivo en caja y bancos
- Cobranza recuperada en forma anticipada provocada por una promoción ineficiente

**Efectos del déficit.**

- Pago de intereses por créditos obtenidos
- Altos gastos de manejo y control de inventarios
- Pérdidas por cuentas por cobrar que no se recuperarán
- Altos gastos de cobranza
- Pérdidas por mercancía obsoleta

**Efectos del superávit.**

- Pérdida de oportunidad
- Incremento en los costos de cobranza

### 4.2.3 Controles

Para la administración de efectivo se requiere de algunos controles que permitan al administrador , manejar en forma clara y adecuada sus disponibilidades y para tal efecto se tienen los siguientes elementos de control.

- 1.- Presupuesto de efectivo. Permite prever cuales son las necesidades, siendo lo más importante sincronizar las entradas con las salidas. No basta el presupuesto de efectivo si no se maneja el plan financiero en forma oportuna y adecuada.
- 2.- Control de efectivo. Se refiere a la administración del efectivo que se posee y para tal efecto es necesario conocer diariamente las entradas y las salidas.
- 3.- Control de pagos. Consiste en establecer los mecanismos que permitan conocer con oportunidad debida las fechas en que deban realizarse los pagos, para manejarlos en forma adecuada y determinar los montos a cubrir.
- 4.- Control de cobros. Al igual que los pagos a realizar, se requiere conocer los cobros a efectuar, por lo que es necesario también establecer los mecanismos que permitan conocer en forma anticipada los montos que se recibirán y sus probables fechas.

### 4.2.4. Políticas

Algunos de los factores a considerar en el establecimiento de las políticas para el manejo de efectivo son : (ver fig. 3 )

- 1.- Pronóstico de ventas. Al proyectarse las ventas y con el conocimiento previo de las políticas de cobro, la empresa planea los momentos en que se realizarán las ventas y ocurrirá su conversión en efectivo.
- 2.- Programación de compras. Según los planes de producción y con base en las solicitudes presentadas por los departamentos administrativos que proporcionan apoyo logístico a la producción en materia de suministros ( papelería, útiles de escritorio, combustibles, etc.), se elaboran los presupuestos de compra y de servicios analizando los elementos de periodicidad de las adquisiciones y el momento real en que se harán los desembolsos.
- 3.- Compromisos financieros. La información sobre las fechas en que deberán cancelarse los intereses y amortizar el capital es determinante para presupuestar las necesidades de efectivo y conservar el estatus ante el sector financiero.
- 4.- Necesidad mínima de efectivo. Este nivel mínimo se calcula con base en los pronósticos de ingresos y egresos, sin plantearse la necesidad de considerar

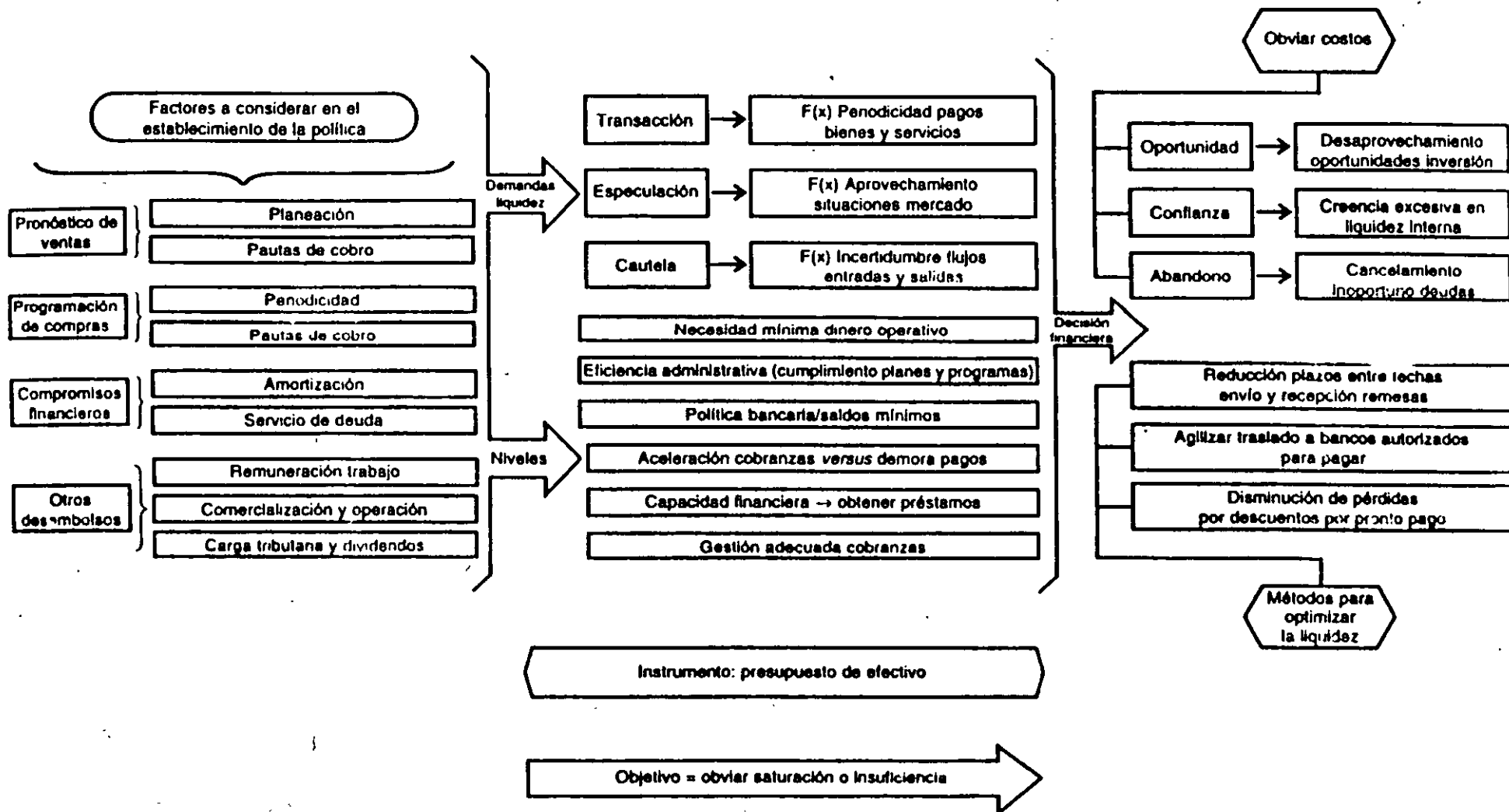


Fig. 3

Política financiera de recursos líquidos



fondos adicionales con los cuales garantizar los motivos de especulación, precaución y seguridad.

5.- Eficiencia administrativa. Tiene que ver con la certeza y confiabilidad con que se elaboran los presupuestos de la empresa.

6.- Política bancaria de saldos mínimos. Cuando la empresa tiene abierta una línea de crédito permanente, el banco exigirá saldos mínimos superiores. Los niveles mínimos de efectivo exigidos por la banca se denominan "saldos compensatorios".

7.- Aceleración de cobranza versus demora de pagos. Este enfrentamiento de decisiones conducirá a mejorar o empeorar la posición de liquidez. El aumento de fondos disponibles es producto de una combinación de rápida cobranza y lento pago, sin comprometerse la obtención de descuentos por pronto pago.

#### **4.3 Cuentas por cobrar.**

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

El crédito puede variar de una empresa a otra aun cuando éstas se dediquen al mismo giro, pero contiene elementos que lo hace similar tales como :

- Son resultado de ventas a plazos
- Se estipula en ellas el plazo máximo de pago
- Son sin garantía específica
- Se convierten en efectivo a corto plazo

El otorgamiento de crédito lo utilizan las empresas como un apoyo para promover las ventas, por lo que el administrador debe cuantificar entre otros puntos, los siguientes :

- Cuanto invertir en cuentas por cobrar
- Líneas máximas de crédito a otorgar a cada cliente
- Plazos máximos de crédito
- Sistema adecuado de cobranzas

##### **4.3.1 Técnicas a emplear.**

Para la administración de la cartera, dependiendo de la empresa y los montos a manejar, se puede hacer uso de las siguientes técnicas :

1.- Análisis del solicitante de crédito. Con la finalidad de conocer si el cliente es o no sujeto de crédito, se efectuará un análisis de su situación financiera, siendo necesario para tal efecto conocer lo siguiente :

- a) Estabilidad.- Consiste en determinar que parte de sus activos están financiados con capital ajeno y que parte está financiada por los accionistas.
- b) Capacidad de pago.- Consiste en determinar la suficiencia o insuficiencia de los recursos de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
- c) Cuantificación del riesgo. Consiste en determinar cual es la posibilidad de recuperar la cartera.

2.- Fijación de políticas de crédito. Se refiere a las normas bajo las cuales se otorgará el crédito a los clientes, para ello los elementos que juegan un papel de vital importancia son :

- a) Costo de investigación y cobranza.
- b) Costo de capital
- c) Costo de morosidad
- d) Costo de incobrabilidad

3.- Modelos prácticos de cobranza. Métodos basados en aspectos contables.

Modelo Bolten.-

Este modelo busca maximizar la utilidad del negocio y conocer los costos que afectan a la cobranza, a fin de abatirlos y por otro lado identificar cual política es la más idónea para la empresa.

Modelo Gitman.

Este modelo está basado principalmente en la evaluación de las políticas de cobro y cambios en los planes, utilizando para tal efecto :

- La Rotación de cuentas por cobrar
- La inversión promedio en cuentas por cobrar
- El descuento por pronto pago
- El costo de descuento por pronto pago.

### 3.- MODELOS PRACTICOS DE COBRANZA

#### MODELO BOLTEN:

Ventas de contado  $UT = PU - CU - CC$

Neto a 30 días  $UT_{30} = PU - CU - CU(k) - CC(U)$

Neto a 30 días con descuento dentro de los 10 primeros días:

$$UT_{PPP30} = UT_{30} + [(1-d) PU] - CU - (CU \times K/3) - CC(U)$$

Morosidad  $M = m (U + u) \% V$

Incobrabilidad  $I = C (U + u) \% I$

donde:

$UT$  = Utilidad Total

$P$  = Precio de Venta

$C$  = Costo de Ventas

$U$  = Unidades a vender

$CC$  = Costo de Cobranza

$K$  = Costo de Capital

$d$  = Descuento otorgado por pronto pago

$M$  = Morosidad

$m$  = Costo promedio de morosidad

$u$  = Unidades adicionales a vender por el descuento por pronto pago

$\%V$  = Porcentaje de ventas no pagadas

$I$  = Incobrabilidad

$\% I$  = Porcentaje de las ventas incobrables

$PPP$  = Neto con descuento por pronto pago

### 3.- MODELOS PRACTICOS DE COBRANZA

#### MODELO GITMAN.

SE FUNDAMENTA PRINCIPALMENTE EN LA EVALUACION DE POLITICAS DE COBRO Y CAMBIOS EN LOS PLANES, UTILIZANDO PARA TAL EFECTO LAS SIGUIENTES EXPRESIONES:

#### 1.- ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{PROM. DE CTAS. POR COBRAR}}$$

PROMEDIO DE CTAS. X COBRAR

$$\frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{ROTACION DE CTAS. X COBRAR}}$$

#### 2.- INVERSION PROMEDIO EN CTAS. POR COBRAR

$$\frac{\text{COSTOS TOTALES}}{\text{ROTACION C x C}} \times \text{CTAS. POR COBRAR}$$

$$\frac{\text{COSTOS TOTALES}}{\text{VENTAS}} \times \text{CTAS. POR COBRAR}$$

#### 3.- DESCUENTO POR PRONTO PAGO

$$\frac{\text{COSTO TOT. UNIT. x UNIDADES A VENDER}}{\text{ROTACION DE CTAS. x COBRAR}}$$

#### 4.- COSTO DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO

% DE DESCUENTO (VTAS. PROM. SUJETAS A DESCUENTO)

#### 4.3.2 Identificación de causas y efectos de los excesos en cuentas por cobrar.

Causas que provocan excesos.

- Crisis económica generalizada
- Crisis en el mercado natural
- Otorgamiento del crédito sin previo análisis del cliente
- Deficiencia en la cobranza
- Competencia fuerte, ocasionando que el crédito se otorgue en forma benevolente

Efectos de los excesos.

- Elevación de los gastos de cobranza
- Pago de intereses sobre el capital tomado en préstamo para sufragar los compromisos
- Pérdidas generadas por cuentas incobrables

#### 4.3.3 Controles a establecer.

Con la finalidad de hacer congruentes los objetivos del área de crédito con los objetivos de la empresa, es importante tener presente algunos controles que apoyen la función del crédito.

1.- Vigilar la política de crédito. Como se mencionó anteriormente, para otorgar el crédito no basta efectuar un riguroso análisis, si no que es necesario verificarlo.

2.- Análisis e investigación de la línea de crédito. Es indispensable contar con referencias crediticias de tal manera que se pueda analizar el comportamiento ante otros acreedores del posible cliente.

3.- Procedimientos de cobro. Tiene la finalidad de hacer gestiones de cobro, de tal forma para recuperar lo más pronto posible dentro de los límites establecidos y sobre todo evitar que el cliente se pueda molestar, lo cual daría como resultado la disminución de ventas.

#### 4.3.4 Políticas

La decisión de conceder créditos requiere el análisis de los siguientes factores :  
(ver fig. 4)

1.- Niveles de liquidez. La existencia de recursos líquidos es un elemento importante para concretar las condiciones crediticias globales, de modo que no se comprometan la ejecución de los planes de abastecimiento y se cuente con recursos líquidos que demanda la labor productiva.

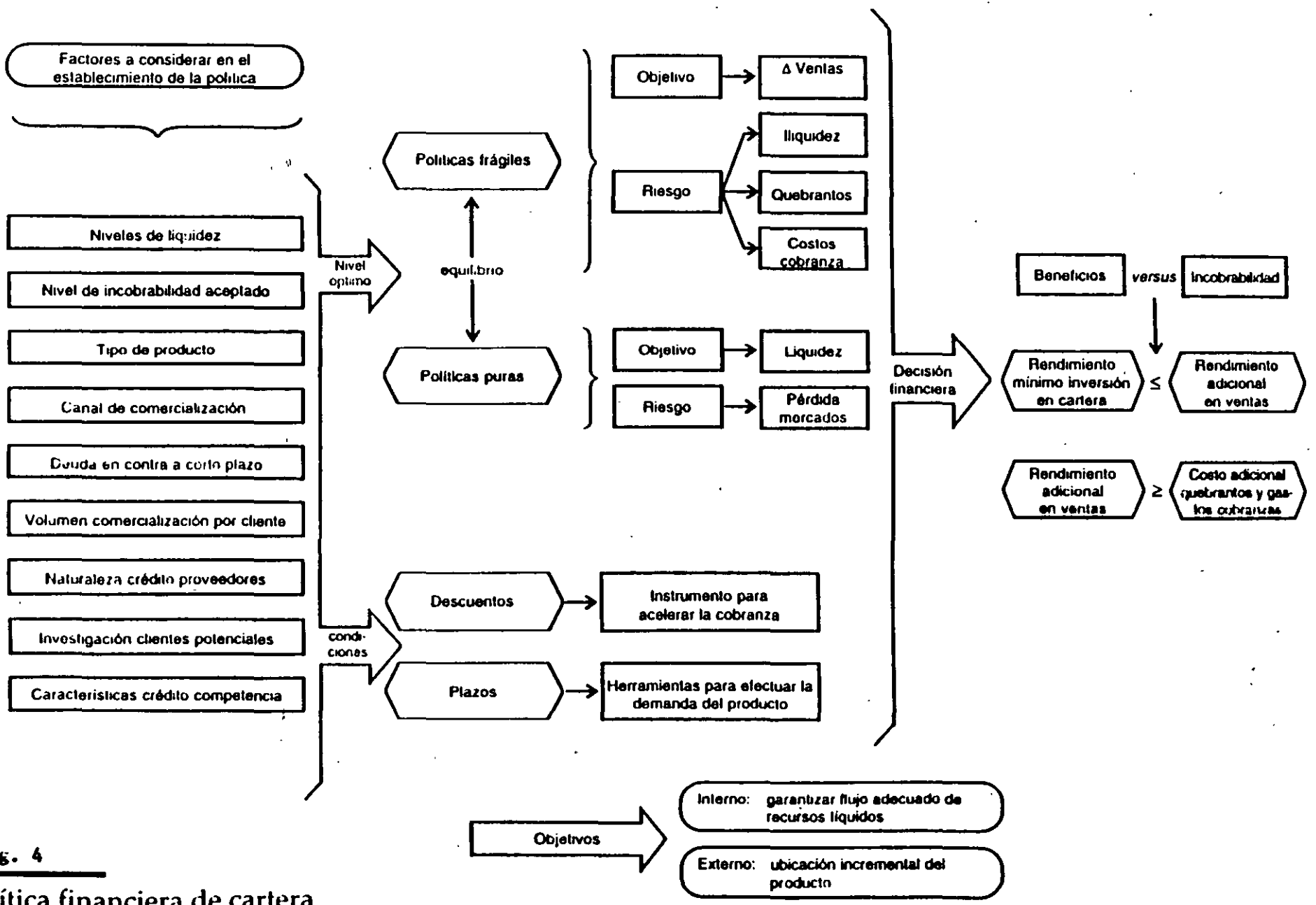


fig. 4  
**Política financiera de cartera**

2.- Nivel de incobrabilidad aceptado. Aunque lo ideal sería recuperar toda la cartera, ninguna empresa está exenta de sufrir contratiempos del no pago por parte de los clientes, lo cual se explica por la quiebra de los clientes, la desaparición de compradores o la actitud deliberada de estos de incumplir los pagos.

3.- Tipo de productos. La naturaleza y el precio de los productos o servicios comercializados condiciona la política de cartera. El tratamiento del crédito varía según se trate de productos de consumo final, bienes de capital o bienes intermedios.

4.- Canal de comercialización. El camino por el que un producto se lleva del fabricante al consumidor es importante en la política crediticia. Si el canal es indirecto, o sea, si se emplean los servicios de intermediarios comerciales, está normalizada la conducta crediticia de otorgar plazos y descuentos. Si la venta es directa ( sistema puerta a puerta), ante el desconocimiento previo del comprador, plantear la venta a plazos acarrea serios riesgos.

5.- Deuda en contra a corto plazo. Para conservar una relación positiva entre la deuda en contra y a favor a corto plazo, es saludable que, siempre y cuando la empresa cuente con suficiente respaldo de liquidez par cancelar sus deudas, sus compromisos financieros y comerciales inmediatos, el nivel de cartera sea menor que sus obligaciones.

6.- Volumen de comercialización por cliente. Las facilidades de pago y el tamaño de descuentos deben ajustarse al volumen de compras, en el sentido de dar un tratamiento preferencial a los clientes fuertes que formulan pedidos basados en altas cantidades. El premio reconocido a quienes adquieren elevados volúmenes de insumos o productos, va relacionado con la disminución de gastos administrativos por pedido.

7.-Políticas crediticias de los proveedores. Al señalar que las políticas crediticias y de liquidez son mutuamente dependientes, se acepta que las primeras tienen indiscutibles efectos sobre la sincronización de los flujos de efectivo. Por ello, para garantizar que las entradas de fondos líquidos cubran los compromisos de pago, es importante que los plazos otorgados a los compradores sean similares o inferiores a los impuestos por los proveedores.

8.- Características del crédito de la competencia. Ante situaciones de comercialización no monopólicas, es usual que imperen condiciones de crédito similares establecidas por las empresas de un sector, a las que es procedente ajustarse para mantener la posición competitiva.

## **4.4 Inventarios**

Uno de los elementos más relevantes del capital de trabajo lo constituyen los inventarios. Su administración es tan importante que cualquier decisión que se tome se verá reflejada en los resultados de la empresa. Este elemento trae también una repercusión en las diferentes áreas de la empresa, finanzas, abastecimiento, comercialización y contabilidad.

**Definición.**

Los inventarios se definen como " Costos acumulados relativos a materia prima, abastecimiento, producción en proceso y productos terminados determinantes en las utilidades de la empresa, así como otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para el mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones " (Hdez. Robles Felipe).

Algunos de los objetivos que se persiguen en la administración de inventarios se encuentran:

- Destinar la inversión óptima de inventarios de acuerdo a las posibilidades financieras de la empresa.
- Hacer coincidir los intereses y posibilidades, de producción, ventas y finanzas armonizando capacidad de producción, penetración en el mercado y capacidad financiera.
- Rotar adecuadamente las existencias suficientes para hacer frente a las demandas de los clientes.
- Evitar al máximo posible el dejar de vender por falta de mercancía.
- Eliminar la posibilidad de detener la producción por falta de materia prima, con los consiguientes costos al desaprovechar la capacidad instalada.

### **4.4.1 Técnicas a emplear**

Para establecer niveles óptimos de existencia de estos rubros, se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- 1) Planeación de la producción mediante la elaboración de presupuestos de producción y compras.
- 2) Método A B C
- 3) Rotación de inventarios
- 4) Cantidad económica de pedidos



## 1.- Planeación de la producción.

Una vez determinadas 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.

Durante la presupuestación de la producción deberá considerarse:

- 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.

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

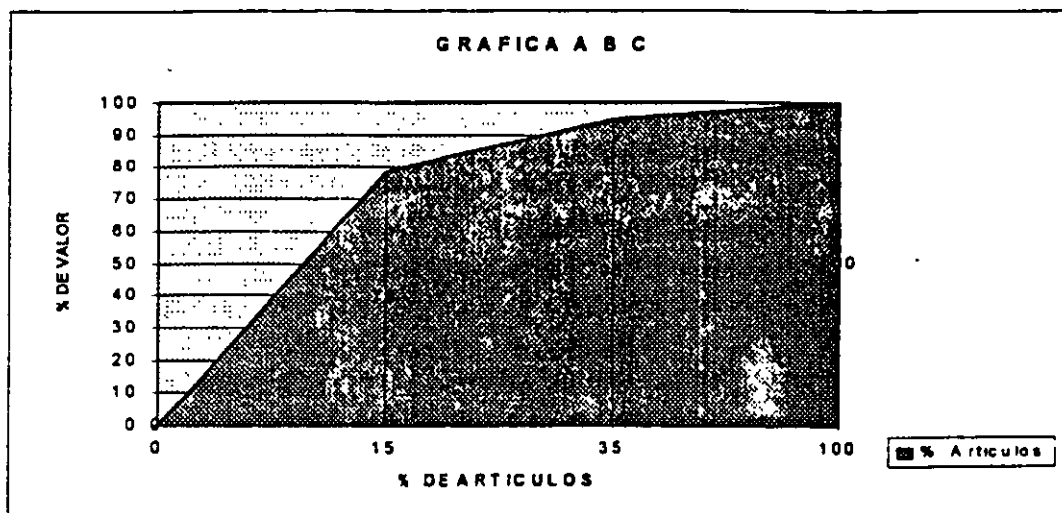
Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por ende baja en las ventas.

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

## 2.- Método A B C

Esta técnica tiene como finalidad minimizar el inventario en las empresas, ya que la mayoría de ellas tienen fuertes inversiones, presentándose que algunos artículos tengan un alto movimiento contra otros que tengan un movimiento mínimo. Por otro lado existen mercancías que tienen un valor alto, mientras que otras su valor puede ser mínimo. (Ver fig. 5)

fig. 5



1. Para tal efecto, se requiere de una identificación del inventario, tanto en su volumen físico como en su valor monetario, surgiendo de ahí el nombre del método:

a) Clasificación "A". Aquellos inventarios que físicamente ocupan una mínima parte en bodegas (15%) pero en valores representa (80%) una cantidad considerable, además de tener una menor rotación en relación al inventario total.

b) Clasificación "B". Aquella inversión que tanto físicamente (20%) como en su importe (15%) se encuentra nivelado, representando una inversión media con una rotación continua.

c) Clasificación "C". Aquella que físicamente ocupa el la mayor parte de la bodega (65%), pero monetariamente vale una mínima parte (5%).

Ejemplo:

Al sumar seis inventarios de 4000 renglones de diferentes artículos, el resultado arrojó un valor promedio total de \$ 1,000,000.00; un 79% de este valor (\$790,000), estaba compuesto por solamente un 15% del total de los renglones de artículos (600). Asimismo, el 16% del valor lo constituían 800 artículos (20%) que sumaban \$160,000. Finalmente, el 5% del valor (\$50,000) estaba representado por 2600 artículos (el 65%).

### 3) Rotación de inventarios

Una de las mejores maneras de conocer la forma en que se están manejando los inventarios es conocer el tiempo en que su inversión se encuentra en forma

inmóvil. El análisis de las razones financieras, relacionadas con los inventarios nos muestran el tiempo en que la mercancía no se mueve.

- Rotación de inventarios:
  - Materia prima
  - Producción en proceso
  - Producto terminado
  - Inventario total

$$R_{i} = \frac{\text{Costo}^{\text{"i"}}}{\text{Inventario}^{\text{"i"}}$$

donde :  $R_{i}$  = Rotación de inventarios " i "

" i " = Materia prima, Producción en proceso, Producto terminado, Inv. total

**CIA. INDUSTRIAL LA IDEAL, S.A.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995**

| ACTIVO                        |                  | PASIVO                       |                  |
|-------------------------------|------------------|------------------------------|------------------|
| <b>CIRCULANTE</b>             |                  | <b>CIRCULANTE</b>            |                  |
| CAJA Y BANCOS                 | 45,000           | PROVEEDORES                  | 350,000          |
| CLIENTES                      | 180,000          | ACREEDORES DIVERSOS          | 55,726           |
| DEUDORES DIVERSOS             | 73,760           | IMPUESTOS POR PAGAR          | 45,710           |
|                               | 298,760          | SUMA DE PASIVO               | 736,294          |
| <b>INVENTARIOS :</b>          |                  |                              |                  |
| MATERIA PRIMA                 | 280,000          |                              |                  |
| PRODN. PROCESO                | 150,000          |                              |                  |
| PRODUCTO TERMINADO            | 320,000          |                              |                  |
|                               | 750,000          |                              |                  |
| SUMA DEL CIRCULANTE           | 1,048,760        |                              |                  |
| <b>FIJO</b>                   |                  | <b>CAPITAL CONTABLE</b>      |                  |
| TERRENO Y EDIFICIO            | 350,000          | CAPITAL SOCIAL               | 600,000          |
| MAQUINARIA Y EQUIPO           | 380,000          | RESERVA LEGAL                | 8,500            |
| AUTOTRANSPORTES               | 45,000           | RESERVA DE REINVERS.         | 45,000           |
| MOB.Y EQUIPO DE OFICINA       | 65,000           | UTILIDAD DEL EJERCICIO       | 10,000           |
| ACTIVO FIJO BRUTO             | 840,000          | UTILIDAD RET. ACUM.          | 238,991          |
| DEPRECIACION ACUMULADA        | 259,000          | SUMA                         | 902,491          |
| ACTIVO FIJO NETO              | 581,000          |                              |                  |
| <b>DIFERIDO</b>               |                  |                              |                  |
| GASTOS DE INSTALACION (NETOS) | 9,025            |                              |                  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>           | <b>1,638,780</b> | <b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b> | <b>1,638,780</b> |

**CIA INDUSTRIAL LA IDEAL, S.A**  
**ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL 1o. ENERO 95 AL 31 DICIEMBRE 1995.**

|                           |           |           |
|---------------------------|-----------|-----------|
| VENTAS TOTALES            |           | 2.100.000 |
| DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS |           | 20.000    |
| VENTAS NETAS              |           | 2.080.000 |
| COSTO DE LO VENDIDO       |           | 1.210.367 |
| UTILIDAD BRUTA            |           | 869.633   |
| GASTOS DE OPERACIÓN       |           | 519.715   |
| DE ADMINISTRACION         | \$281.650 |           |
| DE VENTA                  | 202.325   |           |
| FINANCIEROS               | 28.740    |           |
| OTROS GASTOS              | 7.000     |           |
| UTILIDAD ANTERS I.S.R.    |           | 349.918   |
| I.S.R. 45%                |           | 122.471   |
| P.T.U.                    |           | 34.992    |
| UTILIDAD NETA             |           | 192.455   |

**CIA INDUSTRIAL LA IDEAL, S.A.**  
**ESTADO DE CONJUNTO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTA**  
**POR EL PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995**

|   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCION EN PROCESO |           | \$60.000  |
| (MAS)                                       |           |           |
| CONSUMO DE MATERIA PRIMA:                   |           |           |
| INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA         | 300.000   |           |
| COMPRAS NETAS                               | 935.000   |           |
| MATERIA PRIMA DISPONIBLE                    | 1.235.000 |           |
| (MENOS)                                     |           |           |
| INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA           | 280.000   |           |
|   | 955.000   |           |
| MANO DE OBRA DIRECTA                        | 131.667   |           |
| COSTO PRIMO                                 | 1.086.667 |           |
| GASTOS DE FABRICACION                       | 258.700   |           |
|   |           |           |
| COSTO INCURRIDO                             |           | 1.345.367 |
| COSTO TOTAL DE PRODUCCION                   |           | 1.405.367 |
| (MENOS)                                     |           |           |
| INVENTARIO FINAL DE PRODUCCION EN PROCESO   |           | 150.000   |
| COSTO DE PRODUCCION DE ARTICULOS TERMINADOS |           | 1.255.367 |
| (MAS)                                       |           |           |
| INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADO   | 275.000   |           |
| (MENOS)                                     |           |           |
| INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADO     | 320.000   | -45.000   |
| COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO           |           | 1.210.367 |

Si queremos conocer en días la inversión de nuestros inventarios, se utilizarán las siguientes fórmulas:

$$RI^i \text{ (días)} = \frac{\text{Inventario}^i}{\text{Costo}^i} \times 365$$

Aplicando las fórmulas anteriores, se obtienen los resultados siguientes:

|  |         |             |
|--|---------|-------------|
| Rotación de inventarios de materia prima:        |         | 3.411 veces |
| Materia prima consumida                          | 955000  | 107 días    |
| Inventario final de materia prima                | 280000  |             |
| Rotación de inventario de producción en proc:    |         | 8.369 veces |
| Costo de producción de art. terminados           | 1255367 | 44 días     |
| Inventario final de productos en proceso         | 150000  |             |
| Rotación de inventarios de productos terminados: |         | 3.782 veces |
| Costo de venta                                   | 1210367 | 96 días     |
| Inventario final de productos terminados         | 320000  |             |
| Rotación de inventario total                     |         |             |
| Costo de venta                                   | 1210367 | 1.614 veces |
| Inventario final total                           | 750000  | 226 días    |

#### 4) Cantidad económica de pedido.

Este modelo de inventarios surge de la aportación de William Baumol y tiene como finalidad la de prever que pasaría, en materia de inventarios, bajo ciertas condiciones controlables tales como la demanda, costos, disponibilidad inmediata de los insumos.

Cuando se utiliza este modelo, también hay que considerar los siguientes costos:

- Costos de adquisición y/o producción. Es el valor que se paga por la compra de los bienes o por la fabricación de los mismos.
- Costo de ordenar un pedido. Se refiere a aquellos costos fijos de oficina, necesarios para la colocación de un pedido ( teléfono, renta, energía eléctrica, depreciación, papelería, sueldos, etc.) los cuales se van a prorratear entre el número de pedidos a elaborar en el periodo, determinando el costo unitario por pedido.

• Costo de mantener el inventario. Son normalmente los costos variables por unidad, ocasionados para el resguardo adecuado de los inventarios, tales como beneficio de ocupar bodegas e inversiones en inventarios, ( interés que genera la inversión, sueldos para el personal de la custodia y que lo mantiene en condiciones de uso, depreciación, etc.,). Generalmente este costo se expresa como un porcentaje adicional al precio de adquisición.

Objetivo.

El modelo de lote económico, tiene como objetivo minimizar los costos totales del inventario de una empresa. (ver fig. 6)

En su forma más elemental, se consideran los siguientes supuestos ( ver fig. 7):

- 1) La demanda es conocida o se puede estimar y permanece constante.
- 2) No hay demoras en la entrega de las mercancías.
- 3) No hay faltantes.
- 4) Los costos se conocen con toda precisión.

La expresión algebraica del modelo de lote económico es como sigue:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2C_oD}{C_m}}$$

donde:

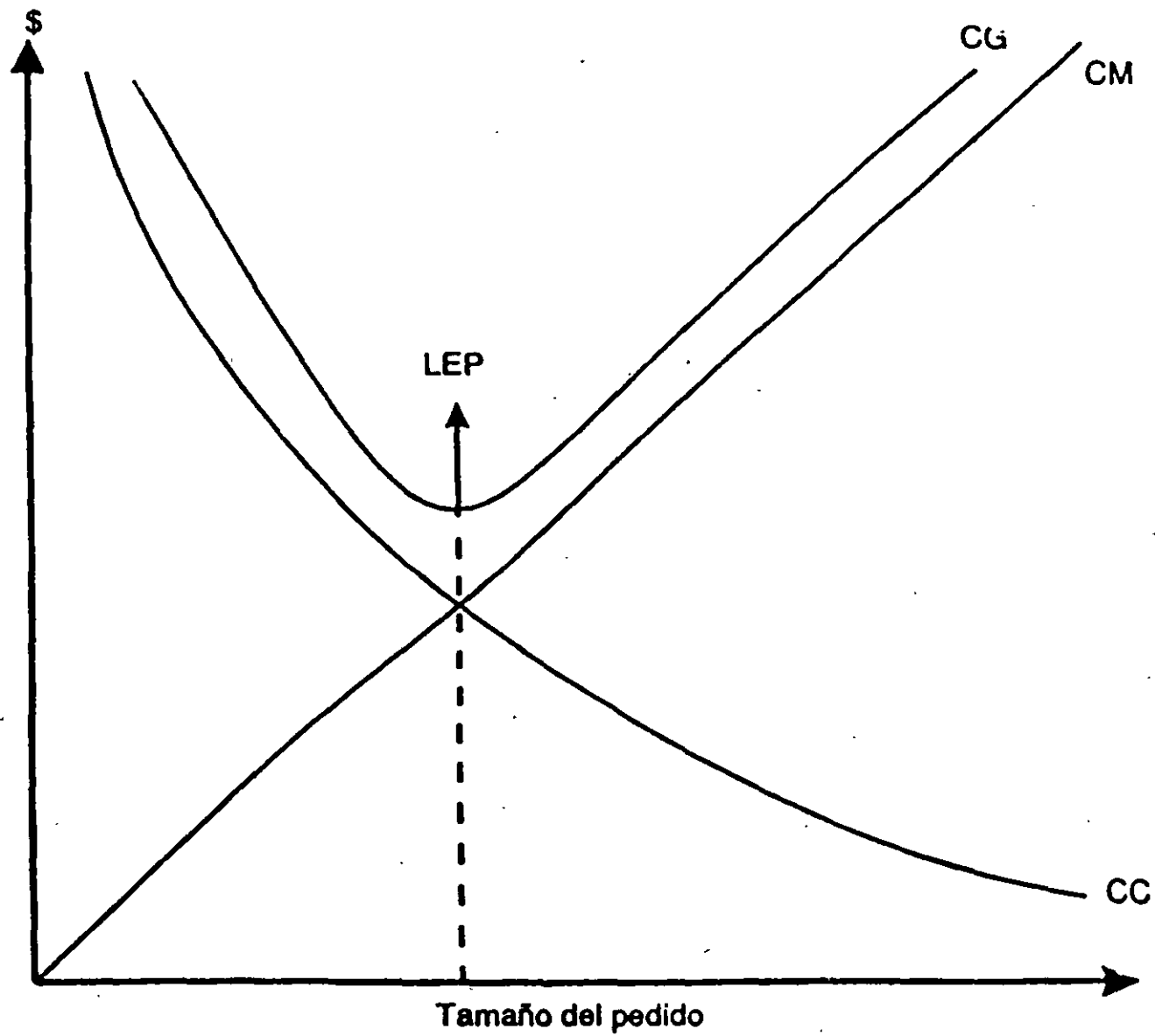
$C_o$  = Costo de ordenar un pedido

$D$  = Demanda

$C_m$  = Costo de mantener el inventario

Por su parte el costo total se calcula con la siguiente fórmula:

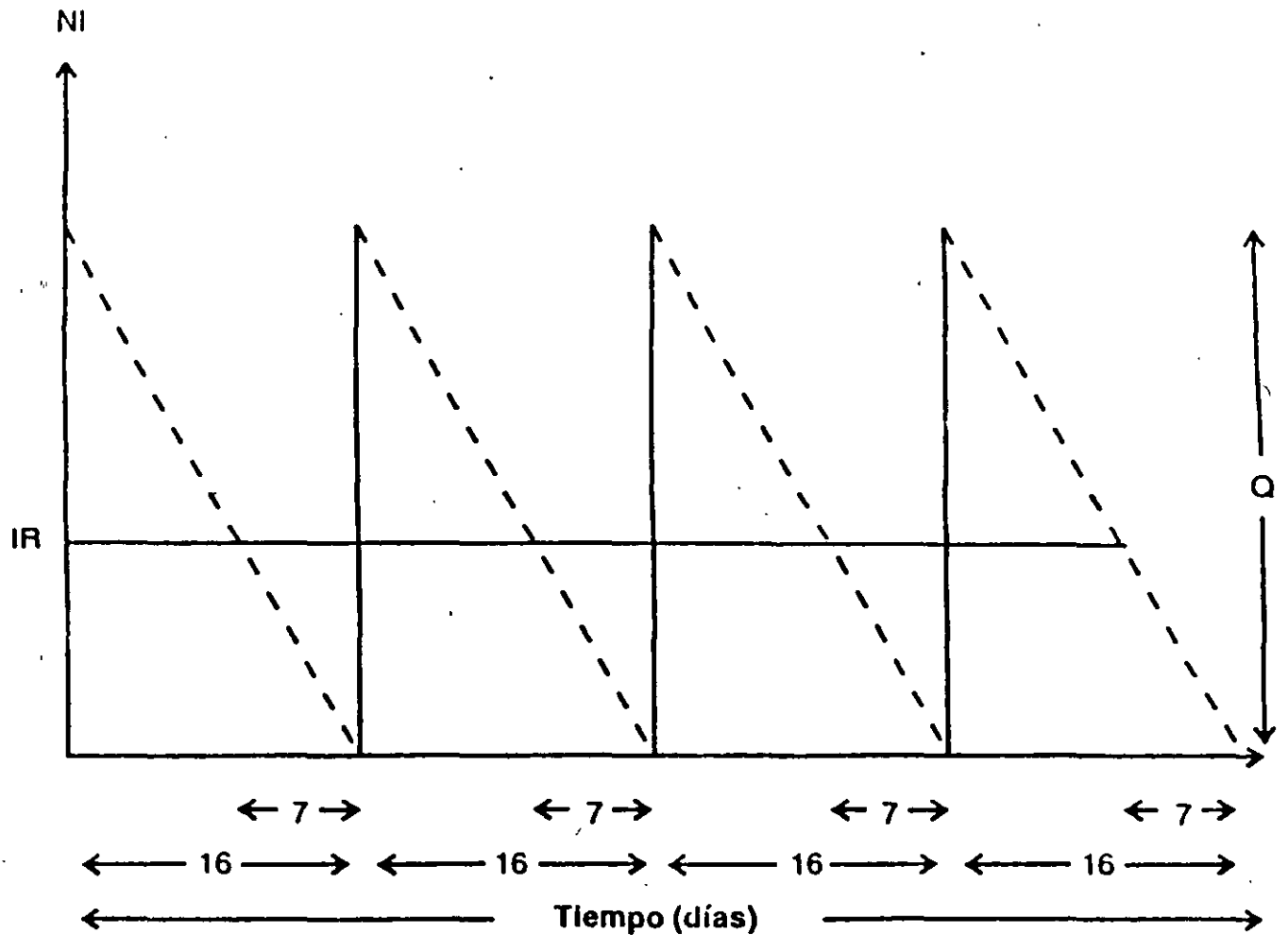
$$CT = C_o \frac{D}{Q} + C_m \frac{Q}{2} + C_u D$$



22.1

fig. 6

**Costos correspondientes a la administración de inventarios**



22.2

- NI: nivel de inventarios
- Q: tamaño de cada pedido
- IR: nivel de inventario en el que conviene formular un nuevo pedido  
 (IR = consumo diario X plazo de entrega → 50 unidades x 7 días = 350 unidades)

**fig. 7**

**Comportamiento de los inventarios con base en plazos de entrega**



donde:

CT = Costo total del inventario

Cu = Costo unitario de los artículos

D/Q = Núm. de pedidos durante el año

Q/2 = Inventario promedio

Como el objetivo del modelo es calcular el costo que minimice la inversión, entonces la expresión anterior se modifica, incluyendo "Q\*" ( cantidad óptima ) en lugar de "Q".

Para ilustrar lo anterior desarrollaremos el siguiente ejemplo:

El consorcio comercial Caracol, S.A., por cada pedido que le hace a un proveedor incurre en un costo de \$ 100.00 . Asimismo, los costos de mantenimiento son de \$3 por unidad anual en un artículo cualquiera.

En la actualidad, el consorcio hace 10 pedidos durante el año de un artículo "x" que tiene un costo unitario de \$200 para satisfacer una demanda anual de 2,000 artículos, calcule:

- a) El costo total actual del inventario
- b) La cantidad económica de pedido
- c) El costo total anual óptimo
- d) El número de pedidos óptimo durante el año
- e) El tiempo óptimo entre pedidos

#### 4.4.2 Identificación de causas y efectos de los excesos en inventarios.

Causas que provocan déficit.

- Por las crisis nacional o mundial para proveer los recursos suficientes a la empresa para la adquisición de mercancía.
- Un deficiente control en los inventarios.
- Una deficiente programación.

Efectos del déficit.

- Incremento del costo de oportunidad
- Pérdidas de clientes por no tener mercancía que vender

Causas que provocan el exceso

- El deseo de no perder reputación mercantil
- Aprovechamiento de ventajas ofrecidas por los proveedores
- Falta de coordinación entre compras, ventas y producción
- Falta de entrenamiento en el arte de invertir adecuadamente el dinero
- Por aspectos de especulación, por compra anticipada y en cantidades superiores a las necesidades reales.

#### Efectos del exceso

- Incremento a los costos de control de inventarios
- Mercancía deteriorada
- Mercancía obsoleta o fuera de uso
- Realizar ventas a precios inferiores a los planeados
- Incremento a los desperdicios
- Pérdida de oportunidad
- Incremento al costo de capital

#### 4.4.3 Controles a establecer

1) Control de inventarios.- Como se mencionó anteriormente, es indispensable establecer un control de la mercancía, siendo los más comunes es sistema A B C y el establecimiento de máximos y mínimos. Lo anterior está enfocado al control de existencias teóricas, ya que por medio de papeles se identifican existencias y se tramitan las verificaciones.

Físicamente se refiere a mantener ordenada la mercancía tanto para facilitar su distribución como su recuento, buscando que toda la mercancía del mismo género o clasificación se encuentre ubicada en el área exclusiva para facilitar su localización. Es recomendable que la mercancía más antigua sea la primera en salir, evitando con ello pérdidas por mermas u obsolescencia.

2) Control de calidad.

Cada vez que llegue mercancía a la empresa, es necesario verificar que reúna las características requeridas , para evitar demoras por cambios a no ser lo solicitado.

3) Administración de riesgos.

Consiste en contratar con una compañía aseguradora la cobertura de los bienes.

#### 4) Toma física de inventarios.

Tiene como finalidad verificar que lo que aparece en libros sea congruente con lo que aparece físicamente. Para ello debe tenerse bastante cuidado en establecer calendarios para la toma física, empleando personal que esté familiarizado con los mismos, pero que sea independiente de su manejo y control.

#### 5) Vales de entrada y salida.

Este tipo de controles tiene como finalidad identificar qué mercancías se han adquirido, cuando se recibieron o salieron, necesidades fabriles, consumo diario, tiempo de espera y sobre todo para que se utilizarán.

#### 6) Cotización a proveedores.

Es necesario antes de solicitar la mercancía efectuar cotizaciones, con la idea de obtener la que reúna las condiciones requeridas bajo los mejores costos, sin que ello signifique baja en la calidad del producto.

#### 7) Reporte diario de existencias.

Este tiene como finalidad dar una idea de los saldos diarios de mercancía, permitiendo a costos y/o auditoría efectuar revisiones físicas y a compras determinar en que momento debe solicitarse el replazo de la mercancía.

#### 4.3.4. Definición de políticas.

Las decisiones financieras relacionadas con la administración de inventarios conjugan el efecto de éstos sobre los volúmenes de ventas, la actitud de los compradores ante la empresa, los costos y la rentabilidad empresarial. Los factores que se explican a continuación tienen estrecha relación con los efectos citados y por consiguiente, deben ser motivo de especial evaluación antes de implementar la política:

##### 1) Capacidad de almacenamiento.

Debe guardarse una relación entre el espacio físico de almacenamiento y el volumen de inventarios necesarios para satisfacer la producción, evitando caer en el sofisma de distracción de compras a precios bajos que, al provocar un abastecimiento no planificado, puede originar el pago de rentas por concepto de

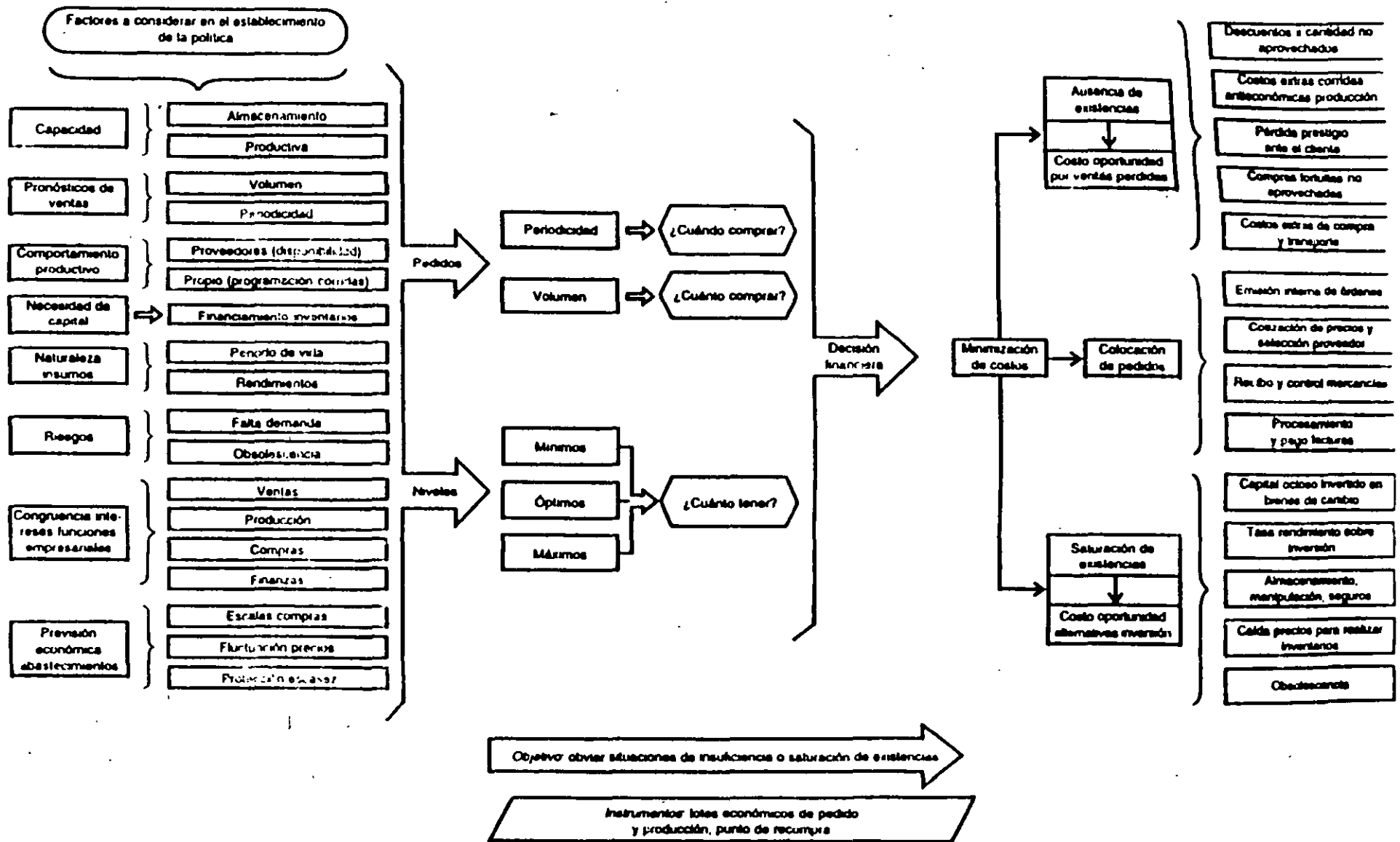


fig. 8

Política financiera de inventarios

---

alquiler de bodegas, cuyo costo es proporcionalmente mayor que la ventaja competitiva temporal de los precios reducidos o falsas economías de escala.

## 2) Capacidad de producción.

Se da necesariamente un factor de correlación entre los insumos y materiales requeridos por la producción y la capacidad de producción, cuantificada ésta en términos de la demanda del producto.

## 3) Comportamiento productivo.

En cuanto al comportamiento productivo, interno y externo, implantar una política de inventarios implica un amplio conocimiento de las ventas ( estacionalidad, temporalidad, ciclos ), de la naturaleza de las materias primas ( perecederas o no ), del grado de obsolescencia de los inventarios y de la ubicación y las temporadas de cultivo en aquellas empresas procesadoras de bienes procedentes del agro.

## 4) Necesidades de capital.

Los recursos financieros necesarios para llevar a cabo un plan de abastecimiento se conjugan tres acciones de captación: a) la recuperación de cartera. b) Los fondos provenientes de la presupuestación hecha para la operación presente y los fondos financieros ( préstamos a corto plazo o sobregiros bancarios, a los que se recurre ante la falta de liquidez. y c) Cuando se recurre a recursos del sector financiero o extra bancario de altos costos.

## 5) Pronóstico de ventas

Estos pronósticos constituyen el cimiento para proyectar las necesidades de insumos.

## 6) Riesgos

Dentro de los grupos de riesgo que involucra la administración de inventarios están: a) disminución de la demanda, b) La obsolescencia, c) El incumplimiento o la desaparición de proveedores, d) Los daños de la línea de proceso, e) los hurtos, etc.

#### 7) Concurrencia de intereses en las funciones organizacionales.

En el manejo de inventarios concurren los intereses de diversas áreas funcionales y cada responsable preferiría una política que satisficiera su gestión particular.

#### 8) Previsión económica de los inventarios.

Al formularse la política de inventarios se requiere prever los mecanismos que puede implementar la empresa para minimizar los costos en la adquisición de insumos.

#### 4.3.5 Métodos de valuación de inventarios.

Debido a las variaciones en los precios, ha sido necesario desarrollar métodos de evaluación para determinar un valor a los artículos vendidos y en existencia.

Los métodos utilizados son:

- Primeras entradas, primeras salidas (PEPS).
- Ultimas entradas, primeras salidas (UEPS)
- Costos promedio
- Costos identificados
- Detallistas.

1) El primero de ellos, PEPS, significa que el costo de aquellos artículos que primero se adquieren es el que se aplica a las mercancías que en primer lugar se venden y así sucesivamente.

Por ejemplo, vamos a considerar las siguientes transacciones:

|           |   |
|-----------|---|
| 2-1-1995  | Adquisición de 100 unidades a un costo unitario de \$100.00 |
| 15-1-1995 | Adquisición de 150 unidades a un costo unitario de \$110.00 |
| 30-1-1995 | Adquisición de 100 unidades a un costo unitario de \$120.00 |
| I-II-1995 | Venta de 80 unidades en \$150.00                            |
| 5-II-1995 | Venta de 100 unidades en \$160.00                           |

Por lo tanto, en la primera venta de 80 unidades, utilizando el método de primeras entradas, primeras salidas, se va a determinar un costo por artículo vendido de \$100.00 que corresponde a la primera adquisición que se llevó a cabo el 2 de Enero de 1995.

Mientras que en la segunda venta, de 100 unidades, las primeras 20 se van a costear a \$100.00, en tanto que a las 80 restantes se les van a asignar un costo \$110.00, que corresponde a la adquisición realizada en un segundo término, el día 15 de Enero de 1995.

Bajo este método, PEPS, se tendrían entonces las siguientes cifras en materia de utilidad bruta y valor del inventario:

|   |        |
|---|--------|
| Ventas (80 X 150.00 + 100 X 160.00)                             | 28,000 |
| Menos: Costo de venta (80 X 100.00 + 20 X 100.00 + 80 X 110.00) | 18,800 |
| Utilidad Bruta  | 9,200  |
| =====   |        |
| Inventario:   |        |
| 70 unidades X 110.00 + 100 unidades X 120.00                    | 19,700 |
| =====   |        |

2) En cambio, el método UEPS, significa lo opuesto al método anterior, es decir, que se les da salida en primer término a las mercancías adquiridas al final. Siguiendo esa secuencia hasta agotar cada partida antes de pasar a considerar la siguiente.

Tomando en cuenta las transacciones anteriormente anotadas, bajo este método se consideraría como primera salida la última de las entradas, es decir, 80 a un costo unitario de \$120.00, en tanto que la segunda venta implicaría un costo de \$120.00 por las primeras 20 unidades y de \$110.00 por las siguientes 80 unidades.

En resumen, empleando el método UEPS se tendrían entonces los siguientes importes de utilidad bruta y de inventario:

|  |              |
|--|--------------|
| Venta (80 X 150.00 + 100 X 160.00)                       | 28,000       |
| Costo de venta (80 X 120.00 + 20 X 120.00 + 80 X 110.00) | 20,800       |
| Utilidad Bruta   | <u>7,200</u> |
|  | =====        |
| Inventario: 70 unidades a 110.00 + 100 unidades a 100.00 | 17,700       |
|  | =====        |

3) El método de costo promedio tiene la característica de que después de cada adquisición se calcula un promedio ponderado de las existencias y el mismo es utilizado para fines de costeo y evaluación de ventas y existencias respectivamente.

Cuando con las cifras empleadas con anterioridad, bajo el enfoque de este método, se tendrían entonces los siguientes costos promedios.

Al 15 de Enero de 1995:

|                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| 100 artículos a 100.00 cada uno | 10,000        |
| 150 artículos a 110.00 cada uno | 16,500        |
| 250                             | <u>26,500</u> |
|                                 | =====         |

$26,500/250 = 106.00$  costo promedio,

Al 30 de enero de 1995

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| 250 artículos a \$ 106.00 | 26,500        |
| 100 artículos a \$ 120.00 | 12,000        |
| 350 artículos             | <u>38,500</u> |

$38,500/350 = 110.00$  de costo promedio

Que sería la cifra a utilizarse en la determinación del costo de los productos vendidos en Febrero, así como en la evaluación del inventario final de mercancías.

Por lo que en nuestro ejemplo se mostrarían los siguientes, bajo la óptica del método de costos promedios:

|   |              |
|---|--------------|
| Venta $880 \times 150.00 + 100 \times 160.00$ ) | 28,000       |
| Costo de ventas $(180.00 \times 110.00)$        | 19,800       |
| Utilidad Bruta                                  | <u>8,200</u> |
|   | =====        |
| Inventario                                      |              |
| 170 unidades a 110.00                           | 18,700       |
|   | =====        |



4) El cuarto método, de costos identificados se refiere a cierto tipo de productos que por su naturaleza, dimensiones e importe, generalmente, permiten con precisión conocer cuál es el costo unitario por producto. Como ejemplo de esto se puede citar el caso de equipo pesado y maquinaria, vehículos y bienes raíces, en donde se sabe con certeza, cual es el costo unitario de cada bien. Mismo que se emplea tanto para fines de determinación de utilidades, como para efecto de valorar existencias.

5) Finalmente, el método de detallistas es un instrumento que se emplea en empresas en donde se maneja una cantidad considerable de mercancías, que por su diversidad y volumen dificultarían enormemente la práctica de cualquiera de los otros métodos de evaluación.

Un ejemplo de tales empresas lo son las tiendas de autoservicio y las tipo departamental.

Por lo mismo, en este método lo que se hace es agrupar por géneros a los productos y a cada género se le asigna un porcentaje de utilidad específico. Entonces la valuación se realiza en precio de venta, y para fines de determinación del costo y del valor de los inventarios, todo lo que se tiene que hacer es substraer el margen de utilidad particular al género al cual corresponde el artículo en cuestión.

La empresa FFF, productora y mayorista de muebles de alta calidad para el hogar, ha estado experimentando una baja rentabilidad en años recientes. Como resultado de ello, el consejo de asociados ha reemplazado al presidente de la empresa y ha tratado en su lugar con Elizabeth Bravo, quien ha solicitado a usted hacer un análisis de la situación financiera de la empresa usando la gráfica DuPont, las razones financieras y los promedios más recientes para la industria.

A continuación se presentan los estados financieros de FFF:

### Razones financieras y promedios de la industria

|                        |         |                                 |       |
|------------------------|---------|---------------------------------|-------|
| Razón circulante       | 2X      | Ventas/activos fijos            | 6X    |
| Deuda/activos totales  | 30%     | Ventas/activos totales          | 3X    |
| Rotación del interés   | 7X      | Margen de utilidad sobre ventas | 3%    |
| Ventas/inventarios     | 10X     | Rend. sobre los activos totales | 9%    |
| Días venta pend. cobro | 24 días | Rend.s obre cap. contable común | 12.9% |

### FFF, Balance general al 31 de diciembre de 1995. (millones de pesos)

|                           |       |                                  |       |
|---------------------------|-------|----------------------------------|-------|
| Efectivo                  | \$45  | Cuentas por pagar                | \$45  |
| Valores negociables       | 33    | Documentos por pagar             | 45    |
| Cuentas netas por cobrar  | 66    | Otros pasivos circulantes        | 21    |
| Inventarios               | 159   | Total pasivos circulantes        | \$111 |
| Total activos circulantes | \$303 | Deuda a largo plazo              | 24    |
|                           |       | Total pasivos                    | \$135 |
| Activo fijo               | 225   | Capital social                   | 114   |
| Menos depreciación        | 78    | Utilidades retenidas             | 201   |
| Activo fijo neto          | \$147 | Total capital contable           | \$315 |
| Total activos             | \$450 | Total pasivos y capital contable | \$450 |

**FFF, Estado de resultados por el año terminado al 31 de diciembre de 1995  
(millones de pesos)**

|  |               |
|--|---------------|
| Ventas netas                                 | \$795.0       |
| Costos de ventas                             | <u>660.0</u>  |
| Utilidad bruta                               | \$135.0       |
| Gastos de venta                              | 73.5          |
| Depreciación                                 | <u>12.0</u>   |
| Utilidad antes de intereses e impuestos (UO) | \$49.5        |
| Gastos por intereses                         | 4.5           |
| Utilidades antes de impuestos (UAI)          | <u>45.0</u>   |
| Impuestos (44%)                              | 19.8          |
| Ingreso neto                                 | <u>\$25.2</u> |

- a. Calcule las razones financieras que considere sean de utilidad en este análisis.
- b. Constrúyanse una ecuación ampliada DuPont para FFF y compare las razones de la empresa con las razones y promedios para la industria.
- c. ¿Considera que son las cuentas del balance general o las cifras del estado de resultados las principales responsables del bajo nivel de utilidades?
- d. ¿Qué cuentas específicas parecen desviarse más con relación a otras empresas dentro de la misma industria?
- e. Si FFF tuviera un patrón de ventas estacionales muy pronunciado, o si creciera rápidamente durante el año, ¿cómo podría esto afectar la validez de su análisis de razones financieras? ¿Cómo podría usted corregir tales problemas potenciales?

## CIA. PILOTO, S.A.

Las ventas reales y presupuestadas ( en miles de pesos ) de la compañía Piloto, S.A., se muestran a continuación:

|               |       |               |        |
|---------------|-------|---------------|--------|
| Julio de 1996 | \$ 75 | Noviembre     | \$ 150 |
| Agosto        | 50    | Diciembre     | 75     |
| Septiembre    | 50    | Enero de 1997 | 90     |
| Octubre       | 125   | Febrero       | 80     |

El Balance al 30 de Septiembre de 1996 muestra las siguientes cifras:

| ACTIVO               |              | PASIVO Y CAPITAL           |              |
|----------------------|--------------|----------------------------|--------------|
| CAJA                 | 3            | DOC. POR PAGAR             | 70           |
| CLIENTES             | 30           | BONOS X PAGAR              | 1.5          |
| INVENTARIOS          | 75           | RENTAS POR PAGAR           | 17.5         |
| SEGURO POR AMORT.    | 1.8          |                            |              |
| ACTIVOS FIJOS (NETO) | 20           | <b>TOTAL PASIVO</b>        | <b>89.0</b>  |
|                      |              |                            |              |
| <b>ACTIVO TOTAL</b>  | <b>129.8</b> | <b>CAPITAL</b>             |              |
|                      |              | CAPITAL SOCIAL             | 40.8         |
|                      |              |                            |              |
|                      |              | <b>TOTAL PASIVO Y CAP.</b> | <b>129.8</b> |

### POLITICAS PRESUPUESTALES:

1.- Las ventas están presupuestadas a un precio promedio que es el doble del costo de la mercancía vendida.

2.- Los gastos operativos mensuales ( en miles de pesos ) son:

|                  |   |
|------------------|---|
| Sueldos          | \$ 38.0                                   |
| Amort. de seguro | .2  |
| Depreciación     | .3  |
| Varios           | 3.0                                       |
| Renta: fija      | .5 ; Variable (10% de las ventas del mes) |

3.- Existen pagos de bonos en efectivo, por la misma cantidad, que son liquidados trimestralmente: los próximos se pagarán el 15 de octubre y se declaran el día 15 del mes anterior.

4.- Todos los gastos operativos son pagados cuando se incurren, excepto el seguro, la depreciación y la renta.

5.- La renta fija es pagada al principio de cada mes y la parte variable se paga trimestralmente, el día 10 del mes que sigue al trimestre. El próximo pago será el 10 de octubre.

5.- La empresa desea mantener un saldo mínimo en caja de \$ 3,000 al final de cada mes.

6.- Los inventarios deben ser iguales al 120% de los costos de ventas del próximo mes.

7.- Las compras de cualquier mes se pagan en su totalidad durante el mes siguiente.

8.- Todas las ventas son a crédito y se pagan en los treinta días siguientes. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que el 50% de las ventas son cobradas en el mismo mes, el 40% el mes siguiente y el restante 10% durante el segundo mes.

9.- En caso de que el flujo de caja sea deficitario, se puede solicitar dinero en múltiplos de \$ 1,000 a una tasa del 38% anual. Por política, la Dirección desea minimizar la solicitud de créditos.

10.- Por otro lado, si el flujo es superavitario, se pueden colocar los recursos en múltiplos de \$ 1,000 con una tasa de rendimiento del 30% anual.

11.- Los intereses pagados y ganados se hacen efectivos al final de cada mes y el saldo se liquida o se recupera en diciembre.

Asuma que los préstamos se otorgan al principio del mes y los pagos se hacen al mes siguiente. El dinero no puede ser solicitado y pagado en el mismo mes.

Se pide:

A) Preparar los presupuestos de operación siguientes, para los próximos tres meses, terminando el 31 de diciembre.

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Ingresos por cobranza
- Presupuesto de Compras
- Presupuesto de Costo de ventas
- Presupuesto de Gastos de operación
- Presupuesto de Caja.

B) Elabore, para los próximos tres meses, los presupuestos financieros siguientes:

- Estado de resultados
- Estado de situación financiera
- Estado de flujo de efectivo

**Bibliografía:**

- 1.- Gitman Lawrence J. Administración Financiera Básica, 4a. Edición, Editorial Harla, México, 1990.
- 2.- Horngren Charles T., Foster George. Datar Srikant M. Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial, 8a. Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
- 3.- Weston J. Fred Copeland Thomas E. Finanzas en Administración. Vol. I, 9a. Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1995.
- 4.- Madroño Cosío Manuel Enrique. Administración financiera del circulante. 1a. Edición Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México, 1989.
- 5.- Ortiz Gomez Alberto. Gerencia financiera: Un enfoque estratégico. Primera edición, Editorial McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1994.