



**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.**

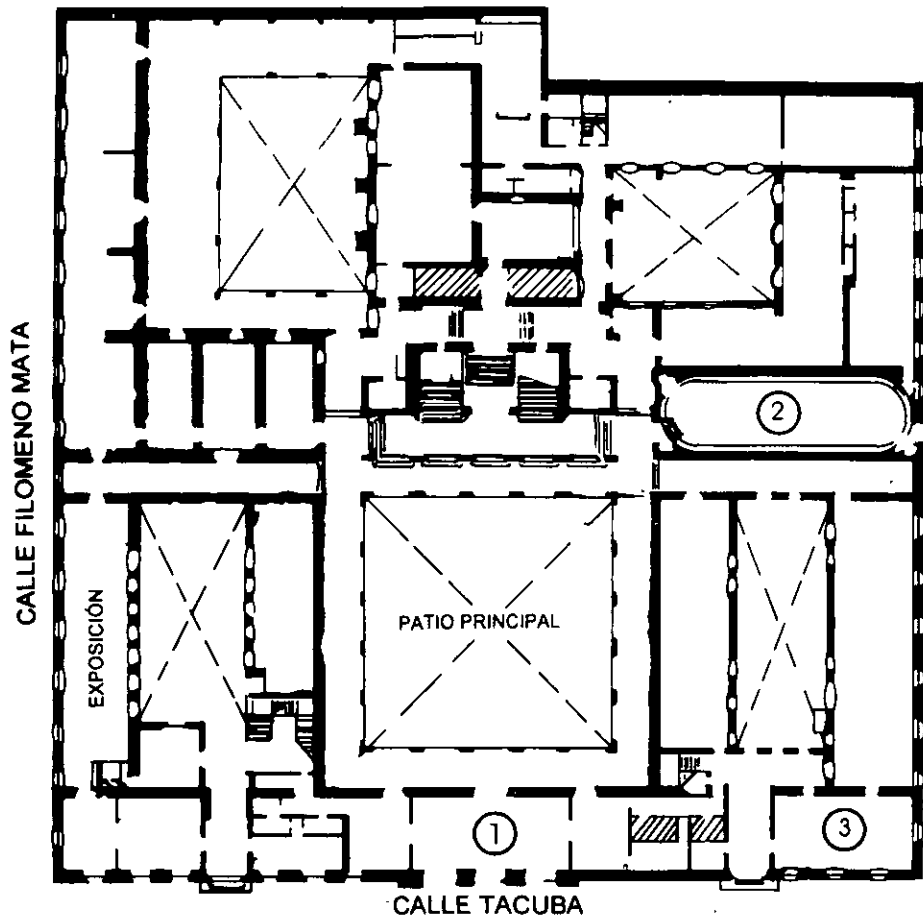
**Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.**

**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.**

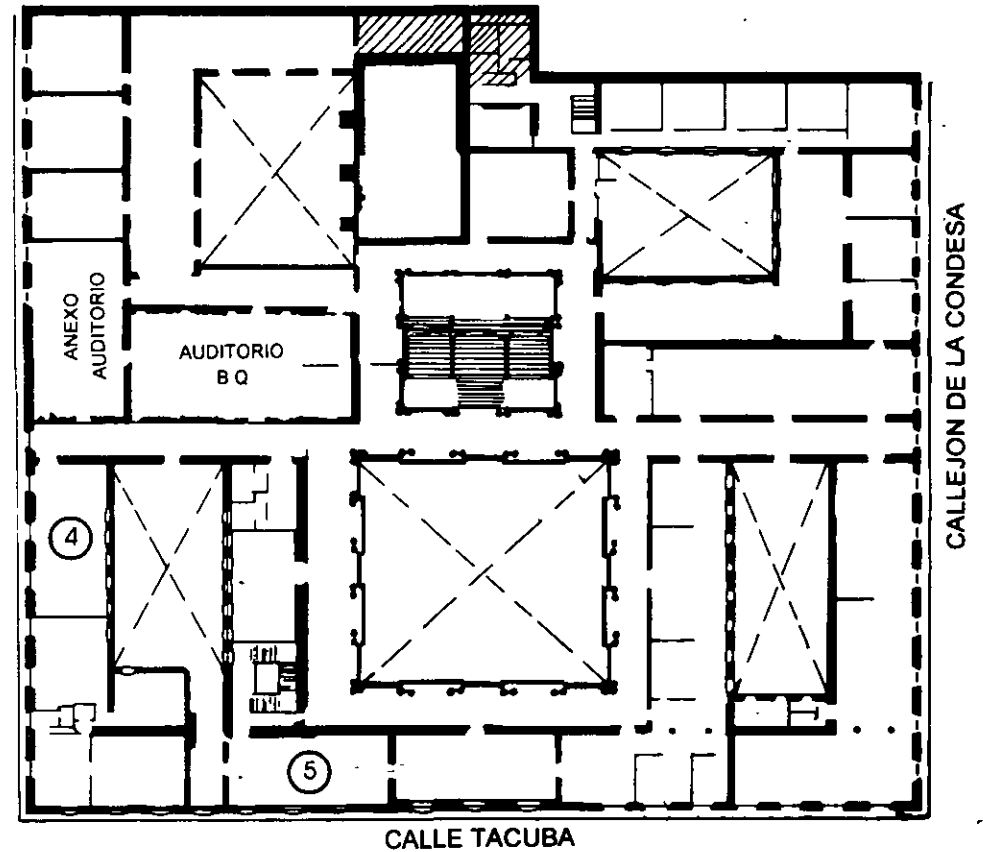
**Atentamente  
División de Educación Continua.**



# PALACIO DE MINERIA

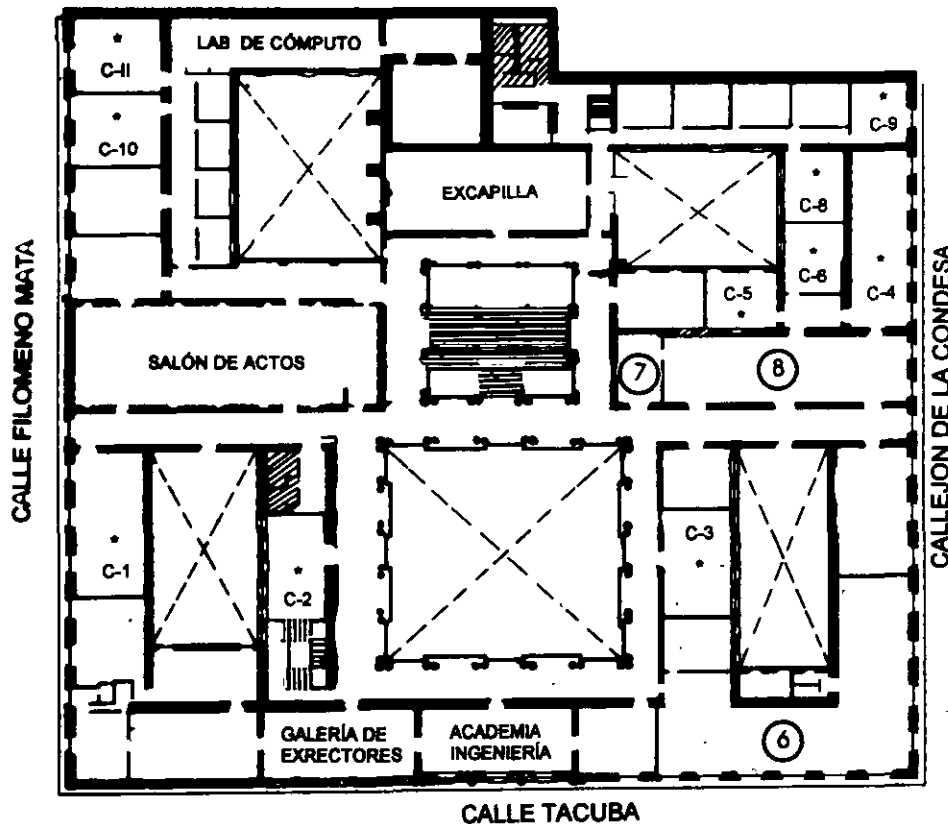


**PLANTA BAJA**



**MEZZANINNE**

# PALACIO DE MINERIA



## 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

**1er. PISO**



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

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA





11

12

13

14

15

16

17

18

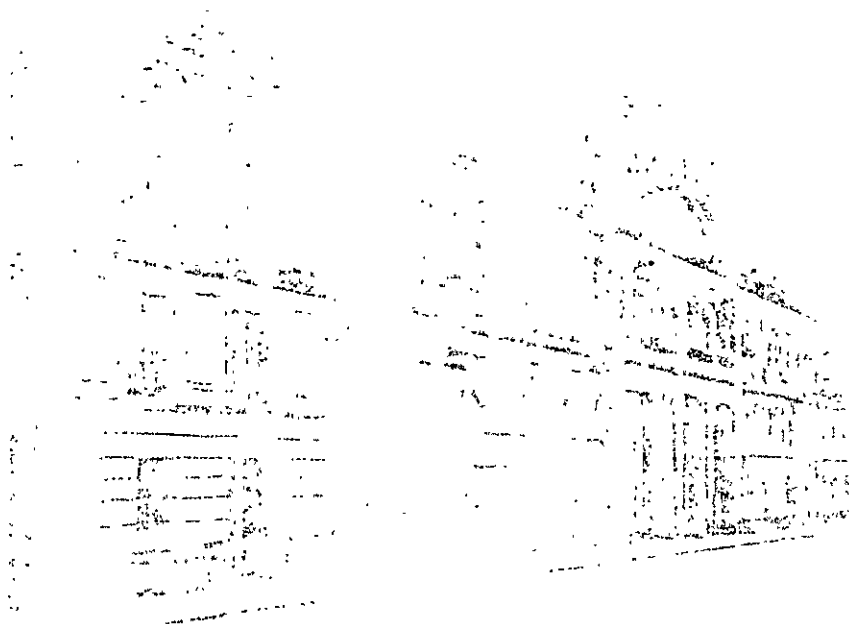
19



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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS**



**L.C. y M.C JORGE ELIÉCER SÁNCHEZ CERÓN  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**

3. 2. 1.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE INGENIERIA**

**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CONTABILIDAD EN LAS EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**

**COORDINADOR ACADEMICO Y EXPOSITOR: L.C. y M.C. JORGE ELIECER SANCHEZ CERON**



**ABRIL 2000**

**CURRICULUM VITAE RESUMEN DEL L.C. y M.C. JORGE ELIECER SANCHEZ CERON**

ABRIL 2000

Nombre: Jorge Eliécer Sánchez Cerón

Nacionalidad: Colombiano

Profesión: Contador Público  
Maestro en contaduría  
Actualmente estudia el Doctorado en Urbanismo con especialidad en Desarrollo Inmobiliario

Egresado de la Licenciatura: Universidad Antonio Nariño de Colombia

Egresado de la Maestría: Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración

Otros estudios: Diplomado en Finanzas  
Diplomado en Comercio Internacional  
Diplomado en Administración Estratégica  
Diplomado en Docencia Universitaria  
Especialidad en Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión

Experiencia Profesional: Durante quince años se ha desempeñado como consultor financiero, Conferencista e instructor tanto en empresas del sector privado como en el sector público en países como Argentina, Colombia, Costa Rica, Guatemala y México.  
Actualmente es el Director General de la Corporación Interamericana de Negocios S.A.

Experiencia Docente: Catedrático a nivel posgrado en las áreas contables-financieras en universidades tales como: la Universidad de las Américas, la UNAM en sus facultades de Ingeniería y de Contaduría y Administración, Instituto Tecnológico de la Construcción y en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Instructor y conferencista en las áreas contables, financieras y administrativas en la Comisión Nacional del Agua, Comisión Federal de Electricidad y Petróleos Mexicanos.

Actualmente: Director de la Corporación Interamericana de Negocios S.A.

## INTRODUCCIÓN

En este curso se describen una serie de métodos contables de aplicación general que dan respuesta a preguntas como: ¿qué métodos contables existen?, ¿cuál es el método más recomendable para una empresa en el giro en cuestión?, ¿qué son los registros contables?, ¿cuáles son los tipos de estados financieros más comunes?, ¿por qué es recomendable contar con un especialista en contabilidad?, ¿qué tipos de impuestos causa la actividad empresarial?, ¿cuáles son las deducciones normales de un negocio? y ¿por qué y cómo se debe planear el pago de impuestos?

## UTILIDAD DE LA CONTABILIDAD

Dado que las organizaciones disponen de recursos financieros, tecnológicos y físicos, con los cuales constituyen la actividad económica de la sociedad, surge la necesidad vital de la información financiera, a fin de lograr los objetivos que se han propuestos y para que los usuarios de la misma tengan elementos en la toma de decisiones, en la planeación y el control sobre cada uno de los recursos y obligaciones de la organización

## TIPOS DE USUARIOS DE LA INFORMACION FINANCIERA

Los internos : los dueños, directivos y empleados.

Los externos : inversionistas de la Bolsa de Valores, instituciones crediticias y financieras, y las entidades fiscales gubernamentales.

## DEFINICION DE CONTABILIDAD

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

(Comité de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos)

La contabilidad financiera es la técnica mediante la cual se registra, clasifica, resume y presenta información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las operaciones realizadas y aquellos eventos económicos identificables y cuantificables que afectan a la entidad, para que con base en su análisis e interpretación se pueden tomar decisiones.

(Javier Romero López, Principios de Contabilidad, Mc Graw Hill).

La contabilidad es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa dichas mediciones en informes y comunica los resultados a los que toman decisiones.

(Homgren/Harrison/Robinson, Contabilidad, 3ª Edición, Prentice Hall).

## ENFOQUE DE LA CONTABILIDAD

- a) Financiera.- proporciona información financiera de propósitos o usos generales a personas ajenas a la empresa.
- b) Administrativa.- generan información confidencial para los que toman decisiones, orientada a los aspectos administrativos de la empresa y sus informes no trascenderán su compañía; su uso es estrictamente interno.
- c) De costos.- Se enfoca a proporcionar información sobre el costo de producción, así como el costo de la venta y fundamentalmente la determinación de los costos unitarios.
- d) Fiscal.- Registro y preparación de informes tendientes a la presentación de declaraciones y el pago de impuestos.

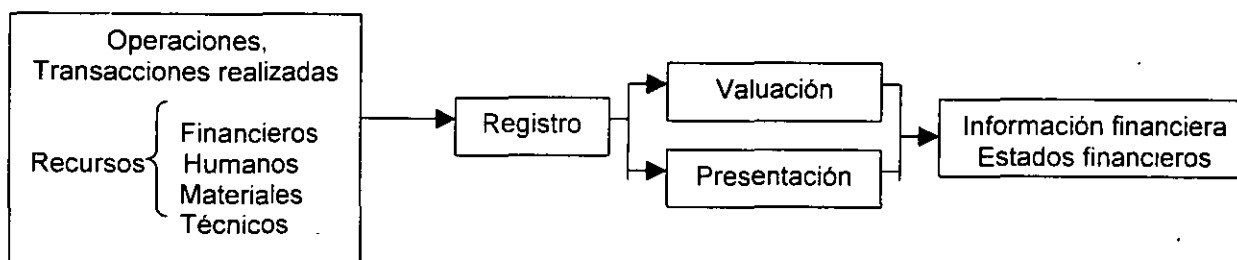
- e) Gubernamental.- incluye la contabilidad llevada por las empresas del sector público de manera interna, y la contabilidad nacional, en la cual se resumen todas las actividades del país, incluyendo sus ingresos y gastos.

### UTILIDAD DE CADA ENFOQUE CONTABLE

- a) Financiera.- Proporciona información a personas ajenas a la empresa: los acreedores, accionistas, asesores financieros, entre otros, que no son parte de la administración diaria de la compañía, pero que están interesados en conocer la situación financiera de la empresa para tomar decisiones sobre la misma.
- b) Administrativa.- Sirve a los altos ejecutivos, jefes de departamento, a los administradores, es decir, a todos los diferentes niveles de la administración que tengan que juzgar y evaluar el desarrollo de la organización de acuerdo a sus políticas, metas y objetivos establecidos, para planear y tomar decisiones sobre presupuestos, control, crecimiento, inversiones, etc.
- c) De costos.- Sirve principalmente a los industriales para conocer los costos y de esta forma establecer controles adecuados para sus elementos: materia prima, mano de obra, gastos de fabricación y para la determinación del punto de equilibrio de sus productos.
- d) Fiscal.- Sirve para que las autoridades fiscales federales, estatales y locales reciban correctamente el pago de los impuestos y para establecer un adecuado registro fiscal.
- e) Gubernamental.- Sirve a las empresas del sector público, a las casas de bolsa, comisiones, SHCP, INEGI, para determinar el estado del país y sus estadísticas.

### PROCESO CONTABLE

El proceso contable abarca el registro de las transacciones u operaciones llevadas a cabo por las empresas, su registro, evaluación y presentación de la información financiera. (Javier Romero López, Principios de Contabilidad, Mc Graw Hill).



### NATURALEZA DE LAS CUENTAS

Existen dos clases de naturaleza de las cuentas: deudora y acreedora.

Se le considera de naturaleza deudora a las cuentas que sufren aumentos con los cargos y disminuciones con los abonos, como por ejemplo todas las cuentas del activo, como por ejemplo: bancos, caja y clientes.

Se le considera de naturaleza acreedora a las cuentas que disminuyen con los cargos y aumentan con los abonos, por ejemplo todas las cuentas del pasivo y el capital contable.

## CLASIFICACION DE LAS CUENTAS

- 1) Cuentas de Activo (naturaleza deudora):
  - A) Activo circulante caja, bancos, mercancías, clientes, documentos por cobrar, deudores diversos)
  - B) Activo fijo (terrenos, edificios, mobiliario y equipo, equipo de reparto, maquinaria, depósitos en garantía, acciones y valores)
  - C) Activo diferido (gastos de instalación, papelería y útiles, propaganda, primas de seguros, rentas pagadas por anticipado, intereses pagados por anticipado)
  - D) Otros activos (documentos por cobrar a largo plazo).
  
- 2) Cuentas de Pasivo (naturaleza acreedora):
  - A) Pasivo corto plazo (proveedores, documentos por pagar a corto plazo, acreedores diversos)
  - B) Pasivo largo plazo (hipotecas por pagar, documentos por pagar a largo plazo)
  - C) Pasivo diferido (rentas cobradas por anticipado, intereses cobrados por anticipado)
  
- 3) Cuentas de Capital Contable (naturaleza acreedora): capital social, reserva legal, resultado del ejercicio.

## DEFINICION DE CONCEPTOS

| CONCEPTO           | Javier Romero López, Principios de Contabilidad, Mc Graw Hill. | Homgren/Harrison/Robinson, Contabilidad, 3ª Edición, Prentice Hall.   | Eliás Lara Flores, Primer Curso de Contabilidad, Trillas.  |
|--------------------|--|---|--|
| CUENTA             |  | El registro detallado de los cambios que han ocurrido en un activo, pasivo o en un capital contable en particular, durante un periodo | Es el registro donde se controlan ordenadamente las variaciones que producen las operaciones realizadas en los diferentes conceptos de Activo, Pasivo y Capital. |
| DEBE               |  | Es el lado izquierdo de la cuenta   | Es la columna que se encuentra en la parte izquierda de la cuenta  |
| CARGO              |  | El lado izquierdo de una cuenta   | Es anotar una cantidad en el debe de una cuenta  |
| HABER              |  | Es el lado derecho de la cuenta   | Es la columna que se encuentra en la parte derecha de la cuenta  |
| ABONO              |  | El lado derecho de una cuenta   | Es anotar una cantidad en el haber de una cuenta   |
| SALDO              |  |   | Es la diferencia entre el movimiento deudor y el acreedor  |
| ACTIVO             |  | Son los recursos económicos propiedad del negocio, que se espera sea de beneficio en el futuro  | Representa todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa   |
| ACTIVO CIRCULANTE  |  |   | Todos los bienes y derechos del negocio que están en movimiento constante.   |
| ACTIVO FIJO        |  |   | Todos los bienes y derechos del negocio que tienen cierta permanencia porque fueron adquiridos para usarlos y no para venderlos.                                 |
| ACTIVO DIFERIDO    |  |   | Son todos los gastos pagados por anticipado, por los que se tiene el derecho de recibir un servicio.   |
| PASIVO CORTO PLAZO |  |   | Representa todas las deudas y obligaciones a cargo de la empresa   |
| PASIVO LARGO PLAZO |  |   | Todas las deudas y obligaciones con vencimiento  |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   |   | menor a un año.  |
| PASIVO DIFERIDO                              |   |   | Todas las deudas y obligaciones con vencimiento mayor a un año.  |
| CAPITAL CONTABLE                             |   |   | Todas aquellas cantidades cobradas en forma anticipada, por las que se tiene obligación de proporcionar un servicio. |
| CAPITAL SOCIAL                               |   | Es el derecho del propietario a los activos del negocio   | Diferencia aritmética entre el activo y el pasivo  |
| ENTRADA                                      | Aumento en el capital contable debido a la entrega de bienes o servicios. | Son importes ganados por vender bienes o prestar servicios a los clientes.  | Son las utilidades que generan los bienes o servicios prestados por la empresa                                       |
| EGRESO                                       |   | Importe de efectivo que cobra la empresa  |  |
| SALIDA                                       |   |   | Son los gastos que originan los bienes o servicios consumidos por la empresa.  |
| COSTO  |   | Importe de efectivo que paga la empresa   |  |
| SUPERAVIT                                    | Es el costo de operar un negocio.   | Son disminuciones en el capital contable que ocurren en el curso de vender bienes y prestar servicios.  |  |
| ASIENTO DE RECLASIFICACIÓN                   |   | Se hace al final del periodo para asignar los ingresos al periodo en que son devengados y los gastos al periodo en el cual éstos han incurrido. |  |
| AMORTIZACIÓN                                 |   | El gasto relacionado con la distribución o asignación del costo de un activo durante su vida útil   |  |
| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA               |   | Presenta un resumen de los ingresos y gastos de una entidad por un periodo específico.  | Es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.                  |
| ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA |   | Presenta todos los activos, pasivos y capital contable de una entidad en una fecha específica.  | Es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio en una fecha determinada.                |
| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO                  |   | Presenta un resumen de los cambios que ocurren en el capital contable de la entidad durante un periodo específico                               |  |
| PRESUPUESTO DE EFECTIVO                      |   | Reporta el importe de efectivo que entra y el importe de efectivo que sale durante un periodo   |  |

## PARTES DE UN ESTADO FINANCIERO

- a) Encabezado: 1) nombre de la empresa o nombre del propietario, 2) indicación de que se trata de un Estado Financiero, y 3) Fecha o periodo de formulación.
- b) Cuerpo: 1) Las cuentas mayores con sus respectivos saldos
- c) Firmas: 1) Del contador que lo hizo y autorizó, y 2) Del propietario del negocio.
- d) Notas a los estados financieros

## FORMAS DE PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

- a) Con forma de reporte: se anota el activo y el pasivo, en una sola página (verticalmente), de tal manera que a la suma del activo se le pueda restar verticalmente la suma del pasivo, para determinar el capital contable:

### BALANCE GENERAL CON FORMA DE REPORTE

|                  |    |  |    |  |
|------------------|----|--|----|--|
| Activo           | \$ |  |    |  |
| _____            |    |  |    |  |
| _____            |    |  |    |  |
| Total Activo     |    |  |    |  |
| Pasivo           | \$ |  |    |  |
| _____            |    |  |    |  |
| _____            |    |  |    |  |
| Total Pasivo     |    |  |    |  |
| Capital Contable |    |  | \$ |  |

- b) Con forma de cuenta: en esta forma se emplean dos partes (horizontalmente), en la de la izquierda, se anota el activo, y en la de la derecha, el pasivo y el capital contable.

### BALANZA GENERAL CON FORMA DE CUENTA

|              |  |  |                        |  |  |
|--------------|--|--|------------------------|--|--|
| Activo       |  |  | Pasivo                 |  |  |
| _____        |  |  | _____                  |  |  |
| _____        |  |  | _____                  |  |  |
| _____        |  |  | Total Pasivo           |  |  |
| _____        |  |  | Capital Contable       |  |  |
| Total activo |  |  | Total Pasivo + Capital |  |  |

## EL CATALOGO DE CUENTAS

El catálogo de cuentas es la presentación de todas las cuentas y sus números de cuenta en el mayor. Sirve para identificar y clasificar las cuentas de las organizaciones. Se presenta como un listado ordenado de las cuentas, que en un momento determinado son las requeridas para el control de las operaciones, quedando sujeta, por lo tanto, a una permanente actualización.

## GUIA CONTABILIZADORA

Es el plan de contabilidad que nos sirve para el registro, clarificación y aplicación de las operaciones a las actividades correspondientes. Es la base de sistema contable porque unifica criterios, establece un registro uniforme de las transacciones realizadas, y sienta las bases y la guía para la elaboración de los estados financieros, presupuestos y controles generales del sistema.



## PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

- A) Entidad.- Cada organización constituye una entidad identificable y delimitada, con su particular combinación de recursos económicos, naturales y humanos.
- B) Realización: Si la contabilidad cuantifica en términos monetarios la actividad económica, es porque estas operaciones se tienen que haber efectuado y expresado en unidades monetarias.
- C) Periodo contable: Puesto que las organizaciones tienen existencia continua, y puesto que su análisis no se puede efectuar sin un corte o detenimiento en el tiempo, es por eso que los eventos deben ser identificados en los periodos de tiempo en que ocurren.
- D) Valor histórico original: Puesto que la representación monetaria de los eventos económicos sufre constantes variaciones, este principio pide que se registre el valor original en que ocurrió la operación contablemente.
- E) Negocio en marcha: Todas las entidades tienen existencia permanente y se consideran en actividad comercial por lo que los estados financieros representan valores históricos originales o sus equivalentes actualizados.
- F) Dualidad económica: Todas las organizaciones poseen recursos de que disponen para la realización de sus fines y las fuentes de dichos recursos.
- G) Revelación suficiente: la información presentada en los estados financieros debe ser clara y comprensible para analizar la situación de la empresa y evaluar sus resultados.
- H) Importancia relativa: Se deben mostrar los aspectos más importantes que son cuantificados en términos monetarios.  
Por ejemplo: La empresa Industrias Zeta examinó en su información financiera que tiene que disminuir sus inventarios porque esto le ha restado liquidez.
- I) Consistencia: Los procedimientos contables deben ser capaces de permanecer en el tiempo, a fin de cumplir con la comparabilidad de la información.

## CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION FINANCIERA

- A) Utilidad.- Que la información financiera debe de dirigirse propiamente a los intereses del usuario para que a éste le resulte útil el análisis de la misma y satisfaga sus necesidades.  
Por ejemplo, en una gran empresa no se debe establecer un sistema manual de registro y una sola persona que ocasionalmente se presente en la compañía para preparar uno que otro estado o relación contable, puesto que no se podría proporcionar información útil para la administración y toma de decisiones de la misma.
- B) Confiabilidad.- Que la información debe ser tal que el usuario pueda aceptarla y utilizarla para basarse en ella para tomar decisiones.  
Por ejemplo, si un nuevo gerente administrativo se incorpora a la organización, éste debe poseer información confiable que le permita conocer el estado de la empresa a la que acaba de ingresar, a fin de poder determinar sus acciones a implantar, por lo que debe poder comparar la información presente y pasada con un aceptable margen de estabilidad, objetividad y veracidad de la misma.

- C) Provisionalidad.- Que la información financiera no puede delimitarse en un corte exacto en el tiempo, ya que cuando se realizan los estados financieros en la mayoría de las empresas existen eventos o transacciones que no han culminado en su punto final a la fecha en que fueron realizados. Por ejemplo, si la gerencia necesitara tomar decisiones al 31 de Marzo del año en curso, la información financiera tendrá un corte provisional a esa misma fecha.

## **TIPOS DE AUDITORIA**

- A) Financiera.- proporciona un examen de los estados financieros con fines generales para los interesados externos de la organización para tomar decisiones que tienen que ver con la misma organización.
- B) Fiscal.- Proporciona un examen de la contabilidad de la empresa con fines particularmente fiscales, que tienen especial interés para las instituciones gubernamentales, principalmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a fin de mantener un estricto seguimiento en el pago de los impuestos.
- C) Administrativa.- Solamente proporciona un examen de la situación para fines administrativos internos y evaluación del comportamiento de la organización, para la toma de decisiones de los altos ejecutivos y en general para la administración de la misma.

## **PRODUCTOS DE LA AUDITORIA**

La auditoría es un examen de los estados financieros por contadores externos, la conclusión de una auditoría es el dictamen profesional del contador sobre los estados financieros. Por lo tanto, un dictamen tiene validez oficial y para fines externos a la organización y el informe solamente proporciona información interna sobre el comportamiento de la empresa.

## **DEFINICION DE OPERACIÓN COMERCIAL**

La realización de una transacción de bienes o servicios, valuada en unidades monetarias y que se realiza en un momento determinado. Por lo tanto, es un evento económico identificable y cuantificable, expresado en unidades monetarias.

## **ELEMENTOS DE UNA OPERACIÓN COMERCIAL**

La fecha de la operación, el importe expresado en unidades monetarias y un documento comprobatorio, así como las entidades participantes.

## **TEORIA DE LA PARTIDA DOBLE**

Toda transacción mercantil tiene un doble efecto (siempre doble) sobre la causa que la origina, de la entidad que la realiza, sin alterar la igualdad numérica de su balance (dualidad económica). En otras palabras "a todo cargo corresponde un abono".

## **REGLAS DE LA PARTIDA DOBLE**

|                                     |             |   |
|-------------------------------------|-------------|---|
| A TODO<br>AUMENTO DE<br>ACTIVO      | CORRESPONDE | UNA DISMINUCION EN EL ACTIVO<br>UN AUMENTO EN EL PASIVO<br>UN AUMENTO EN EL CAPITAL       |
| A TODA<br>DISMINUCIÓN<br>DE PASIVO  | CORRESPONDE | UNA DISMINUCIÓN EN EL ACTIVO<br>UN AUMENTO EN EL PASIVO MISMO<br>UN AUMENTO EN EL CAPITAL |
| A TODA<br>DISMINUCIÓN<br>DE CAPITAL | CORRESPONDE | UNA DISMINUCIÓN EN EL ACTIVO<br>UN AUMENTO EN EL PASIVO<br>UN AUMENTO EN EL CAPITAL MISMO |

LA ECUACION CONTABLE

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital contable}$$

Recursos económicos = Derechos sobre los recursos económicos.

Esta ecuación presenta los recursos de la organización y los derechos a tales recursos, y muestra la relación entre activos, pasivos y capital contable. Los activos aparecen en el lado izquierdo de la ecuación, los derechos legales y económicos sobre los activos -los pasivos y el capital contable- aparecen en el lado derecho de la ecuación, por lo que los dos lados deben de ser iguales.

#### DETERMINACION DEL SALDO DE UNA CUENTA

Se determina cuantificando la diferencia entre el movimiento deudor y acreedor

Ejemplos:

| Debe         | Haber  | Debe           | Haber  | Debe           | Haber  |
|--------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|
| 350000       | 160000 | 5000           | 160000 | 110000         | 120000 |
| 40000        | 40000  | 40000          | 40000  | 90000          | 50000  |
| 7000         | 21000  | 7000           | 21000  | 150000         | 180000 |
| 397000       | 221000 | 52000          | 221000 | 350000         | 350000 |
| 176000       |        |                | 169000 | 0              | 0      |
| SALDO DEUDOR |        | SALDO ACREEDOR |        | CUENTA SALDADA |        |

#### BALANZA DE COMPROBACION

Es una lista de todas las cuentas del mayor con sus saldos: los activos primeros, seguidos por los pasivos y luego por el capital contable. Sirve para verificar si el total de los cargos es igual al total de los abonos.

ARTÍCULOS DE CALIDAD, S.A. DE C.V.  
BALANZA DE COMPROBACIÓN  
22 DE ABRIL DE 1999.

| Título de la cuenta. | Cargo     | Abono     |
|----------------------|-----------|-----------|
| Caja                 | 11,200.00 | 1,600.00  |
| Artículos de oficina | 500.00    |           |
| Terreno              | 40,000.00 |           |
| Cuentas por pagar    |           | 50,100.00 |
| Total                | 51,700.00 | 51,700.00 |

## MÉTODOS CONTABLES

Cuando se realiza una contabilidad se suele utilizar un sistema simple mediante el cual se van registrando las cantidades de los gastos en columnas. Este sistema refleja la fecha de la transacción, su naturaleza y la cantidad desembolsada. Sin embargo, cuando se lleva a cabo la contabilidad de una organización, se utiliza un sistema de doble entrada: cada transacción se registra reflejando el doble impacto que tiene sobre la posición financiera de la empresa y sobre los resultados que ésta obtiene. La información relativa a la posición financiera de una empresa se refleja en el llamado balance de la empresa, mientras que los resultados obtenidos por la empresa aparecen desglosados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Se incluyen a la vez los datos que reflejan los cambios en la estructura financiera de la empresa y la situación de sus ingresos. El estado de liquidez se refleja en el informe económico-financiero de la empresa, en una memoria por separado. Esta información financiera permite estudiar los resultados obtenidos en el pasado al mismo tiempo que permite realizar prospecciones y proyectos para planificar el crecimiento.

La base de todo método contable es la partida doble en la que se utiliza un sistema de doble entrada: cada transacción se registra reflejando el doble impacto que tiene sobre la posición financiera de la empresa y sobre los resultados que ésta obtiene. La información relativa a la posición financiera de una empresa se refleja en el llamado balance general de la empresa, mientras que los resultados obtenidos por la empresa aparecen desglosados en la cuenta de pérdidas y ganancias en el estado de resultados.

Dependiendo del giro y operaciones de la empresa u organización, tres métodos contables son los más comunes: Método Global, Método Pormenorizado y Método de Inventarios Perpetuos.

El sistema contable más utilizado en este giro es el método global.

## REGISTROS CONTABLES Y ESTADOS FINANCIEROS

La contabilidad moderna consta de siete etapas. Los tres primeros se refieren a la sistematización de libros, es decir, a la compilación y registro sistemáticos de las transacciones financieras. Los documentos financieros constituyen la base de la contabilidad; entre estos documentos cabe destacar los cheques de banco, las facturas extendidas y las facturas pagadas. La información contenida en estos documentos se traslada a los libros contables, el diario y el mayor. En el libro diario se reflejan todas las transacciones realizadas por la empresa, mientras que en el mayor, aparecen las transacciones que afectan a las distintas partidas contables, por ejemplo, caja, bancos, clientes, proveedores, entre otras.

Primer paso. El registro de cada transacción en el libro diario constituye el punto de partida del sistema contable de doble entrada. Con este sistema se analiza la estructura financiera de una organización tomando en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha estructura (una compra de

bienes constituye, por un lado, un aumento del activo, pero también refleja una disminución del mismo al reducirse la cantidad de dinero disponible). Por ello, toda transacción tiene una doble dimensión; la primera, el deber (que aparece a la izquierda) y, la segunda, el haber (que aparece a la derecha). Esta doble dimensión afecta de distinta forma a la estructura financiera. En función de su naturaleza, una partida contable puede disminuir con el deber e incrementarse con el haber, y otra puede aumentar con el deber y disminuir con el haber. Por ejemplo, la compra de bienes al contado aumenta la cuenta de bienes (débito) y disminuye la cuenta de caja (crédito). Sin embargo, si el bien se compra a crédito se creará una cuenta de pasivo, y en el libro diario aparecerá una nueva partida, incrementándose la cuenta de bienes (débito) y aumentándose la partida que refleja el pasivo (crédito). El reconocimiento de la obligación de pagar a los empleados aumentará la partida contable de salarios (débito) y aumentará el pasivo (crédito). Cuando se paguen los salarios se producirá una disminución en la cuenta de caja (crédito) y disminuirá el pasivo (débito).

Segundo paso. En la siguiente etapa del ciclo contable las cantidades reflejadas en el libro diario se copian en el libro mayor, en el que aparece la cuenta concreta de cada partida contable. En cada cuenta aparecen los débitos a la izquierda y los créditos a la derecha, de tal forma que el saldo, es decir el crédito o el débito neto de cada cuenta, puede calcularse con facilidad.

Cada cuenta libro del mayor puede a su vez desglosarse, es decir, en cada cuenta se pueden diferenciar distintos aspectos. Por ejemplo, en la cuenta de clientes se pueden desglosar, uno a uno, los clientes de la empresa, para saber cuánto ha comprado cada uno de ellos. Por analogía, la cuenta de salarios se puede desglosar en función de cada trabajador.

Tercer paso. Una vez reflejadas todas las transacciones en el libro mayor se procede a obtener el saldo ---deudor o acreedor--- de cada cuenta. La suma de todos los saldos acreedores debe ser igual a la suma de todos los saldos deudores, pero con signo contrario, ya que cada transacción que genera un crédito provoca, al mismo tiempo, un débito de la misma cuantía. Este paso, al igual que los siguientes, se produce al concluir el año fiscal. En cuanto se han completado los distintos libros, finaliza la parte de la sistematización de libros del ciclo contable.

Cuarto paso. Finalizadas las etapas correspondientes a la teneduría de libros, el contador público procede a ajustar una serie de cuentas con el propósito de destacar hechos económicos que, aunque no se han producido de forma convencional, sí representan transacciones finiquitadas. A continuación destacamos algunos de los casos más comunes: ingresos pendientes de pago (por ejemplo, intereses a cobrar que todavía no se han hecho efectivos), gastos pendientes (por ejemplo, salarios del mes corriente que todavía no se han satisfecho), ingresos percibidos con antelación (por ejemplo, cuando se recibe la cuantía de una suscripción por adelantado), gastos que se realizan de una forma anticipada (el pago de la prima de un seguro de riesgo), la depreciación (reconocimiento de que el coste de una máquina debe amortizarse a lo largo de los años de su vida útil); inventarios (valoración de los bienes almacenados y verificación de que la cantidad almacenada coincide con la que se deriva de las cuentas); e impagados (consiste en declarar una serie de cuentas pendientes de pago como de dudoso cobro, de forma que se reconozca el posible quebranto en el futuro).

Quinto y sexto pasos. Una vez realizados los ajustes anteriores, el contador público realiza un primer balance de comprobación de saldos, adaptándolos con los ajustes anteriores (paso quinto). Cuando se han actualizado todos los saldos se procede a redactar el balance y preparar la cuenta de pérdidas y ganancias (paso sexto). Los saldos de las distintas cuentas proporcionan la fuente de datos para la contabilidad financiera y de costes de la empresa.

Séptimo paso. El último paso consiste en cerrar las cuentas anuales, transfiriéndolas a la cuenta de pérdidas y ganancias con el propósito de que las cuentas que corresponden tan sólo a la actividad

anual se anulen unas a otras, para que los créditos y débitos del siguiente año fiscal reflejen en particular la actividad fiscal de ese año.

## ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros representan el producto final del proceso contable y tienen por objeto, presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas. La información financiera que tales usuarios requieren se enfoca primordialmente en la:

- a) Evaluación de la rentabilidad;
- b) Evaluación de la posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez;
- c) Evaluación de la capacidad financiera de crecimiento;
- d) Evaluación del flujo de fondos.

De acuerdo con estas necesidades los estados financieros básicos son:

**Estado de situación financiera o balance general.** Muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada y está integrado por:

- Activo
- Pasivo
- Capital Contable

El activo representa todos los bienes de una empresa, como el efectivo en caja y en bancos, las cuentas por cobrar a los clientes y otros deudores, maquinaria, equipos de transporte y otros. La clasificación de los activos se realiza de la siguiente manera:

- Activos circulantes que se integra por caja, bancos, cliente, cuentas por cobrar a deudores diversos, inventarios, impuestos en favor de.
- Activos no circulantes a fijo que se integran como maquinaria y equipos, bienes inmuebles
- Activos diferidos que se integran como bienes y derechos que tiene la empresa que no son físicamente medibles a saber los gastos de instalación, rentas pagadas por anticipado.

Los pasivos están integrados por todas las deudas que se tienen en la empresa y están integrados por:

- Pasivos a corto plazo que son deudas que se deben cubrir antes de un año como son los impuestos por pagar, las deudas con proveedores y otras cuentas por pagar.
- Pasivo a largo plazo que son las deudas que se deben de cubrir a más de un año como son los créditos hipotecarios.

El capital contable está integrado por las aportaciones de los socios, las utilidades generadas en años anteriores, y las reservas legales.

**Estado de resultados.** Muestra los ingresos, costos-gastos y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.

Los elementos que integran este estado financiero son:

- Ventas
- Devoluciones y rebajas sobre ventas
- Costos y gastos
- Utilidad bruta

**Estado de variaciones en el capital contable.** Muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el período. Se elabora tomando en cuenta las aportaciones de capital que se hayan efectuado por ejercicio, disminuyendo las reducciones de capital para llegar al capital actual de una empresa.

**Estado de cambios en la situación financiera.** Muestra la forma en que se modificaron los recursos y las obligaciones de la empresa durante el período; Se elabora comparando los balances generales de dos períodos y estableciendo los recursos generados o utilizados durante las operaciones de la empresa en este lapso.

Los registros contables que se utilizan son entre otros:

- Libro diario
- Libro mayor
- Inventario y balance

Auxiliares:

- Nómina
- Activo fijo
- Cheques

## **OTROS REGISTROS CONTABLES**

Comprende una serie de registros que se señalan a continuación:

- Bienes de producción
- Registro de nómina
- Registro de las devoluciones y rebajas en compras
- Registro de comprobantes
- Registro de cheques

| Dependiendo de los recursos y tamaño de las empresas, requerirán de servicios contables especializados, los cuales pueden ser prestados por contadores internos o externos, que se encargan tanto de los aspectos generales de la contabilidad como de los aspectos relevantes:

- **Contabilidad general.** Se encarga de generar la información necesaria para mantener al corriente la contabilidad de la empresa. Esta información se integra, entre otros elementos, por la codificación y adecuada clasificación de las pólizas, elaboración de balanzas de comprobación y libro diario y mayor, que permite la conformación de los estados financieros. Adicionalmente se encarga de controles administrativos como: nominas, control de bancos, clientes, proveedores, entre otros.
- **Fiscal.** La preparación de las declaraciones de impuestos requiere la recopilación previa de información y la presentación de los datos de forma coherente.
- **Auditoría.** Tiene como principal función la evaluación, por parte de un auditor independiente, de los datos financieros, los registros contables y los documentos de la empresa, así como de otro tipo de documentación sobre la empresa que permita verificar la validez de sus registros contables.

## IMPUESTOS

Los impuestos son las contribuciones establecidas por la ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de los derechos, aportación de seguridad social y de las contribuciones de mejoras

Los impuestos se dividen en:

- Impuestos directos, los cuales gravan una actividad económica, por ejemplo, el Impuesto Sobre la Renta.
- Impuestos Indirectos que gravan al consumo como, el Impuesto al Valor Agregado.

Al respecto, todas las personas morales y físicas deben contar con el Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Este es un elemento fundamental de identificación de los causantes de impuestos, con el fin de que el Estado pueda cerciorarse del cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes. La obligación de inscribirse está fundamentada en el artículo 27 del Código Fiscal de la Federación.

Las empresas de este giro estarán sujetas a los siguientes impuestos:

**Impuesto sobre la renta.** Está constituido especialmente por los ingresos del contribuyente, ya sea que provengan de su trabajo, de su capital o de la combinación de ambos.

En la ley del Impuesto sobre la renta establece:

- En el título I, disposiciones generales, como la tasa de impuestos del 34%, las personas que son sujetos de este impuesto y la base gravable.
- En el título II, sobre los derechos y obligaciones de los contribuyentes se establecen las reglas que deben de observar las personas físicas y morales para el pago del impuesto sobre la renta, como



son los ingresos gravados y el momento de pago del impuesto; así mismo se establecen las deducciones permitidas y los requisitos para las mismas.

- En el título II-A, se regula la forma de participación tributaria de las personas morales que pertenecen al régimen simplificado, el cual ofrece ciertas facilidades a los contribuyentes en actividades específicas como el transporte, la agricultura, pesca y ganadería. Este régimen tiene la particularidad de utilizar un sistema de contabilidad simplificado donde se registran entradas y salidas y la única diferencia entre ambas es la utilidad sobre la cual se paga impuestos.
- En el título IV se establecen los ingresos por los cuales las personas físicas deben de pagar este impuesto. En el caso de actividad empresarial, las personas físicas deben de tributar de acuerdo con el título II de personas morales, y se les aplican las mismas reglas para ingresos y deducciones, además de la misma tasa de impuestos que es del 34%.

**Impuesto al valor agregado (IVA).** Es un impuesto indirecto y grava al consumo, de manera que el último consumidor del bien o servicio adquirido es el que paga el impuesto. Este impuesto tiene las características de traslado y acreditación del mismo, lo cual quiere decir que al momento de realizar una enajenación gravada, el vendedor cobra adicionalmente al precio la tasa de impuesto correspondiente al tipo de bien o servicio, y podrá acreditar el impuesto que pague por los bienes o servicios relacionados con la actividad que realiza. De esta manera la última persona que consume el bien o servicio no tiene impuesto que acreditar.

De manera general la ley del Impuesto al Valor Agregado grava lo siguiente:

- La enajenación de bienes
- La prestación de servicios
- El uso o goce temporal de bienes (arrendamiento)
- La importación de bienes o servicios
- La exportación de bienes o servicios

Independientemente de lo anterior, se consideran bienes o servicios exentos del pago de este impuesto como la enajenación de una casa habitación, etcétera.

**Impuesto sobre nóminas.** Este impuesto está regulado en el código financiero del Distrito federal y por las diferentes entidades federativas, gravando las prestaciones en dinero o en especie que paguen las personas físicas o morales por concepto de las relaciones de trabajo personal subordinado. Este impuesto se genera al momento de pagar los salarios y debe entregarse a más tardar el día 15 del mes siguiente. La tasa es del 2%, aunque en algunas entidades federativas se plantean condiciones de titulares para su excepción total o parcial.

**Impuesto al activo.** Este impuesto se establece para las empresas que no tienen utilidades y que por lo mismo no pagan impuesto sobre la renta, aun cuando están obligadas a pagar una contribución sobre el total de sus activos. Existen varias opciones de excepción.

**Impuesto especial sobre producción y servicios.** Este impuesto tiene las mismas características que el I.V.A. salvo que se gravan las importaciones o comercialización de alcohol, cerveza, tabaco, cigarros, gas natural, gasolina y diesel. La tasa de impuesto puede variar desde un 60% hasta un 20%, teniendo las características de traslado y acreditación del I.V.A., donde el último consumidor es el que absorbe el impuesto.

**Impuesto sobre automóviles nuevos.** Este impuesto se paga al momento de adquirir un automóvil nuevo y se determina de acuerdo con una tabla sobre la cual la tasa mínima es de un 2% y la máxima es de un 17%, de acuerdo con el valor de automóvil.

**Otras contribuciones.** Comprenden las aportaciones al seguro social, contribuciones de mejoras, derechos, aprovechamientos, accesorios de los aprovechamientos y productos.

Las contribuciones de mejoras son establecidas por ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien directamente por obras públicas. Los Derechos son las contribuciones establecidas por ley por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la Nación, así como por recibir servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u órganos desconcentrados cuando, en este último caso, se trate de contraprestaciones que no se encuentren previstas en la Ley Federal de Derechos y se les denomina aprovechamientos.

Son productos, las contraprestaciones que preste el Estado en sus funciones de derecho privado, así como por el uso, aprovechamiento o enajenación de bienes del dominio privado.

### **Deducciones normales para los negocios**

Por otra parte, en la ley del Impuesto Sobre la Renta correspondiente al título II, capítulo II, se establece el tipo y características de las deducciones permitidas, que de manera general son aquellos gastos que están directamente relacionados con la obtención del ingreso por el desarrollo de una actividad específica y que se aplican a todo tipo de empresas.

Estas deducciones deben de cumplir con los requisitos y formas que marque la ley; de manera general se puede hablar de:

- Devoluciones y descuentos sobre ventas
- Adquisición de mercancías
- Gastos
- Inversiones
- Créditos incobrables
- Fondos para tecnología y capacitación
- Donativos

Como requisito para las deducciones se establece que:

- Sean estrictamente necesarias.
- En la mayoría de los casos se estipula que el pago de los gastos se realice con cheque nominativo.
- Que el comprobante que se obtenga por concepto del gasto (factura) cumpla con los requisitos de identidad y domicilio de quien expide el comprobante como son contar con folio, tener impresa la cédula fiscal y el registro federal de contribuyentes.

### **Planeación de impuestos**

La planeación de los impuestos es la actividad tendiente a determinar los efectos fiscales financieros que producen dichas operaciones, con objeto de optar por las situaciones jurídicas más convenientes, y que permitan legítimamente minimizar el costo fiscal. Esto significa que se debe planear de algún modo el efecto fiscal que se deriva de las operaciones normales de la empresa y aprovechar al máximo las ventajas que conceden las leyes fiscales.

Sin duda no debe ser objeto de planificación fiscal financiera la evasión de impuestos, ya que los pagos por recargos y sanciones no son deducibles para efectos del Impuesto Sobre la Renta.

El empresario debe estudiar y conocer las disposiciones fiscales, con el fin de encontrar un tratamiento y consecuencias favorables. Algunos de los aspectos que debe considerar una empresa para la planeación de los impuestos son las siguientes:

- Ubicar la empresa en una zona en la que existan tratamientos fiscales más favorables. Se recomienda al respecto consultar los Programas de Apoyo de las diferentes entidades federativas que se encuentran incorporadas a este sistema.

- Acelerar o diferir ingresos o gastos, considerando las estimaciones de gastos futuros en función de las necesidades de la empresa.
- Canalizar inversiones ociosas hacia aquellos renglones que tengan tratamientos fiscales preferentes.
- Elegir los métodos más favorables para la depreciación de activos fijos y valuación de inventarios.
- Cumplir con los requisitos fiscales para obtener el máximo de deducciones.
- Cumplir los ordenamientos fiscales para obtener exenciones, subsidios o diferimientos.

De manera enunciativa y general para cualquier tipo de empresas, se relacionan algunas de las disposiciones que pueden afectar en cualquier momento las actividades de un negocio. Por lo tanto es necesario conocer los aspectos que de alguna forma involucren las operaciones de la empresa:

- Ley de Ingresos de la Federación
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Seguro Social
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del FONACOT
- Ley del INFONAVIT
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Código Civil
- Código de Comercio
- Código Fiscal de la Federación
- Código Aduanero

Para realizar una buena planeación fiscal se recomienda llevar a cabo las siguientes etapas:

**a. Análisis de la operación**

En la resolución de cualquier problema fiscal, conviene establecer con antelación el objetivo que se pretende alcanzar para que, con base en él, se reúnan todos los elementos necesarios que permitan resolver cada caso en particular, dando preferencia a la investigación de la legislación tributaria que pueda afectar en cualquier momento las operaciones relativas a la empresa.

**b. Determinación de alternativas**

Una vez reunida la información necesaria, se deben considerar todas las combinaciones fiscales relacionadas con la operación que se desea llevar a cabo.

**c. Análisis de opciones**

En esta etapa se realiza la evaluación de las distintas opciones, enfocándolas a los siguientes aspectos:

- La posibilidad jurídica. Que no contravengan los ordenamientos legales con el fin de no caer en la evasión fiscal.
- El costo administrativo. Es la cuantificación del monto de los gastos que originaría la aplicación de cada opción.
- La disminución del gravamen fiscal. Es la determinación de la cantidad que representa reducir el pago de impuestos mediante la aplicación de cada una de las opciones estudiadas. El importe de esta disminución debe ser considerablemente superior al costo administrativo de la opción elegida, para que en la realidad sea efectiva su aplicación.

#### **d. Aplicación de las opciones elegidas**

Es la culminación de la planeación fiscal, que debe reflejar los resultados de un periodo inmediato a su realización.

Por último, es importante señalar que las disposiciones fiscales pueden cambiar año con año, y por tal razón se recomienda que todos los meses se esté pendiente de las posibles modificaciones, incluidas las relativas a la miscelánea fiscal al final o al inicio de cada año.

## **ADMINISTRACION FINANCIERA**

La administración financiera de cualquier empresa se ocupa de solucionar interrogantes como: ¿por qué es importante y cómo se fijan las políticas de efectivo y activo circulante?, ¿qué aspectos involucra la decisión crediticia?, ¿cómo se establece el control para el otorgamiento de crédito?, ¿qué aspectos se deben considerar para la determinación de las políticas de cobranza?, ¿cómo establecer una administración efectiva de los diferentes tipos de pasivos?, ¿cuáles son las técnicas más comunes de análisis financiero y cómo se aplican?, ¿qué es el punto de equilibrio y cuál es su utilidad?, ¿qué aspectos se deben considerar en la toma de decisiones financieras?, ¿cuál es la importancia del valor del dinero en el tiempo y cómo se calcula?, ¿por qué y cómo se realiza el análisis de riesgo y sensibilidad?

### **Acceso al Crédito**

Las empresas existen para producir bienes o servicios y para poder funcionar necesitan dinero. Una empresa necesita de un local para instalarse, máquinas y equipos para producir, personas para trabajar y materias primas para procesar, lo cual implica en el fondo la necesidad de contar con recursos financieros. Ninguna empresa puede abrirse sin un mínimo de capital inicial y no puede funcionar sin ningún capital de trabajo.

Todos los recursos de la empresa son importantes e imprescindibles (tecnológicos, materiales, humanos, etc.), pero sin el dinero proporcionado por los financieros, la empresa no puede obtener ni aplicar los demás recursos.

El Sistema Financiero Mexicano ofrece a las empresas distintas alternativas para conseguir recursos. Entre las más importantes se tienen las siguientes:

**Instituciones Financieras Bancarias:**

Son aquellas que intermedian recursos del público ahorrador hacia los demandantes de créditos. Existen bancos de primer piso y de segundo piso. Los de primer piso son los bancos comerciales o multibancos, por la variedad de servicios que ofrecen de manera directa al público (ahorro, inversión, cheques, tarjetas de crédito, etc.) normalmente son los bancos privados. Los bancos de segundo piso, que promueven fondos de fomento y llevan a cabo algunas operaciones de primer piso, son la Banca de Desarrollo, por ejemplo: Banrural, Banobras, Nacional Financiera.

**Instituciones Financieras no Bancarias:**

Son aquellas que sin ser bancos prestan servicios financieros como Arrendadoras, Empresas de Factoraje, Afianzadoras, Almacenes Generales de Depósito, Uniones de Crédito y Entidades de Fomento.

**Banca Múltiple:**

Es una institución que engloba varias instituciones, operando de manera coordinada: Banca Comercial, Banca de Inversión, Crédito directo al consumidor, Crédito Hipotecario y Cartera de Fomento u operaciones con recursos de Banca de Desarrollo.

Los criterios de los intermediarios financieros para la operación crediticia tienen como base sus Manuales de Crédito, los cuales se soportan en el Artículo 65 de la Ley de Instituciones de Crédito, que señala lo siguiente:

"..... para el otorgamiento de sus financiamientos, las instituciones de crédito deberán estimar la viabilidad económica de los proyectos de inversión respectivos, los plazos de recuperación de éstos, la relación que guardan entre sí los distintos conceptos de los estados financieros o la situación económica de los acreditados y la calificación administrativa y moral de estos últimos, sin perjuicio de considerar las garantías que en su caso, fueran necesarias, los montos, plazos, regímenes de amortización y en su caso, períodos de gracia de los financiamientos, deberán de tener una relación adecuada con la naturaleza de los proyectos de inversión y con la situación presente y previsible de los acreditados".

El otorgamiento del crédito requiere por tanto, de **ELEMENTOS DE JUICIO** que se deberán obtener del solicitante y/o terceros, lo que permitirá a la parte acreedora evaluar la solvencia moral y económica, y la conveniencia, viabilidad y seguridad de la operación.

**CARTA DEL SOLICITANTE:**

Deberá contener:

**1. TIPO DE CRÉDITO**

Se puede clasificar en dos tipos: A corto plazo, y a mediano y largo plazos. El financiamiento a corto plazo sirve para cubrir insuficiencias de caja y permite condiciones para administrar las cuentas por pagar y las existencias. El financiamiento a mediano y largo plazos sirve para adquirir recursos de terceros por plazos superiores a seis meses o un año, y permite condiciones para aumentar la capacidad de producción y, en consecuencia, las ventas de la empresa para apoyar sus planes de expansión o de desarrollo tecnológico.

De acuerdo con el destino del financiamiento, la empresa deberá solicitar cualquiera de los siguientes tipos de créditos:

**CORTO PLAZO:**

- Quirografario.
- Descuento.
- Con garantía colateral.
- Prendario.
- Cartas de crédito.

**LARGO PLAZO:**

- Simple.
- Habilitación o avío.
- Refaccionario.
- Adquisición de Bienes de Consumo Duradero (ABCD).

**Créditos de Corto Plazo:**

- **Créditos para Capital de Trabajo:**

Estos créditos se deberán adecuar a cada necesidad y ser autoliquidables, de acuerdo con el ciclo de operaciones de la empresa. Su plazo como línea calificada no podrá exceder de un año.

- **Crédito Quirografario:**

Se destina principalmente a cubrir necesidades de Tesorería (nómina, impuestos y gastos imprevistos), pero nunca se deberán destinar al apoyo de renglones de Capital de Trabajo. Su instrumentación se formaliza vía pagarés y firma del suscriptor y avalista, **sin garantía específica.**

(LOS SIGUIENTES FINANCIAMIENTOS SE INSTRUMENTAN A TRAVÉS DE PAGARÉS PRENDARIOS, DEPOSITARIOS Y AVALISTA QUE DEBE ENTREGAR RELACIÓN PATRIMONIAL CON BIENES INMUEBLES LIBRES DE GRAVAMEN MÍNIMO DE 1 A 1).

- **Descuento:**

Se destinan a descontar ventas instrumentadas a través de títulos de crédito que se endosan como **Garantía** en propiedad del intermediario, quien determinará el porcentaje

de descuento, exigiendo que la empresa tenga antigüedad como cliente del banco, solidez de los títulos que se someten a descuento, cobro por cuenta del banco y que la empresa cubra el monto del documento en caso de que el emisor no pague.

- **Créditos con Garantía Colateral:**

Agiliza la recuperación de cuentas por cobrar de empresas cuyas ventas a crédito sean superiores a los 30 días. El intermediario toma las cuentas como mínimo a un 70% de su valor nominal.

La garantía se instrumenta tomando las cuentas por cobrar en una proporción de 1.43 a 1.00 veces, mismas que serán endosadas en procuración o al cobro. Los documentos cedidos pueden quedar depositados en la empresa solicitante o ser entregados físicamente al intermediario.

- **Créditos Prendarios:**

Están destinados al apoyo de Capital de Trabajo en el renglón de inventarios (compras o descuento).

(Garantías: Bienes adquiridos con el crédito. Si las mercancías se encuentran depositadas en Almacén de Depósito, se deberá entregar Bono de Prenda y Certificado de Depósito o en su caso, facturas en custodia. Los bienes en prenda deberán ser suficientes y de fácil realización, pignorados al 70% de su valor. Así mismo, se podrán requerir garantías adicionales).

- **Crédito Comercial Irrevocable (C.C.I.):**

Los C.C.I. son aquellos destinados a apoyar la compra de mercancías nacionales o de importación.

En los C.C.I. se tienen los siguientes participantes:

- Emisor (Banco).
- Solicitante (Comprador o importador).
- Beneficiario (Vendedor).

Permiten al comprador la seguridad de recursos para el pago de sus compras y al proveedor le garantizan el pago de sus ventas, las cuales podrán ser establecidas a la vista (pago al momento de la entrega) o con **Refinanciamiento** (financiamiento adicional para el pago), en cuyo caso la **Garantía** estará constituida por las mercancías objeto del crédito que se deberán consignar a nombre del emisor.

El cliente constituye prenda a favor del banco, y pueden además, existir garantías adicionales.

El plazo de un C.C.I. es mínimo a 30 días y máximo a 180, siendo renovables según lo establece el Artículo 316 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

- **Créditos de Largo Plazo**

Se instrumentan a través de contratos que deberán inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio (R.P.P. y C.), **Avales, Garantías** propias del crédito y en su caso garantías adicionales que podrán ser Hipotecarias y deberán ser inscritas también en el R.P.P. y C.

El banco supervisa que la inversión se cumpla como lo establece el contrato, de acuerdo con los montos y calendarios y, en su caso, otorga los financiamientos por ministraciones.

Los plazos de **Amortización** podrán ser, con o sin gracia, acordes a la capacidad de pago del acreditado.

(Periodo de Gracia: es aquel durante el cual no se hacen pagos a capital sino simplemente se pagan los intereses. Cabe mencionar que el Capital sí se debe amortizar en su totalidad y que con el periodo de gracia simplemente se difieren los pagos correspondientes. Por ejemplo: un crédito a 5 años de plazo con 1 año de gracia, se refiere a que el capital se paga en 4 años a partir del segundo, pero los intereses se pagan durante los 5 años, ya que la gracia se refiere específicamente al pago de capital).

- **Crédito Simple y en Cuenta Corriente:**

Pueden ser utilizados por Personas Físicas y Personas Morales y no tienen un destino específico.

El **Crédito Simple** puede ser utilizado una sola vez y no podrá ser revolvente. Este tipo de crédito se otorga para inmueble de la empresa, maquinaria y equipo, capital de trabajo o reestructuración de pasivos.

El **Crédito en Cuenta Corriente** se usa para Capital de Trabajo por empresas cuya operación sea revolvente, ajustando los pagos de acuerdo al ciclo de sus operaciones y el esquema para su otorgamiento es similar al del Crédito Simple.

- **Crédito con Garantía Hipotecaria de Unidades Industriales:**

Permite el financiamiento de inversiones en Activos Fijos, Capital de Trabajo, Consolidación de Pasivos o cualquier otra necesidad económica para el fomento de la empresa. La **Garantía** está constituida por la Unidad Industrial y es requisito que el inmueble donde se ubica la empresa forme parte de la garantía y que sea de su propiedad o de un tercero, garante hipotecario de la operación.

- **Crédito de Habilitación o Avío:**



Constituye un apoyo permanente al Capital de Trabajo y Gastos directos de explotación de empresas de transformación. Se pueden operar en forma simple o revolvente.

**Garantías:** En primer lugar sobre las materias primas y materiales adquiridos así como los frutos, productos o artefactos que se obtengan con el importe del crédito.

(según los Artículos 321, 322, 325, 326, 327, 328 y 329 de la Ley General de títulos y Operaciones de Crédito, el banco está obligado a vigilar que el importe de crédito se invierta precisamente en los bienes y/o gastos determinados en el contrato y cerciorase además de que existan las garantías pactadas, por lo que deberá efectuar visitas de inspección al acreditado).

- **Crédito Refaccionario:**

Podrá ser otorgado a empresas de la industria de la Transformación para inversiones en **Activos Fijos y Consolidación de Pasivos con proveedores** con una antigüedad no mayor a seis meses.

**Garantías:** Bienes adquiridos con la inversión y con los frutos pendientes o ya obtenidos de la empresa a cuyo fomento haya sido destinado el préstamo. El banco podrá solicitar garantías adicionales.

(También en este caso, el banco está obligado a vigilar la aplicación del crédito y cerciorarse de las garantías de acuerdo a los Artículos 321, 324, 325, 326, 327, 328 y 329 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito).

## 2. IMPORTE SOLICITADO

### **Monto del Financiamiento:**

Se deberá especificar cuánto se necesita y en qué tipo de moneda; es decir, si se necesitan pesos, Udis o divisas, considerando además que el banco solo financiará un determinado porcentaje del total de la inversión que la empresa pretenda llevar a cabo, de acuerdo con las políticas de cada institución, siendo el grado de participación más común el siguiente: para Capital de trabajo = 80%, del total, y para Activos Fijos = 70% del total del crédito.

Así mismo, se debe considerar que el cobro de intereses por anticipado, las comisiones, honorarios y el saldo mínimo en cuenta de cheques reducen el monto disponible de los recursos.

### **Recursos o Fuente de Fondo:**

Se deberá indicar si el crédito será con recursos del banco, de la Banca de Desarrollo, en qué proporción y cuánto aporta la empresa y/o accionistas; esta información se deberá soportar en el Programa de Inversiones.

## 3. PLAZO Y FORMA DE PAGO

### **Plazo:**

Tiempo en que se espera pagar el crédito, destacando si se requerirá de un período de gracia y por cuánto tiempo, considerando que para los intermediarios financieros la gracia se da a partir del día en que el solicitante recibe el crédito.

#### **Forma de Pago:**

Se deberá indicar si el pago del crédito se efectuará en forma simple o revolvente, y si los pagos se harán mensualmente, trimestralmente, etc.

Es importante que los pagos, tanto los de capital como los correspondientes a intereses, se planeen de acuerdo con el ciclo de operaciones de la empresa, y mencionar el esquema por el cual se solicita amortizar el capital: Sistema tradicional bancario (pagos iguales a capital), Sistema de pagos a valor presente (pago creciente de acuerdo a un índice) y Pagos por anualidades (pagos iguales). Un crédito revolvente no puede llevar período de gracia.

#### **4. DESTINO DE LOS CRÉDITOS**

Se debe especificar para qué se utilizará el crédito y durante cuánto tiempo se estarán llevando a cabo las inversiones y la fecha en que se concluirán. Esta información deberá estar soportada con el Programa y **Calendario de Inversiones**, destacando incluso si las compras se harán en el mercado nacional o internacional y si se trata de activos nuevos usados o hechizos.

#### **5. GARANTÍAS**

Se indicará cuales son las garantías que se ofrecen para respaldar la operación las cuales pueden ser adicionales a la propias del crédito, dependiendo de la calidad, proporción y grado de realización de las mismas.

Generalmente, las garantías Hipotecarias y prendarios se establecen en una proporción mínima de 2.0 a 1.0 veces en relación a créditos colaterales (cartera) ; y suelen ser de 1.5 a 1.0 veces, cuando el crédito se da para inmuebles, maquinaria y capital de trabajo; adicionalmente se grava la unidad industrial.

#### **6. AVALÚO DE LAS GARANTÍAS**

Los avalúos industriales de maquinaria y equipo son practicados por empresas especializadas y por profesionales de comprobado prestigio.

Si lo que se toma en garantía son bienes inmuebles, estos deberán ser valuados por peritos de los propios bancos. Otros intermediarios financieros que carezcan de un área fiduciaria propia deberán exigir avalúos bancarios al solicitante.

Los avalúos se solicitan previamente al otorgamiento o contratación de los créditos y los gastos que se originen corren por cuenta del acreditado (solicitante del crédito). Para efectos crediticios, los avalúos no podrán tener una antigüedad mayor a 6 meses para bienes inmuebles, a la fecha de firma del contrato de crédito correspondiente.

No se aceptan avalúos efectuados por peritos cuando los bienes sean de su propiedad, de sus familiares; cuando sean socios o empleados del solicitante de crédito o cuando participen como constructores, proyectistas o calculistas en el bien sujeto de avalúo.

#### **7. AVAL**

Será aquella persona física o moral que ofrece su respaldo a la operación crediticia.

Generalmente, se solicita la firma de aval del principal o principales accionistas o de quien o quienes están involucrados en la operación y/o administración de la empresa.

Cuando el aval sea persona Física, deberá presentar su relación patrimonial, y cuando se trate de una persona moral, en su **Acta Constitutiva** deberá existir la facultad para poder avalar operaciones crediticias, además de proporcionar:

- Escritura constitutiva, con datos del R.P.P. y C.;
- Escritura de poderes;
- Acta de facultades para otorgar avales;
- Libro de actas;
- Información financiera con una antigüedad no mayor de 3 meses, relaciones analíticas de sus principales cuentas y copia de la documentación de pasivos de largo plazo en su caso;
- La solicitud deberá estar firmada por el presidente del consejo de Administración o persona facultada para ello.

## **INFORMACIÓN LEGAL DEL SOLICITANTE**

**Acta Constitutiva.** Deberá contener los datos del Registro Público de la Propiedad y del Comercio (R.P.P. y C.), así como las modificaciones más recientes que se le hayan hecho:

**Reformas,** incluyendo aumentos del Capital Social, el monto de éste se compara con el que aparece en el último balance presentado.

**Escrituras** actualizadas de los Poderes otorgados a sus funcionarios para llevar a cabo Actos de Administración y Actos de dominio.

Cuando existan modificaciones que no aparezcan en el Acta Constitutiva, y se encuentren registradas en el R.P.P. y C., o viceversa, se deberá entregar copia del **Libro de Actas**.

El banco verifica la inscripción de la empresa en el R.P.P. y C., y efectúa una revisión en cuanto a la constitución y duración de la sociedad, su objeto y Capital Social, sus principales Socios o Accionistas, su Administración y Poderes.

**Registro Federal de Contribuyentes.** Copia de la hoja de alta en la S.H.C.P. y de la Cédula Fiscal.

**Certificados de Concesión de Explotación y Beneficios.** En caso de que para su operación el solicitante requiera de algún permiso, licencia o concesión, deberá entregar fotocopia del mismo.

**Seguros y Pólizas.** Copia de la póliza de seguros con que cuente la empresa al momento de solicitar el crédito. En caso de contar con préstamos prendarios, simples y/o revolventes con garantía de la unidad industrial, avíos, refaccionarios e hipotecarios, las garantías que amparen esto también se deberán asegurar, permanecer vigentes mientras dure el crédito y contener el endoso en primer lugar a favor del banco.

## **INFORMACIÓN FINANCIERA.**

Cuando los créditos solicitados sean a plazos de hasta un año, se entregarán:

**Balance, Estado de Resultados y Estado de Cambios:** Por los dos últimos ejercicios completos y **Dictaminados** si cayeran dentro de los términos del Artículo 32 A., del Código Fiscal de la Federación, que entre otros señala que están obligadas a dictaminar:

"Las Personas Físicas con Actividades Empresariales y las Personas Morales que en el ejercicio inmediato anterior hayan obtenido: ingresos acumulables superiores a \$ \_\_\_\_\_, que el valor de su activo determinado en los términos de la ley del impuesto al activo sea superior a \$ \_\_\_\_\_, o que por lo menos 3000 de sus trabajadores, les hayan prestado servicios en cada uno de los meses del ejercicio inmediato anterior. Las cantidades aquí citadas se actualizarán en los términos del artículo 32 A., de este ordenamiento. Las que estén autorizadas para recibir donativos deducciones en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR). Las que se fusionen o escindan, por el ejercicio en que ocurran dichos actos".

**Parciales** con una antigüedad no mayor a 3 meses , al mes en que se presenten. Esta información deberá acompañarse de:

- Relaciones analíticas de las principales cuentas del Balance.
- Estado de Costos de Producción.
- Copias de contratos de pasivos de largo plazo.
- Copia de la declaración de impuestos y últimos pagos.
- En caso de que exista algún avalúo de los activos o que estos hayan sido revaluados, deberá proporcionarse copias del avalúo y en su caso las bases de la revaluación formulada por un perito valuador o mediante la aplicación del Índice Nacional de Precios al Consumidor.

Los Estados Financieros deberán llevar las **firmas autógrafas** de quien los elaboró y la firma del Presidente del Consejo de Administración, o administrados único.

• **Estados Financieros Proforma:**

Cuando los créditos sean solicitados a plazos mayores de un año, presentar, además de la información anterior, los siguientes documentos, cuyo alcance será por lo menos igual al plazo del crédito solicitado:

**Programa de Inversión.** Documento donde se presentan los rubros de la inversión, montos y fuentes de financiamiento.

**Tablas de Amortización.** Esquema que permite conocer periódicamente los pagos de capital e intereses, de los créditos solicitados.

**Flujo de Caja.** documento básico para la elaboración del resto de la información financiera proforma, en el cual se registran las entradas y salidas de recursos monetarios generados por la operación y los aportados por accionistas, tanto las entradas como la aplicación y el pago del capital e intereses del crédito.

**Estado de costo de Producción.** Documento que muestra el detalle del costo de ventas, a partir del saldo de inventarios de ejercicios anteriores, compras y gastos efectuados durante el período.

**Estado de Resultados.** Registro de ingresos, costos y gastos de operación y financieros\*.

**Balance General.** Registro de las inversiones propuestas en adición de la contrapartida por la obligación contraída\*.

**Bases de Elaboración.** Se deberá indicar como fueron elaborados los estados financieros proforma y justificar los cálculos y proyecciones.

(\*la elaboración de estos dos últimos documentos deberá estar ligada a los documentos proforma antes mencionados).

## **INFORMACIÓN GENERAL**

Cuestionario proporcionado por el banco, que deberá ser llenado por el cliente y que contiene datos referentes a la administración de la empresa, su producción, mercado y aspectos financieros.

- **Curricula de los principales accionistas.**

Se debe destacar la experiencia que tengan en el giro y el ramo. En el caso de que el principal accionista sea una Persona Moral, se deberá indicar quiénes son sus principales accionistas.

- **Indicar si forma parte de un grupo con otras empresas.**

De ser así, se deben mencionar las actividades de cada empresa, anexar organigrama del Grupo y en caso de que se le solicite, deberá entregar también información financiera.

- **Referencias comerciales.**

Se deberá indicar quiénes son los **Proveedores** más importantes de la empresa y proporcionar sus nombres, direcciones y teléfonos.

- **Bancos.**

La empresa indicará con que bancos opera, incluyendo: nombre del banco, números de cuenta y sucursales.

- **Instalaciones.**

En caso de que las instalaciones sean rentadas, se deberá proporcionar Copia de los Contratos correspondientes.

- **Avales y Fianzas.**

Se indicará si se han otorgado Avaluos o Fianzas, o ambos, proporcionando una relación donde se indiquen; monto, causa, vigencia y datos generales del avalado, o afianzado, así como de la persona beneficiada.

- **Producción.**

Se hará una presentación de aspectos históricos referentes a sus productos, precios, consumidores y a lo que se espera llegar con el crédito, este aspecto deberá estar soportado con un Estudio de Mercado.

- **Ventas.**

Nacionales, regionales o de exportación. Plazos que otorga a sus clientes, fechas de recuperación y modificaciones que se esperan con el crédito. Generalmente, el incremento presentado en ventas con la nueva inversión o financiamiento se deberá soportar con los pedidos correspondientes.

- **Otros.**

Cuando se va a solicitar un financiamiento para la compra de activos fijos, maquinaria o equipo, es importante anexar las cotizaciones de cuando menos 3 proveedores diferentes. De igual forma, se manejará cuando el crédito se requiera para la compra de materias primas y/o mercancías.

## **POLÍTICAS DE EFECTIVO Y ACTIVO CIRCULANTE**

El establecimiento de políticas tiene como objetivo, evitar la insuficiencia o exceso de efectivo y activos circulantes, así como optimizar los costos asociados mediante su manejo y administración.

### **Caja y bancos**

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima o la obtención de un descuento importante por pago anticipado.

Algunas empresas requieren mantener cantidades superiores a las normalmente necesarias en su función operativa, para hacer frente a una situación de falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas, un aumento en el precio de las materias primas o por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes.

Si la empresa no cuenta con una política definida sobre el nivel de efectivo que debe mantener, sus saldos reflejarán el resultado de las operaciones derivadas de las áreas de producción, ventas, distribución, entre otras.

El buen juicio, el conocimiento de la empresa y bases firmes de cálculo de los siguientes rubros, son necesarios para establecer una política de efectivo adecuada:

**Cobros a clientes.** La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos, para lo cual es importante conocer el comportamiento y actitud de los clientes de la empresa respecto a las condiciones de venta pactadas.

**Salarios.** Es recomendable que se haga sobre la base de un cálculo individual en el que se listen todos y cada uno de los puestos autorizados con su valor correspondiente, de preferencia por área o departamento, para determinar una cifra que cubra las necesidades futuras. De este cálculo se desprenden otros como son: las gratificaciones del seguro social, el SAR y todos los beneficios a que el personal tiene derecho.

**Proveedores.** Este concepto está ligado con los niveles de inventario que deben mantenerse y los ciclos de producción que se hayan establecido, así como las condiciones de compra negociadas con los proveedores. Su cálculo es semejante al empleado en los cobros a clientes, con el fin de determinar la cantidad requerida.

**Impuesto al valor agregado.** El monto a pagar a proveedores es calculado con base en las ventas netas que se hayan estimado el mes anterior.

**Inversiones en maquinaria y equipo.** Se deben prever las futuras inversiones en maquinaria y equipo, con base en una serie de estudios, requisitos y aprobaciones para ser consideradas.

**Impuesto sobre la renta.** Representa uno de los pagos importantes que realiza la empresa y su cálculo se determina con base en lo que señala la ley.

**Dividendos.** La cantidad prevista para este caso debe ser de conformidad a lo dispuesto por el propietario o por la asamblea ordinaria de accionistas.

**Reparto de utilidades.** Se calcula con base en el resultado de la declaración final del impuesto sobre la renta del año anterior.

**Otros.** Deben reunirse todos los pagos pequeños a que esté obligada la empresa en el corto plazo y destacar las partidas significativas que requieran de una vigilancia estrecha.

En última instancia, se determinan los resultados de las operaciones anteriores y se dicta la política sobre el nivel de efectivo que debe existir.

Los principales conceptos a considerar para una política de efectivo adecuada en la fabricación de ladrillos, tabiques y otros productos de arcilla refractaria son la compra de la materia prima, el pago de nómina e impuestos.

### **Cuentas por cobrar a clientes**

Las cuentas por cobrar, son los créditos que la empresa concede a sus clientes. La política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia y sirve para fomentar las ventas. La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinan el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar. Es importante conocer el comportamiento de los clientes en la liquidación de las facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a la estrategia de venta mediante promociones o periodos extras de crédito, que de alguna forma desplazan los productos a bodegas de los clientes, sin que el consumidor lo haya adquirido. Esto origina una disminución en el flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y la falta oportuna de pago de las facturas de la empresa.

Para determinar la política más conveniente, es necesario considerar los costos de financiamiento, los de cobranza y los de las posibles demoras e incumplimientos. De esta manera, la empresa evaluará cada una de las políticas posibles con respecto al tiempo y descuentos para el pago de la mercancía, y determinará lo más conveniente, considerando los costos adicionales de financiamiento y cobranza asociados a esas condiciones. La empresa incurre en costos asociados con la morosidad en el pago como son los gastos que implica el empleo de diferentes métodos para el cobro. Si la cuenta definitivamente no se paga, la empresa tendrá que cancelar en su totalidad el importe por gasto de las cuentas malas.

Una vez elegida la política apropiada, hay que vigilar las cuentas para asegurarse de que los procedimientos de cobranza funcionan como es debido, que no existe deterioro en la contabilidad de los clientes individuales y que a cada cliente potencial se le investiga para determinar el riesgo que se corre al otorgarle el crédito.

De una u otra forma, es necesario establecer políticas y mantenerlas congruentes con la actividad económica actual.

En la fabricación de ladrillos, tabiques y otros productos de arcilla refractaria se acostumbra otorgar créditos por 30, 60 y hasta 90 días

### **Inventarios**

La determinación de las políticas de inventarios tiene como objetivo fijar el nivel óptimo de inversión que debe tener una empresa. Normalmente las empresas de este giro tienen cuatro diferentes categorías de inventarios:

- **Materias primas**
- **Productos en proceso**
- **Artículos o productos terminados**
- **Refacciones y herramientas**

Cada uno de los inventarios tiene una problemática diferente, por lo que se deben analizar con cuidado para así delimitar sus implicaciones financieras y estar al pendiente de un problema común y básico que es el de mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras. Mientras más reducido sea el inventario, mayor será la rentabilidad de la inversión; pero si el nivel de inventario es muy reducido, acarrea problemas de falta de existencia y, por lo tanto, de producción y más adelante de ventas, que puedan afectar el volumen de éstas y generar una baja en la rentabilidad.

Para fijar el nivel de inversión adecuado se debe analizar una serie de factores como: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad por falta de suministros, la reducción de precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y el riesgo de mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, la política de servicio a clientes, la demanda estacional, las materias primas estacionales, entre otros aspectos.

El inventario de producción en proceso, en el caso de las empresas de este giro, está en función de su tiempo de duración. A lo largo del proceso productivo la política de este inventario se da a partir del resultado de multiplicar el número de días de proceso por el costo de ventas futuras.

El inventario de producto terminado debe ser suficiente como para impedir que se incumpla con las entregas a los clientes.

## **CRÉDITO COMERCIAL Y GESTIÓN DE COBRO A CLIENTES**

El crédito comercial se refiere a la venta de bienes o servicios que no son de contado. Las políticas referentes al otorgamiento de créditos implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el



rendimiento de la empresa. En el grado en que se otorguen créditos y se amplíen los plazos de cobro a clientes, se estarán inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará la capacidad de la empresa para liquidar sus pasivos. Esto, sin embargo, tiene la ventaja de facilitar la venta de productos y mejorar las utilidades de la empresa.

En toda operación de crédito, las empresas corren el riesgo de que la promesa de pago a un futuro no se cumpla, ya que no existe la seguridad de que se realice, ya que los deudores más solventes y dignos de confianza pueden dejar de pagar totalmente sus obligaciones, a causa de las numerosas contingencias que pueden presentárseles. De ahí que la empresa acepte como parte de la operación a crédito la probabilidad de que el cliente no cumpla con su promesa de pago.

Todas las empresas corren riesgos que pueden preverse antes de otorgar un crédito a clientes, cuantificando y comparando la ganancia que pudiera obtenerse contra el riesgo que se corre. Si el riesgo resulta ser mayor que la ganancia, no se realiza la operación. Las Políticas específicas con relación al crédito comercial que deben tomarse en cuenta antes y al momento de otorgar créditos se presentan en los anexos.

## ADMINISTRACIÓN DE PASIVOS

Las deudas de una empresa son una fuente de financiamiento que le permiten adquirir bienes de capital, inventarios, pago de nóminas, entre otros. Sin embargo, este financiamiento se debe analizar cuidadosamente, ya que compromete los recursos de la empresa a corto y largo plazo, según sea el caso. Los pasivos generalmente se obtienen de las siguientes fuentes:

- Proveedores (crédito comercial)
- Banca
- Crédito hipotecario
- Crédito refaccionario
- Emisión de obligaciones
- Factoraje financiero
- Almacenes generales de depósito
- Préstamos personales

Entre los elementos que se deben analizar para la solicitud de un crédito están: naturaleza del crédito, si satisface las necesidades de la empresa, plazo para pagarlo, tasa de interés que se genera, descuentos por pronto pago y tipo de bien que se entrega en garantía.

El primer paso para una efectiva administración de los pasivos conlleva la clasificación de los diversos tipos de deudas y obligaciones en grupos formados con valores homogéneos; y se debe realizar atendiendo su mayor y menor grado de exigibilidad, entendida como el menor o mayor plazo de que se dispone para liquidar una deuda o una obligación.

- Mayor grado de exigibilidad. Una deuda o una obligación tiene mayor grado de exigibilidad, en tanto sea menor el plazo de que se dispone para liquidarla.
- Menor grado de exigibilidad. Una deuda o una obligación tiene menor grado de exigibilidad, en tanto sea mayor el plazo de que se dispone para liquidarla.

En atención a su mayor y menor grado de exigibilidad, las deudas y obligaciones que forman el pasivo se clasifican en:

**Pasivo circulante o flotante.** Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones cuyo vencimiento se ubique en un plazo menor de un año; tales deudas y obligaciones tienen como característica principal que se encuentran en constante movimiento o rotación.

Para eliminar las posibilidades por falta de liquidez que pudieran presentarse al ejecutar una estimación inadecuada, es recomendable obtener líneas de crédito superiores a los requerimientos determinados con bases presupuestales. Por ello, este presupuesto debe estar ligado a otros gastos que forman parte del presupuesto de operación y de gastos acumulados. Las principales deudas y obligaciones que forman el pasivo circulante o flotante son:

**Cuentas por pagar a proveedores.** Generalmente representan una cantidad importante dentro del pasivo de las empresas y su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa, ya que por lo regular las obligaciones se distribuyen entre muchos proveedores, complicando su cálculo individual para establecer el monto correspondiente a este financiamiento. Si se cuenta con una política establecida para efectuar las compras y hacer frente a las ventas futuras, se puede observar que su monto responde precisamente al costo de las ventas futuras, lo que en la práctica es una forma confiable y segura para calcular su monto.

Es importante destacar que para obtener un cálculo más exacto, se debe considerar el costo de las materias primas, incluido en el costo de ventas. Se toman en consideración estrategias especiales en las compras, como pueden ser: compras por furgón o lote en determinadas fechas del año, o bien pagos anticipados para obtener importantes descuentos financieros.

En el caso de la fabricación de ladrillos, tabiques y otros productos de arcilla refractaria se acostumbra a que el pago a proveedores se realice a más tardar en 30 días.

**Gastos de operación e impuestos acumulados por pagar.** Estos conceptos se manejan y estiman mensualmente en las empresas de este giro y normalmente se ligan con otros conceptos; la provisión del impuesto sobre la renta se relaciona con las cantidades mostradas en resultados menos los anticipos detallados en el presupuesto del efectivo; los intereses acumulados se relacionan con los préstamos, por lo que es muy conveniente que estos conceptos se crucen con otros para dar al presupuesto una mayor seguridad numérica.

**Pasivo fijo o consolidado.** Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones con vencimiento mayor de un año, contado a partir de la fecha del balance. Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo comúnmente no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y, en particular, estudiado, analizado, y planeado con base en la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad. Las principales deudas y obligaciones que forman el pasivo fijo o consolidado son:

- Capital social y utilidades retenidas
- Hipotecas por pagar o acreedores hipotecarios
- Documentos por pagar (a largo plazo)

Cuando existan créditos por pagar a largo plazo, como sería el caso para cinco años, y de los cuales se deba cubrir mensual o anualmente una parte determinada, dicha parte se debe considerar un pasivo circulante y, el resto del crédito, un pasivo fijo o consolidado.

**Pasivo diferido o Crédito diferido.**

Este grupo lo forman todas aquellas cantidades cobradas con anticipación, por las que se tiene la obligación de proporcionar un servicio tanto en el mismo ejercicio como en los posteriores.

Las cantidades cobradas por anticipado se deben considerar un pasivo porque generan la obligación de proporcionar un servicio equivalente a la cantidad cobrada. Los servicios cobrados por anticipado tienen como característica que su valor disminuye con el transcurso del tiempo o conforme se vayan proporcionando dichos servicios. De los servicios cobrados por anticipado sólo se considera de utilidad la parte disminuida por el transcurso del tiempo y el resto se distingue como un pasivo diferido. No debe

olvidarse que todo servicio cobrado por anticipado es convertible en utilidad al paso del tiempo en que se vayan proporcionando tales servicios.

El financiamiento para la fabricación de ladrillos, tabiques y otros productos de arcilla refractaria es proporcionado usualmente por recursos propios, proveedores e instituciones financieras.

### **ANÁLISIS FINANCIERO Y PUNTO DE EQUILIBRIO**

El objetivo de los métodos analíticos consiste en simplificar y reducir los datos que se examinan en términos más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos.

Los métodos de análisis financiero comprenden en esencia razones simples y razones estándar. Así mismo, es útil emplear la técnica del punto de equilibrio económico para conocer las diversas opciones que debe plantear la administración de una empresa con objeto de seleccionar la más conveniente y decidir por qué, cómo y cuándo se debe ejecutar.

Para opinar con certeza sobre la situación financiera y la productividad de un negocio, no es suficiente analizar los datos internos. Es necesario complementar el análisis mediante el conocimiento del entorno donde se desenvuelve la empresa, como: las condiciones del mercado, la localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de materias primas, la mano de obra, las vías de comunicación, las condiciones políticas tributarias, etcétera, que tienen gran influencia en la empresa.

#### **Análisis de liquidez y solvencia financiera**

El análisis de la solvencia financiera deberá cubrir las necesidades relacionadas con el ciclo financiero a corto y a largo plazo. La liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes, es decir, las que participan en el ciclo financiero a corto plazo. La solvencia atañe a la capacidad financiera de una empresa para endeudarse a largo plazo y cubrir los costos inherentes. En los anexos se muestran las razones incorporadas en las Pruebas de liquidez y Pruebas de solvencia.

#### **Análisis de productividad de los negocios**

Los accionistas generalmente desean y obtienen un rendimiento superior al que reciben los acreedores; esto por el riesgo mayor que corren los accionistas según el nivel de solvencia de la entidad. Por otra parte, mientras mayores sean los fondos de los acreedores, mayores serán los rendimientos de los accionistas; esto conlleva el uso de fondos a una tasa relativamente baja (después de impuesto sobre la renta), ayudando a obtener mayores rendimientos para los fondos invertidos por los accionistas, que se miden a partir de razones simples, como:

#### **Rendimiento sobre la inversión de los accionistas**

La más importante medida sobre la productividad de los negocios es el rendimiento sobre la inversión de los accionistas, que se obtiene de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Promedio de inversión de los accionistas}} \times 100$$

Esta razón nos indica el porcentaje de rendimiento que los accionistas alcanzan sobre su inversión, el cual debe ser superior al rendimiento otorgado por los instrumentos de renta fija.

#### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es una técnica de análisis empleada como instrumento de planificación de utilidades, toma de decisiones y resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semifijos.

Los gastos y los costos fijos se generan con el paso del tiempo, aparte del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque generalmente se contratan e instalan para la estructuración de la empresa; como ejemplo de estos costos y gastos pueden citarse la depreciación en línea recta, las rentas y los salarios que no están en relación directa con el volumen de producción, entre otros.

Por el contrario, los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción y ventas; como ejemplo pueden citarse la mano de obra pagada en razón de las unidades producidas, la materia prima, los impuestos y las comisiones sobre ventas. Otros gastos y costos que oscilan más o menos en proporción al volumen de producción y ventas son los llamados semivariantes y, para efectos de esta técnica, deben ser clasificados como fijos o como variables, aplicando el buen juicio y tomando en cuenta su comportamiento al nivel del volumen de operación.

La utilización de la forma lineal de análisis del punto de equilibrio puede crear expectativas que supongan aumentar o disminuir la producción; los costos y los ingresos aumentarán o disminuirán en forma proporcional, situación que no necesariamente tiene que comportarse de esa manera, ya que los costos variables por unidad no tienen que permanecer constantes aparte del número de unidades producidas. Los costos variables por unidad pueden disminuir dentro de ciertos límites de producción, pero aumentar con rapidez pasado el límite previsto.

Por tal motivo, la predicción de las utilidades de diferentes volúmenes, a partir únicamente los estados financieros, resultan difíciles de determinar. Para ello es necesario el cálculo del punto de equilibrio que determina el momento en que la empresa no genera ni utilidad ni pérdida, es decir, el nivel en que la contribución marginal cubre con exactitud los costos y gastos fijos. La aplicación de la metodología del punto de equilibrio se presenta en los anexos.

## CONCEPTOS BÁSICOS PARA LAS DECISIONES FINANCIERAS

Para que una empresa pueda tomar cualquier tipo de decisión financiera se debe contar, en primer lugar, con datos confiables y fidedignos que se desprenden de la contabilidad de la organización; en segundo término, se debe establecer el tipo de información necesaria para seleccionar los datos y técnicas más adecuados, con la finalidad de poder planear los objetivos de la empresa. Existen tres pasos principales para realizar esta planeación:

- Determinación de los objetivos, por ejemplo, establecer el nivel de ventas; el tiempo adecuado para recuperar créditos, entre otros.
- Seleccionar y evaluar las mejores opciones para lograr estos objetivos mediante técnicas de análisis financiero, como puede ser la utilización de razones financieras. Por ejemplo, incrementar los descuentos por pronto pago y negociar con los proveedores un tiempo mayor de crédito.

Los descuentos a los precios de los productos finales se realizan en función al volumen de las ventas realizadas.

- Implantar estas opciones y regularlas mediante controles adecuados para verificar la eficiencia con que se cumplen los objetivos de la empresa.

Una de las iniciativas más importantes que debe adoptar una empresa se sitúa en las decisiones de inversión, las cuales se relacionan con los planes de producción de la empresa; y a partir de que los planes de producción de ésta se obtienen de la demanda en el mercado de los productos o servicios, se puede afirmar que la demanda de inversiones es derivada.

En general, la palabra inversión se refiere a la decisión de invertir y al capital invertido. Incluye el sacrificio de una satisfacción presente y cierta, a cambio de un cierto grado de riesgo y rendimiento a futuro. Al

considerar la decisión de inversión dentro de la estructura genérica del presupuesto de capital, se reconocen tres componentes importantes:

1. La escala de la inversión y sus efectos sobre el precio de venta de la producción incrementada, originada por dicha inversión.
2. El proceso total de inversión, que abarca desde el momento en que una decisión de presupuesto de capital se materializa, hasta el momento en que el producto que se incrementa se consume.
3. La estructura motivacional de las decisiones de inversión, lo cual comprende diversos tipos de inversiones.

## **PROYECCIONES, EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA**

Todo método válido para evaluar proyectos de inversión debe tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Para determinar el valor que tiene hoy (valor presente) respecto a una cantidad que se recibirá en el futuro, se procederá a descontar la cantidad futura a una tasa de interés determinada durante el número de periodos considerados.

### **Tasa interna de rendimiento financiero**

La tasa interna de rendimiento financiero, también considerada como tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento a la que el valor presente neto de todos los flujos de efectivo de los periodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto.

El método de cálculo (procedimiento) considera el factor tiempo en el valor del dinero y se aplica con base en el flujo neto de efectivo que generará el proyecto.

El valor presente neto se calcula adicionando la inversión inicial (representada como un flujo de fondos negativo) al valor actual o presente de los futuros flujos de fondos. La tasa de interés será la tasa interna de rendimiento del proyecto (TIR).

La TIR es la tasa de rendimiento en la que el futuro flujo de fondos iguala la salida de caja inicial que incluye los gastos de instalación. La TIR es la tasa de descuento en la que el valor presente neto es igual a cero.

### **Valor presente neto y su comparación con la tasa interna de retorno**

El valor presente neto (VPN) se define como el valor presente del flujo de ingresos (flujo positivo) menos el valor presente del flujo de egresos (flujo negativo); esto es, la suma algebraica de los flujos de efectivo futuros (positivos y negativos) al valor presente, incluyendo en esta suma el egreso inicial de la inversión. Es claro que en un proyecto de inversión no necesariamente existe un solo flujo negativo (inversión inicial), sino que estos pueden presentarse en dos o más periodos.

En términos generales, por cualquiera de los métodos se llega a la misma conclusión, que permite tomar la decisión de aceptar o no un proyecto. En el caso del método de valor presente neto la incógnita se incorpora en el flujo final del proyecto a una tasa esperada, y en el caso del método de la TIR la incógnita se enfoca en el tipo de la tasa a partir de la cual el flujo es igual a cero.

De acuerdo con lo anterior, si la TIR es mayor que la tasa mínima requerida para un proyecto, no se considera necesario calcular el valor por el método del valor presente neto, ya que la decisión tomada busca la aceptación del proyecto.

Existen diferencias importantes entre los dos métodos que deben ser reconocidos. Cuando dos inversiones propuestas son mutuamente excluyentes, podemos seleccionar una de ellas, y los dos métodos pueden arrojar resultados contradictorios.

Por último, existe la evaluación social de proyectos, que permite determinar si un proyecto es benéfico o no para la economía en su conjunto; sin embargo, rebasa los alcances de esta guía.

### **Riesgo y análisis de sensibilidad**

En finanzas existe una relación directa entre el riesgo de una inversión y los beneficios que esta produce; de manera general, se puede decir que entre mayores sean los beneficios más riesgos implica la inversión. Un aspecto importante para disminuir los riesgos es la diversificación de inversiones; mientras más amplia es la gama de elecciones, disminuye el riesgo de una en particular. Otra variable que se debe de considerar es el tiempo de riesgo que se desea mantener en la inversión, ya que existe una relación directa entre estos.

El riesgo financiero incluye la posible insolvencia y la variabilidad en las utilidades disponibles para el propietario o los poseedores de acciones comunes de la empresa.

A medida que una empresa aumenta la porción de pasivos, de contratos de arrendamiento y de acciones preferentes en su estructura financiera, se aumentarán los cargos fijos; por lo tanto, la probabilidad de que la empresa sea capaz de satisfacer estos cargos fijos también aumenta y a medida que la empresa continúe usando apalancamiento financiero o dependencia, crece la probabilidad de insolvencia, que a la vez puede conducir a la quiebra legal.

Por otro lado, todo negocio está sujeto a fluctuaciones en las ventas que pueden conducir a variaciones en las utilidades para los propietarios o accionistas.

### **Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad permite determinar la viabilidad de un proyecto con base en los flujos de efectivo que producirá durante su vida, el presupuesto de capital que se necesitará para llevarlo a cabo y el tiempo en que se recuperará la inversión, además de establecer el riesgo que implicará desarrollarlo.

En la formulación de proyectos es frecuente encontrar que los resultados económicos previsible dependen de los valores asignables a las variables de los mercados de materias primas y productos, a la eficiencia de los procesos y a variables de diversa índole. En tales casos, la supeditación de los resultados económicos previsible de la operación de la empresa a valores preestablecidos de dichas variables, que actúan como parámetros, da lugar a que el estudio carezca de flexibilidad, ya que no se incluyen los efectos que se derivarían de cambios en los parámetros y condiciones establecidas al inicio.

En general, se puede decir que los datos o parámetros usados para determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de una empresa se estiman con base en una predicción de las condiciones futuras; por tanto, es deseable que el empresario mantenga cierto margen de escepticismo al considerar la solución obtenida como el punto de partida para analizar lo que sucedería si los valores cambiaran.

El análisis de sensibilidad es una de las técnicas más empleadas para afrontar el programa expuesto, ya que mide cómo los valores esperados en un modelo financiero o de mercado serían afectados por cambios en la base de los datos para su formulación. El beneficio máximo de ese análisis es que provee de inmediato una medida financiera sobre las consecuencias de posibles errores de predicción. Asimismo, ayuda a enfocar los puntos o variables más sensibles.

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS DE NACIONAL FINANCIERA**

Las empresas requieren de un capital inicial para poder producir bienes o servicios. En este sentido, Nacional Financiera, como banca de desarrollo, tiene el objetivo primordial de apoyar financiera y técnicamente el desarrollo de las empresas, para contribuir al crecimiento económico del país.

Nacional Financiera ofrece una gran variedad de productos y servicios que impulsan la realización de proyectos de inversión, mismos que se detallan a continuación:

### **Operaciones de Crédito de Segundo Piso:**

Este tipo de créditos tienen como propósito financiar los proyectos de inversión viables de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial, a través de la Red de Intermediación Financiera que opera con Nacional Financiera, así como los proyectos de las empresas del sector servicios directamente proveedoras de la industria, y los de empresas de los sectores comercio y servicios en los estados y municipios de menor desarrollo relativo o asociadas a una empresa integradora, que requieran financiamiento para:

- Capital de Trabajo.
- Activos Fijos.
- Reestructuración de Pasivos.
- Desarrollo Tecnológico.
- Mejoramiento del Medio Ambiente.
- Cogeneración Eléctrica.
- Contratación de Asesorías.
- Creación y Desarrollo de Infraestructura Industrial.
- Cuasicapital.

Las características de este tipo de crédito son:

- El monto máximo de financiamiento se determinará en función del tamaño de la empresa y de las características del proyecto.
- El financiamiento podrá otorgarse en moneda nacional y extranjera; esta última se aplicará cuando las empresas sean generadoras de divisas, coticen a precios internacionales o cuenten con mecanismos de cobertura cambiaria.
- La tasa de interés al usuario final será en moneda nacional ( TIIE o Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio más el margen del intermediario financiero), o extranjera (se establecerá en función del plazo, tomando como base la Tasa Libor a 3 meses).
- El plazo del crédito será hasta de 20 años, incluyendo el periodo de gracia, de acuerdo con la capacidad de pago de la empresa y los requerimientos del proyecto.
- El porcentaje de descuento que Nacional Financiera podrá llevar a cabo será de hasta el 100% de los créditos que los Intermediarios Financieros otorguen en favor de cualquier estrato de empresa.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

|                                     |                                     |                                    |                                   |  |                               |
|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------------|
| Empresario solicita crédito a NAFIN | NAFIN brinda asesoría y canaliza al | Intermediario Financiero, analiza. | Intermediario Financiero solicita | Intermediario Financiero solicita documentación al | Empresario recibe crédito del |
|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------------|

|  |                                 |  |                  |                               |                          |
|--|---------------------------------|--|------------------|-------------------------------|--------------------------|
|  | intermediario financiero idóneo | evalúa y determina la viabilidad del crédito | recursos a NAFIN | empresario y autoriza crédito | Intermediario Financiero |
|--|---------------------------------|--|------------------|-------------------------------|--------------------------|

### **Créditos a Tasa Fija:**

Este esquema tiene el propósito de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios del en todo el país y que se ubiquen en los estados y municipios de menor desarrollo relativo, brindándoles financiamiento a través de los intermediarios financieros que operan con Nacional Financiera, con la certidumbre en los pagos que tengan que realizar y la posibilidad de programar sus inversiones; a fin de evitar una eventual volatilidad de las tasas de interés.

Los créditos a tasa fija pueden ser utilizados para capital de trabajo, activos fijos, inversiones en desarrollo tecnológico, para el mejoramiento del ambiente o la reestructuración de pasivos.

Las características de este tipo de financiamiento son:

- El monto máximo de financiamiento por empresa, a través de intermediarios financieros bancarios, es de 10 millones de pesos; y de intermediarios financieros no bancarios, de 1 millón de pesos.
- El plazo para el pago del crédito es desde 6 meses hasta 5 años para todos los destinos, con excepción de los créditos para capital de trabajo, en cuyo caso el plazo máximo es de 3 años.
- Al igual que en la modalidad de financiamiento anterior, el porcentaje de descuento será de hasta el 100% de los créditos que los Intermediarios Financieros otorguen en favor de cualquier estrato de empresa.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

|                                     |   |   |  |  |  |
|-------------------------------------|---|---|--|--|--|
| Empresario solicita crédito a NAFIN | NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediario financiero idóneo | Intermediario Financiero, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito | Intermediario Financiero solicita recursos a NAFIN | Intermediario Financiero solicita documentación al empresario y autoriza crédito | Empresario recibe crédito del Intermediario Financiero |
|-------------------------------------|---|---|--|--|--|

### **Subasta de Dólares de Mediano y Largo Plazo:**

Nacional Financiera ha creado este esquema de financiamiento con la finalidad de apoyar las operaciones de comercio exterior que realizan las empresas, otorgándoles recursos en dólares a



los bancos en condiciones competitivas y con tasas de interés menores a las que ofrecen otras fuentes de fondeo.

Este tipo de financiamientos se destina a operaciones de crédito de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios que se ubiquen en los estados y municipios de menor desarrollo relativo, así como a empresas industriales grandes, de los sectores considerados por Nacional Financiera como prioritarios y/o cuyos proyectos articulen cadenas productivas en las que participen micro, pequeñas y medianas empresas.

Estos recursos que otorga Nacional Financiera a través de los bancos pueden ser utilizados para proyectos que tengan el mismo objetivo que las Operaciones de Crédito de Segundo Piso y sus características son:

- El plazo de los recursos subastados por Nacional Financiera será asignado en función de las tasas de interés que presenten los bancos, en plazos de menos de 1 año y hasta 10 años.
- Los proyectos que requieran plazos mayores de 10 años tendrán una tasa de interés que se fijará fuera de subasta, a través de una cotización específica
- La tasa de interés final estará en función de la subasta y del margen de intermediación que determine el banco y el acreditado, con base en las características del proyecto.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

|                                     |   |   |  |  |  |
|-------------------------------------|---|---|--|--|--|
| Empresario solicita crédito a NAFIN | NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediario financiero idóneo | Intermediario Financiero, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito | Intermediario Financiero solicita recursos a NAFIN | Intermediario Financiero solicita documentación al empresario y autoriza crédito | Empresario recibe crédito del Intermediario Financiero |
|-------------------------------------|---|---|--|--|--|

### Créditos de Primer Piso:

Este tipo de operaciones tienen como objetivo canalizar créditos de primer piso con carácter limitado y temporal, para detonar proyectos de inversión que la banca comercial no está atendiendo.

Nacional Financiera ofrece estos créditos para capital de trabajo, activos fijos, infraestructura industrial y desarrollo de proveedores a las siguientes empresas:

- Pequeñas, medianas y grandes, de las actividades industriales consideradas prioritarias.
- Empresas de cualquier sector que utilicen créditos para el comercio exterior (este tipo de financiamiento se definirá más adelante) para la importación de maquinaria y equipo.
- Industriales proveedoras de entidades del sector público (este tipo de financiamiento se definirá más adelante) o de la industria maquiladora.

- Empresas medianas y grandes que propicien esquemas de desarrollo de proveedores (este tipo de financiamiento se definirá más adelante) y favorezcan la articulación de cadenas productivas nacionales, exportadoras o que sustituyan importaciones.
- Que realicen inversiones para el mejoramiento ambiental.

Sus características son:

- El monto máximo de financiamiento, los plazos y periodos de gracia de este tipo de créditos se determinarán en función del flujo de efectivo de la empresa y de las características del proyecto, así como de la situación financiera de la empresa solicitante del crédito. El plazo máximo podrá ser de hasta 20 años, incluyendo un periodo de gracia de 3 años.
- El financiamiento se podrá otorgarse en moneda nacional y extranjera; esta última se aplicará cuando las empresas sean generadoras de divisas, coticen a precios internacionales o cuenten con mecanismos de cobertura cambiaria.
- La tasa de interés aplicable estará en función del riesgo asumido por Nacional Financiera y del plazo de los créditos. La tasa de referencia que se aplicará para los créditos en moneda nacional será la TIIE y en el caso de moneda extranjera será la Tasa Libor a tres meses.
- El porcentaje de participación de Nacional financiera podrá ser de hasta el 75% del monto a invertir en el proyecto. La participación del acreditado será cuando menos del 25% de la inversión total.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

|                                     |   |   |                                    |
|-------------------------------------|---|---|------------------------------------|
| Empresario solicita crédito a NAFIN | NAFIN analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito | NAFIN solicita documentación al empresario y autoriza crédito | Empresario recibe crédito de NAFIN |
|-------------------------------------|---|---|------------------------------------|

### **Programa de Garantías:**

Por medio de este Programa, Nacional Financiera facilita a las micro, pequeñas y medianas empresas el acceso a recursos de largo plazo a través de la banca comercial, ya que tiene como propósito complementar el monto de las garantías que requieren los bancos para financiar nuevos proyectos cuyo destino sea realizar inversiones en activos fijos y capital de trabajo de empresas productoras de bienes y servicios, preferentemente de las actividades industriales consideradas prioritarias, así como proyectos de desarrollo tecnológico y mejoramiento del medio ambiente.

Este esquema de participación en el riesgo crediticio se ofrece para diferentes tipos de garantías, siendo sus características las siguientes:

### **Garantía Automática:**

- Nacional Financiera asume el riesgo hasta por el 50% del crédito que otorgue el banco.

- El monto máximo de la operación a garantizar será de 6.5 millones de pesos o su equivalente en dólares (este se actualizará periódicamente).

**Garantía Selectiva:**

- El riesgo que asuma Nacional Financiera será hasta por el 50% del crédito que otorgue el banco, excepto en los proyectos de Desarrollo Tecnológico y Mejoramiento del Medio Ambiente, en donde el porcentaje podrá ser de hasta el 80%, de acuerdo con el tamaño de la empresa.
- Esta modalidad aplica a créditos cuyo monto rebase los 6.5 millones de pesos (este monto será actualizado periódicamente).

**Garantía sobre Títulos de Crédito Bursátiles:**

- El porcentaje de la garantía a otorgar por Nacional Financiera se determinará caso por caso, pudiendo llegar hasta un nivel del 50%.
- El beneficiario de la garantía será el tenedor del título bursátil.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

|                                     |   |  |   |   |  |
|-------------------------------------|---|--|---|---|--|
| Empresario solicita crédito a NAFIN | NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediario financiero idóneo | Intermediario Financiero Bancario, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito | Intermediario Financiero Bancario solicita la Garantía de NAFIN, la cual se la otorga | Intermediario Financiero Bancario solicita documentación al empresario y autoriza la garantía | Empresario recibe crédito con la garantía de NAFIN |
|-------------------------------------|---|--|---|---|--|

**Programa de Desarrollo de Proveedores del Sector Privado:**

El objetivo de este Programa es facilitar el desarrollo de una red de proveeduría nacional, eficiente y competitiva, para las grandes empresas del sector privado, a través de la instrumentación de esquemas integrales de atención para las micro, pequeñas, medianas y, en su caso, grandes empresas proveedoras de la gran empresa.

Este Programa opera a través de la red de intermediarios financieros de Nacional Financiera y sólo excepcionalmente en operaciones de primer piso se diseña un esquema específico, considerando las necesidades de la gran empresa y los requerimientos de las micro, pequeña empresa proveedora en materia de:

**Financiamiento:**

- Factoraje Financiero o descuento de documentos.
- Crédito a pedidos.
- Capital de trabajo permanente.

- Activos Fijos.
- Garantías.
- Capital de riesgo.
- Alianzas Estratégicas.

**Servicios no Financieros:**

- Capacitación.
- Asistencia Técnica.
- Mejora continua.
- ISO 9000.
- Calidad total.
- Diagnóstico empresarial.
- Taller COMPITE de SECOFI.

Los recursos que otorga Nacional Financiera bajo este Programa tienen las mismas que las Operaciones de Crédito de Segundo Piso.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

|   |  |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|--|---|
| Gran Empresa formaliza convenio con NAFIN | Gran Empresa entrega pedido al Proveedor | Proveedor solicita al Intermediario Financiero un crédito por el 50% del pedido otorgado por la Gran Empresa | Intermediario o Financiero solicita recursos a NAFIN | Proveedor entrega el pedido a la Gran Empresa en la fecha indicada | Intermediario o Financiero cobra a la Gran Empresa el pedido | Intermediario o Financiero entrega al proveedor la parte correspondiente del cobro del pedido |
|---|--|--|--|--|--|---|

**Programa de Desarrollo de Proveedores del Sector Público:**

Esta modalidad de financiamiento tiene como objetivo otorgar crédito para financiar el capital de trabajo de las empresas proveedoras que cuenten con pedidos de entidades del Sector Público.

Este tipo de esquema Nacional Financiera lo otorga a empresas y personas físicas con actividad empresarial manufacturera y prestadoras de servicios de carácter industrial proveedoras de

organismos o entidades del sector público, que previamente hayan firmado convenio con NAFIN, y que además:

- Tengan dos años como proveedores de la entidad que firmó el convenio (dos años de proveedor del sector público).
- Cuenten con una calificación o certificación por parte de la entidad.
- No se encuentren en quiebra técnica.
- No estén demandado o en cartera vencida.
- Tengan una solvencia moral y crediticia.
- Cuenten con un pedido o contrato vigente y una antigüedad no mayor a 30 días.

Las características de financiamiento de este esquema son:

- Los tipos de crédito que se ofrecen bajo esta modalidad pueden ser de habilitación o avío, o crédito simple.
- El monto máximo de financiamiento es de 5 millones de pesos por operación, o hasta de el 50% del valor del pedido o contrato, sin rebasar el 50% de los actividades totales de la empresa.
- La tasa de interés, dependiendo del tipo de garantía, es de TIE más 2 puntos y hasta 5 puntos.
- El plazo está dado en función del contrato o pedido, máximo de dos años.
- Las garantías serán las propias del crédito, más el aval de los principales socios o accionistas, como mínimo.
- La forma de pago estará dada en función de las condiciones del pedido.
- El proveedor deberá ceder los derechos de cobro del pedido a Nacional Financiera.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

|   |  |  |  |   |  |
|---|--|--|--|---|--|
| Institución del Sector Público formaliza convenio con NAFIN | Institución del Sector Público entrega pedido al Proveedor | Proveedor solicita a NAFIN un crédito por el 50% del pedido otorgado por la Gran Empresa | Proveedor entrega el pedido a la Institución del Sector Público en la fecha indicada | NAFIN cobra a la Institución del Sector Público el pedido | NAFIN entrega al proveedor la parte correspondiente del cobro del pedido |
|---|--|--|--|---|--|

**Crédito al Comercio Exterior:**

Nacional Financiera fomenta las operaciones de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas industriales, compradoras de bienes y servicios en el extranjero o exportadoras de sus productos, brindándoles diversos apoyos en materia de recursos financieros en dólares americanos o su equivalente en otras divisas.

Los servicios financieros con los que cuenta Nacional Financiera para apoyar las operaciones de comercio exterior son:

- **Cartas de Crédito:**

Las cuales son el medio de pago que garantiza tanto al importador como al exportador el pago oportuno por la adquisición de mercancías.

- **Garantías:**

Permiten a las empresas participar en la emisión de bonos en los mercados internacionales de capital.

- **Mercado de Divisas:**

Compraventa de divisas.

- **Cobertura Cambiaria:**

Protección contra el riesgo cambiario peso-dólar.

- **Líneas de Crédito:**

Destinados a financiar las operaciones de preexportaciones, exportación e importación con tasas de interés preferenciales.

- **Asesoría Financiera:**

Nacional Financiera ofrece asesoría en temas relacionados con las actividades de comercio exterior.

Los montos de los créditos pueden ser desde 50,000 y hasta 4,000,000 de dólares, y los plazos desde 90 días y hasta 20 años, dependiendo del tipo de proyecto que presente la empresa. De igual forma, la tasa de interés dependerá del plazo y tipo de financiamiento.

Los procedimientos para obtener estos tipos de financiamiento son los siguiente:

- **Importación:**

|   |  |   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|---|--|--|
| Empresari<br>o<br>mexicano<br>solicita<br>crédito a | NAFIN<br>brinda<br>asesoría,<br>analiza,<br>evalúa y | NAFIN<br>establece<br>contacto con<br>Banco<br>extranjero y | Banco<br>extranjero<br>establece<br>contacto con<br>exportador | El exportador<br>solicita el<br>pago de la<br>mercancía al<br>Banco | Banco<br>extranjero<br>paga al<br>exportador y<br>solicita los | Empresario<br>mexicano<br>recibe<br>mercancía<br>en la fecha |
|---|--|---|--|---|--|--|

|                     |                                  |                           |  |            |                  |          |
|---------------------|----------------------------------|---------------------------|--|------------|------------------|----------|
| NAFIN para importar | determina viabilidad del crédito | solicita línea de crédito |  | extranjero | recursos a NAFIN | indicada |
|---------------------|----------------------------------|---------------------------|--|------------|------------------|----------|

• **Exportación:**

|  |  |  |   |  |  |
|--|--|--|---|--|--|
| Empresario mexicano solicita apoyo a NAFIN para exportar | NAFIN brinda asesoría, y contacta con banco extranjero | Banco extranjero establece contacto con el comprador | El comprador recibe mercancía del empresario mexicano y paga al banco extranjero la mercancía | Banco extranjero envía el pago de la mercancía a NAFIN | Empresario mexicano recibe de NAFIN el pago en la fecha indicada |
|--|--|--|---|--|--|

**Programa de Capacitación y Asistencia Técnica:**

Nacional Financiera ofrece en todas sus oficinas del país, así como en Instituciones de Educación Superior, Profesionales de la Capacitación, Asistencia Técnica y Consultoría, diversos servicios en materia de capacitación y asistencia técnica, entre los que destacan los siguientes cursos y programas:

**Acceso al Crédito:**

Este curso proporciona los elementos necesarios para la integración de un expediente crediticio y las bases legales y operativas genéricas de los requerimientos exigidos por los intermediarios financieros.

**Temas de Administración para Microindustrias (Colección PROMICRO):**

Estos cursos tienen como objetivo proporcionar a empresarios de microindustrias el conocimiento básico sobre la operación de una empresa, en los temas referentes a: la empresa y el empresario, administración y manejo de personal, desarrollo de la microempresa, contabilidad, análisis de estados financieros, producción, costos, control de calidad y ventas.

**Temas Gerenciales para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (NAFIN-ITAM):**

Este material fue diseñado para que el micro, pequeño y mediano empresario conozca de manera sencilla la teoría administrativa y los procesos de gestión empresarial en materia de contabilidad, administración, finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos.

**Proceso de Mejoramiento Continuo - Calidad Total (NAFIN-ITESM):**

Este programa tiene como objetivo dar a conocer a los empresarios la tecnología de calidad total para elevar la competitividad de sus empresas, mediante la implantación de un proceso de mejoramiento continuo que cubre los siguientes aspectos: hacia el mejoramiento continuo, la

planeación del proceso, el mejoramiento continuo en acción, la consolidación del proceso y el factor humano en el proceso.

#### **Diplomado sobre el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión:**

Formar especialistas en la identificación, formulación, evaluación, ejecución y administración de proyectos de inversión.

#### **Curso-Taller en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión: Un enfoque de Sistema para Empresarios:**

Tiene como objetivo de enseñanza-aprendizaje que los participantes conozcan los conceptos, herramientas y metodología de aplicación, dentro de un enfoque de sistemas, a fin de identificar, formular y evaluar alternativas de inversión que eleven la rentabilidad y/o disminuyan el riesgo operativo y financiero de sus negocios.

#### **Taller de Decisiones Estratégicas**

Se orienta al desarrollo de habilidades para tomar decisiones estratégicas en condiciones de alta competencia, utilizando un simulador de negocios que permite evaluar los resultados equivalentes a los de la operación de una empresa durante diez años.

#### **Diagnóstico Empresarial:**

Tiene como objetivo identificar la problemática y requerimientos técnicos, administrativos, económicos y financieros de la empresa; además, permite formular soluciones de acuerdo con sus necesidades específicas, mejorando así su productividad y competitividad. Adicionalmente, se aplica el Programa de Clínicas Empresariales/ITESM, en el que un profesor-líder trabaja con un equipo multidisciplinario de alumnos.

#### **Programa de calidad ISO 9000, QS 999 y HCCP:**

Su propósito es sensibilizar y capacitar al empresario en lo que se refiere a sistemas de aseguramiento de calidad y al contenido y requisitos de la familia de normas ISO 9000, QS 9000, y HCCP, a través de actividades de difusión y asistencia técnica que resalten los beneficios que trae consigo implantar dicho sistema en la empresa; facilita también los apoyos financieros y técnicos necesarios para obtener la certificación.

#### **Programa de Productividad y Competitividad COMPITE:**

Nacional Financiera y SECOFI promueven en forma conjunta el Programa COMPITE. Este esquema tiene por objeto elevar la productividad de las empresas, especialmente las manufactureras, con acciones de bajo costo e impartido inmediato.

#### **Financiamiento para Asistencia Técnica Especializada (NAFIN-PNUD):**



Su objetivo es financiar los servicios de asistencia técnica que las empresas requieren para elevar su competitividad, incorporar nuevas tecnologías y diseñar esquemas para mejorar la productividad y reducir la contaminación ambiental.

**Programa de Medio Ambiente:**

Va encaminado a apoyar a las empresas pequeñas y medianas con servicios de capacitación y asistencia técnica que les permita prevenir o controlar sus emisiones contaminantes, gracias a una cultura ecológica que les ayude a 1) identificar oportunidades económicamente viables para mejorar el ambiente, 2) emplear tecnologías más limpias, 3) implantar sistemas de ISO 14000, 4) integrar proyectos ambientales y su vinculación con las fuentes de financiamiento y, 5) formar y certificar expertos ambientales.

**Vinculación Universidad-Empresa:**

Promover la participación de programas universitarios para atender problemas puntuales de las pequeñas y medianas empresas, así como fomentar el desarrollo de emprendedores

**Metodologías para el desarrollo de proveedores:**

Desarrollo y aplicación de una metodología que fortalezca la cadena de proveeduría y cumpla con las exigencias de calidad, tecnología, precio y servicio, considerando al proveedor como asociado aportante de valor agregado al producto final, lo que combina acciones de financiamiento.

**Red de Información, Capacitación y Asistencia Técnica:**

Proporciona información tecnológica y ubicación de expertos e instructores para la modernización de la empresa, pertenecientes a la Red de NAFIN formada por instituciones de educación media y superior, institutos y centros de investigación, empresas de consultoría, instructores, organismos empresariales del país y del extranjero.

El procedimiento para obtener este tipo de apoyos y servicios es el siguiente:

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Empresario requiere Capacitación o Asistencia Técnica | NAFIN brinda asesoría sobre los servicios de Capacitación y Asistencia Técnica y le proporciona información sobre la Red de Capacitación y Asistencia Técnica | La Red de Capacitación y Asistencia Técnica analiza la problemática de la Empresa y ofrece el servicio requerido | El empresario recibe el apoyo que requiere |
|---|---|--|--|

## FUENTES DE INFORMACION

**Contabilidad para el constructor**  
Michael C. Thomsett  
Trillas

**Principios de contabilidad generalmente aceptados**  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos

**Guías Empresariales**  
[www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)



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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**

**TEMA:**  
**SISTEMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

**L.C. Y M.C. JORGE ELIÉCER CERÓN  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**

## **SISTEMAS DE INFORMACION FINANCIERA**

## DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD

**CONTABILIDAD** - Es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por la unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios, e instituciones de beneficencia, etc.).

**Bibliografía**

ELIAS LARA FLORES - PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD Trillas MÉXICO.

**CONTABILIDAD** - Ciencia que se dedica a la captación, representación y medida de los hechos contables (movimientos de fondos, operaciones mercantiles, transacciones comerciales, etc.), en un periodo dado, con el fin de obtener un estado general de cuentas.

**Bibliografía**

GRUPO EDITORIAL OCÉANO - OCÉANO UNO DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO Editorial Carvajal S.A. COLOMBIA

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

**Bibliografía**

INSTITUTO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C - PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS Décimatercera edición MEXICO

## **ENFOQUES DE LA CONTABILIDAD**

*CONTABILIDAD FINANCIERA*

*CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*

### **EXPLICACIÓN DE CADA UNO DE ELLOS**

*CONTABILIDAD FINANCIERA* - Se encuentra normada por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. . Tiene la característica fundamental de que la información contable debe tener utilidad y confiabilidad, básica para la toma de decisiones y en general usada para la planeación, organización, integración, dirección y control de cualquier proceso administrativo. Puede ser utilizada por cualquier usuario.

*CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA* - No está normada y normalmente se utiliza solo por usuarios internos de una entidad para determinar el estado producción y el estado de costo de lo vendido.

### **OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD**

- 1 - Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.
- 2 - Registrar, en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal.
- 3 - Proporcionar en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda el negocio.
- 4 - Prever con bastante anticipación el futuro de la empresa.
- 5 - Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a lo establecido por la ley.

### **DEFINICIONES**

*SISTEMA* - Conjunto de reglas o principios sobre una materia relacionada entre sí.

*SISTEMA DE INFORMACIÓN* - Conjunto de reglas o principios para reunir una serie de datos sobre una materia.

**SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA** - Conjunto de reglas o principios para reunir una serie de datos referentes a las actividades económicas relacionadas con los negocios y la banca.

**ESTADO FINANCIERO** - Son aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada, presente o futura; o bien el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales.

Bibliografía:

PERDOMO MORENO - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS - Ed. ECASA MÉXICO

**ESTADO FINANCIERO** - Son los documentos a través de los cuales clasifican y describen mediante títulos, rubros, conjuntos, descripciones, cantidades y notas explicativas, las declaraciones que los administradores de la entidad hacen sobre su situación financiera y el resultado de sus operaciones de las transacciones que realizan y ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, los cuales son medidos, registrados, clasificados, analizados, sumariados y finalmente reportados como información, de acuerdo a principios de contabilidad.

## **CLASIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

1° Atendiendo a la importancia de los mismos.

- BÁSICOS
- SECUNDARIOS

2° Atendiendo a la información que presentan.

- NORMALES
- ESPECIALES

3° Atendiendo a la fecha o periodo a que se refieren.

- ESTÁTICOS
- DINÁMICOS
- ESTÁTICO-DINÁMICOS
- DINÁMICO-ESTÁTICOS

4° Atendiendo al grado de información que proporcionan.

- SINTÉTICOS
- DETALLADOS

5° Atendiendo a la forma de presentación.

- SIMPLES
- COMPARATIVOS

6° Atendiendo al aspecto formal de los mismos.

- ELEMENTOS DESCRIPTIVOS
- ELEMENTOS NUMÉRICOS

7° Atendiendo al aspecto material de los mismos.

- ENCABEZADO
- CUERPO
- PIE

**8° Atendiendo a la naturaleza de las cifras.**

- HISTÓRICOS O REALES
- ACTUALES
- PROYECTADOS O PRO-FORMA

**PARTES DE UN ESTADO FINANCIERO**

Los estados financieros **Básicos**, conocidos también como **Principales**, son aquellos que muestran la capacidad económica de una empresa (Activo total menos Pasivo total), capacidad de pago de la misma (Activo Circulante menos Pasivo Circulante) o bien, el resultado de operaciones obtenido en un periodo dado, por ejemplo:

- a) Balance General.
- b) Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados.
- c) Estado de origen y aplicación de recursos.

Los estados financieros **Secundarios**, conocidos también como **Anexos**, son aquellos que analizan un renglón determinado de un estado financiero **básico**, por ejemplo:

Del Balance General serán **Secundarios**:

- a) Estado del movimiento de cuentas del Superávit.
- b) Estado del movimiento de cuentas del Déficit.
- c) Estado del movimiento de cuentas del Capital Contable.
- d) Estado detallado de Cuentas por Cobrar, etc.

Del Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados serán **Secundarios**:

- a) Estado del Costo de Ventas Netas.
- b) Estado del Costo de Producción.
- c) Estado Analítico de Cargos Indirectos de Fabricación.
- d) Estado Analítico de Costos de Venta.
- e) Estado Analítico de Costos de Administración, etc.

Del Estado de origen y aplicación de recursos, serán **Secundarios**:

- a) Estado Analítico del origen de los recursos.
- b) Estado Analítico de aplicación de recursos, etc.



Serán **Normales**, aquellos estados financieros básicos o secundarios cuya información corresponda a un **negocio en marcha**.

Serán **Especiales**, aquellos estados financieros básicos o secundarios cuya información corresponde a una empresa que se encuentre en situación diferente a un negocio en marcha, por ejemplo:

- a) Estado de liquidación (Balance por Liquidación).
- b) Estado por Fusión (Balance por Fusión).
- c) Estado por Transformación (Balance por Transformación), etc.

Los estados financieros **Estáticos** son aquellos cuya información se refiere a un instante dado, a una fecha fija, por ejemplo:

- a) Balance General
- b) Estado detallado de cuentas por cobrar.
- c) Estado Detallado del Activo Fijo Tangible, etc.

Los estados financieros **Dinámicos**, son aquellos que presentan información correspondiente a un periodo dado, a un ejercicio determinado, por ejemplo:

- a) Estado de pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados.
- b) Estado del Costo de Ventas Netas.
- c) Estado del Costo de Producción.
- d) Estado Analítico de Costos de Venta, etc.

Los estados financieros **Estático-dinámicos**, son aquellos que presentan en primer término información a fecha fija y en segundo término, información correspondiente a un periodo determinado, por ejemplo:

- a) Estado comparativo de Cuentas por Cobrar y Ventas.
- b) Estado comparativo de Cuentas por Pagar y Compras, etc.

Los estados financieros **Dinámico-estáticos**, son aquellos que presentan información en primer lugar correspondiente a un ejercicio y en segundo lugar información a fecha fija, por ejemplo:

- a) Estado comparativo de Ingresos y Activo fijo.
- b) Estado comparativo de Utilidades y Capital Contable, etc.

Serán **Sintéticos**, los estados financieros que presenten información por grupos, conceptos es decir, presentan información en forma global.

Serán **Detallados**, los estados financieros que presenten información en forma analítica, pormenorizada, etc.

Serán **Simples**, cuando se refiera a un estado financiero, es decir, se presenta un solo estado financiero.

Serán **Comparativos**, cuando se presente en un solo documento, dos o más estados financieros, generalmente de la misma especie.

Todos los estados financieros desde el punto de vista **formal**, están constituidos por dos elementos, el **descriptivo** (conceptos) y el **numérico** (cifras).

Ahora bien, desde el punto de vista **material**, cualquier estado financiero se divide en tres partes:

**Encabezado,**  
**Cuerpo y**  
**Pie.**

El **Encabezado** destinado generalmente para:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Nombre del estado financiero de que se trate.
- c) La fecha fija, o bien, el ejercicio correspondiente.

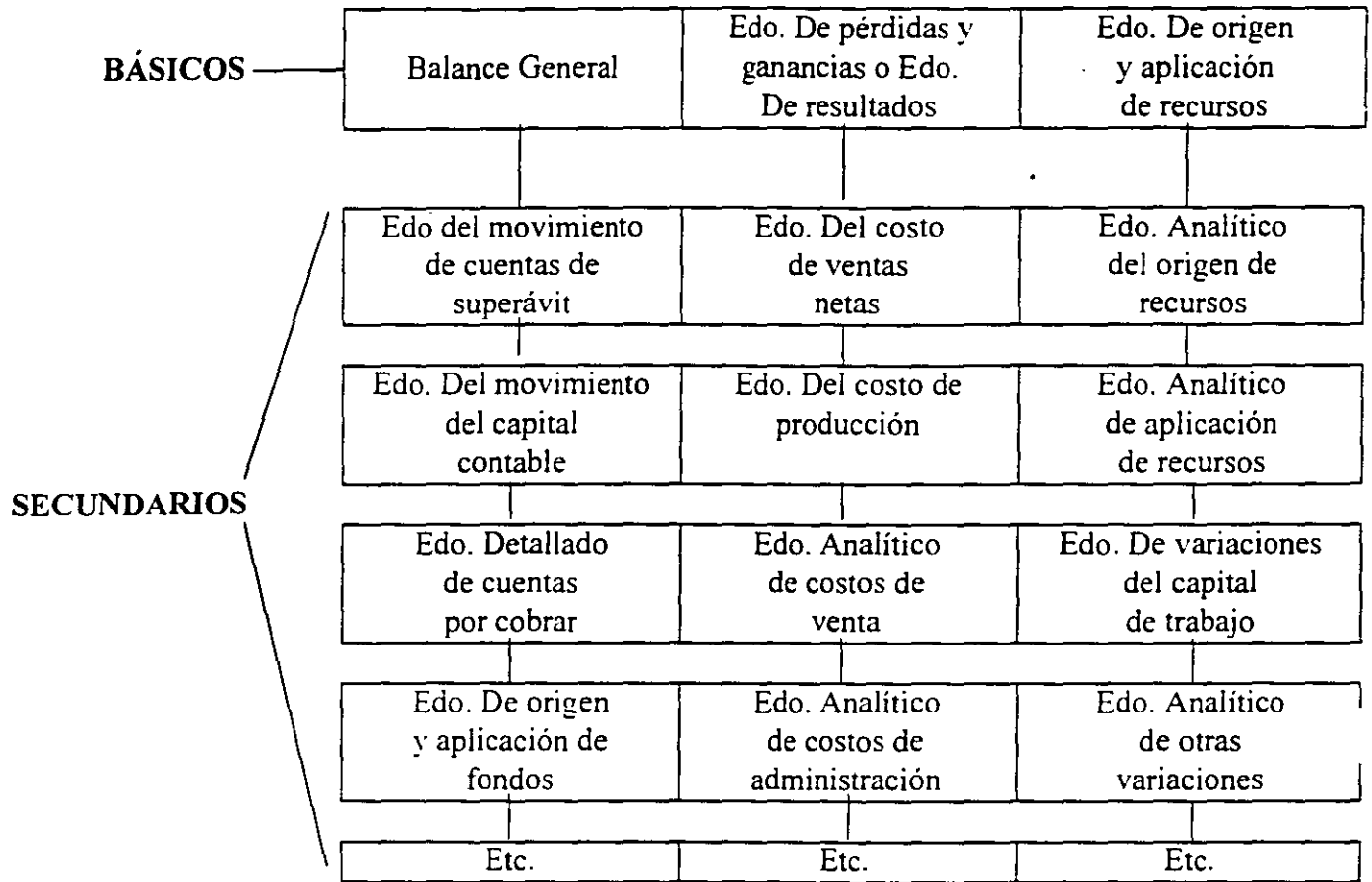
El **Cuerpo** destinado para el contenido del estado financiero de que se trate.

El **Pie** destinado generalmente para notas a los estados financieros, nombre y firma de quien lo confecciona, audita, interpreta, etc., etc.

**Históricos o Reales.** Actuales, cuando la información corresponde precisamente al día de su presentación.

**Presupuestales, Pro-forma, Proyectados o Predeterminados,** cuando el contenido corresponde a estados financieros cuya fecha o periodo se refieran al futuro.

## ESTADOS FINANCIEROS



### FORMA DE PRESENTACIÓN DE UN BALANCE GENERAL

a) En forma de cuenta:

|                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| ACTIVOS      \$  | PASIVOS      \$          |
| _____            | CAPITAL CONTABLE      \$ |
| Sumas Iguales \$ | Sumas Iguales      \$    |
| =====            | =====                    |

(De la fórmula del balance: Activo es igual a Pasivo más Capital)

b) En forma de reporte:

|                  |    |
|------------------|----|
| ACTIVOS          | \$ |
| - PASIVOS        | \$ |
| <hr/>            |    |
| CAPITAL CONTABLE | \$ |
| <hr/> <hr/>      |    |

(De la fórmula del capital: Activo menos Pasivo igual a Capital).

c) En forma Mixta:

|                  |    |             |
|------------------|----|-------------|
| ACTIVOS          | \$ |             |
| PASIVOS          |    | \$          |
| CAPITAL CONTABLE |    | \$          |
| Sumas iguales    | \$ | \$          |
| <hr/>            |    | <hr/>       |
| <hr/> <hr/>      |    | <hr/> <hr/> |

d) En forma Inglesa: (primera variante).

|                  |          |             |       |
|------------------|----------|-------------|-------|
| PASIVOS          | \$       | ACTIVOS     | \$    |
| CAPITAL CONTABLE | \$ _____ |             | _____ |
| Sumas            | \$       | Sumas       | \$    |
| <hr/> <hr/>      |          | <hr/> <hr/> |       |

(Segunda variante)

|                  |          |             |       |
|------------------|----------|-------------|-------|
| CAPITAL CONTABLE | \$       | ACTIVOS     | \$    |
| PASIVOS          | \$ _____ |             | _____ |
| Sumas            | \$       | Sumas       | \$    |
| <hr/> <hr/>      |          | <hr/> <hr/> |       |

Ahora bien, los conceptos que integran el cuerpo del balance general (Activo, Pasivo y Capital Contable) pueden presentarse en distintas formas; a manera de ejemplo veremos algunas formas de presentación del Activo:

Presentación Convencional

|                   |    |
|-------------------|----|
| ACTIVO CIRCULANTE | \$ |
| ACTIVO FIJO       | \$ |
| ACTIVO DIFERIDO   | \$ |
| Suma              | \$ |

Presentación atendiendo a su Disponibilidad

|   |    |
|---|----|
| ACTIVOS DISPONIBLES                       | \$ |
| ACTIVOS MENOS DISPONIBLES                 | \$ |
| ACTIVOS DE DISPONIBILIDAD<br>CONDICIONADA | \$ |
| Suma                                      | \$ |

Presentación atendiendo a la Moneda

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| ACTIVOS EN MONEDA<br>NACIONAL   | \$ |
| ACTIVOS EN MONEDA<br>EXTRANJERA | \$ |
| Suma                            | \$ |

Presentación atendiendo a la Tangibilidad

|                     |  |
|---------------------|--|
| ACTIVOS TANGIBLES   | \$                                       |
| ACTIVOS INTANGIBLES | \$                                       |
| Suma                | <u>\$</u><br><u>                    </u> |

Presentación atendiendo a su Circulación

|                        |  |
|------------------------|--|
| ACTIVOS CIRCULANTES    | \$                                       |
| ACTIVOS NO CIRCULANTES | \$                                       |
| Suma                   | <u>\$</u><br><u>                    </u> |

Presentación atendiendo a su Productividad

|                        |  |
|------------------------|--|
| ACTIVOS PRODUCTIVOS    | \$                                       |
| ACTIVOS NO PRODUCTIVOS | \$                                       |
| Suma                   | <u>\$</u><br><u>                    </u> |

Respecto de las cifras (elemento numérico), el activo puede presentarse atendiendo a la importancia relativa de sus cifras, es decir, se determina cual de los conceptos del Activo es, en importe, el más importante, tal es el caso por ejemplo, de las empresas de ferrocarriles, en las que generalmente el Activo Fijo es el de mayor importe, en ese caso tendremos:

Presentación atendiendo a la Importancia Relativa de las cifras

|                     |    |
|---------------------|----|
| ACTIVOS FIJOS       | \$ |
| ACTIVOS CIRCULANTES | \$ |
| ACTIVOS DIFERIDOS   | \$ |
| Suma                | \$ |

Presentación Financiera

|        |                             |    |
|--------|-----------------------------|----|
|        | ACTIVOS CIRCULANTES         | \$ |
| Menos: | PASIVOS CIRCULANTES         | \$ |
|        | Capital de Trabajo          | \$ |
| Más:   | ACTIVOS FIJOS               | \$ |
|        | Suma                        | \$ |
| Menos: | PASIVOS FIJOS               | \$ |
|        | Inversión Neta              | \$ |
|        | CAPITAL SOCIAL              | \$ |
| Más:   | SUPERAVIT                   | \$ |
|        | Origen de la Inversión Neta | \$ |

Nota: La suma de Inversión Neta debe ser igual a la suma de Origen de la Inversión Neta.

**Bibliografía:**

Perdomo Moreno

Análisis e interpretación de Estados Financieros  
Editorial ECASA  
Elías Lara Flores  
Primer curso de Contabilidad  
Editorial Trillas

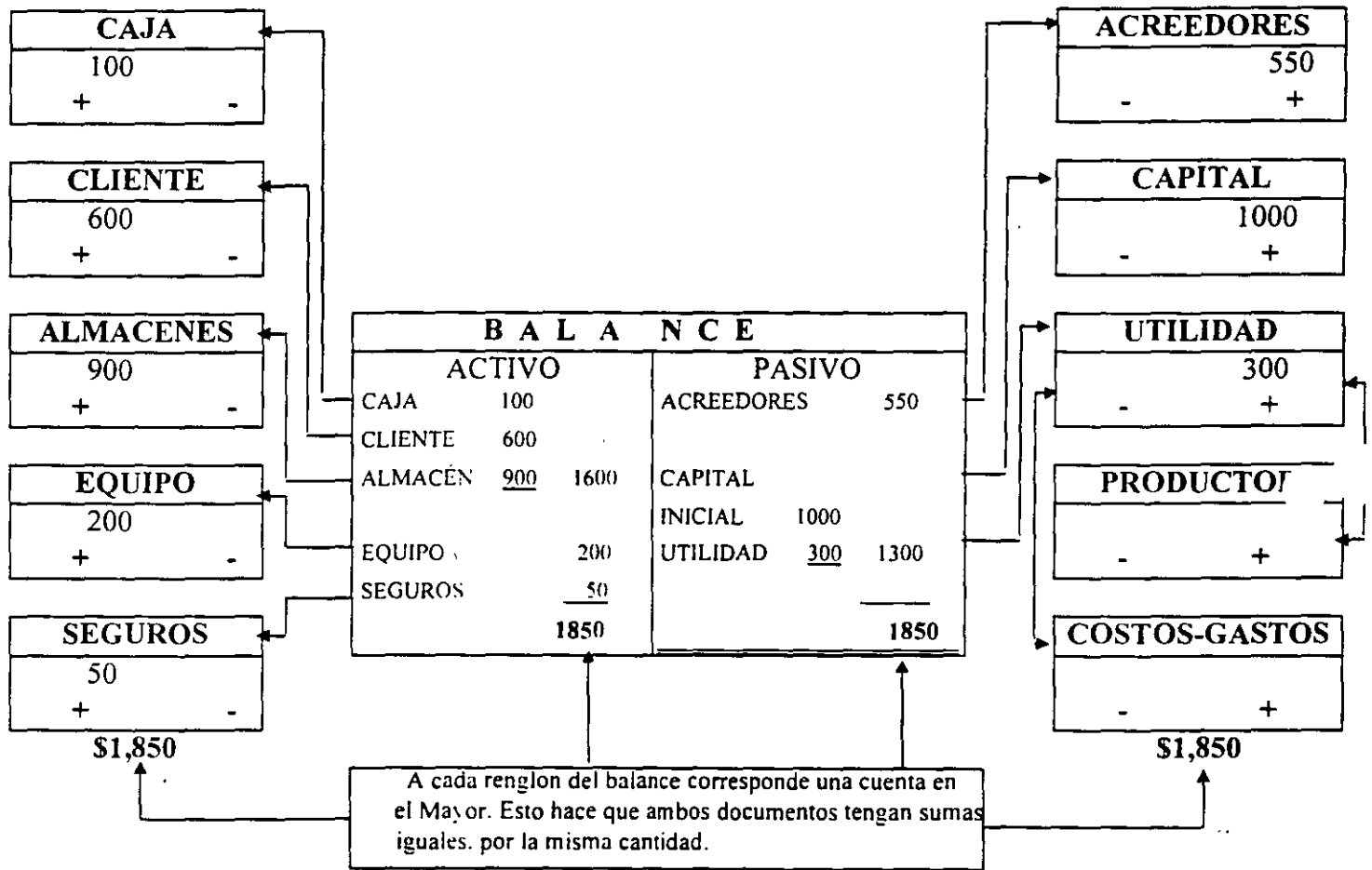
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Elías Lara Flores  
Primer Curso de Contabilidad  
8ª Edición.  
Editorial Trillas.



## DEFINICIÓN DE CUENTA

Las cuentas, pues, no son más que documentos en los cuales se describe la historia de cada uno de los renglones del balance, de donde resulta que existen cuentas de activo, cuentas de pasivo y cuentas de capital, según que se refiera a las propiedades de la empresa, a sus acreedores o a sus dueños, respectivamente.



**Bibliografía:**

Principios de contabilidad  
 Alejandro Prieto  
 Décima edición  
 Editorial Banca y Comercio S. A.

## **DEFINICIÓN DE CUENTA**

Es el registro donde se anotan ordenadamente los aumentos y disminuciones que sufre un valor o concepto como consecuencia de las operaciones practicadas por el negocio.

El nombre que se asigna a las cuentas debe dar una idea clara del valor o concepto a que se refiere.

### **Bibliografía:**

Primer Curso de Contabilidad  
Elias Lara Flores  
Editorial Trillas  
8a. edición

## **CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS**

La enumeración de todas las cuentas que se manejan en la contabilidad de un negocio forman su "catálogo de cuenta", su clasificación es:

### **Activo, Pasivo y Capital.**

#### **Cuenta de activo:**

Las cuentas de activo representan inversiones y que, en consecuencia, se refiere a las propiedades del negocio. Por lo tanto siempre comenzará con un débito y sus saldos serán siempre deudores.

Con el fin de facilitar el estudio de las cuentas, a continuación las presentamos en forma de esquema, que por lo demás son muy usuales en Contabilidad. Dicho esquema afectan la forma de una T, en la cual se destina el lado izquierdo al Debe y el derecho al Haber.

#### **Cuenta de pasivo:**

El pasivo, por definición esta formado por todas aquellas responsabilidades u obligaciones a cargo del negocio: es decir, por todas sus deudas. Figura del lado derecho del balance: en consecuencia, sus cuentas comienzan por un abono.

#### **Cuenta de capital:**

Sabemos que la cuenta de Capital, es la que en esencia, al dueño o dueños de la empresa. Por lo tanto, todos los productos y todos los gastos que resulten de las operaciones practicadas modifican ese capital, aumentándolo si se trata de productos, o bien disminuyéndolo, en el caso de costo y gasto.

Ahora bien, tanto los productos como los costos y gastos de una empresa pueden ser muy numerosos y, además, se repiten continuamente a medida que el negocio se desarrolla.

**ACTIVO**

Circulante:

Caja  
Cuenta de cheques en los Bancos  
Clientes  
Documentos por cobrar  
Deudores  
Almacén

Fijo:

Equipo  
Edificios  
Terrenos

Otros activos:

Patentes y marcas  
Depósitos en Garantía  
Deudores Hipotecarios

Cargos diferidos:

Seguros adelantados  
Gastos de Instalación

**PASIVO**

Circulante:

Proveedores  
Acreedores  
Impuestos sobre la Renta, por Pagar  
Documentos por pagar

Fijos:

Acreedores Hipotecarios

Créditos Diferidos:

Rentas cobradas por adelantado  
**CAPITAL**

Ventas  
 Costo de Ventas  
 Gastos de Venta  
 Gastos de Administración  
 Gastos y productos financieros  
 Otros gastos y productos  
 Impuestos sobre la renta  
 Pérdidas y Ganancias

**Definiciones:**

Activo:

Circulante:

**Cuenta de Caja:**

Esta cuenta, típicamente de activo, está destinada a registrar todo el movimiento de cantidades en efectivo manejadas por la negociación, Su movimiento es el siguiente:

C A J A

1.- Cantidad que representa la existencia en dinero al iniciarse las operaciones de la negociación.  
 2.- Todo dinero recibido.

1.- Todo dinero pagado.

El movimiento de esta cuenta origina siempre un saldo deudor, que en todo caso representa dinero en efectivo a la disposición de la negociación. Su correcta presentación es el balance general. en el grupo del activo circulante.

**Cuenta de Cheque en los Bancos:**

El manejo de dinero en efectivo por conducto de los bancos se hace cada día mas popular en el comercio. debido a la ventaja de seguridad y ahorro de tiempo que presenta. especialmente si se trata de cuentas de cheques, en las cuales la disposición de los fondos por parte del depositante es inmediata .

Las cuentas de cheques llevadas con los bancos deberán tener por nombre el del banco mismo a que se refieran y la especificación de que se trata de una cuenta de cheques. Su movimiento queda explicado en el siguiente esquema:

(Nombre del Banco), Cuenta de Cheques

|   |  |
|---|--|
| 1.- Dinero en el banco, en cuenta de cheques, al iniciar las operaciones del ejercicio.                                 | 1.- Valor de los cheques expedidos, o sea, las cantidades retiradas.               |
| 2.- Depósitos hechos en efectivo o cheques debidamente endosados.   | 2.- Cantidad que el banco cargue por concepto de sus comisiones de cobranzas, etc. |
| 3.- Intereses que de acuerdo con el convenio tenido con el banco (en su caso) abone este en el dinero depositado en él. |  |

### Cuenta personales deudoras:

Las cuentas llevadas a personas -cuentas personales-, pueden ser, para con la negociación, de dos naturalezas: deudoras o acreedoras, según que las operaciones practicadas con las personas que ellas representan, coloquen a éstas en la posición de deudores o de acreedores para con el comerciante.

Hablando exclusivamente de las cuentas personales deudoras puede decirse, en cuanto a su nombre, que toman el de la persona misma, o de la razón social a quien se lleva la cuenta, y tiene el siguiente movimiento:

(Nombre del deudor)

|  |   |
|--|---|
| 1.- Cantidad que deba al principiar las operaciones del ejercicio                    | 1.- Cobros en efectivo.   |
| 2.- Cantidades que se le entreguen en efectivo.                                      | 2.- Documentos recibidos en pagos.  |
| 3.- Mercancías que se le remitan o servicios que se le proporcionen.                 | 3.- Devoluciones de mercancías o rebajas que sobre el importe de sus compras se le concedan.        |
| 4.- Cantidad de dinero o mercancías entregadas a terceros personas por cuenta suya . | 4.- Cantidades o efectos entregados por el deudor a terceras personas por cuenta de la negociación. |
| 5.- Intereses que deben considerársele por demora en la liquidación de su deuda.     | 5.- Descuentos concedidos por pago anticipado de su adeudo.   |

El saldo de esta cuenta, siempre deudor, representará un crédito a favor de la negociación, y su colocación correcta está en el grupo del activo circulante.

### Cuentas de documentos por cobrar:

Los documentos pendientes de cobro se manejan todos en una sola cuenta que recibe el siguiente movimiento:

DOCUMENTOS POR COBRAR

|   |  |
|---|--|
| 1.- Total de los documentos pendientes del cobro al iniciarse las operaciones de la negociación.  | 1.- Valor nominas de los documentos cobrados o cancelados. |
| 2.- Valor nominal de los documentos que se reciben para ser cobrados a la fecha de su vencimiento |  |

El saldo de esta cuenta, siempre deudor, representa el total de los documentos al cobro y se presentará en el activo circulante.

### Cuenta de almacén :

Se designa con este nombre a la cuenta relativa a la inversión en mercancías. Estas inversiones se manejan a precio de costo de acuerdo con el siguiente movimiento.

#### ALMACÉN

|  |  |
|--|--|
| 1.- Costo de inventario inicial de mercancía.  | 1.- Precio de costo de la mercancía vendida.                             |
| 2.- Costo de nuevas adquisiciones de mercancía.  | 2.- Precio de costo de la mercancía devuelta a los proveedores.          |
| 3.- Costo de la mercancía recibida de los clientes por concepto de devolución sobre venta. | 3.- Importe de las rebajas sobre compras , obtenidas de los proveedores. |

El saldo de la cuenta será siempre deudor y se presentará en el balance formando parte del activo circulante.

Activo

Fijo:

### Cuentas de Equipo:

La porción de activo fijo de una negociación, representa por sus muebles y enseres en general, está controlada por medio de la siguiente cuenta:

#### EQUIPO

|  |   |
|--|---|
| 1.- Costo de los muebles, enseres, máquinas de oficina y demás efectos similares al iniciarse negociaciones. | 1.- Costo de los muebles o enseres de oficina que sean vendidos o desechados. |
| 2.- Adquisiciones subsecuentes de los efectos antes mencionados.   |   |

La colocación correcta de las cuentas de Equipo en el balance es en el activo fijo y su saldo debe representar el costo de adquisición del equipo en existencia.

**Cuenta de edificio:**

Esta cuenta, como su nombre lo indica, representa las inversiones hechas en edificios. su movimiento es el siguiente:

EDIFICIOS

|  |   |
|--|---|
| 1.- Costos de los existentes al principiar el ejercicio. | 1.- Costos de los edificios vendidos o desmantelados. |
| 2.- Costo de nuevas adquisiciones o construcciones.      |   |

El saldo de esta cuenta se presenta en el balance en el grupo del activo fijo y representará el costo de adquisición de los edificios existentes.

**Cuenta de terrenos:**

Con un movimiento muy similar al de la anterior, esta cuenta del activo fijo representa el costo de las inversiones hechas en terrenos.

Otros activos:

**Cuenta de patente y marcas:**

Aun cuando el uso de patente de esta cuenta es poco frecuente conviene ilustrar su manejo, ya que, formando parte de los otros activos, tiene la característica de referirse a valores intangibles por su misma naturaleza.

PATENTES Y MARCAS

|  |  |
|--|--|
| 1.- Costo de las existentes al principiar el ejercicio | 1.- Costo de las vendidas o abandonadas. |
| 2.- Costo de las nuevas adquisiciones.                 |  |

**Cuentas de depósitos en garantía:**

Sucede con frecuencia que determinados contratos establecen para garantía de lo estipulado en ellos, que se construya un depósito por cantidades fijas de común acuerdo. Esta cantidad se registra en la contabilidad mediante la siguiente cuenta:

### DEPOSITO DE GARANTÍA

|  |  |
|--|--|
| 1.- Importe de los ya constituidos al principio del ejercicio.<br>2.- Nuevas cantidades entregadas en calidad de depósito de garantía. | 1.- Cantidades recuperadas o aplicadas al expirar el contrato que la estipulaba. |
|--|--|

Cargos diferidos:

#### Cuenta de seguros adelantados:

Como ejemplo mas bien definido del grupo de los cargos diferidos está la cuenta de seguros adelantados, cuyo movimiento se ilustra a continuación:

### SEGUROS ADELANTADOS

|  |  |
|--|--|
| 1.- Importe de las primas pagadas por pólizas de seguros contra incendios, accidentes, robos, etc. . que al principiar el ejercicio deban permanecer para aplicarse a éste o a los subsecuentes.<br>2.- Primas pagadas por pólizas que cubran periodos mayores a un ejercicio. | 1.- Porción de las primas adelantadas que deban aplicarse a las operaciones del ejercicio, a su terminación. |
|--|--|

#### Cuentas de gasto de instalación:

Las cantidades gastadas en la organización e instalación de un negocio debe llevarse a esta cuenta del grupo de los cargos diferidos en atención a que, como en el caso de la renta adelantada, los ejercicios posteriores deberán reportar entre sus gastos la parte proporcional que le corresponde.

Pasivo

Circulante:

#### Cuentas acreedores personales:



De una manera similar a las cuentas personales deudoras existen las cuentas personales acreedoras, cuyo movimiento registran las transacciones llevadas a cabo con personas que, la naturaleza misma de esta transacción, quedan colocadas en la posición de acreedoras para con la negociación. El nombre de esta cuenta está formado, también, por el de la persona misma a quien la cuenta se refiere, indicando en cada caso si el titular es acreedor o proveedor. Con esto se lograría agrupar por separado en el balance estos dos tipos de cuentas acreedoras.

En cualquier caso su movimiento sería el siguiente:

(NOMBRE DEL ACREEDOR)

|  |   |
|--|---|
| 1.- Pagos en efectivo.   | 1.- Cantidad que se adeuda al principiar el ejercicio.  |
| 2.- Documentos entregados en pagos   | 2.- Cantidad que se recibe en efectivo  |
| 3.- Devoluciones de mercancías o rebajas que sobre el importe de las compras se obtenga. | 3.- Mercancía o servicio que no sean pagados al riguroso contado.   |
| 4.- Cantidades de dinero o efectos entregadas a terceras personas por su cuenta.         | 4.- Cantidades de dinero o mercancías que sean entregadas a terceras personas por cuenta de la negociación. |
| 5.- Descuentos obtenidos por pagos anticipados de la deuda.                              | 5.- Intereses que el acreedor cargue por demora en la liquidación de lo que se le adeuda.                   |

**Cuentas de impuestos sobre la renta:**

Es típicamente una cuenta de pasivo que se acredita por el importe estimado de los impuestos y se carga por las cantidades pagadas a cuenta de los mismos, ya que anticipos, de acuerdo con la ley respectiva, o bien como liquidación final.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR

|  |   |
|--|---|
| 1.- Anticipos a cuenta del impuesto anual. | 1.- Impuestos sobre la renta calculados de acuerdo con las disposiciones de la Ley vigente. |
| 2.- Pago final del impuesto anual.         |   |

**Cuentas de documentos por pagar:**

Esta cuenta tiene un impuesto diametralmente a la de documentos por cobrar, estudiada al tratar de la cuenta de activo.

DOCUMENTOS POR PAGAR

1.- Valor nominal de los documentos pagados.

1.- Valor nominal de los documentos pendientes de pago al principiar el ejercicio.  
2.- Valor nominal de los documentos otorgados y que deberán pagarse a la fecha de su vencimiento.

Pasivo

Fijo:

**Cuenta de acreedores hipotecarios:**

El nombre de esta cuenta debe expresar en concreto la hipoteca a que la cuenta misma se refiere, pues con frecuencia se presenta el caso de varias hipotecas constituidas sobre diferentes inmuebles o sobre uno mismo. El encabezado sería el siguiente, por ejemplo:

(NOMBRE DEL ACREEDOR HIPOTECARIO), HIPOTECA AL  
6% SOBRE TERRENOS "X"

1. Pagos que de acuerdo con la misma escritura se hagan para cubrir hipoteca.

1. Importe de la hipoteca según escritura pública otorgada al efecto.

El saldo acreedor de esta cuenta representa pasivo, y su correcta presentación en el balance es en el grupo del fijo.

**Cuenta de rentas cobradas por adelantado**

Esta cuenta, perteneciente al grupo de los créditos diferidos, tiene el siguiente movimiento:

**RENTA COBRADA POR ADELANTADO**

1. Porción de la renta que deba aplicarse como utilidad a las operaciones del ejercicio cuando éste termine.

1. Rentas cobradas que al principiar el ejercicio deban conservarse para ser aplicadas a las operaciones de éste o de los subsecuentes.

2. Rentas cobradas que abarquen un período mayor que el comprendido por el ejercicio en que se cobren.

En el caso de esta misma cuenta se encuentran todas aquellas que representen cantidades percibidas anticipadamente y que deban ser consideradas como

utilidad del ejercicio o ejercicios posteriores. La presentación correcta de ellas está dentro del grupo de los créditos diferidos.

Capital

**Cuentas de ventas:**

Se registrarán en esta cuenta todas las operaciones de venta de mercancías, así como todas aquellas que modifiquen o cancelen la operación original, como las rebajas o devoluciones concedidas a los clientes.

VENTAS

|   |   |
|---|---|
| 1. Precio de venta de la mercancía devuelta por el cliente. | 1. Importe de la mercancía vendida, considerada a su precio de venta. |
| 2. Importe de las rebajas concedidas a los clientes.        |   |
| 3. Traspaso del saldo de la cuenta a Pérdidas y Ganancias.  |   |

El saldo de la cuenta expresará el importe de las ventas netas realizadas en determinado tiempo y deberá traspasarse a la cuenta de Pérdidas y Ganancias cuando se trate de determinar la utilidad o pérdida neta del negocio durante ese mismo tiempo. En virtud del traspaso de su saldo, esta cuenta no aparece en el balance, sino en el estado de pérdidas y ganancias.

**Cuentas de costo de venta:**

Desde el momento en que toda venta representa un cambio del mercancías por dinero, se hace necesario registrar, además de la cantidad recibida o por recibir, el importe de la mercancía entregada al cliente. Esta segunda parte de la operación es la que se registra en la cuenta de Costo de Ventas.

COSTO DE VENTAS

|   |   |
|---|---|
| 1. Precio de costo de la mercancía vendida. | 1. Precio de costo de la mercancía recibida de los clientes por concepto de devolución. |
|   | 2. Traspaso del saldo a Pérdidas y Ganancias.   |

El saldo de esta cuenta -deudor -siempre, figura en el estado de pérdidas y ganancias y deberá traspasarse a la cuenta de Pérdidas y Ganancias para reunirse en ella con el importe de las ventas realizadas y obtener, por comparación, la utilidad bruta.

**CUENTA DE GASTOS DE VENTA**

Son, por su naturaleza, los que están íntimamente ligados con la operación de vender. Este grupo incluye por lo general los siguientes conceptos: costo de propaganda en cualesquiera de sus formas; sueldos, comisiones y prestaciones a vendedores; gastos de empaque, embarque y entrega de la mercancía; impuestos sobre ventas, etc. La cuenta recibirá el siguiente movimiento:

### COSTO DE VENTA

|   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sueldos y comisiones de vendedores.</li> <li>2. Propaganda.</li> <li>3. Gastos de empaque, embarque y entrega de la mercancía vendida.</li> <li>4. Impuestos basados en la ventas.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Traspaso de saldo a Pérdidas y Ganancias.</li> </ol> |
|---|--|

Su saldo será deudor siempre y expresará en todo caso la disminución del capital por este concepto: o, en otros términos, indicará el importe de los gastos que ha hecho el negocio por cuenta del dueño para procurar y realizar las ventas.

La presentación correcta de esta cuenta es en el estado de pérdidas y ganancias, como primera subdivisión de los gastos de operación.

### CUENTA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Como se nombre lo indica, estos gastos representan cantidades desembolsadas no precisamente para procurar o activar en forma directa las ventas de la negociación, sino para dirigir o administrar su desarrollo. Por lo tanto, sin ser indispensables para el inmediato impulso de aquéllas, son necesarias para la existencia misma de la empresa. En este caso se encuentran los sueldos del personal; la depreciación o desgaste del equipo de oficinas, los pagos por rentas, luz, calefacción, etc.; los gastos de papelería y efectos de escritorio; y, en general, todos aquellos otros gastos o consumos que presenten las mismas características de los ya enumerados, por lo que se refiere a su origen y al papel que desempeñen dentro de la negociación.

Los gastos de administración son esencialmente fijos; pues ocurren sin que los afecte el volumen de ventas. La cuenta recibirá el siguiente movimiento:

### GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

|   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sueldos del personal directivo de la empresa y empleados en general.</li> <li>2. Renta, luz, calefacción, teléfonos, telégrafos, papelería, etc.</li> <li>3. Depreciación del equipo de oficina.</li> <li>4. Amortización de pagos adelantados de carácter administrativo.</li> <li>5. En general todos aquellos gastos no</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Traspaso de su saldo a la cuenta de Pérdidas y Ganancias.</li> </ol> |
|---|--|

---

comprendidos entre los de ventas y que sean necesarios para administrar el negocio.

El saldo de la cuenta se presentará en el estado de pérdidas y ganancias como segundo capítulo de los gastos de operación.

### GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

Además de los gastos de venta y de administración, constantemente se encuentran en las organizaciones comerciales conceptos de pérdida y utilidad que no pueden asimilarse a ellos, sino que constituyen por sí solos un grupo especial. Este grupo está formado por las utilidades o pérdidas que provienen de transacciones de carácter puramente financiero, llevadas a cabo con el fin de facilitar o estimular las actividades del negocio, ya sea proporcionándole fondos, haciendo conversiones de monedas, o bien otorgando u obteniendo descuentos en documentos, etc.

Este tercer grupo de los gastos de operación -que incluye también productos-, generalmente queda integrado por los siguientes conceptos: descuentos sobre compras, descuentos sobre ventas; intereses, descuentos y cambios pagados o percibidos, castigo de cuentas incobrables, etc.

Al hablar de descuentos sobre compras y sobre ventas conviene insistir en la naturaleza de ellos, ya que sólo pueden admitirse como tales los productos o daños que emanen de liquidar al contado una operación concertada originalmente a crédito; y se distinguen de las rebajas sobre compras y sobre ventas en que estas últimas son bonificaciones que se originan en transacciones concertadas al contado.

### GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

---

|   |   |
|---|---|
| 1. Intereses, descuentos y cambios pagados.         | 1. Intereses -en cuentas de cliente-, descuentos y cambios ganados. |
| 2. Descuentos sobre ventas.                         |   |
| 3. Comisiones pagadas en la obtención de préstamos. | 2. Descuentos sobre compras.  |

El saldo de esta cuenta, sea deudor o sea acreedor, se pasará a la de Pérdidas y Ganancias y se presentará en el estado del mismo nombre, como parte final de los gastos de operación.

### LA CUENTA DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS

En esta cuenta deben registrarse los conceptos de gasto o producto que emanen de transacciones desligadas de la operación del negocio propiamente dicha y que se viertan sobre él de una manera secundaria u ocasional. Su movimiento es como sigue:

### OTROS GASTOS Y PRODUCTOS

|   |   |
|---|---|
| 1. Pérdidas en ventas de activos fijos.   | 1. Utilidades en ventas de activos fijos.   |
| 2. Otras pérdidas por transacciones ajenas a las actividades características de la empresa. | 2. Otras utilidades por transacciones ajenas a las actividades características de la empresa. |

El saldo de esta cuenta podrá ser también deudor o acreedor y representará pérdidas o utilidad., respectivamente, la cual debe traspasarse a la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

### LA CUENTA DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA

De acuerdo con las disposiciones de la Ley de Impuesto sobre la Renta, ésta grava, en diversas formas, la utilidad obtenida por el causante, en nuestro caso, por la negociación comercial de que se trate.

La base está formada por la utilidad neta del negocio, calculada de acuerdo con reglas que la misma ley establece, por lo cual el cómputo del impuesto se deja hasta el final del ejercicio.

#### IMPUESTOS SOBRE LA RENTA

|   |   |
|---|---|
| 1.- Importe de los impuestos sobre la renta, anualmente calculados. | 1.- Traspaso de su saldo a la cuenta de Pérdidas y Ganancias. |
|---|---|

El saldo de la cuenta es siempre deudor y representa la participación del Fisco en los beneficios obtenidos por la empresa, razón por la cual se presenta en el estado de pérdidas y ganancias inmediatamente después de la "utilidad antes del impuesto sobre la renta", para determinar la utilidad neta, propiamente dicha, o sea después de deducir los impuestos sobre la renta correspondiente.

#### Las cuentas de pérdidas y ganancias:

Hemos visto que las operaciones que producen utilidades o pérdidas se registran en cuentas especiales llamadas precisamente cuentas de operación o de resultado y que al terminar el ejercicio será necesario reunir estos saldos en una sola cuenta para, por comparación de unos y otros, determinen la utilidad o pérdida neta realizada.

Esta es precisamente la misión de la cuenta de Pérdidas o Ganancias.

#### PERDIDAS Y GANANCIAS

|  |  |
|--|--|
| 1.- Traspaso de todos los costos y gastos con abono a las cuentas que los representen. | 1.- Traspaso de todos los productos con cargo a las cuentas que los representen. |
|--|--|

#### EJEMPLOS CLASIFICACIÓN DE CUENTAS

## ACTIVO

1- Vendimos mercancías por \$50,000.00 en efectivo.

|     |            |              |              |
|-----|------------|--------------|--------------|
| + A | Caja       | \$ 50,000.00 |              |
| - A | Mercancías |              | \$ 50,000.00 |

2- Compramos mobiliario por \$100,000.00 pago en efectivo.

|     |            |               |               |
|-----|------------|---------------|---------------|
| + A | Mobiliario | \$ 100,000.00 |               |
| - A | Caja       |               | \$ 100,000.00 |

3- Los clientes nos pagaron \$80,000.00 con cheque

|     |          |              |              |
|-----|----------|--------------|--------------|
| + A | Bancos   | \$ 80,000.00 |              |
| - A | Clientes |              | \$ 80,000.00 |

## PASIVO

1- Le abonamos \$30,000.00 en efectivo a un proveedor

|     |             |              |              |
|-----|-------------|--------------|--------------|
| - P | Proveedores | \$ 30,000.00 |              |
| - A | Caja        |              | \$ 30,000.00 |

2- Compramos a crédito una camioneta por \$150,000.00

|     |                   |               |               |
|-----|-------------------|---------------|---------------|
| + A | Equipo de reparto | \$ 150,000.00 |               |
| + P | Acreedores div.   |               | \$ 150,000.00 |

3- Cobramos rentas por anticipado por \$80,000.00 en efectivo

|     |                                |              |              |
|-----|--------------------------------|--------------|--------------|
| + A | Caja                           | \$ 80,000.00 |              |
| + P | Rentas cobradas por anticipado |              | \$ 80,000.00 |

## CAPITAL

1- El propietario de la empresa incrementó su capital con una entrega hecha en efectivo por \$50,000.00

|     |                       |              |              |
|-----|-----------------------|--------------|--------------|
| + A | Caja                  | \$ 50,000.00 |              |
| + C | Capital de aportación |              | \$ 50,000.00 |

2- Retiro de mercancías hecho por el propietario por \$20,000.00

|     |            |              |              |
|-----|------------|--------------|--------------|
| - C | Capital    | \$ 20,000.00 |              |
| - A | Mercancías |              | \$ 20,000.00 |

3- Pagamos en efectivo \$10,000.00 para liquidar renta de oficina del mes.

|     |                  |              |              |
|-----|------------------|--------------|--------------|
| - C | Gastos de admón. | \$ 10,000.00 |              |
| - A | Caja             |              | \$ 10,000.00 |

## EJEMPLOS DE CLASIFICACIÓN DE SUBCUENTAS

### ACTIVO CIRCULANTE

1- Compramos mercancías por \$20,000.00 y suscribimos una letra de cambio a nuestro cargo.

|      |                  |              |              |
|------|------------------|--------------|--------------|
| + Ac | Mercancías       | \$ 20,000.00 |              |
| - Pc | Doctos por pagar |              | \$ 20,000.00 |

2- Vendimos mercancías por \$50,000.00 a crédito.

|      |            |              |              |
|------|------------|--------------|--------------|
| + Ac | Cientes    | \$ 50,000.00 |              |
| - Ac | Mercancías |              | \$ 50,000.00 |

3- Los clientes nos pagaron \$30,000.00 con un cheque.

|      |         |              |              |
|------|---------|--------------|--------------|
| + Ac | Bancos  | \$ 30,000.00 |              |
| - Ac | Cientes |              | \$ 30,000.00 |

### ACTIVO FIJO

1- Compramos un terreno en \$200,000.00 firmando una letra de cambio.

|      |                  |               |               |
|------|------------------|---------------|---------------|
| + Af | Terrenos         | \$ 200,000.00 |               |
| + Pc | Doctos por pagar |               | \$ 200,000.00 |

2- Compramos una computadora con un valor de \$25,000.00 pagando con cheque.

|      |                |              |              |
|------|----------------|--------------|--------------|
| + Af | Equipo computo | \$ 25,000.00 |              |
| - Ac | Bancos         |              | \$ 25,000.00 |

3- Compramos mobiliario por \$50,000.00 y a cambio dimos un escritorio que nos había costado \$60,000.00



|      |                      |              |              |
|------|----------------------|--------------|--------------|
| + Af | Mobiliario           | \$ 50,000.00 |              |
| - C  | Otros gastos y prod. | 10,000.00    |              |
| - Af | Mobiliario           |              | \$ 60,000.00 |

### ACTIVO DIFERIDO

1- Pagamos gastos por acondicionamiento de la oficina por \$60,000.00 con cheque.

|      |                     |              |              |
|------|---------------------|--------------|--------------|
| + Ad | Gastos de instalac. | \$ 60,000.00 |              |
| - Ac | Bancos              |              | \$ 60,000.00 |

2- Pagamos \$50,000 de gastos de publicidad en efectivo

|      |                   |              |              |
|------|-------------------|--------------|--------------|
| + Ad | Propag. y public. | \$ 50,000.00 |              |
| - Ac | Caja              |              | \$ 50,000.00 |

3- pagamos renta por anticipado por \$100,000.00 con cheque.

|      |                   |               |               |
|------|-------------------|---------------|---------------|
| + Ad | Rentas pag.x ant. | \$ 100,000.00 |               |
| - Ac | Bancos            |               | \$ 100,000.00 |

### PASIVO CIRCULANTE

1- A un proveedor le garantizamos nuestra cuenta por \$80,000.00 con una letra de cambio a nuestro cargo.

|      |                  |              |              |
|------|------------------|--------------|--------------|
| - Pc | Proveedores      | \$ 80,000.00 |              |
| + Pc | Doctos por pagar |              | \$ 80,000.00 |

2- Compramos maquinaria por \$90,000.00 la cual quedamos a deber.

|      |                 |              |              |
|------|-----------------|--------------|--------------|
| + Af | Maquinaria.     | \$ 90,000.00 |              |
| - Pc | Acreedores div. |              | \$ 90,000.00 |

3- Pagamos un documento a nuestro cargo en efectivo por \$20,000.00

|      |                   |              |              |
|------|-------------------|--------------|--------------|
| - Pc | Doctos. por pagar | \$ 20,000.00 |              |
| - Ac | Caja.             |              | \$ 20,000.00 |

### PASIVO FIJO

1- El banco nos otorgó un préstamo en efectivo por \$200,000.00 pagaderos a 2 años.

|      |                  |               |               |
|------|------------------|---------------|---------------|
| + Ac | Caja             | \$ 200,000.00 |               |
| - Pf | Doctos por pagar |               | \$ 200,000.00 |

2- Liquidamos un préstamo hipotecario por un valor de \$100,000.00 con un cheque.

|      |                   |               |               |
|------|-------------------|---------------|---------------|
| - Pf | Acreedores hipot. | \$ 100,000.00 |               |
| - Ac | Bancos            |               | \$ 100,000.00 |

3- Nos prestaron \$400.000.00 en efectivo y para garantizarlo el préstamo. hipotecamos nuestro edificio.

|      |                     |               |               |
|------|---------------------|---------------|---------------|
| + Ac | Caja                | \$ 400,000.00 |               |
| + Pf | Hipotecas por pagar |               | \$ 400,000.00 |

### PASIVO DIFERIDO

1- Cobramos por anticipado el importe de dos años de renta con un valor de \$160.000.00 pagándonos con cheque.

|      |                                |               |               |
|------|--------------------------------|---------------|---------------|
| + Ac | Bancos.                        | \$ 160,000.00 |               |
| + Pd | Rentas cobradas por anticipado |               | \$ 160,000.00 |

2- Nos pagaron intereses por adelantado correspondientes a 3 años por \$100.000.00 de un préstamo que otorgamos.

|      |                                   |               |               |
|------|-----------------------------------|---------------|---------------|
| + Ac | Caja                              | \$ 100,000.00 |               |
| + Pd | Intereses cobrados por anticipado |               | \$ 100,000.00 |

3- Reintegramos en efectivo \$5.000.00 de intereses que habíamos cobrado anticipadamente

|      |                      |             |             |
|------|----------------------|-------------|-------------|
| - Pd | Int. cob. x anticip. | \$ 5,000.00 |             |
| - Ac | Caja                 |             | \$ 5,000.00 |

### CAPITAL

1- Pagamos \$40,000.00 en efectivo por la renta del local del cual ocupa el 80% el departamento de ventas y el resto el de administración.

|      |                  |              |              |
|------|------------------|--------------|--------------|
| - C  | Gastos de venta  | \$ 32,000.00 |              |
| - C  | Gastos de admón. | \$ 8,000.00  |              |
| - Ac | Caja             |              | \$ 40,000.00 |

2- Pagamos en efectivo los sueldos del personal de oficina cuyo total es \$12,000.00

|      |                  |              |              |
|------|------------------|--------------|--------------|
| - C  | Gastos de admón. | \$ 12,000.00 |              |
| - Ac | Caja             |              | \$ 12,000.00 |

3- Un acreedor nos debe pagar una comisión de \$10,000.00 por la venta que hicimos de una camioneta de su propiedad, pero se conviene en dejar dicha comisión a cuenta de lo que se le adeuda.

|      |                          |              |              |
|------|--------------------------|--------------|--------------|
| - Pc | Acreedores div.          | \$ 10,000.00 |              |
| + C  | Otros gastos y productos |              | \$ 10,000.00 |

### Ejemplo de Cuentas:

- 1.- Comercio X inicia sus actividades con \$10,000.00 en efectivo y \$50,000.00 en mercancías.
  - 2.- Compra mercancía a crédito por \$60,000.00.
  - 3.- Obtiene una rebaja sobre parte de sus compras por \$1,800.00.
  - 4.- Devuelve mercancía recibida en malas condiciones por \$5,000.00.
  - 5.- Vende mercancía a crédito por \$40,000.00.
  - 6.- Entrega la mercancía vendida, que tuvo un costo de \$28,000.00.
  - 7.- Admite recibir como devolución de sus clientes, mercancía que había vendido en \$10,000.00.
  - 8.- Reingresa en el almacén la mercancía devuelta, a su precio de costo, de \$7,000.00.
  - 9.- Concede una rebaja en el precio de venta de 1%, como concesión especial.
- En el mayor, las operaciones mencionadas se registran mediante los siguientes asientos:

| Ca ja |           |
|-------|-----------|
| (1)   | 10.000.00 |

| Capi tal |               |
|----------|---------------|
|          | 60.000.00 (1) |

| Prove edores |                          |
|--------------|--------------------------|
| (3)          | 1,800.00   60,000.00 (2) |
| (4)          | 5,000.00                 |

| Alma cén |                          |
|----------|--------------------------|
| (1)      | 50,000.00   1,800.00 (3) |
| (2)      | 60,000.00   5,000.00 (4) |
| (8)      | 7,000.00   28,000.00 (6) |

| Costo de Venta |                          |
|----------------|--------------------------|
| (6)            | 28,000.00   7,000.00 (8) |

| Ven tas |                           |
|---------|---------------------------|
| (7)     | 10,000.00   40,000.00 (5) |
| (9)     | 400,00                    |

| Clien tes |                           |
|-----------|---------------------------|
| (5)       | 40,000.00   10,000.00 (7) |
|           | 400.00 (9)                |

### Bibliografía:

Principios de Contabilidad  
Alejandro Prieto  
Décima edición  
Editorial Banca y Comercio S. A.

Primer curso de Contabilidad  
Elías Lara Flores  
Editorial Trillas.

## PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADA

Al reconocer la contabilidad como instrumento de los negocios y como medio para facilitar información financiera a las empresas, al gobierno, a particulares y a otros grupos, surgió como consecuencia la necesidad de establecer normas que asegurasen la confiabilidad y la comparabilidad en la información contable. Estas normas se conocen como principios de contabilidad. En México, los principios de contabilidad son emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de la Comisión de Principios de Contabilidad, dependiente de la vicepresidencia de legislación del mismo instituto.

La Comisión de Principios de Contabilidad tiene como función:

“Publicar una serie de boletines sobre el tratamiento que se debe dar a los conceptos que integran los estados financieros, con la finalidad de dar una base más firme tanto a los contadores que producen la información contable como a los interesados en la misma, evitando o reduciendo la discrepancia de criterios que pueden resultar en diferencias substanciales en los datos que muestran los estados financieros.”

Dichos pronunciamientos están contenidos en la serie A de boletines expedidos por la Comisión de Principios de Contabilidad bajo el título PRINCIPIOS CONTABLES BÁSICOS. El primero de esta serie es el A-1. Este boletín contiene el “Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera”.

Los principios de contabilidad son un conjunto de postulados generalmente aceptados que norman el ejercicio profesional de la contaduría pública. Se considera que en general son aceptados, porque han operado con efectividad en la práctica y porque han sido aceptados por todos los contadores.

El propósito principal que se persigue con la aplicación de los principios de contabilidad es ofrecer información financiera que reúna las características siguientes:

1. *Utilidad*: Es la cualidad de adecuar la información contable al propósito de usuario. La utilidad de esta información está en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

1.1 *Contenido informativo*. Esta característica de la información contable se refiere básicamente al valor intrínseco que posee dicha información. Tal característica está basada a su vez en las siguiente cuatro:

1.1.1 *Significación*. Esta característica mide la capacidad que tiene la información contable para representar simbólicamente -con palabras y cantidades- la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de operación..

- 1.1.2 *Relevancia*. La cualidad de seleccionar los elementos de la formación financiera que mejor permita al usuario captar mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares.
- 1.1.3 *Veracidad*. La cualidad de incluir en la información contable eventos realmente sucedidos y de su correcta medición en acuerdo con las reglas aceptadas como válidas por el sistema.
- 1.1.4 *Comparabilidad*. La cualidad de la información de ser confiable y confrontable en el tiempo por una entidad determinada y de ser válidamente confortables dos o más entidades entre sí, permitiendo jugar la evolución de las entidades económicas.
- 1.2. *Oportunidad*. Esta cualidad de la información se refiere a que ésta sigue a manos del usuario cuando él pueda usarla para tomar decisiones a tiempo para lograr sus fines.
- 2. *Confiabilidad*. La característica de la información contable por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. La confianza que el usuario de la información contable le otorga requiere que la operación del sistema sea estable, objetiva y verificable.
  - 2.1 *Estabilidad*. La estabilidad del sistema indica que su operación no cambia en el tiempo y que la información que produce se ha obtenido aplicando las mismas reglas para captar los datos, cuantificarlos y presentarlos.
  - 2.2 *Objetividad*. Esta característica implica que las reglas bajo las cuales fue generada la información contable no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas.
  - 2.3 *Verificabilidad*. Esta característica permite que puedan aplicarse pruebas al sistema que generó la información contable y obtener el mismo resultado.
- 3. *Provisionalidad*. Esta característica significa que la información contable no representa hechos totalmente acabados ni terminados.

Las características de la información contable son los antecedentes de la teoría de la contabilidad financiera. Dichas características son las que justifican la existencia y la validez de los principios de contabilidad y de las reglas particulares de valuación y de presentación. Si la información contable deja de tener las características mencionadas, es necesario revisar la teoría básica de la contabilidad financiera. Un caso muy evidente y actual es el que se ha venido presentando en países que se caracterizan por tener altas tasas de interés, inflación galopante y devaluaciones sucesivas de su moneda. En estos casos, el efecto de los fenómenos económicos mencionados causa una severa distorsión en la información contable. En consecuencia, las características deseables en dicha información no son alcanzables, por lo que resultaría necesario adecuar la parte de la teoría de la contabilidad financiera que sea necesaria a fin de seguir obteniendo información contable útil y segura.

## NATURALEZA DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

Para poder cumplir con las características enunciadas en párrafos anteriores, los encargados de preparar y verificar la información contable tienen como marco de referencia una serie de guías amplias de acción conocida como "*Principios de contabilidad generalmente aceptados*". Estos principios están contenidos, con carácter normativo, en el boletín A-1 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Este boletín sirve de punto de partida de otros, los cuales, consecuentemente, no pueden contradecirlo.

Los principios de contabilidad tienen validez espacial y temporal restringidas ya que están hechos para un ambiente socioeconómico delimitado. Los principios de contabilidad que se aplican en México no necesariamente tienen que coincidir con los que se aplican en otros países, a menos que la realidad socioeconómica sea similar. Los principios de contabilidad que se conocen actualmente no son los mismos que los de hace 15 años: muy probablemente no serán los mismos que los que estarán vigentes en el futuro. La contabilidad es producto de un medio determinado, de tal forma que al cambiar éste, también la contabilidad se ve afectada.



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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**

**TEMA:**

**REEXPRESIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

**L.C. Y M.C. JORGE ELIÉCER CERÓN  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**



## **REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS**

## **ANTECEDENTES.**

Tanto en otros países como en México se han desarrollado proyectos y estudios tendientes a substituir la información tradicional basada en costos históricos, con el objeto de corregir los efectos que provoca la inflación en la formación financiera.

Para permitir al usuario de los estados financieros una mejor comprensión del contenido informativo de éstos, se deben revelar aquellos datos pertinentes, tales como: método seguido, criterios de cuantificación, significado e implicación de ciertos conceptos, referencia comparativa a los datos históricos, etc.

La Contabilidad Ajustada a los Niveles Generales de Precios (CANGP) cambia la unidad de medición al tomar aquélla que refleje una cantidad uniforme de poder de compra actual, esto es, utiliza pesos constantes, que sean cantidades equivalentes de dinero en términos del poder de compra actual. Los criterios básicos que se toman en cuenta son :

- a) Uso de índices
- b) Clasificación de las partidas de acuerdo a su comportamiento en épocas inflacionarias.

## **USO DE INDICES DE PRECIOS.**

Para llevar a cabo la actualización por cambios en el nivel general de precios de las cifras históricas de los estados financieros, se hace necesaria la conversión para medir el incremento en los niveles de precios. Esto se logra usando lo que se conoce como el índice general de precios.

### **Índice de Precios.**

El índice de precios es una medida estadística que se usa en economía para expresar el cambio porcentual en los precios de un bien en dos momentos del tiempo. En México el índice general de precios elaborado por el Banco de México, se conoce como el índice nacional de precios al consumidor y se publica mensualmente en su revista Indicadores Económicos para poner a disposición del público esta información.

## FACTORES DE CONVERSION DE CIFRAS.

Estos factores nos servirán para hacer la conversión de las cifras históricas a cifras de poder adquisitivo a la fecha en que se trate de reexpresar, este factor de ajuste se calcula de la siguiente forma :

$$\frac{\text{Indice a la fecha de reexpresión}}{\text{Indice a la fecha de adquisición o última reexpresión}} = \text{Factor de ajuste}$$

**Cálculo del Factor de ajuste con base en el índice nacional del precios al consumidor.**

Por ejemplo, si tomamos los índices de cierre, a partir de 1970 son los siguientes :

|      |       |      |         |
|------|-------|------|---------|
| 1970 | 33.0  | 1981 | 213.1   |
| 1971 | 34.7  | 1982 | 423.8   |
| 1972 | 36.6  | 1983 | 766.1   |
| 1973 | 44.4  | 1984 | 1219.4  |
| 1974 | 53.6  | 1985 | 1996.7  |
| 1975 | 59.6  | 1986 | 4108.2  |
| 1976 | 75.8  | 1987 | 10647.2 |
| 1977 | 91.5  | 1988 | 16147.3 |
| 1978 | 106.3 | 1989 | 19327.9 |
| 1979 | 127.6 | 1990 | 25112.7 |
| 1980 | 165.6 | 1991 | 29832.5 |

Si compramos maquinaria en \$1,000,000.00 en el año de 1970 y deseamos convertir a poder adquisitivo al 31 de diciembre de 1990, tendríamos que proceder de la siguiente forma :

$$\text{Factor de ajuste} = \frac{25112.7}{33.0} = 760.9909$$

Valor expresado al 31 de diciembre de 1990

$$\$1,000,000.00 * 760.9909 = \$ 760,990,900.00$$

Este nuevo valor representa la actualización de la cifra de adquisición, o sea, el costo relativo al poder de compra de 1990.

Cuando se trata de llevar una contabilidad de acuerdo con este método, es recomendable tener los factores de ajuste determinados, con el objeto de aplicar a todas las partidas del balance y del estado de resultados.

## **CLASIFICACION DE PARTIDAS DE ACUERDO CON SU COMPORTAMIENTO EN EPOCAS INFLACIONARIAS.**

Se dividen en :

- Partidas monetarias
- Partidas no monetarias.

### **PARTIDAS MONETARIAS.**

Se han definido como aquellas cantidades cuyo valor representan derechos u obligaciones sobre valores nominales de dinero, independientemente de los cambios en el nivel general de precios. O sea, que es igual entregar que recibir dinero sin considerar los efectos de la inflación. Ejemplo : el efectivo, las cuentas por cobrar, que representan cantidades fijas en efectivo, valuadas en pesos corrientes, y por lo tanto, estas partidas no necesitarán de ninguna corrección.

### **PARTIDAS NO MONETARIAS.**

Una forma de definir estas partidas es por eliminación, o sea, todas las cuentas que no sean monetarias se deberán considerar como cuentas monetarias. Estas partidas estarán expresadas en los estados financieros tradicionales en términos de las unidades monetarias históricas erogadas, pero sus tenedores se protegen contra los cambios de precios, ya que estas partidas conservan su valor intrínseco ; por lo tanto estas partidas sí deben ajustarse de acuerdo con la cantidad de dinero equivalente al poder general de compra actual.

Prevalecen los límites máximos de valor de realización al que pueden presentarse los inventarios y las inversiones temporales en valores negociables.

Cuando existan indicios de que los valores actualizados de los activos fijos tangibles e intangibles, sean excesivos en proporción con su valor de uso, es procedente hacer la reducción correspondiente del valor actualizado. Por su parte, cuando existan activos fijos tangibles que se proyecte venderlos o deshacerse de ellos en un futuro inmediato, los importantes a los que se presenten no deben exceder a su valor de realización.

### **Resultado por tenencia de activos no monetarios.**

El resultado por tenencia de activos no monetarios del periodo se llevará, independientemente de su naturaleza favorable o desfavorable, al capital contable.

La actualización de todas las partidas no monetarias del balance, así como la de los costos o gastos asociados con la misma, permite la determinación residual, de algunos de los conceptos siguientes: actualización del capital, efecto monetario y, en su caso resultado por tenencia de activos no monetarios.

### **Conceptos monetarios y no monetarios.**

|                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Efectivo en caja o bancos. | Activo monetario    |
| Inversiones temporales.    | Depende de que.     |
| Depósito a plazo           | Activo monetario    |
| CETES                      | Activo monetario    |
| Inversión en acciones      | Activo no monetario |
| Cuentas por cobrar (M .N.) | Activo monetario    |
| Inventarios                | no monetarios       |
| Pagos anticipados          | no monetarios       |
| Depósitos a plazo          | monetarios          |
| Inmuebles, planta y equipo | no monetarios       |

Estos son unos ejemplos de monetarios y no monetarios.

### **Efecto monetario.**

El efecto monetario favorable del periodo se llevará a los resultados hasta por un importante igual al del costo financiero neto, formado por los

intereses y las fluctuaciones s y, en general, todos los conceptos que se agrupan dentro de la cuenta de gastos y productos financieros.

El efecto monetario que se lleve a los resultados debe cuantificarse en unidades monetarias promedio.

## **METODOS DE REEXPRESION**

- **Método de ajuste al costo histórico por cambios en el nivel general de precios:** Consiste en corregir la unidad de medida empleada para la contabilidad tradicional, utilizando pesos constantes en vez de pesos nominales.
- **Método de actualización de costos específicos:** Se funda en la medición de valores que se generan en el presente, en lugar de valores provocados por intercambios realizados en el pasado.

El método de actualización de costos específicos únicamente aplicarse a los rubros de inventarios y/o activos fijos tangibles, así como a los costos o gastos del periodo asociados con dichos rubros.

Las demás partidas no monetarias deberán actualizarse mediante el método de ajustes por cambios en el nivel general de precios.

### **Partidas que deben actualizarse.**

En el balance: todas las partidas no monetarias incluyendo como tales a las integrantes del capital contable.

En el estado de resultados: los costos so gastos asociados con los activos no monetarios, y en su caso, los ingresos asociados con pasivos no monetarios.

### **Actualización de inventarios - costo de ventas.**

Se debe actualizar el inventario y el costo de ventas, incorporando dichas actualización en los estados financieros.

Determinación del monto de la actualización. El monto de la actualización será la diferencia entre el costo histórico y el valor actualizado.

La actualización del inventario y del costo de ventas debe formar parte de la información contenida en los estados financieros básicos

### **Actualización de inmuebles, maquinaria y equipo - depreciación.**

Las empresas deberán actualizar sus activos fijos, incorporando dicha Actualización con sus efectos , en el cuerpo de los estados financieros básicos, de acuerdo con los lineamientos que se describen a continuación.

Método para determinar la actualización . Cada empresa podrá, preservando la imparcialidad y objetividad de la información financiera, elegir entre los métodos siguientes :

A) Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios.

B) Método de actualización de costos específicos .

**Determinación del monto de la actualización .** El monto de la actualización del activo fijo es la diferencia entre su valor actualizado neto y su valor en libros (costos menos depreciación acumulada) al cierre del ejercicio.

**Depreciación.** La depreciación del ejercicio deberá basarse tanto en el valor actualizado de los activos como en su vida probable, determinada mediante estimaciones técnicas.

Para la determinación de la depreciación del periodo se debe tomar como base el valor actualizado a la fecha que mejor permita enfrentar ingresos contra gastos.

**Contrapartida de la actualización.** Debido a que el monto de la actualización reflejado en los activos fijos es resultante de varios factores, cuyo efecto total correspondiente al periodo sólo se puede determinar al final del mismo, es necesario emplear una cuenta transitoria para acreditar la contrapartida de dicha actualización.

En el balance general se presentarán los valores actualizados de los activos fijos y en el estado de resultados el monto de la depreciación.

### Activo fijo.

Sin duda alguna uno de los renglones en que el impacto de la inflación es mayor es el activo fijo, puesto que, como ya se comentó anteriormente, el valor permanece al costo histórico original de su adquisición y, consecuentemente, no refleja una realidad a la fecha actual.

Para ajustar estas cifras se debe tener un análisis de todas las cuantas que lo integran, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, etc. El gran número de partidas y fechas de adquisición, se complica al ajuste inicial ya que se tiene que realizar de esta manera :

- a) Determinar las fechas originales de cada partida de forma individual. Se debe tomar en cuenta las ampliaciones y mejoras que se hayan realizado, ya que tendrían un ajuste diferente.
- b) Determinar el factor de ajuste tomando en cuenta el índice de precios según el día de adquisición y el índice según la fecha de reexpresión.

### Depreciación de los activos fijos.

Conjuntamente con ese valor se tiene que adicionar el de la depreciación acumulada, bastaría con aplicar a la depreciación acumulada el mismo factor que se aplicó en la adquisición del activo fijo. Sin embargo otro procedimiento sería aplicar a la cifra reexpresada del activo fijo el porcentaje de depreciación que resultará tomando en cuenta la vida útil del activo fijo.

#### Análisis del activo fijo

| Fecha de adquisición | Costo histórico de adquisición | Depreciación Acumulada | Valor en libros |
|----------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------|
| Enero 85             | 2,000                          | 1,200                  | 800             |
| Julio 85             | 5,000                          | 3,000                  | 2,000           |
| Sept. 88             | <u>8,000</u>                   | <u>2,400</u>           | <u>5,600</u>    |
|                      | 15,000                         | 6,600                  | 8,400           |



Actualización costo de adquisición al 31 diciembre de 1990

| Fecha de adquisición | Costo Histórico de adquisición | Factor de conversión       | Valor Actualizado | Ajuste         |
|----------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------|
| Enero 85             | 2,000                          | $25112.7/1309.83=19.17248$ | 38,345            | 36,345         |
| Julio 85             | 5,000                          | $25112.7/1586.15=15.83248$ | 79,162            | 74,162         |
| Sept. 88             | 8,000                          | $25112.7/15490.20=1.62120$ | 12,970            | 4,970          |
|                      | <u>15,000</u>                  |                            | <u>130,477</u>    | <u>115,477</u> |

Actualización depreciación acumulada al 31 de diciembre de 1990

| Fecha de adquisición | Depreciación Acumulada | Factor de conversión       | Valor Actualizado | Ajuste        |
|----------------------|------------------------|----------------------------|-------------------|---------------|
| Enero 85             | 1,200                  | $25112.7/1309.83=19.17248$ | 23,007            | 21,807        |
| Julio 85             | 3,000                  | $25112.7/1586.15=15.83248$ | 47,497            | 44,497        |
| Sept. 88             | 2,400                  | $25112.7/15490.20=1.62120$ | 3,981             | 1,491         |
|                      | <u>6,600</u>           |                            | <u>74,395</u>     | <u>67,795</u> |

**Pagos anticipados.**

Pagos anticipados son partidas no monetarias en general, sin embargo, se debe de llevar a cabo el análisis de estos conceptos puesto que podrán existir casos de partidas monetarias, como los impuestos pagados por anticipado.

**Pasivo.**

El pasivo, generalmente, representará partidas monetarias, por lo tanto, estará dentro del ajuste para determinar la utilidad o pérdida monetaria, sin embargo, pueden existir algunos pasivos no monetarios como los créditos diferidos.

## Capital contable.

**Concepto de actualización del capital.** La cantidad necesaria para mantener la inversión de los accionistas en términos del poder adquisitivo de la moneda.

Deben actualizarse todos los renglones integrantes del capital contable.

Los conceptos patrimoniales que surgen como consecuencia de la aplicación del B-10 se presentarán en el capital contable a través de dos renglones específicos, como sigue:

Actualización de las aportaciones de los accionistas, cualquiera que sea su origen, y de los resultados acumulados.

Al igual que en las otras partidas no monetarias, también en el caso del capital se debe ajustar según las fechas de aportación o en que se generaron las utilidades y otras partidas como reservas, para lo cual se requerirá toda la información que nos permita analizar detalladamente su integración. Para llevar a cabo el ajuste del capital contable se conocen varios métodos :

- a) Tratarse como una sola cantidad residual.
- b) Formarse cuentas que distingan entre el capital pagado y las utilidades retenidas.

Se debe actualizar el capital contable, incorporando dicha actualización en los estados financieros.

Sería no monetaria si su valuación refleja el poder de adquisición de la fecha en que se emitieron.

## Actualización al 31 de diciembre de 1990

### Capital social

| Fecha de aportación | Valor de aportación | Factor de conversión                         | Valor Actualizado |
|---------------------|---------------------|--|-------------------|
| Enero 1985          | 10,000              | $25112.7/1309.83=19.17248$                   | 191,725           |
| Mayo 1988           | <u>15,000</u>       | <u><math>25112.7/14711.10=1.70706</math></u> | <u>25,606</u>     |
|                     | 35,000              |  | 217,331           |

### Utilidades acumuladas.

Las utilidades o pérdidas acumuladas también deberán de convertirse en cifras actuales, reexpresando su saldo de acuerdo con los años en que fueron obtenidas y aplicando el factor correspondiente.

### Estado de resultados ajustado al nivel general de precios.

Como se llevó a cabo el ajuste en todas las partidas del balance general, en la misma forma se tendría que hacer en el estado de resultados, ya que los ingresos, gastos, etc. son partidas no monetarias, por lo tanto se aplica el factor de ajuste correspondiente.

### Costo integral de financiamiento.

Se debe reconocer en los estados financieros el Costo Integral de Financiamiento que incluye , en adición a los intereses, el efecto por posición monetaria y las diferencias cambiarias.

### Efecto por posición monetaria.

El efecto por posición monetaria es producto de decisiones eminentemente financieras. Nace del hecho de que existen activos monetarios y pasivos monetarios que durante una época inflacionaria ven disminuido su poder adquisitivo, al mismo tiempo que siguen manteniendo su valor nominal.

**Concepto y fundamento:** amplía para incluir , además de los intereses, las fluctuaciones cambiarias y el resultado por posición monetaria, debido a que

estos factores repercuten directamente sobre el monto a pagar por el uso de la deuda. En el caso de pasivos en moneda nacional la tasa de interés es alta, entre otras cosas, porque se trata de cubrir la disminución en el poder adquisitivo del dinero.

Cuando se aplique el método de ajustes por cambios en el nivel general de precios para la actualización se hará sobre la base del valor histórico original, segregando y no indexando las fluctuaciones cambiarias aplicadas a dicho costo.

## **ESTADO DE RESULTADOS**

En consideración a la etapa de inducción en que se encuentra actualmente el B-10, no se establece la actualización de todos los conceptos componentes del estado de resultados. Por consiguiente, el resultado neto del periodo reflejado en el estado de resultados debe actualizarse como parte de la actualización de los conceptos integrantes del capital contable, al hacer su incorporación en el balance.

## **ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS.**

El capital contable objeto de actualización será el de la entidad tenedora, que es el que figura como tal en el balance consolidado.

El costo integral de financiamiento se determinará con base en las cifras consolidadas del periodo de sus componentes: intereses, fluctuaciones cambiarias y efectos monetarios, segregando, en su caso la porción que corresponda el interés minoritario de las subsidiarias en el efecto monetario patrimonial.

Deberá revelarse en forma apropiada una síntesis de los efectos producidos con motivo de la actualización de los estados financieros del periodo, en el que se incluyan como mínimo los conceptos e importantes siguientes:

- Actualización de activos y pasivos no monetarios, así como de sus costos, gastos e ingresos asociados.

- Actualización del capital contable.
- Efecto monetarios.
- Resultado por tenencia de los activos no monetarios.

## **COMPATIBILIDAD CON LOS ESTADOS FINANCIEROS DE PERIODOS ANTERIORES.**

Para que los estados financieros sean más útiles deben poseer, entre otros, el atributo de ser comparables.

Para eliminar el impacto de la inflación sobre la comparabilidad en los estados financieros que incluyen cifras de periodos anteriores, es necesario reexpresar dichas cifras a pesos de poder adquisitivo de la fecha de los estados financieros del último periodo.

Para lograr adecuadamente la comparabilidad mencionada se deben presentar los estados financieros de periodos anteriores con sus cifras reexpresadas.

Al respecto, dentro del proceso evolutivo de los normas relativas a la inflación, también es aceptable que, por ahora, se revele en notas a los estados financieros como mínimo lo siguiente:

- El incremento en el Índice Nacional de Precios al Consumidor asociado a cada fecha de los balances generales y a cada periodo de los estados de resultados que se presenten en los estados financieros para fines de comparabilidad.
- Revelar al menos los siguientes rubros a pesos de poder adquisitivo :

A pesos promedio.

- Ventas netas.
- Utilidad de operación.
- Utilidad ( pérdida) neta.

A pesos de cierre.

- Activos totales.
- Capital contable.

En el tercer documento de adecuaciones estas comprenden los aspectos relativos a :

- Expresión de los estados financieros en pesos de un mismo poder adquisitivo.
- Presentación de los conceptos del capital contable en el balance general.
- Comparabilidad de los estados financieros en el tiempo.

## CASO PRACTICO.

Sistema de niveles de precios.

La Compañía X presentó el siguiente balance general al 31 de diciembre de 1995 ó 1 de enero de 1996 en el que prevalecía un índice de precios de 130.

### Activo.

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Efectivo y Ctas. por cobrar | \$3,150,000.00       |
| Inventarios                 | <u>\$ 650,000.00</u> |
| Total activo                | \$4,160,000.00       |

### Pasivo.

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| Ctas. por pagar | \$ 910,000.00 |
|-----------------|---------------|

### Capital Contable.

|                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| Capital social          | \$1,300,000.00        |
| Utilid. Retenidas       | <u>\$1,950,000.00</u> |
| Total pasivo y capital. | \$4,160,000.00        |

Información relevante relacionada con las operaciones de 1996 y 1997

|                          | 1996      |              | 1997      |              |
|--------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
|                          | Indice de |              | Indice de |              |
|                          | Precios   | Importe      | Precios   | Importe      |
| Ventas                   | 140       | 4,200,000.00 | 150       | 5,300,000.00 |
| Compras                  | 130       | 1,950,000.00 | 150       | 3,000,000.00 |
|                          | 140       | 700,000.00   | 180       | 500,000.00   |
| Gtos. de<br>operación    | 140       | 1,120,000.00 | 150       | 1,200,000.00 |
| Dividendos<br>decretados | 150       | 200,000.00   | 180       | 400,000.00   |

A principios de 1996 el índice de precios era de 130. El índice promedio durante 1996 fue de 140 y de 150 al final de 1996.

El índice promedio de precios durante 1997 fue de 150 y de 180 al final de 1998.

Se presentan los balances generales de tipo convencional al 31 de diciembre de 1996 y 31 de diciembre de 1997.

| <u>Activo.</u>   | 1996              | 1997              |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Efectivo y       |                   |                   |
| Ctas. por cobrar | 3,680,000.00      | 3,980,000.00      |
| Inventarios      | <u>700,000.00</u> | <u>700,000.00</u> |
| <u>Total</u>     | 4,380,000.00      | 4,680,000.00      |

Pasivo y Cap. Contable.

|                 |                     |                     |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Ctas. por pagar | 850,000.00          | 950,000.00          |
| Capital social  | 1,300,000.00        | 1,300,000.00        |
| Util. Retenida  | <u>2,230,000.00</u> | <u>2,430,000.00</u> |
| <u>Total.</u>   | 4,380,000.00        | 4,680,000.00        |

Los estados de resultados convencionales para 1996 y 1997.

|                     | 1996                | 1997                |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas              | 4,200,000.00        | 5,300,000.00        |
| Costo de ventas     | <u>2,600,000.00</u> | <u>3,500,000.00</u> |
| Utilidad Bruta      | 1,600,000.00        | 1,800,000.00        |
| Gastos de operación | <u>1,120,000.00</u> | <u>1,200,000.00</u> |
| Utilidad            | 480,000.00          | 600,000.00          |

1) Utilidad o pérdida monetaria para 1996

|                |                   |
|----------------|-------------------|
| Efectivo       | \$3,510,000.00    |
| Ctas. por pag. | <u>910,000.00</u> |
| Posición       | \$2,600,000.00    |
| Monetaria in.  |                   |



| Partidas que afecta                    |                  |             | actualizada      |
|--|------------------|-------------|------------------|
| Ventas                                 | 4,200,000        | 150/140     | 4,500,000        |
| Compras(1,950,000)                     | 150/130          | (2,250,000) |                  |
|  | (700,000)        | 150/140     | (750,000)        |
| Gastos                                 | (1,120,000)      | 150/140     | (1,200,000)      |
| Dividendos                             | <u>(200,000)</u> | 150/150     | <u>(200,000)</u> |
|  | 230,000          |             | 100,000          |
|  | <u>2,600,000</u> |             | <u>3,000,000</u> |
|  | 2,830,000        |             | 3,100,000        |
| Resultado posición monetaria (270,000) |                  |             |                  |

2) Conversión de la utilidad o pérdida monetaria a índices de 1997.

$$270,000 * 180/150 = (324,000)$$

3) Estado de resultados de 1996 ajustado a índices de 1997

|                              |           |         | actualizado        |
|------------------------------|-----------|---------|--------------------|
| Ventas                       | 4,200,000 | 180/140 | 5,400,000          |
| Costo de ventas              |           |         |                    |
| i. inicial                   | 650,000   | 180/130 | 900,000            |
| Compras                      | 1,950,000 | 180/130 | 2,700,000          |
|                              | 700,000   | 180/140 | 900,000            |
| i. final                     | 700,000   | 180/140 | <u>900,000</u>     |
|                              |           |         | 3,600,000          |
| Utilidad bruta               |           |         | 1,800,000          |
| Gtos. de oper.               | 1,120,000 | 180/140 | <u>(1,440,000)</u> |
| Utilidad                     |           |         | 360,000            |
| Resultado posición monetaria |           |         | <u>(324,000)</u>   |
| Utilidad del ejercicio       |           |         | 36,000             |

4) Balance general de 1996 ajustado a índices de 1997

|                       |           |         |                |
|-----------------------|-----------|---------|----------------|
| Activo                |           |         | actualizado    |
| Efectivo              |           |         |                |
| Y ctas. por cobrar    | 3,680,000 | 180/150 | 4,416,000      |
| Inventarios           | 700,000   | 180/140 | <u>900,000</u> |
|                       |           |         | 5,316,000      |
| Pasivo                |           |         |                |
| Ctas. por pagar       | 850,000   | 180/150 | 1,020,000      |
| Capital social        | 1,300,000 | 180/130 | 1,800,000      |
| Utilid. Retenida      | 1,950,000 | 180/130 | 2,700,000      |
| Dividendo             | 200,000   | 180/150 | (240,000)      |
| Utilid. Del ejercicio | 36,000    |         | <u>36,000</u>  |
|                       |           |         | 5,316,000      |

## **ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA. BOLETIN B-12.**

### **OBJETIVOS DEL ESTADO.**

Es proporcionar información relevante y condensada relativa a un periodo determinado, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales a los proporcionados por los otros estados financieros para :

- a) Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- b) Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- c) Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos, y en su caso, para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- d) Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo.

El estado de cambios en la situación financiera es el estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.

“ Pesos constantes “, representa pesos de poder adquisitivo a la fecha del balance general.

Por generación o uso de recursos deberá entenderse el cambio en pesos constantes en las diferentes partidas del balance general, que se derivan de o inciden en el efectivo. En el caso de las partidas monetarias este cambio comprende la variación en pesos nominales más o menos su efecto monetario.

Las actividades de financiamiento incluyen la obtención de recursos de los accionistas y el reembolso o pago de los beneficios derivados de su inversión : los préstamos recibidos y su liquidación y la obtención y pago de otros recursos obtenidos mediante operaciones a corto y largo plazo.

Las actividades de inversión incluyen el otorgamiento y cobro de prestamos, la compra y venta de deudas, de instrumentos de capital, de inmuebles, maquinaria y equipo y de otros activos productivos distintos de aquéllos que son considerados como inventarios de la empresa .

Las actividades de operación generalmente están relacionadas con la producción y distribución de bienes y prestación de servicio. Normalmente las actividades de operación están relacionadas con transacciones y otros eventos que tienen efectos en la determinación de la utilidad neta y/o con aquellas actividades que se traducen en movimientos de los saldos de las cuentas directamente relacionadas con la operación de la entidad y que no quedan enmarcadas en las actividades de financiamiento o de inversión antes definidas.

### **Estructura general del Estado.**

Para poder proporcionar una visión de conjunto de los cambios en la situación financiera, el estado debe mostrar la modificación registrada, en pesos constantes, en cada uno de los principales rubros que la integran; los cuales, conjuntamente con el resultado del periodo, determinan el cambio de los recursos de la entidad durante un periodo determinado.

Este estado vincula el resultado neto de la gestión con el cambio en la estructura financiera y con el reflejo de todo ello en el incremento o decremento del efectivo y de las inversiones temporales durante el periodo.

Los recursos se generan y/o utilizan en tres áreas principales :

- a) Dentro del curso de sus operaciones.
- b) Como consecuencia de los financiamientos obtenidos y de la amortización real de los mismos, tanto a corto como a largo plazo .
- c) En función de inversiones y/o desinversiones efectuadas .

Los recursos generados o utilizados durante el periodo se deberán clasificar para fines del presente estado en:

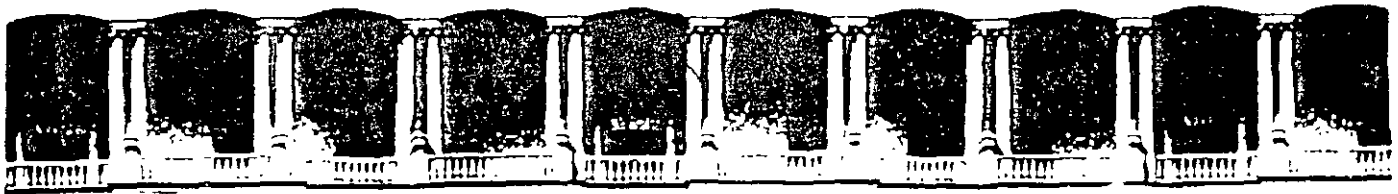
- a) De operación.
- b) De financiamiento.
- c) De inversión.

**Método para la elaboración.**

- Primero se debe determinar la variación que existió en el ejercicio, tanto de inversiones temporales, como de efectivo.
- El siguiente paso es determinar también, las variaciones que hubo durante el ejercicio en el balance general, comparando el balance inicial con el final; exceptuando las del primer punto.
- Se determina el importe generado de todos los recursos, por la operación efectuada (se incluyen activo y pasivo circulante, relacionadas con la operación.)
- Con las encontradas en el activo y pasivo circulante que no se relacionan con la operación, se obtienen las actividades de inversión y las financieras (por separado cada una).
- Al resultado que da de sumar los recursos generados por la operación más las actividades financieras menos las de inversión debe ser igual a la variación del efectivo con las inversiones temporales.

## BIBLIOGRAFIA

- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
Boletines B-10 y B-12  
México, D.F.  
Junio de 1998.
  
- Reexpresión de los Estados Financieros.  
Ediciones Fiscales ISEF, A.C.  
Pags. 51-114



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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**

**TEMA:**

**PROCESO CONTABLE EN LA OBRA PRIVADA**

**L.C. Y M.C. JORGE ELIÉCER CERÓN  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**

## PROCESO CONTABLE EN LA OBRA PRIVADA

Apreciación General de una Constructora y Organización de la misma

### *ANTECEDENTES*

Las empresas constructoras se justifican ante la sociedad porque realizan obras necesarias como casas, edificios, escuelas, carreteras, puentes, presas y puertos, entre otras. Gobierno o empresas privadas.

Hasta el año de 1981 todas las constructoras tenían un régimen especial para el pago de sus impuestos, que consistía en un porcentaje sobre el total de sus ingresos, en el año de 1982, desaparece el régimen especial y ya todas las constructoras requieren de una contabilidad completa para determinar costos y gastos deducibles y así estar en condiciones de cumplir con sus obligaciones fiscales. Como son la Ley del Impuesto sobre la Renta y su reglamento, la Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento, el Código Fiscal de la Federación y su reglamento, etc.

### Asignación de obra

Una vez ganado el concurso de obra privada y asignada la obra, por regla general, se sigue la siguiente secuencia:

1. Garantizar la terminación de la obra. Se tramita una fianza con una afianzadora por el 10% del monto contratado y se paga una prima del 1% del monto garantizado.
2. Se recibe, un anticipo de entre un 20 y un 30% dependiendo del monto de la obra, el cual es empleado para realizar la obra en cuestión. El importe del anticipo se irá deduciendo conforme se vayan pagando las estimaciones.
3. Conforme avanzan los trabajos se presentan las estimaciones, anexando la factura correspondiente. Por la obra terminada se elabora una relación de los trabajos realizados, que se denomina estimación, para su cobro, según lo estipulado en el presupuesto que se presentó al concurso en donde le fue asignado el contrato.
4. Cobro de la estimación. A su presentación se recibe un contrarrecibo que, posteriormente, es pagado con cheque a nombre de la empresa constructora.
5. Cuando los costos presupuestales se deben incrementar, se les autoriza un escalamiento en los precios. Los costos presupuestales se refieren al costo que originalmente se convino, pero como es común que éstos se deban incrementar



debido a la inflación que sufre el país. se formula nuevo convenio para actualizar los costos, lo que origina un escalamiento en los precios.

### Forma de operar

Las grandes constructoras se encuentran ubicadas en la Ciudad de México o en las capitales de los estados, tienen obra en el interior de la República y todas realizan su trabajo en base a un proyecto con el presupuesto autorizado y colocando a uno o varios ingenieros en la obra (según la importancia de la misma) a los que se les llama residentes de obra: éste forma sus cuadrillas de trabajo y solicita el material y maquinaria que requiere.

En ocasiones, una constructora subcontrata, parcialmente, con otras contratistas parte de la obra, por así convenir a sus intereses.

Existen tres formas de contratar la obra privada: a) a precio alzado, b) por administración y c) a precios unitarios, que consisten en lo siguiente:

a) A precio alzado.- Se compromete el contratista a terminar la obra en un periodo determinado a un precio previamente estipulado, aportando los materiales y la mano de obra, y la persona que ordena el trabajo tiene el compromiso de pagar los anticipos y los avances de obra en las fechas convenidas, por lo que en este contrato el contratista se protege inflando sus costos para poder contrarrestar efectos de inflación que pudiera perjudicar la utilidad a realizar.

b) Por administración.- Se conviene que el contratista presentará notas, facturas, nóminas y/o recibos de honorarios, cargando un porcentaje por administración de obra, que deberá cubrir el contratante que ordena la obra.

c) A precios unitarios.- Consiste en presentar un presupuesto con todos los conceptos de obra a ejecutarse con su respectiva cuantificación por unidad de medida, a los cuales corresponderá un precio unitario, los cuales estarán sujetos a ajustes por inflación, llamados en el medio escalatorio, y la obra se va pagando de acuerdo a su avance real soportado este por las estimaciones presentadas.

### Operación administrativa

Las oficinas centrales se encuentran ubicadas, generalmente, donde se encuentra el domicilio fiscal de la constructora, controlándose aquí las operaciones de ingreso, pagos, compras, contabilidad, contratación de personal, etc.; si las obras son pequeñas, éstas se manejan con un fondo de caja chica.

Si la obra es de importancia, las oficinas centrales requieren de auxiliares de otras oficinas que se encuentran ubicadas en las obras o cerca de ellas, por el tiempo que éstas se lleven a cabo, las cuales manejan, independientemente, cobros, pagos, compras, etc. y registros contables que deberán consolidarse con la contabilidad central de la empresa.

El avance tecnológico de este siglo ha hecho que las obras de construcción se vean beneficiadas para construir mejores carreteras en un período más corto, así como grandes y mejores puertos y puentes. Podemos enumerar una gran cantidad de maquinaria que se utiliza en la construcción, como son los trascavos, tractores, grúas, perforadores, compresoras, etc.

Todas estas peculiaridades más las impuestas por las leyes que norman las constructoras, hacen una contabilidad especial, que nos proponemos describir en los próximos capítulos.

También es importante el control pormenorizado del costo de la obra que se ve incrementado por materiales, mano de obra y gastos indirectos. que el administrador, por regla general, requiere de conocer por obra. aun para el pago de sus impuestos.

La importancia de la industria de la construcción está en la gran cantidad de fuentes de trabajo que genera y en las obras que realiza en beneficio del país.

El buen control del presupuesto por programas va a permitir marcar la ruta crítica que se puede señalar en una gráfica formulando lo programado y comparándolo contra lo alcanzado.

Estas gráficas, para efectos de administración, van a permitir hacer la presentación del avance de obra realizada.

## ORGANIZACIÓN

Como cualquier compañía, la organización que se adopte es muy variable, ya que depende de las características de cada una, su tamaño y las operaciones que realice.

Sin embargo, el siguiente organigrama, conformado para una constructora de término medio, permite dar una idea de las funciones y jerarquías que deben existir en una constructora, conformando dos núcleos independientes que son dirigidos por el administrador único. Todos los puestos aquí señalados permiten determinar las obligaciones y funciones de cada puesto para evitar duplicidad de actividades y así cumplir con lo que la teoría administrativa señala cuando se está organizando una empresa.

No queriendo conformar una práctica administrativa, sí podemos señalar que, después de planear el organigrama, se puede elaborar el manual de organización.

La asamblea de accionistas es el órgano de máxima autoridad y de toma de decisiones, asesorada y controlada por un comisario, de acuerdo a la Ley de Sociedades Mercantiles.

El administrador único o consejo de administración reporta a la asamblea de accionistas, y es conveniente que los resultados expresados en los estados financieros sean auditados y dictaminados por un auditor externo que sirvan para fines fiscales, por lo que se presenta en el organigrama en forma de asesoría para el administrador único. al igual que el asesor jurídico, que deberá resolver los problemas legales que se le presenten a la compañía.

El gerente operativo deberá reportar al administrador único, teniendo bajo su control a los ingenieros residentes (tantos como fuera necesario), que a su vez se auxilian, por lo general, de un sobrestante que controla al personal y los servicios generales de la obra. En ocasiones, de acuerdo a la importancia de la construcción a realizar, se habilita una oficina administrativa, que reporta directamente al gerente administrativo.

De acuerdo a la envergadura de la empresa, si ésta es grande, la constructora deberá incluir, para un mejor control interno un departamento de auditoría interna, que reporte directamente al administrador único.

El gerente administrativo deberá reportar al administrador único las funciones de registros de operaciones (contabilidad), cobros, pagos, cotizaciones, mantenimiento, vigilancia e inventarios, por lo que, cuando menos, deberá contar con los departamentos de contabilidad, servicios generales y caja.

## **Disposiciones Legales y Fiscales**

### **INTRODUCCIÓN**

La forma que adopte una constructora para funcionar como tal, puede ser cualquiera que las leyes de carácter mercantil autorizan; específicamente la Ley General de Sociedades Mercantiles permite constituirse como:

- \* Sociedad en Nombre Colectivo
- \* Sociedad en Comandita Simple
- \* Sociedad de Responsabilidad Limitada
- \* Sociedad Anónima
- \* Sociedad en Comandita por Acciones y
- \* Sociedad Cooperativa.

Las constructoras constituidas como sociedad anónima requieren cumplir con todas las disposiciones de carácter legal que las leyes señalan y que se encuentran reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Como persona física con actividades empresariales, será responsable directamente ante terceros por los compromisos y obligaciones en que incurra al prestar sus servicios como constructor.

En ambos casos, tendrá que cumplir con:

- \* Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento
- \* Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento
- \* Código Fiscal de la Federación y su Reglamento
- \* Ley del Seguro Social
- \* Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores y, particularmente, con la
- \* Ley de Obras Públicas.

#### Requisitos de Funcionamiento

Para que una constructora funcione, deberá cumplir con los siguientes puntos:

1. Constituirse como sociedad o asociación. (Generalmente el notario gestiona el permiso ante la Secretaría de Relaciones Exteriores correspondiente, posteriormente, protocoliza el acta constitutiva. Y el mismo notario tramita el Registro Público de la Propiedad. Sección Comercio.)

2. Tanto para una sociedad como para una persona física, se seguirán los siguientes pasos:

- a) Inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes.
- b) Solicitud y obtención de licencia sanitaria de la Secretaría de Salud, sólo en el caso en que la constructora fabrique algún material.
- c) Inscripción a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (opcional).
- d) Registro en el SIEM (Sistema Empresarial Mexicano).
- e) Inscripción patronal y de todos los trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social.
- f) Aviso patronal al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda a los Trabajadores.

#### Pagos Fiscales

##### Impuestos:

a) Impuesto Sobre la Renta.- Declaración anual por las utilidades que resultarán después de disminuir a los ingresos, los costos y gastos en que se incurran, de acuerdo a la Ley del Impuesto sobre la Renta, aplicando la tasa del 34% sobre el resultado fiscal. Declaraciones trimestrales cuando el ingreso del año anterior sea inferior a \$9'694,778.00 o mensuales cuando el importe de los ingresos del año anterior excedan el importe de \$ 9'694,778.00 (vigencia 1997) y los pagos que por retenciones tengan obligación de efectuar, como son anticipos del impuesto sobre la Renta, impuestos sobre productos del trabajo, 10% de Retención sobre erogaciones de honorarios y arrendamiento (solo para personas morales).

b) Impuesto al Valor Agregado.- Este impuesto se causa sobre el total de ingresos, compensándose con el Impuesto al Valor Acreditable, para determinar el importe a pagar al fisco o el salario a favor de la empresa.

c) 1.8% del impuesto al activo.

Cuotas:

a) Instituto Mexicano del Seguro Social.- Por contribuciones obrero-patronales con pagos mensuales. Incluye riesgo de trabajo, guarderías, enfermedades y maternidad. invalidez y vida, cesantía en edad avanzada y vejez

b) Aportaciones al INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores). 5% sobre salarios integrados. Pagos bimestrales

c) Aportaciones al FONDO DE RETIRO C y V, 2% sobre salarios integrados. Pagos bimestrales.

Derechos:

Existe el artículo 16-A en la Ley del Impuesto Sobre la Renta y el 12-B en el Reglamento de la misma Ley que, específicamente, se aplican a las constructoras, y que transcribimos a continuación:

Art. 16-A. "Los contribuyentes que celebren contratos de obra inmueble, considerarán acumulables los ingresos provenientes de dichos contratos, en la fecha en que las estimaciones por obra ejecutada, sean autorizadas o aprobadas para que proceda su cobro. Los contribuyentes que celebren otros contratos de obra en los que se obliguen a ejecutar dicha obra conforme a un plano, diseño o presupuesto, considerarán que obtienen los ingresos en la fecha en que las estimaciones por obra ejecutada, sean autorizadas o aprobadas para que proceda a su cobro, o en los casos en que no estén obligados a presentarlas o la periodicidad de su presentación sea mayor a tres meses. considerarán ingresos acumulables al avance trimestral en la ejecución o fabricación de los bienes a que se refiere la obra. Los ingresos acumulables por contratos de obra a que se refiere este párrafo, se disminuirán con la parte de los anticipos, depósitos, garantías o pagos por cualquier otro concepto, que se hubiera acumulado con anterioridad y que se amortice contra la estimación o avance.

"Los contribuyentes a que se refiere el párrafo anterior considerarán ingresos acumulables, además de los señalados en el mismo, cualquier pago recibido en efectivo, bienes o servicios, ya sea por concepto de anticipo, depósito o garantías de cumplimiento de cualquier obligación, entre otros".

DEBE HABER Costo de obras, Obra X\$5,000.00SalariosImpuestos por pagar  
I.S.P.T. 500.00 Acreedores Diversos I.M.S.S. 200.00Bancos  
4.300.00Pago de mano de obra de la Obra X  
4. Presentación de estimaciones

De acuerdo al Punto 3 del Capítulo I, se formula estimación que comprende trabajos ejecutados y la carátula de la misma.

Ejemplo de formato de estimación:

a) Encabezado:

- Nombre de la dependencia y/o Secretaría de Estado con la que se está realizando la obra
- Obra que se está realizando
- Nombre del contratista
- Período de la estimación
- Número de estimación
- Número de hoja
- Número de contrato
- Valor del contrato

b) Cuerpo del formato:

- Número de partida
- Concepto
- Unidad
- Precio unitario
- Cantidad de obra, subdividido en: contratado, estimado y acumulado
- Importe, subdividido en estimación y acumulado

Carátula de la estimación:

a) Encabezado:

- Nombre de la dependencia y/o Secretaría de Estado.

b) Cuerpo de la carátula:

- Datos del contratista
- Valor del certificado
- Estado de cuenta del contrato
- Autorización
- Recibo

Una vez presentada la estimación, y considerando que fue como sigue:

DEBE HABER Importe de los trabajos ejecutados\$20,000.00Menos:  
Deducciones20% Anticipo 4,000.00 15% I.V.A. sobre anticipo 600.00  
4,600.00 Sub-total\$15,400.00 15% I.V.A. 3,000.00 Importe neto a liquidar  
del certificado\$18,400.00

El asiento Núm. 6 quedaría de la siguiente forma:

DEBE HABER Estimaciones por cobrar, Obra X \$23,000.00 Asignación de contratos, Obra X 23,000.00 Ingresos por cobrar, Obra X 20,000.00 I.V.A. por causar, Obra X 3,000.00 Contratos asignados, Obra X 23,000.00 Registro de la presentación de la estimación Núm. \_\_\_\_ de la Obra X.

Una vez que la estimación sea autorizada o aprobada para su cobro (según artículos 16-A de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y 12-B del Reglamento de la misma), se elaboraría el asiento Núm. 7, como sigue:

DEBE HABER Anticipos de obra, Obra X 4,000.00 I.V.A. trasladado 600.00 Ingresos por cobrar, Obra X 20,000.00 I.V.A. por causar obra X 3,000.00 Estimaciones por cobrar, Obra X \$ 4,600.00 Ingresos por obra 20,000.00 I.V.A. trasladado 3,000.00 Por la autorización para cobro de la estimación Núm. \_\_\_\_ de la obra X.

En este momento ya se debe acumular el ingreso para el I.S.R. y para el I.V.A. aunque no se haya cobrado.

#### 5. Cobranza

Siempre refiriéndonos a lo mencionado en el cap. I, Punto 4, a la presentación de la estimación se recibe un contrarrecibo, con el cual se hace la cobranza con plazos que varían entre uno y seis meses y, en ocasiones, dichos plazos se atrasan más tiempo. La cobranza genera el siguiente asiento Núm. 8

DEBE HABER Bancos \$ 18,400.00 Estimaciones por cobrar, Obra X \$ 18,400.00 Cobro de la estimación Núm. \_\_\_\_ de la Obra X

#### 6. Escalatorias

Conforme al Punto 5 del Capítulo I, es común que los precios estimados en el presupuesto que originó el contrato deberán ser modificados, a la inflación a que se ven sometidos los costos de obra.

Para el pago de la diferencia en los precios se solicita escalación (siempre que el aumento sea mayor al 5%; en caso contrario, lo absorbe la contratista). Por lo general, se presentan estimaciones por separado, una por el contrato original y otra por la escalatoria.

El registro contable de la autorización de escalación es similar al registro del contrato.

El asiento contable que originan las estimaciones por escalación es similar al que procede por la presentación de una estimación normal.

|                     |                            |          |                         |          |          |
|---------------------|----------------------------|----------|-------------------------|----------|----------|
| Contratos asignados | Asignación de contratos 1) | 115,000  | 23,000                  | (66)     |          |
| 23.000              | 115,000                    | (1)      |                         |          |          |
|                     | Costo de obras             |          | I.V.A. Acreditable      |          |          |
| 2)                  | 1,000                      | 2) 1504) | 10,000                  | 4) 1,500 | 5) 5,000 |
|                     | Bancos                     |          | Anticipos de obra       |          |          |
| 3)                  | 23,000                     | 1.150    | (27)                    | 4,000    | 20,000   |
| 11.500              | (4                         | 4.300    | (5)                     | (38)     | 18,400   |
|                     | I.V.A. traslados           |          | Impuestos por pagar     |          |          |
| 6)                  | 600                        | 3.000    | (3                      | 500      | (53,000  |
|                     | Acreeedores diversos       |          | Estimaciones por cobrar |          |          |
|                     | 200                        | (56)     | 23'000                  | 4'600    | (718'400 |
|                     | Ingresos por cobrar        |          | I.V.A. por causar       |          |          |
| 20.000              | (6                         | 7)       | 3'000                   | 3'000    | (67)     |
| por obra            |                            |          |                         | 20,000   | Ingresos |
| 20'000              | (7                         |          |                         |          |          |

#### IV. Sistemas Computarizados

#### INTRODUCCIÓN

La tecnología moderna hace necesario, como instrumento de trabajo, un sistema de cómputo para cualquier constructora ya que es utilizable en los sistemas de contabilidad y también para formular los presupuestos que se presentan en los concursos de obra: naturalmente, no todas las constructoras cuentan en la actualidad, con un sistema de cómputo pero la mayoría ya lo manejan, lo que facilita y agiliza el registro contable que nos ocupa.

Ventajas al utilizar un sistema de cómputo:

El registro contable es más ágil y nos permite conocer, en forma automática, los registros en auxiliares de las cuentas colectivas, como son:

- Fondos fijos de caja
- Bancos
- Estimaciones por cobrar
- Funcionarios y empleados
- Deudores diversos
- Documentos por cobrar
- Impuestos por pagar
- Anticipos de obra
- Proveedores
- Acreeedores diversos
- Documentos por pagar



- Ingresos por obra
- Ingresos por cobrar
- Costo de obras, y
- Gastos generales.

Así mismo, se obtiene más rápidamente la balanza de comprobación y los estados financieros.

Se adapta el catálogo de cuentas con los dígitos necesarios para que el capturista concentre la información de las pólizas en la computadora que procesa los datos, generando estados financieros de las cuentas auxiliares respectivas.

El mismo sistema puede proporcionar nóminas, listas de raya, costos actualizados de obra, comparativos contra los presupuestos originales, factor de ajuste mensual, factor de actualización, valor actualizado de los activos.

Por otro lado, los ingresos constantemente formulan presupuestos para concursar y lograr la asignación de una obra por lo que se puede alimentar el sistema con los costos unitarios, lo que permite, posteriormente, multiplicar por el número de unidades y obtener más rápido el presupuesto de la obra.

## **ESQUEMA DEL SISTEMA DE COMPUTO PARA INFORMACIÓN CONTABLE**

Pólizas con  
Dígitos Claves  
de Acceso

Archivo de  
Pólizas  
Registradas

Capturista

Archivo de  
Pólizas por  
Registrar

Sistema de  
Cómputo

Balanza de  
Comprobación

Balance  
General

Estado de  
Resultados

Auxiliares

Inventarios

## V. CATÁLOGO DE CUENTAS

### INTRODUCCIÓN

El catálogo de cuenta que presentamos está estructurado de acuerdo a las características de las operaciones que realiza una constructora para procesar la información correspondiente (con computadora, máquina de registro mecánico o en forma manual), y generar los estados financieros de las operaciones que se realicen.

El conocer y aplicarlos es importante para todas las personas que registren las operaciones contables. podemos señalar como cuentas exclusivas y/o especiales: Estimaciones por cobrar (activo), Anticipos de obra. I.V.A. por causar (pasivo), Ingresos por obra. Ingresos por cobrar, Costo de obra (resultado), Contratos asignados (debe) y Asignación de contratos (haber). (cuentas de orden).

Por esto, creemos conveniente marcar solamente una guía contabilizadora de estas cuentas, en la inteligencia de que el catálogo de cuentas, para su entendimiento y comprensión, debe tener una guía completa, sobre todo para el personal que ingresa y empieza a manejar catálogos de referencia.

#### Nombre de las Cuentas

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| 1     | Activo                         |
| 10/11 | Circulante                     |
| 101   | Fondos fijos de caja           |
| 102   | Bancos                         |
| 103   | Inversiones en valores         |
| 104   | Estimaciones por cobrar        |
| 105   | Funcionarios y empleados       |
| 106   | Deudores diversos              |
| 107   | Deudores por cobrar            |
| 108   | Inventarios                    |
| 109   | IVA Acreditable                |
| 110   | Anticipos del ISR              |
| 12    | Fijo                           |
| 121   | Terrenos                       |
| 122   | Edificios                      |
| 123   | Maquinaria y Equipo            |
| 124   | Equipo de transporte           |
| 125   | Mobiliario y equipo de oficina |
| 13    | Otros activos                  |
| 131   | Depósitos en garantía          |
| 14    | Diferidos                      |

|           |   |
|-----------|---|
| 141       | Gastos de organización  |
| 142       | Gastos de instalación   |
| 143       | Fianzas pagadas por anticipado  |
| 144       | Seguros pagados por anticipado  |
| 2         | Pasivo  |
| 20        | Circulante  |
| 201       | Impuestos por pagar   |
| 202       | PTU por pagar   |
| 203       | Anticipos de obra   |
| 204       | Proveedores   |
| 205       | Acreeedores por pagar   |
| 206       | Documentos por pagar  |
| 207       | IVA trasladado  |
| 208       | IVA por causar  |
| 22        | Fijo  |
| 221       | Préstamos bancarios   |
| 3         | Capital   |
| 301       | Capital social fijo   |
| 302       | Capital social variable   |
| 303       | Reserva legal   |
| 304       | Resultados de ejercicios anteriores                                   |
| 305       | Resultados del ejercicio  |
| 4         | Cuentas de resultados acreedores                                      |
| 401       | Ingresos por obra   |
| 401.01    | Obra X. (Las obras se identifican con las claves 401.01 en adelante). |
| 402       | Ingresos por cobrar   |
| 402.01    | Obra X. (Las obras se identifican igual que en Ingresos por obra).    |
| 403       | Utilidad en venta de activo fijo                                      |
| 404       | Productos financieros   |
| 405       | Otros ingresos  |
| 5         | Cuentas de resultados deudora   |
| 501       | Costo de obras.   |
| 501.01    | Obra X. (Las obras se identifican con las claves 501.01 en adelante). |
| 501.01.01 | Materiales de Construcción  |

|           |  |
|-----------|--|
| 501.01.02 | Salarios   |
| 501.01.03 | Seguro Social  |
| 501.01.04 | INFONAVIT  |
| 501.01.05 | Destajistas  |
| 501.01.06 | Refacciones de maquinaria                                      |
| 501.01.07 | Reparación de maquinaria                                       |
| 501.01.08 | Depreciación de maquinaria y equipo                            |
| 501.01.09 | Depreciación de equipo de transporte                           |
| 501.01.10 | Alquiler de maquinaria y equipo                                |
| 501.01.11 | Combustible y lubricantes                                      |
| 501.01.12 | Acarreos   |
| 501.01.13 | Fletes   |
| 501.01.14 | Seguros  |
| 501.01.15 | Fianzas  |
| 501.01.16 | Instituto de Capacitación para la Industria de la Construcción |
| 501.01.17 | Inspección y vigilancia  |
| 501.01.18 | Obras y servicios de beneficio social                          |
| 501.01.19 | No deducibles  |
| 501.01.20 | Diversos   |
| 502       | Costos de estudios y proyectos                                 |
| 503       | Gastos generales   |
| 503.01    | Sueldos  |
| 503.02    | Seguro social  |
| 503.03    | INFONAVIT  |
| 503.04    | Honorarios   |
| 503.05    | Rentas   |
| 503.06    | Combustibles y lubricantes                                     |
| 503.07    | Materiales de oficina  |
| 503.08    | Correo y telégrafos  |
| 503.09    | Teléfonos  |
| 503.10    | Luz y fuerza   |
| 503.11    | Pasajes  |
| 503.12    | Cuotas y subscripciones  |
| 503.13    | Viáticos   |
| 503.14    | Mantenimiento de oficina                                       |
| 503.15    | Mantenimiento de mobiliario y equipo de oficina                |
| 503.16    | Depreciación de edificios                                      |
| 503.17    | Depreciación de mobiliario y equipo de oficina                 |
| 503.18    | Gastos de representación                                       |
| 503.19    | Intereses bancarios  |
| 503.20    | Comisiones y situaciones bancarias                             |
| 503.21    | Donativos  |
| 503.22    | Impuestos y derechos varios                                    |
| 503.23    | Multas y recargos  |

|        |  |
|--------|--|
| 503.24 | No deducibles                                    |
| 503.25 | Estimaciones para cuentas incobrables            |
| 503.26 | Diversos   |
| 504    | Pérdidas de ventas de activo fijo                |
| 505    | Gastos   |
| 506    | Otros gastos                                     |
| 507    | Impuestos sobre la renta                         |
| 508    | Participación de utilidades                      |
| 6.     | Cuentas complementarias del activo               |
| 601    | Reserva para cuentas incobrables                 |
| 602    | Depreciación acumulada de edificios              |
| 603    | Depreciación acumulada de maquinaria y equipo    |
| 604    | Depreciación acumulada de equipo de transporte   |
| 605    | Depreciación acumulada de mobiliario y equipo    |
| 606    | Amortización acumulada de gastos de organización |
| 607    | Amortización acumulada de gastos de instalación  |
| 7.     | Cuentas de orden                                 |
| 701    | Contratos asignados (debe)                       |
| 702    | Asignación de contratos (haber)                  |

### *GUÍA CONTABILIZADORA DE LAS CUENTAS ESPECIALES*

#### Estimaciones por cobrar

Se carga por: Las estimaciones presentadas para su cobro (incluyendo I.V.A.)

Se abona por: el cobro de las estimaciones.

El saldo será siempre deudor y representa el importe de las estimaciones pendientes de cobro.

#### Anticipos de obra

Se carga por: Las amortizaciones de los mismos, que se descuentan en las estimaciones.

Se abonan por: Los importes recibidos por este concepto al inicio de la obra.

El saldo será siempre acreedor y representa el importe de los anticipos no amortizados.

#### I.V.A. por causar

Se carga por: El importe del I.V.A. de las estimaciones, autorizados por su cobro.

Se abona por: El importe del I.V.A. presentado para su cobro según las estimaciones.

El saldo será siempre acreedor y representa el importe del IVA pendiente de autorizar para su cobro.

#### Ingresos por obra

Se carga por: el traspaso a pérdida y ganancia

Se abonan por: el importe de los ingresos aprobados para su cobro o efectivamente cobrados, en el caso de la obra pública, y por los ingresos facturados, en el caso de obra privada.

El saldo será siempre acreedor y representa el importe de los ingresos aprobados para su cobro o efectivamente percibidos. (Estos ingresos son acumulables para efectos del Impuesto sobre la Renta y del Impuesto al Valor Agregado).

#### Ingresos por cobrar

Se carga por: El importe de los ingresos autorizados para su cobro según las estimaciones, y el traspaso a pérdidas y ganancias.

Se abono por: El importe de los ingresos presentados en la estimaciones para que su cobro sea autorizado.

El saldo será siempre acreedor y representa el monto de los ingresos aún no autorizados para su cobro. (Estos no son acumulables para efectos de Impuestos sobre la Renta y del Impuesto al Valor Agregado).

#### Costo de obra

Se carga por: El monto de las erogaciones para realizar las obras

Se abona por: El traspaso pérdida y ganancia.

El saldo será siempre deudor y representa el importe de los gastos efectuados en las obras.

#### Contratos asignados (Debe)

Se carga por: El monto total de los contratos (incluyendo IVA) ya firmados para realizar obras.

Se abona por: El monto de las estimaciones presentadas para su cobro.

El saldo será siempre deudor y representa la parte del o de los contratos por los que no se ha hecho obra.

#### Aplicación de contratos (Haber)

Se carga por: El monto de las estimaciones presentadas para su cobro

Se abona por: El monto total de los contratos (incluyendo IVA) ya firmados para realizar obra.

El saldo será siempre acreedor y representa la parte del o de los contratos por los que no se ha hecho obra.

## VI. ESTADOS FINANCIEROS

El análisis e interpretación de los estados financieros de una empresa es el instrumento para formular el juicio o los juicios de quien está interpretando dichos estados, para saber la situación financiera que guardan los resultados obtenidos por la misma.

En una constructora esto tiene mayor importancia porque se requiere, además de interpretarlos en la forma tradicional, de compararlos con los propuestos originales que se formularon al inicio de las obras, toda vez que son los generadores de la operaciones centrales de la empresa; la comparación de esto debe hacerse cada mes para evaluar los resultados y, en su caso, corregir las desviaciones que se pudieran presentar. amén, claro, de todos los otros análisis y juicios que un administrador debe considerar, como son: capital de trabajo, inversiones y gastos realizados, estrategia fiscal y utilidades obtenidas.

Los estados proforma que presentamos a continuación están tomados de resultados reales de una empresa constructora, que esperamos ejemplifique el estudio de la materia la presentación de los mismos.

De ellos se puede marcar principalmente, las siguientes cuentas:

#### a) Balance general:

1. Estimaciones por cobrar. Representan la obra ejecutada, estimado y no cobrada; se puede comparar con una cuenta de clientes, en la inteligencia de que su contracuenta son los ingresos por obra o por cobrar, y el IVA trasladado o por causar.

2. IVA. por causar. Se refiere al Impuesto al Valor Agregado que se deberá pagar por los ingresos por cobrar, cuando estos sean autorizados para su cobro.

b) Estado de resultados:

1. Ingresos por obra. En esta cuenta se registran los ingresos cobrados o autorizados para su cobro.
- 2.
2. Ingresos por cobrar. Se refiere a los ingresos aún no autorizados para su cobro, que tienen como contracuenta las estimaciones por cobrar.

CONSTRUCTORA X S. A. DE C. V.

Balance general al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_  
(En miles de pesos)

ACTIVO

|                                  |                       |            |                          |
|----------------------------------|-----------------------|------------|--------------------------|
| Circulante                       |                       |            |                          |
| Fondos fijos de caja             | \$ 1.000              | Bancos     | 15,223                   |
| 7.542                            | Estimación por cobrar | \$ 247,963 | Inversiones en valores   |
| 117                              | Deudores diversos     | 493        | Funcionarios y empleados |
| 248.573                          |                       |            | \$                       |
| Menos:                           |                       |            |                          |
| Reserva para cuentas incobrables |                       |            |                          |
| 56                               | \$248.517             | \$272,282  |                          |
| Fijo                             |                       |            |                          |
| Maquinaria y equipo              | \$ 85,502             | Menos:     |                          |
| Depreciación acumulada           | 29.069                | \$56.433   | Equipo                   |
| de transporte                    | \$ 36.886             | Menos:     |                          |
| Depreciación acumulada           | 14.584                | 22.302     | mob. y equip. de         |
| oficina                          | \$ 2.869              | Menos:     |                          |
| Depreciación acumulada           | 1.373                 | 1,496      | 80.231                   |
| Otros activos                    |                       |            |                          |
| Depósitos en garantía            | 124                   |            |                          |
| Diferido                         |                       |            |                          |
| Gastos de organización           | \$ 4.213              | Menos:     |                          |
| Amortización acumulada           | 641                   | \$ 3.572   | Gastos de instalación    |
| 6.763                            | Menos:                |            |                          |
| Amortización acumulada           | 546                   | 6,217      | Fianzas pagadas por      |
| anticipado                       | 837                   | 10,626     |                          |
| SUMA EL ACTIVO                   |                       | \$ 363,263 |                          |



## PASIVO

### Circulante:

|                     |           |               |                     |                   |
|---------------------|-----------|---------------|---------------------|-------------------|
| Impuestos por pagar | \$ 6,714  | PTU por pagar | 1,529               | Anticipos de obra |
| 5,440               | Proveedor | 31,010        | Acreedores diversos | 22,282            |
| 21,562              | \$        | 88,531        |                     | IVA por causar    |
| Fijo                |           |               |                     |                   |

|                   |         |    |         |
|-------------------|---------|----|---------|
| Préstamo bancario | 150,000 | \$ | 238,531 |
|-------------------|---------|----|---------|

## CAPITAL

|                          |                                    |                         |                         |               |
|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| Capital social fijo      | \$ 30,000                          | Capital social variable | 70,000                  | Reserva legal |
| 4,000                    | Resultado de ejercicios anteriores | 12,354                  | Resultado de ejercicios |               |
| 8,378                    | 124,732                            |                         |                         |               |
| SUMA EL PASIVO Y CAPITAL |                                    |                         |                         | \$ 363,263    |

CONSTRUCTORA X, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO COMPRENDIDO  
DEL AL DE DE 19 .  
(En miles de pesos)

|                                 |          |    |         |
|---------------------------------|----------|----|---------|
| Ingresos por obra               |          | \$ | 532,152 |
| Ingresos por cobrar             |          |    | 215,620 |
|                                 |          | \$ | 747,772 |
| Menos: Costo de obra            |          |    | 613,173 |
| Utilidad bruta                  |          | \$ | 134,599 |
| Menos: Gastos generales         |          |    | 119,366 |
| Utilidad de operación           |          | \$ | 15,233  |
| Menos: Impuestos Sobre la Renta | \$ 5,332 |    |         |
| Participación de utilidades     | 1,523    |    | 6,885   |
| Utilidad neta                   |          | \$ | 8,378   |

**CONTROL DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**  
*PROGRAMAS METAS*

Programadas Alcanzadas Diferencia %PRESUPUESTOS  
 Programado Ejercicio Diferencia %

01 Programa X011 Proyecto X  
 0111 Sub Proyecto X  
 0112 Proyecto X  
 012 Proyecto Y  
 0121 Sub Proyecto X  
 0122 Sub Proyecto Y  
 02 Programa Y  
 021 Proyecto X  
 0211 Sub Proyecto X  
 0212 Sub Proyecto Y

Figura No.1

CONSTRUCTORA X. S.A. DE C.V.  
 ORGANIGRAMA

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS -----

- COMISARIO

ADMINISTRADOR ÚNICO

AUDITORIA EXTERNA -----  
 ASESOR JURÍDICO

GERENTE

GERENTE

OPERATIVO

ADMINISTRATIVO

RESIDENTE DE OBRA

RESIDENTE DE OBRA

CONTA-

JEFES DE SERVICIOS CAJA

AUDITORIA BILIDAD

OFICINAS GENERALES

SOBRESTANTE

SOBRESTANTE

INTERNA

PERSONAL

SERVICIOS

PERSONAL

SERVICIOS

GENERALES  
MANTENI- VIGI-

GENERALES

ALMA-

CEN MIENTO LANCIA

Y FOTO-

ALMA- MAQUI- VIGI- ALMA- MAQUI- VIGI-  
COPIADO

CEN NARIA Y LANCIA CEN NARIA Y LANCIA  
EQUIPO EQUIPO

ETAPAS EN DEL PROCESO DE OBRA PRIVADA

CASA HABITACIÓN TIPO RESIDENCIAL MEDIO 228.00 M2 TERRENO 250.00 M2

| ETAPAS  | OPERACION COMERCIAL       | CUENTAS   | CLASIFICACION DE CUENTAS                                    | REGISTRO CONTABLE  |                         |
|---|---------------------------|---|---|--------------------|-------------------------|
|   |                           |   |   | DEBE               | HABER                   |
| 1.- Contratación del proyecto   | Contratación              | Bancos<br>Ingresos proyectos<br>IVA por pagar     | Activo circulante<br>Resultados<br>Pasivo circulante        | 7,500.00           | 6,521.75<br>978.25      |
| 2.- Ejecución del proyecto, presupuesto y programa de obra  | Contratación de servicios | Costo de proyectos<br>Bancos                      | Resultados<br>Activo circulante                             | 6,000.00           | 6,000.00                |
| 3.- Entrega del proyecto  | Liquidación               | Bancos<br>IVA por pagar<br>Ingresos por proyectos | Activo circulante<br>Pasivo circulante<br>Resultados        | 7,500.00           | 978.25<br>6,521.75      |
| 4.- Presupuesto y programa de obra  | Contratación de servicios | Costo de proyectos<br>Bancos                      | Resultados<br>Activo circulante                             | 2,000.00           | 2,000.00                |
| 5.- Contratación de obra anticipo   | Contratación              | Anticipo clientes<br>IVA por pagar<br>Bancos      | Pasivo circulante<br>Pasivo circulante<br>Activo circulante | 150,000.00         | 130,434.78<br>19,565.21 |
| 5a-Fianzas y seguros  | Compra                    | Costo de obra<br>IVA acreditable<br>Bancos        | Resultados<br>Activo circulante<br>Activo circulante        | 1,200.00<br>180.00 | 1,380.00                |
| 6.- Licencias y permisos<br><ul style="list-style-type: none"><li>• Obras Públicas</li><li>• &gt; Alineamiento y número oficial</li><li>• &gt; Licencia de construcción</li></ul> | Trámite                   | Costo de obra<br>Bancos                           | Resultados<br>Activo Circulante                             | 969.75             | 969.75                  |
| 7.- Contratación de servicio de agua  | Contratación              | Costo de obra<br>Bancos                           | Resultados<br>Activo circulante                             | 4,559.00           | 4,559.00                |
| 8.- Registro patronal ante IMSS   | Trámite                   |   |   |                    |                         |
| 9.- Contrato colectivo de trabajo (Sindic.)   | Contratación              | Costo de obra<br>Bancos                           | Resultados<br>Activo circulante                             | 400.00             | 400.00                  |

| ETAPAS   | OPERACION COMERCIAL | CUENTAS  | CLASIFICACION DE CUENTAS   | REGISTRO CONTABLE       |                         |
|--|---------------------|--|--|-------------------------|-------------------------|
|  |                     |  |  | DEBE                    | HABER                   |
| 10.- Ejecución de obra<br>11- Compra de materiales | Compra              | Costo de obra<br>IVA acreditable<br>Bancos                             | Activos circulante<br>Activos circulante                                     | 263,739.13<br>39,560.87 | 303,300.00              |
| 12- Pago de agua                                   | Compra              | Costo de obra<br>Bancos  | Activos circulante   | 400.00                  | 400.00                  |
| 13- Mano de obra                                   | Contratación        | Costo de obra<br>Impuestos por pagar (IMSS, INFONAVIT, Ret.)<br>Bancos | Pasivos circulante<br>Activos circulante                                     | 185,900.00              | 59,488.00<br>126,412.00 |
| 14- Subcontratos de obra                           | Contratación        | Costo de obra<br>IVA acreditable<br>Bancos                             | Activos circulante<br>Activos circulante                                     | 114,869.56<br>17,230.43 | 132,099.99              |
| 15- Elaboración de Estimaciones                    | Erogaciones         | Costo de obra<br>Bancos  | Activos circulante   | 4,000.00                | 4,000.00                |
| 16- Cobranza de estimaciones                       | Cobranza            | Bancos<br>Anticipo de clientes<br>Ingresos por obra<br>IVA por pagar   | Activos circulante<br>Pasivos circulante<br>Resultados<br>Pasivos circulante | 600,000.00<br>30,434.78 | 652,173.91<br>78,260.87 |
| 17- Peritaje de Instalación de Gas.                | Trámite             | Costo de obra<br>Bancos  | Resultados<br>Activos circulante   | 250.00                  | 250.00                  |
| 18- Contrato de energía eléctrica CFE              | Trámite             | Costo de obra<br>IVA acreditable<br>Bancos                             | Resultados<br>Activos circulante<br>Activos circulante                       | 400.00<br>60.00         | 460.00                  |
| 19.- Aviso de terminación de obra.                 | Trámite             |  |  |                         |                         |
| 20.- Gastos generales de administración            | Erogaciones         | Gastos de administración<br>IVA acreditable<br>Bancos                  | Resultados<br>Activos circulante<br>Activos circulante                       | 30,000.00<br>4,500.00   | 34,500.00               |



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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**

**TEMA:**

**PROCESO CONTABLE DE OBRA PÚBLICA**

**L.C. Y M.C. JORGE ELIÉCER CERÓN  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**

## **PROCESO CONTABLE DE OBRA PUBLICA**

# **INDICE:**

## **1.- PROCESO**

### **1.1. GOBIERNO (CLIENTE)**

- 1.1.1. LEY DE OBRA PUBLICA
- 1.1.2. PARAMETROS DE COSTO  
(TECHOS PRESUPUESTALES)
- 1.1.3. TIPOS DE CONCURSOS
  - 1.1.3.1. ASIGNACION DIRECTA
  - 1.1.3.2. INVITACION RESTRINGIDA
  - 1.1.3.3. LICITACION PUBLICA
- 1.1.4. BASES DE CONCURSOS
- 1.1.5. ANÁLISIS DE PROPUESTAS Y ASIGNACION

### **1.2. PARTICULARES (EJECUTOR)**

- 1.2.1. ACEPTACION DE INVITACION  
(INSCRIPCION AL CONCURSO)
- 1.2.2. REGLAS DE PRESENTACION  
(BASES DEL CONCURSO)
- 1.2.3. ARMADO DE CONCURSO
- 1.2.4. ASIGNACION
- 1.2.5. CONTRATACION
  - 1.2.5.1. FIANZAS Y GARANTIAS

## **2. CUENTAS QUE INTERVIENEN**

## **3. CLASIFICACION DE CUENTAS**

## **4. REGISTRO CONTABLE**

## **5. CONCLUSION**

## **1.- PROCESO**

El origen, de un proceso contable en obra publica es lo que lo diferencia básicamente del proceso contable de obra privada, es decir contablemente ambas obras llevan un proceso de contabilidad semejante o igual y lo que las hace diferentes es: su origen, la forma contractual, el



seguimiento administrativo de la empresa constructora que lo ejecuta (estimaciones) y el control específico administrativo de costo beneficio.

Las partes que intervienen en el Proceso son básicamente dos: el **Contratante** (Gobierno Federal, Estatal o Municipal) que será la entidad que tiene que cumplir los procedimientos de la administración pública marcados en una ley y el **Contratado** que será la empresa o empresas constructoras o las personas físicas a las que se les asignan las obras, habiendo presentado sus propuestas de cotización siguiendo el procedimiento marcado por la ley mencionada.

De lo anterior se desprende que se podrá analizar el Proceso desde dos perspectivas que son:

### **1.1. GOBIERNO (CLIENTE)**

El Contratante que deberá ser la entidad gubernamental que solicita el trabajo de Obra Pública correspondiente, que para ello debe acatar los procedimientos marcados en la Ley de Obras Públicas correspondiente, es decir se tiene una Ley a nivel Federal y otras a nivel Estatal o Municipales que son complementarias entre si.

#### **1.1.1. LEY DE OBRA PUBLICA**

La Ley de Obras Públicas tiene como **objeto** regular el gasto y las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, ejecución, conservación, mantenimiento, demolición y control de la obra pública que realicen las entidades Gubernamentales.

Se considera Obra Pública todo trabajo que tenga por objeto crear, construir, conservar o modificar los inmuebles destinados a un servicio público o al uso común propiedad del Gobierno, así como los que son administrados de forma directa por el propio Gobierno o los trabajos que tengan por objeto la explotación y desarrollo de los recursos naturales.

Asimismo quedan comprendidos los trabajos relacionados con la Obra Pública como son la Supervisión, los proyectos tanto de Planeación como los de Ejecución.

A los titulares de las dependencias o los funcionarios que compete la aplicación de esta Ley serán responsables de que en la adopción e instrumentación de los sistemas y procedimientos se realicen con criterios de: proveer la simplificación administrativa, reducción, agilización y

transparencia de los procedimientos y trámites, racionalizar y simplificar las estructuras con que cuentan a efecto de utilizar los recursos estrictamente indispensables para llevar a cabo sus operaciones.

Como se menciona existe la Ley de Obras Públicas de carácter Federal la cual interviene de forma explícita cuando la ejecución de obras públicas tengan cargo total o parcial a fondos federales conforme a los convenios entre el Ejecutivo Federal y las entidades federativas.

Las Entidades Estatales tiene a su vez (no todas) su propia Ley de Obras Públicas que regirá en lo relacionado con obras públicas con fondos estatales; y así sucesivamente podría existir una Ley de Obras Públicas por cada Municipio o Delegación.

Se anexa la actual Ley de Obras Publicas del Estado de Querétaro para su consulta, aclarando que actualmente la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción Delegación Querétaro esta participando en las modificaciones o adecuaciones que a dicha Ley se deberán realizar tomando en cuenta a los Constructores para las observancias a dicha Ley.

#### **1.1.2. PARAMETROS DE COSTO (TECHOS PRESUPUESTALES)**

Los procedimientos para realizar "Concursos" se encuentran perfectamente definidos en las Leyes de Obra Pública correspondientes, los cuales definen con precisión los rangos (montos a ejercer "gasto público"), que normatizan los tipos de modalidades que debe llevar a cabo el Contratante (autoridad), al solicitar "Cotizaciones" (presupuestos), este punto es fundamental para los servidores públicos para poder enmarcar el procedimiento correcto al ejercer su gasto público.

El termino de Techo Presupuestal es el que define finalmente los criterios para los procedimientos administrativos que se deben de seguir, de esta manera se consideran en términos generales los tipos de concursos aceptados en dicha Ley.

#### **1.1.2. TIPOS DE CONCURSOS**

Será pues la clasificación, definida con un parámetro de costo (techo presupuestal) con la cual se podrán realizar las Obras Públicas.

### 1.1.3.1. ASIGNACION DIRECTA

Para montos menores a 1,000 salarios mínimos (dato de la Obra Pública para la UNAM) se podrán realizar asignaciones directas, teniendo en cuenta que en la mayoría de las dependencias gubernamentales ésta asignación directa debe de seguir ciertos requisitos de forma los cuales norman a los funcionarios públicos para el buen desempeño en sus funciones, como ejemplo mencionaremos que una de estas formas es solicitar por lo menos tres cotizaciones (presupuestos) a diferentes proveedores con el objeto de cumplir con "el utilizar los recursos estrictamente indispensables en el gasto público".

Cabe mencionar que en todos los casos la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas implica una responsabilidad civil a los funcionarios públicos que la utilizan, por lo que queda estrictamente prohibido sacar provecho personal del puesto que desempeñen; de esta forma en las diversas Leyes de Obra Pública siempre aparece un Artículo que enmarca quienes no podrán ser contratados: "Las personas físicas o morales en cuyas empresas participe el funcionario que decide directamente el fallo de la adjudicación, así como su cónyuge o parientes consanguíneos o por afinidad hasta el cuarto grado sean como accionistas, administradores, gerentes, apoderados o comisarios; y los contratistas que por causa imputables a ellos mismos se encuentren en situación de mora, respecto de la ejecución de otra u otras obras públicas que tengan contratadas; las demás que por cualquier causa se encuentren impedidas para ello por disposición de ley"

### 1.1.3.2. INVITACION RESTRINGIDA

Para montos no mayores a 3,000 salarios mínimos (dato de la Obra Pública para la UNAM) se deberá realizar una invitación restringida, esto es cumpliendo la Normatividad de la Ley de Obra Pública, se invita por lo menos a tres concursantes para presupuestar la obra solicitada.

Para cumplir esta modalidad los funcionarios deberán apegarse a los procedimientos enmarcados en las Leyes de Obras Públicas, dichos procedimientos toman en cuenta dos aspectos fundamentales: Una información Técnica de los concursantes y una información Económica de los trabajos a realizar, para ello se conforman unas bases para la licitación, estas bases cada dependencia les da su propio matiz, pero siempre cumpliendo la parte esencial de la Ley de Obra Pública.

Las Bases de la Licitación son en esencia el procedimiento formal al que se debe de apegar un contratista para poder presentar su propuesta

económica, dichas bases sirven en muchos casos tanto para las Licitaciones por invitación restringida como para las Licitaciones de carácter público.

Las dependencias Gubernamentales deben de regirse de forma estricta a los procedimientos enmarcados por la Ley y las bases son el instrumento que les permite enmarcar la solicitud de Obra referenciada a la Ley.

### 1.1.3.3. LICITACION PUBLICA

Para montos mayores a 3,000 salarios mínimos (dato de la Obra Pública para la UNAM) se deberá realizar una licitaciones públicas, esto es invitar a cotizar a todas las personas que cumplan ciertos requisitos que enmarca la Ley para nacionales o extranjeros, esta modalidad requiere además de las bases señaladas en el punto anterior de un procedimiento interno de la dependencia , esto es que deberá publicarse en los diarios de mayor circulación, y en general se compran las bases para poder participar en este tipo de concursos por lo que se enmarca de manera puntal el tipo de empresas o personas físicas que puede participar se les solicita un informe previo de carácter Legal, Técnico y Financiero para evaluar si puede o no participar en dicha licitación.

Un punto fundamental será pues la información de carácter financiero que se solicita al Concursante, que en la mayoría de los casos consiste en determinar un Capital Contable mínimo requerido para verificar la solvencia del concursante.

### 1.1.4. BASES DE CONCURSOS

Como ya se menciona las Bases de Concurso son en cada dependencia el instrumento que interpreta la Ley de Obras Públicas que lo rige, de forma enunciativa y no limitativa mencionamos el contenido que en general viene en las Bases de Concursos:

1. Pliego de requisitos (Bases de Licitación) con base en los cuales se desarrollará el concurso y la ejecución de la obra.
2. Carta de presentación de propuesta Técnica.
3. Formato de manifestación de conocer el sitio de los trabajos.
4. Formato de manifestación de no encontrarse en los supuestos del Artículo 41 de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, ni en el Artículo 47 Fracción XXIII de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

5. Programa de ejecución de Obra.
6. Programa de Utilización de Personal Obrero y Administrativo.
7. Programa de Suministro de Materiales y Equipo de instalación permanente.
8. Programa de Suministro de Materiales y Equipo de Construcción.
9. Modelo de Contrato.
10. Planos y Croquis.
11. Carta de presentación de Propuesta Económica.
12. Propuesta y compromiso de ejecución de los trabajos.
13. Catálogo de conceptos.
14. Estructuración de Análisis de Precios Unitarios.
15. Anexo referente a la acreditación de Empresas.
16. Especificaciones.

En el Pliego de Requisitos de la mayoría de las Bases para Concursos de carácter Público se especifican las Bases de procedimiento y son el instrumento que traduce el cumplimiento de la Ley de Obra Públicas, de esta forma se tiene un documento que se puede dividir en los siguientes rubros, que de forma enunciativa y no limitativa exponemos

#### **Pliego de Requisitos:**

1. Formas de Acreditamiento.
2. Aclaraciones de las Bases de la Licitación Pública.
3. Fecha hora y lugar para la presentación y apertura de proposiciones.
4. Causas de descalificación.
5. Idioma en que se presentaran las proposiciones.
6. Negociación.
7. Criterios para evaluación.
  - 7.1. Generales.
  - 7.2. Técnicos.
  - 7.3. Económicos.
8. Descripción de los Servicios.
9. Origen de los Fondos.
10. Plazo y Lugar de la Presentación del Servicio.
11. Requisitos y Documentos que deben cumplir quienes deseen participar en la Licitación Pública.
12. Condiciones de Precio y Pago.
13. Anticipos.
14. Ajuste de Costos.
  
15. Información específica de la Licitación en cuestión.
  - 15.1. Costo de las Bases.
  - 15.2. Garantías.

- 15.2.1. Para el sostenimiento de las propuestas.
- 15.2.2. Para el cumplimiento del contrato.
- 15.2.3. Para la correcta inversión de los anticipos.
- 16. Subcontratos.
- 17. Penas Convencionales.
- 18. Período de validez de la propuesta.

Como se puede observar este procedimiento para obtener el acceso a las Obras Públicas es de carácter Administrativo y organizacional de las empresas, más no de carácter Contable.

#### 1.1.5. ANÁLISIS DE PROPUESTAS Y ASIGNACION

Realizado el concurso y presentado en tiempo y forma las autoridades o los funcionarios encargados deberán evaluar las propuestas y la que cumpla con los requisitos solicitados en sus Bases (que están apegadas a la Ley de Obra Pública), serán tomadas como propuestas Solventes, de esta manera la propuesta solvente más económica será la asignada para realizar los trabajos solicitados.

Cabe mencionar que en esta parte no ha sido lo suficientemente clara o puntual la Ley de Obra Pública Federal y ha sido motivo de controversias la Frase "Propuesta Solvente Económica más baja".

Asignado el concurso se firma el contrato correspondiente que en forma y fondo es un machote de la propia Ley de Obra Pública.

#### 1.2. PARTICULARES (EJECUTOR)

En el proceso de obra pública encontramos tres tipos de concurso:

- 1.- Asignación directa
- 2.- Invitación restringida
- 3.- Concurso público

En los dos primeros casos es suficiente con aceptar o rechazar la invitación por medio de un escrito dirigido a la Institución o Dependencia respectiva.

Para fines de nuestro ejercicio describiremos el concurso público bajo los siguientes conceptos:

- 1.2.1. ACEPTACION DE INVITACION  
(INSCRIPCION AL CONCURSO)
- 1.2.2. REGLAS DE PRESENTACION  
(BASES DEL CONCURSO)
- 1.2.3. ARMADO DE CONCURSO
- 1.2.4. ASIGNACION
- 1.2.5. CONTRATACION
  - 1.2.5.1. FIANZAS Y GARANTIAS

#### 1.2.1. ACEPTACION DE INVITACION (INSCRIPCION AL CONCURSO)

Normalmente el aceptar la invitación, consiste en la adquisición del paquete con las bases de la licitación. El costo dependerá del volumen de obra, a mayor volumen, mayor costo de bases.

#### 1.2.2. REGLAS DE PRESENTACION (BASES DEL CONCURSO)

También conocidas como Bases de Licitación, conformándose de la siguiente manera:

- a) Referencias
- b) Antecedentes y condiciones
- c) Planos
- d) Presentación de la proposición
- e) Catálogo de conceptos
- f) Programas de obra
- g) Modelo de contrato
- h) Poderes que deberán acreditarse
- i) Derechos que se reserva la Institución o Dependencia
- j) Principales motivos de descalificación
- k) Estudio de las proposiciones y dictamen

#### 1.2.3. ARMADO DE CONCURSO

Para darle forma al concurso tenemos que armar dos sobres: En uno presentamos la Propuesta Técnica y en el otro la Propuesta Económica.

- La Propuesta Técnica se forma por los siguientes documentos:
  - a) Bases de licitación

- b) Declaración escrita y bajo protesta de decir verdad
- c) Modelo de contrato
- d) Constancia de visita de obra
- e) Circulares aclaratorias
- f) Datos básicos de costos materiales
- g) Datos básicos de costo de mano de obra
- h) Datos básicos de costos horarios de maquinaria y equipo
- i) Relación de maquinaria y equipo a utilizar
- j) Programa calendarizado de utilización de personal técnico, administrativo y de servicios
- k) Programa calendarizado de utilización de maquinaria y equipo
- l) Programa calendarizado de adquisición de materiales y equipo de instalación permanente y Relación de contratos en vigor.

- La propuesta Económica por lo general reúne la siguiente documentación:

- a) Carta de compromiso
- b) Escrito de proposición
- c) Garantía de seriedad
- d) Integración de precios unitarios
- e) Análisis del costo financiero
- f) Análisis de costos indirectos
- g) Programa de montos mensuales de ejecución de los trabajos: Utilización del personal técnico, administrativo y de servicios, utilización de maquinaria y equipo de construcción, adquisición de materiales y equipo de instalación permanente y
- h) Catálogo de conceptos.

#### 1.2.4. ASIGNACION

La asignación es el resultado del proceso mismo por parte del cliente que en éste caso es el Gobierno, desde el momento de la apertura de los sobres de los diferentes participantes, a quienes se les revisan la totalidad de sus documentos de forma general cuidando que cumpla con lo solicitado hasta la revisión en lo particular de la propuesta, cabe hacer mención que normalmente la decisión es por el presupuesto mas bajo.

#### 1.2.5. CONTRATACION

##### 1.2.5.1. FIANZAS Y GARANTIAS

Después de conocer el fallo, a la empresa ganadora se le asigna el número de contrato respectivo, solicitándole para complementar la



documentación que formará parte integral del contrato, entre ellas las fianzas y garantías que una afianzadora expide a favor del Gobierno.

**Hemos anexado copias de la totalidad de un concurso para ilustrar más ampliamente el contenido de las diferentes cláusulas.**

## **2. CUENTAS QUE INTERVIENEN**

El Procedimiento Contable para la Obra Pública como ya se mencionó no difiere del Procedimiento Contable de la Obra Privada; a continuación enlistamos las cuentas que intervienen en la Contabilidad que hemos estado utilizando para análisis de una Empresa Constructora.

### **ACTIVO**

Disponibles.  
Efectivo en Caja.  
Existencia en Bancos.  
Valores.  
Cuentas por Cobrar.  
Clientes.  
Honorarios y Empleados.  
Deudores Diversos.  
IVA a favor.  
Inventarios.  
Obra en Proceso.  
Fijo.  
Equipo de Construcción.  
Equipo de Computación.  
Equipo de Transporte.  
Equipo de Oficina.  
Depreciaciones  
De Equipo de Construcción.  
De Equipo de Computo.  
De Equipo de Transporte.  
De Equipo de Oficina.  
Diferido.  
Anticipos ISP.  
Pagos Anticipados.  
Depósitos en Garantía.

## **PASIVO.**

A Corto Plazo.  
Acreedores Diversos.  
Proveedores.  
Impuestos por Pagar.  
IVA por Pagar.  
Anticipos de Contratos.  
PTU por Pagar.  
Documentos por pagar.  
Crédito Fiscal.

## **CAPITAL.**

Aportaciones.  
Capital Social.  
Otras.  
Superávit.  
Resultados.

## **INGRESOS.**

Ingresos.  
Ingresos Supervisión Obra.  
Productos y Financieros.  
Otros Productos.  
Otros Ingresos Gravados.  
Venta de Activo Fijo.

## **EGRESOS.**

Costos.  
Costos de Supervisión de Obra.  
Compras.  
Subcontratistas.  
Cuentas por Cobrar.  
Gastos.  
Gastos de Administración.  
Gastos Financieros.

Costo de Venta de Activo.  
Cuentas de Orden.  
Utilidad Inflacionaria.  
Perdida Inflacionaria.

Depreciación.  
 Intereses Acumulados.  
 Intereses Deducibles.  
 Costo de Ventas de Activo Fijo.  
 Utilidad o Perdida Neta T.

### 3. CLASIFICACION DE CUENTAS

La empresa en cuestión tiene clasificadas la cuentas de la siguiente manera:

| <u>Número de Cuenta</u> | <u>Descripción</u>         | <u>Rubro</u>             |
|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <b>100</b>              | <b>ACTIVO</b>              | <b>Activo Disponible</b> |
| 1100                    | Disponible.                | Activo Disponible.       |
| 1101                    | Efectivo en Caja.          | Activo Disponible.       |
| 1102                    | Existencia en Bancos.      | Activo Disponible.       |
| 1103                    | Valores.                   | Activo Disponible.       |
| 1200                    | Cuentas por Cobrar.        | Activo Circulante.       |
| 1201                    | Clientes.                  | Activo Circulante.       |
| 1203                    | Honorarios y Empleados.    | Activo Circulante.       |
| 1204                    | Deudores Diversos.         | Activo Circulante.       |
| 1205                    | IVA a favor.               | Activo Circulante.       |
| 1300                    | Inventarios.               | Activo Circulante.       |
| 1301                    | Obra en Proceso.           | Activo Circulante.       |
| 1400                    | Fijo.                      | Activo Fijo.             |
| 1401                    | Equipo de Construcción.    | Activo Fijo.             |
| 1402                    | Equipo de Computación.     | Activo Fijo.             |
| 1490                    | Equipo de Transporte.      | Activo Fijo.             |
| 1491                    | Equipo de Oficina.         | Activo Fijo.             |
| 1500                    | Depreciaciones.            | Activo Fijo.             |
| 1501                    | De Equipo de Construcción. | Activo Fijo.             |
| 1502                    | De Equipo de Computo.      | Activo Fijo.             |
| 1503                    | De Equipo de Transporte.   | Activo Fijo.             |
| 1504                    | De Equipo de Oficina.      | Activo Fijo.             |
| 1600                    | Diferido.                  | Activo Diferido.         |
| 1601                    | Anticipos ISP.             | Activo Diferido.         |
| 1602                    | Pagos Anticipados.         | Activo Diferido.         |
| 1603                    | Depósitos en Garantía.     | Otros Activos.           |

| <b>Número de Cuenta</b> | <b>Descripción</b>             | <b>Rubro</b>               |
|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| <b>2004</b>             | <b>PASIVO.</b>                 | <b>Pasivo Corto Plazo</b>  |
| 2100                    | A Corto Plazo.                 | Pasivo Corto Plazo         |
| 2101                    | Acreedores Diversos.           | Pasivo Corto Plazo         |
| 2102                    | Proveedores.                   | Pasivo Corto Plazo         |
| 2103                    | Impuestos por Pagar.           | Pasivo Corto Plazo         |
| 2104                    | IVA por Pagar.                 | Pasivo Corto Plazo         |
| 2105                    | Anticipos de Contratos.        | Pasivo Corto Plazo         |
| 2106                    | PTU por Pagar.                 | Pasivo Corto Plazo         |
| 2107                    | Documentos por pagar.          | Pasivo Corto Plazo         |
| 2108                    | Crédito Fiscal.                | Pasivo Corto Plazo         |
| <b>3000</b>             | <b>CAPITAL.</b>                | <b>Capital Contable</b>    |
| 3100                    | Aportaciones.                  | Capital Contable           |
| 3101                    | Capital Social.                | Capital Contable           |
| 3200                    | Otras.                         | Capital Contable           |
| 3201                    | Superávit.                     | Capital Contable           |
| 3300                    | Resultados.                    | Capital Contable           |
| 3301                    | Resultados.                    | Capital Contable           |
| <b>4000</b>             | <b>INGRESOS.</b>               | <b>Ingr. Vtas. y Serv.</b> |
| 4100                    | Ingresos.                      | Ingr. Vtas. y Serv.        |
| 4101                    | Ingresos Supervisión Obra.     | Ingr. Vtas. y Serv.        |
| 4103                    | Productos y Financieros.       | Ingr. Vtas. y Serv.        |
| 4104                    | Otros Productos.               | Ingr. Vtas. y Serv.        |
| 4105                    | Otros Ingresos Gravados.       | Ingr. Vtas. y Serv.        |
| 4106                    | Venta de Activo Fijo.          | Ingr. Vtas. y Serv.        |
| <b>5000</b>             | <b>EGRESOS.</b>                | <b>Activo Disponible</b>   |
| 5100                    | Costos.                        | Activo Disponible          |
| 5101                    | Costos de Supervisión de Obra. | Activo Disponible          |
| 5102                    | Compras.                       | Activo Disponible          |
| 5103                    | Subcontratistas.               | Activo Disponible          |
| 5107                    | Cuentas por Cobrar.            | Activo Circulante          |

| <u>Número de Cuenta</u> | <u>Descripción</u>              | <u>Rubro</u>      |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------|
| 5200                    | Gastos.                         | Activo Circulante |
| 5201                    | Gastos de Administración.       | Activo Circulante |
| 5202                    | Gastos Financieros.             | Activo Circulante |
| 5203                    | Costo de Venta de Activo.       | Activo Circulante |
| 5900                    | Cuentas de Orden.               | Activo Circulante |
| 5901                    | Utilidad Inflacionaria.         | Activo Circulante |
| 5902                    | Perdida Inflacionaria.          | Activo Fijo       |
| 5903                    | Depreciación.                   | Activo Fijo       |
| 5904                    | Intereses Acumulados.           | Activo Fijo       |
| 5906                    | Intereses Deducibles.           | Activo Fijo       |
| 5907                    | Costo de Ventas de Activo Fijo. | Activo Fijo       |
| 5909                    | Utilidad o Perdida Neta T.      | Activo Fijo       |

#### 4. REGISTRO CONTABLE

A continuación transcribimos el Estado de Resultados y la Integración de Costo de Ventas como ejemplo del registro contable de unas Obras Públicas contratadas en 1997 consistentes en: la Supervisión de Obra para la UNAM. y la Supervisión de Obra contratada para el FOVISSTE, del ejemplo de la empresa en cuestión.

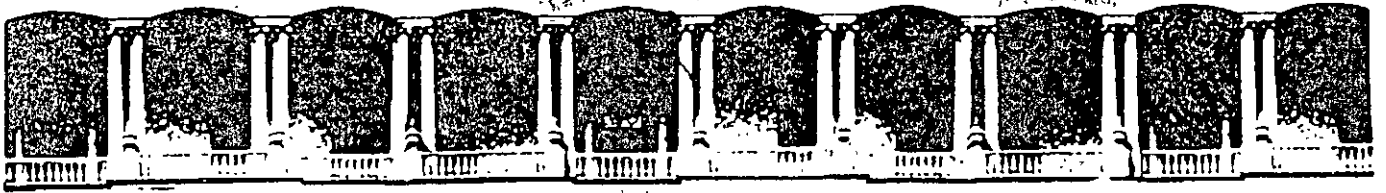
**DOVELA ARQUITECTOS S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997**  
**(EXPRESADO EN PESOS)**

|  |           |                  |
|--|-----------|------------------|
| INGRESOS POR OBRA.                         | 5'552,008 |                  |
| COSTO DE VENTAS.                           | 4'250,340 |                  |
| <b>UTILIDAD BRUTA.</b>                     |           | <b>1'301,666</b> |
| <br>                                       |           |                  |
| GASTOS DE OPERACIÓN.                       |           |                  |
| GASTOS GENERALES.                          | 715,917   |                  |
| <br>                                       |           |                  |
| <b>UTILIDAD DE OPERACIÓN.</b>              |           | <b>585,761</b>   |
| <br>                                       |           |                  |
| COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO.          |           |                  |
| PRODUCTOS FINANCIEROS.                     | (38,909)  |                  |
| INTERESES PAGADOS.                         | 8,812     |                  |
| TOTAL DE COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO. |           | .....(30,907)    |

|                              |         |                |
|------------------------------|---------|----------------|
| UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU. |         | 615,848        |
| IMPUESTOS SOBRE LA RENTA.    | 212,788 |                |
| PARTICIPACION DE UTILIDADES. | 62,585  |                |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO.      |         | <u>340,475</u> |

**DOVELA ARQUITECTOS S.A. DE C.V.  
INTEGRACION DEL COSTO DE VENTAS**

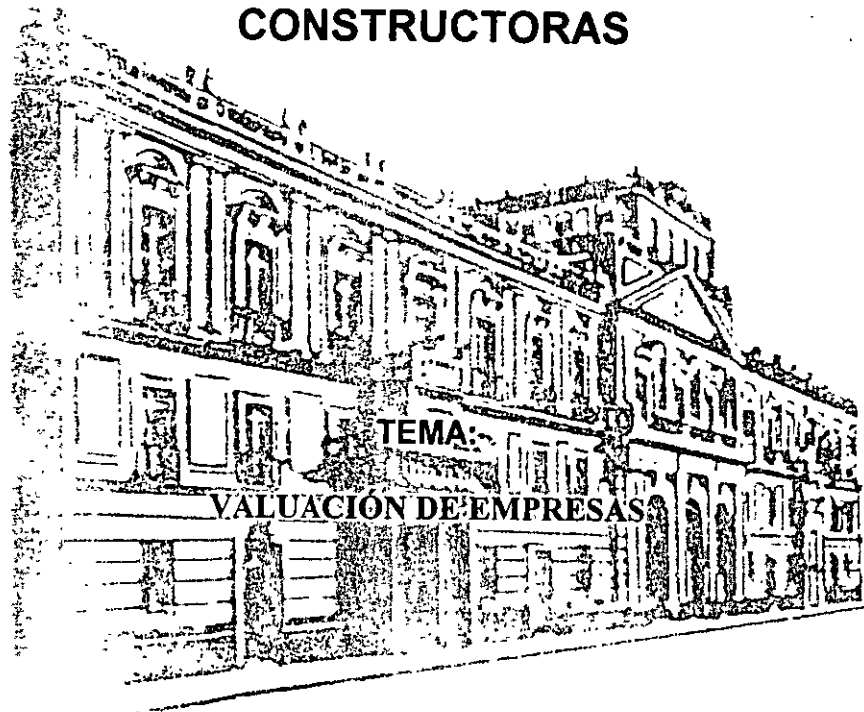
|       |                              |                  |
|-------|------------------------------|------------------|
|       | <b>Inventarios Iniciales</b> | <b>255,064</b>   |
| mas   | <b>Costos Directos</b>       | <b>3'993,771</b> |
|       | Mano de obra                 | 425,890          |
|       | Subcontratistas              | 1'037,891        |
|       | Compra de Materiales         | 2'529,990        |
| mas   | <b>Costos Indirectos</b>     | <b>370,585</b>   |
|       | Sueldos                      | 35,889           |
|       | IMSS                         | 87,738           |
|       | INFONAVIT 5%                 | 23,089           |
|       | SAR 2%                       | 9,236            |
|       | Impuestos Sobre Nominas      | 9,236            |
|       | Honorarios                   | 35,000           |
|       | Arrendamiento de Equipo      | 35,860           |
|       | Luz y Teléfono               | 14,258           |
|       | Papelería                    | 21,465           |
|       | Fotostáticas y Fotografía    | 5,029            |
|       | Cuotas y Subscripciones      | 2,500            |
|       | Viáticos y Hospedaje         | 8,803            |
|       | Gasolina y Lubricantes       | 14,151           |
|       | Mantenimiento de Equipos     | 54,081           |
|       | Impuestos y Derechos Varios  | 14,251           |
| menos | <b>Inventarios Finales</b>   | <b>369,080</b>   |
| igual | <b>Costo de Ventas</b>       | <b>4'250,340</b> |



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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**



**M.A., L.C. Y L.A. ALFONSO ORTEGA CASTRO  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**

# **LA PLANEACION EN LA EVALUACION DE PROYECTOS.**

## **1. CONCEPTOS BÁSICOS.**

### **1.1 CONCEPTUALIZACIÓN BÁSICA DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA SOCIAL, ECONÓMICA DE PROYECTOS.**

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. Como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etc.

Un proyecto es un conjunto de actividades únicas para lograr un objetivo en determinado tiempo, que integra información de mercado, técnica, financiera, legal e institucional que son la base para la toma de decisiones de inversión.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

Por lo tanto siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio, habrá necesidad de invertir, pues hacerlo es la única forma de producir un bien o servicio. Una inversión inteligente requiere una base que la justifique.

Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que éste sea sometido análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.

El hecho de realizar un análisis que se considere lo más completo posible, no implica que al invertir, el dinero estará exento de riesgo.

En su significado básico, un proyecto es el plan de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o prestación de algún servicio, con el empleo de una cierta técnica y con miras de obtener un determinado resultado o ventaja económica o social. Como plan de acción, el proyecto supone también la indicación de medios necesarios para su realización y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen. El análisis de esas cuestiones se hace en los proyectos no solo del punto de vista económico sino también técnico y financiero, administrativo e institucional.



En general, la realización de un proyecto supone una inversión, es decir, una utilización de recursos, con la postergación del consumo inmediato de algún bien o servicio para obtener un consumo incrementado de los mismos u otros bienes o servicios, que se producirán con esa inversión. En muchos casos la inversión es el hecho más importante que se analiza en un proyecto: en otros casos son problemas de distinta naturaleza, como los de organización o de tecnología, por ejemplo, los que constituyen la cuestión principal por resolver. Dos órdenes de consideraciones económicas se plantean al enfocar la evaluación de un proyecto: las que se refieren a la implantación de un bien de capital – que es el objeto instrumental del proyecto – y las que tocan a su objeto final, que es la obtención de un proyecto que puede ser un bien o servicio de consumo final o intermedio o un bien de capital. Las consideraciones del primer tipo atañen a la ejecución del proyecto y las del segundo a su operación. Unas y otras se dirigen a introducir en determinadas decisiones de acción y elección ante diversas opciones el máximo de racionalidad compatible con las restricciones resultantes del conocimiento incompleto y probabilístico que se tienen de la realidad económica y social. Este conjunto de problemas de tomas de decisión se transfiere a los proyectos a partir de los planteamientos de carácter más general y de tipo macroeconómico, propios de la planificación económica y social en sus niveles global y sectorial, en el ámbito nacional regional y en el horizonte de tiempo a plazos largo mediano y corto.

La racionalidad de las decisiones como objetivo final, en los sucesivos planos en que se presenta la necesidad de tomar estas decisiones, establece la conexión entre planificación y proyectos, aunque los grados de precisión de los mecanismos lógicos que se emplean no sean exactamente los mismos.

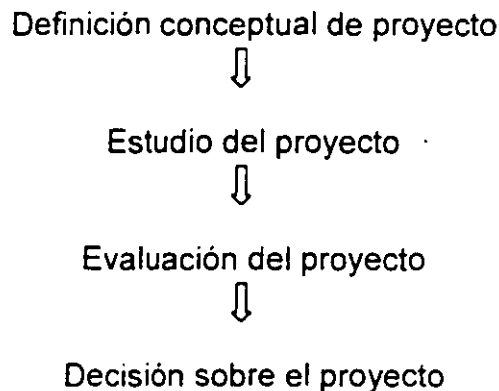
El proyecto es, pues, en último análisis, el que enfoque de la unidad elemental en el proceso sistemático de racionalización de decisiones en materia de desarrollo económico y social.

## **1.2 PROCESO DE UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN.**

La finalidad del proyecto, como documento de análisis, es aportar elementos de juicio para tomar decisiones sobre su ejecución o sobre el apoyo que se debiera prestar a su realización. Para ello deber analizarse problemas técnicos, económicos, financieros, administrativos e institucionales. Estos diversos aspectos se correlacionan en cada estudio parcial que compone la justificación del proyecto. Al llegar a la etapa de anteproyecto definitivo, todos esos problemas deben haberse aclarado de modo que se pueda tomar con seguridad de decisión de apoyar o no la inversión implicada en la idea original del proyecto. Ello requiere haber pasado, explícita o implícitamente, formalmente o no, dos etapas previas:

- **Identificación de la idea:** Se trata de reconocer, basándose en la información existente e inmediatamente disponible, si hay o no alguna razón bien fundada para rechazar de plano la idea del proyecto, identificando sus posibles soluciones y alternativas técnicas y económicas.
- **Estudio previo de viabilidad (factibilidad):** Se trata de verificar que por lo menos una de las alternativas de solución es rentable, además de ser técnica y económicamente viable. Esta etapa exige ya datos más precisos sobre las distintas alternativas planteadas, para caracterizar su rentabilidad y su viabilidad.
- Al aprobarse que existe por lo menos una solución técnicamente viable y económicamente rentable, puede justificarse la decisión de profundizar los estudios, lo cual supone incurrir en mayores gastos, cuya recuperación depende de la efectiva realización del proyecto. Esta profundización corresponde a la tercera etapa – anteproyecto definitivo – en la cual se precisan los elementos y formas de la inversión.

#### **Flujo de estudio de factibilidad**



El estudio en este nivel, debe detallar todos y cada uno de los estudios que se deben realizar para la formulación del proyecto de inversión, en cuyo proceso se deberán cuantificar y reportar los parámetros con respecto de las variables estudiadas y los factores que afectan a cada una de ellas.

Así también es necesario reportar las fuentes de información y/o los informantes consultados, las fechas o periodos de información y los mecanismos utilizados, con el objeto de facilitar la comprobación de las conclusiones del trabajo, o en su caso para profundizar los aspectos necesarios en la siguiente etapa del estudio.

El estudio de factibilidad se apoya en la realización de los estudios de mercado, técnico y financiero del proyecto de inversión, los cuales se comentan en forma breve a continuación:

### **1.2.1 ESTUDIO DE MERCADO**

Tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de productos o servicios, en un período determinado; sus especificaciones y el precio de los consumidores están dispuestos a pagar.

A través del estudio de mercado se determina bajo qué condiciones se podría efectuar la venta de los volúmenes previstos, así como los factores que podrían modificar la estructura comercial del producto en estudio, incluyendo la localización de los competidores y la distribución geográfica de los principales centros de consumo, etc., lo cual es fundamental en un proyecto, en atención a que solamente cuando se conoce el ambiente en el cual se introducirá una nueva empresa, se podrán prever las condiciones que enfrentará ésta y los resultados que pueden esperarse.

Sirve de base para tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de inversión, pero además, proporciona información indispensable para las investigaciones posteriores del proyecto, como son los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica. Así mismo, permite identificar importantes elementos que deben ser tomados en cuenta, no solo en la evaluación del proyecto de inversión, sino también en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza.

### **1.2.2. ESTUDIO TECNICO**

Su objetivo general es demostrar si el proyecto de inversión es o no técnicamente factible, justificando además, desde un punto de vista económico, haber seleccionado la mejor alternativa en tamaño, localización y proceso productivo para abastecer el mercado demandante del bien o servicio a producir, todo ello en función de la disponibilidad y/o restricción de los recursos y factores productivos tales como:

- ? Materias primas y sus fuentes de financiamiento.
- ? Alternativas tecnológicas accesibles al proyecto.
- ? Disponibilidad financiera para el mismo.
- ? Disponibilidad de los recursos humanos necesarios.
- ? Costos y factores exógenos al proyecto.

La información del estudio técnico y de mercado será materia prima para la valoración de los presupuestos de inversión y funcionamiento del proyecto de inversión, ya que con esta información se llega finalmente a conocer la bondad económica y financiera del proyecto.

### **1.2.3. ESTUDIO FINANCIERO**

Tiene como finalidad aportar una estrategia que permita al proyecto allegarse de recursos necesarios para su implantación y contar con la suficiente liquidez y solvencia, para desarrollar ininterrumpidamente operaciones productivas y comerciales, aporta también la información necesaria para estimar la rentabilidad de los recursos que se utilizarán, susceptibles de compararse con la de otras alternativas de inversión.

El estudio consistirá en la elaboración de presupuestos, flujos de efectivo y estados financieros proforma, con base en las conclusiones del estudio de mercado relativas a las cantidades y precios probables de ventas y su proyección, así como, del estudio técnico respecto del programa de producción, que permite integrar la función de costos del proyecto.

La conjugación de los presupuestos de ingresos y egresos y el presupuesto o programa de inversiones, sirven de base para determinar la estructura financiera más conveniente, y se está con ello en posibilidad de formular el flujo de efectivo, que permite elaborar los estados financieros proforma y la evaluación correspondiente, sobre lo cual se centrara el estudio financiero.

## **1.3 DEFINICIONES Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.**

Evaluar es examinar con determinados criterios los resultados de una acción o un propósito. La evaluación de un proyecto consiste, pues, en analizar las acciones propuestas en el proyecto, a la luz de un conjunto de criterio. Ese análisis estará dirigido a verificar la viabilidad de estas acciones y a comparar los resultados del proyecto – sus productos y sus efectos – con los recursos necesarios para alcanzarlos. Esta comparación se hace a través de indicadores que expresan cuantitativamente los recursos utilizados por unidad de producto. En realidad, la comparación entre proyectos distintos se realiza con más seguridad y coherencia cuando se dispone de objetivos cuantificados y, si es posible, ponderados para la economía en su conjunto. Los aportes de cada proyecto a estos objetivos pueden computarse como sus beneficios y confrontarse con sus costos reales en términos

del empleo que hacen de los factores de producción. Así se obtendrá una valoración comparativa para establecer relaciones.

El análisis y la evaluación de proyectos, emitirán datos, opiniones, juicios de valor, prioridades, etc., que harán diferir la decisión final.

Esto debe llevar necesariamente a quien toma la decisión final a contar con un patrón o modelo de comparación general que le permita discernir cuál de los dos grupos se apega más a lo razonable, lo establecido o lo lógico.

La evaluación depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto.

La realidad económica, política, social y cultural de la entidad donde se piense invertir, marcará los criterios que se seguirán para realizar la evaluación adecuada, independientemente de la metodología empleada. Los criterios y la evaluación son, por tanto la parte fundamental de toda evaluación de proyectos.

La evaluación económico - financiera de proyectos, constituye la técnica matemático - financiera, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en que se puede incurrir al realizar una inversión.

Se distinguen tres niveles de profundidad en un estudio de evaluación de proyectos:

1. **Perfil:** "gran visión" o "identificación de la idea", el cual se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia.
  - Identifica si hay o no alguna razón fundada para rechazar la idea del proyecto.
  - Definir y limitar la idea del proyecto.
  - Identificar alternativas técnicas y económicas.

Se elabora con base en:

- Información existente e inmediatamente disponible
- Juicio común
- Opinión de gente experimentada
- Estimaciones globales de inversiones, ingresos y costos.
- No se efectúan investigaciones de terreno.

2. Estudio de **Prefactibilidad** o "anteproyecto". Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de

mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

- Profundiza la investigación del Perfil.
- Se basa en información de fuentes secundarias.
- Debe participar personal de distintas funciones y disciplinas.
- Estima las variables principales del mercado.
- Estima la capacidad financiera de los inversionistas.
- Estima las inversiones, costos e ingresos del proyecto.
- Debe ser revisado por un equipo evaluador no comprometido.

**3. Proyecto definitivo.** Contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados todos los puntos finos. Aquí no sólo deben presentarse los canales de comercialización más adecuados para el producto, sino que deberá presentarse una lista de contratos de venta ya establecidos.

## **2 CONCEPTOS ECONOMICOS REQUERIDOS EN LA EVALUACION DE PROYECTOS**

**Indicadores básicos:** PIB, inflación, empleo, índices de igualdad y marginalidad, tipo de cambio, balanza comercial y estructura económica y entorno.

Al efectuar evaluación de proyectos, es necesario caracterizar el sistema en términos macroeconómicos generales a través de un reducido conjunto de indicadores necesarios y suficientes para formar una idea de las dimensiones de la economía del sector y del área en que el proyecto se inserta y de su evolución previsible.

### **2.1 LOS INDICADORES BÁSICOS:**

En el diseño de proyectos es menester una evaluación que mida el impacto del proyecto hacia fuera de la economía y viceversa, así como también es necesario evaluar el entorno económico y su impacto en el proyecto para tener una visión estratégica.

De esta manera se hace necesario el análisis de indicadores de:

- De la economía como un todo
- Del sector del proyecto
- Del área económica de interés para el proyecto
- Del proyecto mismo

Es indispensable presentar indicadores del tipo de: nivel de PIB; ingreso por habitante; monto de exportaciones e importaciones; coeficiente de inversión; otros indicadores.

## **2.2 LOS INDICADORES BÁSICOS: PIB, INFLACIÓN, EMPLEO, ÍNDICES DE IGUALDAD Y MARGINALIDAD, TIPO DE CAMBIO, BALANZA COMERCIAL Y ESTRUCTURA ECONÓMICA Y ENTORNO.**

Los indicadores macroeconómicos caracterizan el dinamismo de la economía del país o región presentando datos que se refieran a su evolución pasada, a los cambios en marcha, a los aspectos sociales y a las relaciones con el exterior. Una opción es organizar los datos como se señala a continuación, utilizando sólo las indicaciones que atañen al tipo de proyecto presentado, o completándolas si fuera necesario.

- **Evolución histórica**

**Población:** contingente anual y tasa de crecimiento.

- Total
- Urbana
- Rural

**Ocupación:** datos sobre la desocupación abierta y disfrazada y tasa de crecimiento del empleo en la economía y el sector.

**Producción:** monto actual y tasa de crecimiento.

- Total
- Sectorial (agropecuaria, industrial y de servicios)

**Productividad:** estimación actual y evolución de la productividad por persona en términos de valor.

- Total
- Sectorial

**Exportación:** tasa de crecimiento, destacando la participación de los bienes manufacturados.

**Importación:** evolución pasada, con indicación de los rubros más importantes.

- **Cambios estructurales**

En la estructura sectorial: evolución de la distribución porcentual por sectores de:

- Ocupación
- Producto interno
- Productividad

En la participación del sector público: evolución de su participación en la actividad económica, con acento en los sectores directamente productivos, indicando:

- Gasto fiscal relacionado con el producto interno
- Estructura del gasto
- Estructura del ingreso público

En el coeficiente de inversión – producto: series estadísticas de valores de esta relación, calculadas para la economía en su conjunto y si es posible para los sectores.

En la distribución de la inversión: datos sobre la estructura de la inversión en fechas separadas por periodos convenientes:

- Por tipo de bienes de capital
- Entre los sectores público y privado

En las estructuras de la exportación y la importación, sus destinos y orígenes.

Aspectos sociales:

- Población actual
- Niveles de consumo
- Niveles de nutrición
- Estado de salud
- Educación
- Niveles de vivienda y organización espacial de la comunidad

Relaciones con el exterior:

- Intercambio y saldos del comercio exterior
- Variación de las relaciones de intercambio
- Poder de compra de las exportaciones
- Desequilibrio y financiamiento externo
- Servicios de amortización e interés del capital extranjero
- Acumulación de la inversión directa extranjera y su incidencia en la formación de capital.

A nivel de empresa es indispensable contar con el auxilio de indicadores económicos propios del proyecto



## 2.2.1 PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS DE UN PROYECTO

**Tasa interna de retorno (TIR).** Es la tasa de actualización que iguala el valor presente de los egresos totales de un proyecto en estudio, se puede comparar para fines de aprobación y para la toma de decisiones con:

- ? El sector de financiamiento real, o con la tasa promedio de rentabilidad de otros proyectos similares dentro del sector, cuando los flujos están en términos reales.
- ? El costo de financiamiento nominal, cuando los flujos se encuentran en términos nominales, o cuando no están incluidos en los flujos los costos del financiamiento.
- ? Otras tasas de referencia siempre y cuando sean coherentes en que están determinados los flujos.

**Valor presente neto (VPN).** Es el valor obtenido mediante la actualización de los flujos netos del proyecto, considerando la inversión como un egreso a una tasa de descuento determinada previamente. Si el VPN es positivo se considera que el proyecto es favorable ya que cubre el nivel mínimo o de rechazo representado por la tasa de descuento. Si el VPN es igual o cercano a "0", el proyecto apenas cubre el costo mínimo. Si el VPN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de aceptación y por lo tanto, el proyecto debe descartarse.

**Relación beneficio-costos (B/C).** Es el cociente de los flujos descontados de los beneficios o ingresos del proyecto. Al igual que en el caso del VPN, se requiere establecer una tasa de actualización apropiada. Si la B/C es igual a 1, los beneficios y los costos se igualan, cubriendo apenas el costo mínimo, atribuible a la tasa de actualización. Si la B/C es menor a 1, el proyecto es desfavorable, pues reporta que a la tasa aplicada no cubre sus costos. La B/C obtenida para un proyecto particular se compara con la obtenida para otros proyectos para fines de decisión dentro del contexto del sector.

**Período de recuperación.** Se define como el tiempo en el cual los beneficios o utilidades futuras del proyecto cubren el monto de inversión (generalmente medido en años). En este caso, es conveniente que los costos ficticios no se incluyan, tales como depreciaciones y amortizaciones, ya que su inclusión reduce el plazo y por lo tanto el resultado final. Además de un criterio de rentabilidad es un criterio de liquidez y puede ser importante en casos de cierta inestabilidad económica o por motivos muy específicos.

### 3 LA PLANEACION EN LA EVALUACION DE PROYECTOS

¿Qué es la planeación?

La planeación ha sido definida como el "diseño de un futuro deseado, y las formas efectivas de llegar a él", así como "el examen del futuro, y el proyecto de un plan de acción". De estas dos definiciones, podemos identificar la planeación como algo que:

- Diseña y precede a la acción
- Intenta ajustar las acciones apropiadas para lo que tenemos que solucionar o prever ( y para lo cual nunca hemos tenido una completa certeza ), por ejemplo, el futuro;
- Es dirigida para alcanzar los resultados deseados (objetivos);
- Es la propuesta a la creencia pesimista de que, a menos que algo se realice, el futuro deseado será algo que no ocurrirá y, desde una actitud optimista, poder hacer aquello que mejore nuestra probabilidad de alcanzar ese futuro.

#### 3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

Teniendo en cuenta que el objetivo de los proyectos de inversión son los de estudiar la posibilidad de satisfacer una necesidad por bienes o servicios determinados de una manera eficiente y rentable, se hace necesario el tener una visión integral del proyecto no sólo desde el punto de vista financiero.

En este sentido, la planeación estratégica juega un papel fundamental en la elaboración de los proyectos de inversión y su posterior evaluación, ya que por medio de esta metodología se podrán estimar las posibilidades de éxito de un proyecto determinado.

Al definir la misión del proyecto se estará ubicando a este en un entorno específico, al mismo tiempo que se estará definiendo que espera de él.

*"Una declaración de misión específica que actividades piensa desarrollar la organización y cual es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos."*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Thompson & Strickland. Dirección y Administración Estratégicas. McGraw Hill

La realización de los estudios complementarios a los estudios financiero y económico tales como los de mercadotecnia, jurídico, institucional, político y de impacto ambiental, entre otros, ayudarán a evaluar el entorno del proyecto mediante la aplicación de la matriz de fuerzas y debilidades - amenazas y oportunidades.

### **3.2 ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS**

Sin duda alguna los aspectos económicos y financieros son la parte central y definitoria en la evaluación de proyectos una vez que los estudios complementarios han evaluado positivamente su factibilidad.

La importancia de planear estratégicamente el futuro desempeño financiero del proyecto o empresa, radica en el hecho de que se asegurarán los recursos u objetivos financieros que permitirán la consecución de los objetivos estratégicos y en consecuencia el cumplimiento de la misión de la empresa.

La evaluación de los aspectos económicos y financieros de un proyecto se realiza principalmente por medio de la realización de estados financieros proforma, la evaluación por medio de las técnicas de valor presente, punto de equilibrio, razones financieras, porcentos integrales, tasa interna de retorno, etc.

En lo que se refiere a aspectos económicos se tendrán que evaluar las dos situaciones antes mencionadas:

- El análisis microeconómico del proyecto y su condicionamiento por el sistema económico.
  - **Los niveles de rentabilidad del proyecto**
    - El cálculo del valor actual neto
    - La determinación de la tasa interna de retorno
    - Análisis de sensibilidad del proyecto
  - **El cálculo económico de la empresa**
  - **Calificación y cuantificación de los condicionantes del sistema**
    - Las características del mercado del proyecto
    - Análisis de factores aislados
    - Conclusiones y proposiciones de política
  - **Evaluación de los efectos del proyecto sobre variables del sistema**
    - Efectos del proyecto como inversión
    - Efectos del proyecto como programa de producción

Desde el punto de vista financiero, la planeación del proyecto comprende, la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se prevén para todo el período de su ejecución y de su operación. El estudio deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles. Asimismo, se deberá evaluar la decisión de comprometer esos recursos financieros en el proyecto en comparación con otras posibilidades conocidas de colocación.

El estudio financiero debe mostrar en un resumen formalmente ordenado en un cuadro, las fuentes de los recursos financieros que se utilizarán y su distribución en los diversos usos que comprende el proyecto o, en otras palabras, el origen y el destino de los recursos.


- **Fuentes u orígenes de los fondos.**
  - Capital propio
  - Préstamos a mediano y largo plazo
  - Créditos a corto plazo
    - De bancos
    - De proveedores
  - Venta del producto
  - Saldo del año anterior
- **Usos o destinos de los fondos**
  - Inversión fija
  - Activos en cuenta corriente
    - Aumento en inventario
    - Aumento de cuentas por cobrar
  - Costos de producción
  - Pago de créditos a corto plazo
  - Impuesto sobre la renta

**Disponibilidad para dividendos, servicios de créditos y reservas (Fuentes-Usos)**

- Servicios de créditos a mediano y largo plazo
- Pagos de dividendos
- Saldo para el año siguiente.
  - Depreciaciones y otras reservas,
  - Disponibilidad neta

### **3.3 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Por lo general el proceso de planeación estratégica está integrado por las siguientes etapas:

- 
- Desarrollo de una visión y misión
  - Fijación de objetivos
  - Formulación de una estrategia
  - Implantación y ejecución de la estrategia
  - Evaluación del resultado, revisión de la situación y ajustes correctivos

## **Misión**

El proceso de planeación estratégica comienza con el establecimiento y/o definición de la misión, en donde como ya se mencionó se define quienes constituyen la empresa, que productos y/o servicios se suministrarán y cual será el destino de la organización.

### **Fijación de objetivos.**

El propósito de fijar objetivos es transformar la misión de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización.

### **Formulación de una estrategia.**

En la formulación de la estrategia la Alta Dirección se definirán como lograr los objetivos y/o resultados especificados una vez evaluados el entorno, situación y expectativas de la organización. Se dice que la **estrategia es el medio y los objetivos son los fines.**

### **Implantación**

La implantación tiene que ver mucho con el aspecto gerencial de la organización ya que en esta etapa las estructuras directivas tienen que ver con el desarrollo de presupuestos, asignación de recursos, motivación del personal, la estructura de recompensas, establecimiento de políticas y procedimientos, implantación de los sistemas de información.

### **Evaluación**

Como su nombre lo indica, en esta etapa se evalúan los resultados obtenidos, si es necesario se modifican la misión de largo plazo y los objetivos iniciales. Si es necesario se redefine el negocio y replantea o mejora la estrategia aplicada.

### **Función de los Directivos**

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

1. *Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización. Se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.*
2. *Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.*
3. *Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.*
4. *Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada, de manera eficiente y eficaz.*
5. *Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real. las condiciones cambiantes las ideas y las nuevas oportunidades.*

### **3.4 ANÁLISIS EXTERNO, DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

Al analizar la situación externa, cada vez más compañías consideran los valores y las prioridades sociales, las preocupaciones de la comunidad y los posibles requisitos legislativos y reglamentario onerosos.

La estrategia de una compañía debe ajustarse estrechamente a las condiciones competitivas e industriales.

#### **Identificación de las características económicas dominantes de la industria.**

- Tamaño del mercado.
- Alcance de la rivalidad competitiva.
- Tasa de crecimiento del mercado y dónde se encuentra la industria en el ciclo de crecimiento.
- Cantidad de rivales y sus tamaños relativos.
- Frecuencia de integración hacia atrás o hacia delante.
- Facilidad de entrada y salida.
- Ritmo de cambio tecnológico en los procesos de producción, etc.

#### **El concepto de las fuerzas motrices: por que cambian las industrias**

Las características económicas de una industria tienen mucho que decir acerca de la naturaleza básica del ambiente industrial, pero muy poco acerca de las maneras en que puede estar cambiando este.

- Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria.
- Cambios en cuanto a quien compra el producto y como lo usa.

- Innovación en los productos.
- Cambio en la tecnología.
- Innovación en la mercadotecnia.
- Entrada o salida de compañías importantes.
- Difusión del conocimiento técnico.
- Aumento en la globalización de la industria.
- Cambios en costo y eficiencia.
- Nueva preferencia de los clientes hacia un producto diferenciado.
- Influencias de la reglamentación y cambios en las políticas gubernamentales.
- Preocupaciones, actitudes y estilos de la vida sociales cambiantes.
- Reducciones en el riesgo empresarial y el riesgo empresarial debido a la incertidumbre.

### **Técnicas de exploración del entorno**

La exploración del entorno incluye el estudio e interpretación de sucesos sociales, políticos económicos, ecológicos, y tecnológicos para tratar de detectar nuevas tendencias y condiciones que podrían afectar en el futuro a la industria.

### **Análisis del poder de las fuerzas competitivas.**

Como regla, la competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:

1. La rivalidad entre los vendedores en competencia en la industria
2. Los intentos de las compañías por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos sustitutos
3. La entrada de nuevos competidores
4. El poder de negociación e influencia ejercidos por los proveedores de materia prima y componentes clave.
5. El poder de negociación e influencia ejercido por los compradores del producto.

### **Consecuencias estratégicas de las cinco fuerzas competitivas.**

El impacto colectivo de ellas determina como es la competencia en un mercado. Cuanto mas competitivas sean las fuerzas, menor será la rentabilidad colectiva de las compañías participantes.

Al enfrentarse con las fuerzas competitivas, los estrategas con éxito crean enfoques competitivos que:

1. Aislaran a la compañía lo mas posible de las cinco fuerzas competitivas.
2. Influiran en las reglas competitivas de la industria a favor de la compañía

3. Proporcionarán una posición fuerte y segura con una ventaja para "jugar el juego" de la competencia conforme esta evoluciona en la industria.

#### **Análisis de los competidores.**

Es esencial estudiar las acciones y la conducta de los competidores cercanos. Una compañía no puede vencer a sus rivales sin supervisar sus acciones y predecir los movimientos que probablemente harán a continuación.

#### **Identificación de los factores clave del éxito competitivo.**

La identificación de los factores clave del éxito es una consideración estratégica primordial. La gerencia necesita conocer suficientemente bien a la industria a fin de concluir que es lo más importante para obtener el éxito competitivo y que no lo es tanto.

#### **Conclusiones acerca del atractivo de la industria general**

Si se piensa que la industria y la situación competitiva no son atractivas, las compañías tienden a considerar estrategias dirigidas a proteger su rentabilidad. Las compañías más débiles pueden pensar en dejar la industria o fusionarse con una compañía rival.

Los factores importantes que deben considerarse al sacar conclusiones acerca del atractivo industrial son los siguientes:

- Potencial de crecimiento de la industria.
- La cuestión de si la industria se verá impactada favorable o desfavorablemente por las fuerzas motrices vigentes.
- El potencial de entrada/salida de compañías importantes.
- La estabilidad/confiabilidad de la demanda.
- La cuestión de si las fuerzas competitivas serán más fuertes o más débiles.
- La gravedad de los problemas/asuntos en los que se enfrenta la industria general.
- Los grados de riesgo y de incertidumbre en el futuro de la industria.
- La cuestión de si las expectativas generales de beneficios de la industria están por encima o por debajo del promedio.

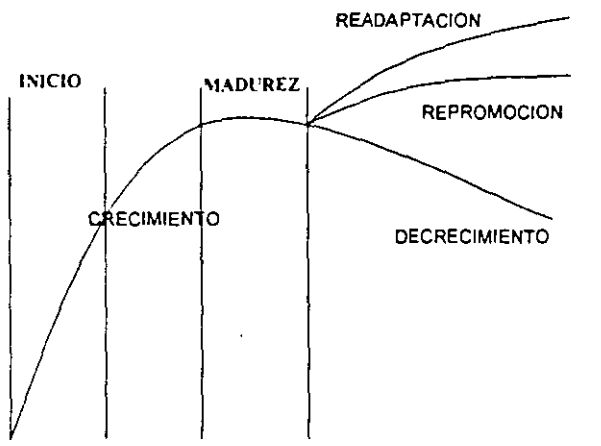
### **3.5 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y/O SERVICIOS**

De acuerdo a los teóricos de la mercadotecnia, todo producto presenta las siguientes fases: inicio o introducción, crecimiento, madurez, readaptación, repromoción y decrecimiento.



La fase de introducción en el crecimiento penetración la madurez el una aceptación en que no le crecimiento. madurez se tres la primera readaptación

### CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



inicio corresponde a la del producto o servicio mercado, el supone una mayor, en tanto que en producto cuenta con penetración y los consumidores pero permite tener mayor Posterior a la fase de tienen que replantear estrategias alternativas consiste en hacer la del producto a fin de

adecuarlo a nuevos mercados o exigencias de los consumidores ya existentes; la segunda tiene que ver con una repromoción que vuelva a colocar al producto en la preferencia de los consumidores; y finalmente la tercera será la de dejar que el producto entre a una fase de decaimiento. Las tres últimas alternativas implican una evaluación estratégica profunda.

### 3.6 ANÁLISIS DE PORTAFOLIOS. MATRIZ BCG

“La matriz de una cartera de negocios es un despliegue bidimensional que compara las posiciones estratégicas de todos los negocios en los que se encuentra una compañía diversificada”<sup>2</sup>

En la construcción de una matriz de negocios por lo general se utilizan un par de indicadores como pueden ser: la tasa de crecimiento industrial, la participación de mercado, el atractivo industrial a largo plazo, fuerza competitiva, entre otros.

La matriz BCG o de crecimiento-participación fue ideada por la empresa consultora de negocios Boston Consulting Group y consiste en una rejilla de 4 cuadrados usando como ejes la tasa de crecimiento industrial y la participación relativa de mercado. Cada unidad empresarial o negocio se identifica como una burbuja o círculo en donde el tamaño se dibuja a escala para representar el porcentaje de ingresos que tiene en la cartera corporativa general.

El cuadrado se divide en cuatro cuadrantes que llevan los nombre de: estrellas,?? (niños problemas), vacas lecheras y perros.

<sup>2</sup> Thompson & strickland. op. cit.

A groso modo, las empresas que tienen un crecimiento mas alto que el promedio de la industria en general y una alta participación de mercado se conocen como estrellas. (Cuadrante superior izquierdo)

Con signos de ??? o niños problema se identifica a las empresas o unidades de negocio que se ubican en las industrias con rápido crecimiento pero que tienen una baja participación de mercado. Su reducida experiencia plantea la pregunta de que si pueden competir exitosamente contra otras empresas. De ahí los signos de ??? o el calificativo de niños problema. (Cuadrante superior derecho).

Como vacas lecheras se conocen a los negocios con una alta participación relativa de mercado en un mercado con poco crecimiento. Un negocio de este tipo genera importantes superávits de efectivo en cuanto a sus necesidades de inversión y crecimiento. (Cuadrante inferior izquierdo).

Los negocios "perros" se caracterizan por tener una poca participación relativa en el mercado en industrias con lento crecimiento. Con frecuencia este tipo de negocios no pueden proporcionar el suficiente efectivo para apoyar una estrategia de flujos de efectivo a largo plazo.

### **3.7 MATRIZ GENERAL ELECTRIC**

La Matriz General Electric (MGE) consta de nueve celdas distribuidas en dos dimensiones cuyos ejes son: el atractivo de la industria a largo plazo y la fuerza empresarial/posición competitiva.

Los criterios para determinar el atractivo a largo plazo de la industria incluyen la tasa de crecimiento y el tamaño de mercado, los requisitos tecnológicos, la intensidad de la competencia, las barreras de entrada y salida, entre otros.

Para llegar a una medición formal y cuantitativa del atractivo a largo plazo de la industria, se asignan ponderaciones a la mediciones seleccionadas, con base en su importancia para la gerencia corporativa y su papel en la estrategia de diversificación.

Las calificaciones del atractivo de la industria y la fuerza empresarial proporcionan la base para colocar un negocio en alguna de la 9 celdas de la matriz. El objetivo de obtener las calificaciones es con el fin de asignar prioridades de inversión para casa una de las unidades de negocio. Por ejemplo las empresas que se ubican en las tres celdas del lado superior izquierdo, se les otorgan las mas altas prioridades de inversión ya que en esta area el atractivo industrial a largo plazo y la fuerza empresarial/posición competitiva son favorecedores.

### **3.8 ANALISIS DE VULNERABILIDAD**

Generalmente hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas estudiadas. No sólo son problemáticos las estimativas de las condiciones económicas futuras, sino que además los efectos económicos futuros de la mayoría de los proyectos solamente son conocidos con un grado de seguridad relativo. Es precisamente esta falta de certeza sobre el futuro lo que hace a la toma de decisiones económicas una de las tareas más difíciles que deben realizar los individuos, las industrias y el gobierno.

El análisis de sensibilidad es una técnica ampliamente utilizada en la práctica. Sin embargo, conviene señalar que además de ésta técnica existen muchas otras como árboles de decisiones, análisis de riesgo y simulación, las cuales pueden ser utilizadas para evaluar la incertidumbre de una propuesta de inversión. De hecho, cuando en un proyecto de inversión todos sus parámetros son inciertos (probabilísticos), la técnica de análisis de sensibilidad no se recomienda utilizar, y entonces es necesario seleccionar la más adecuada de las técnicas mencionadas.

### **3.9 FACTORES CRÍTICOS DE EXITO**

Los factores críticos de éxito son los principales factores determinantes del éxito financiero y competitivo en la industria. Identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito así como las capacidades y aptitudes de la organización con mayores posibilidades de rentabilidad.

#### **Relacionados con la tecnología.**

Experiencia en la investigación científica y/o tecnológica  
Capacidad de innovación

#### **Relacionados con la fabricación**

Producción de bajo costo  
Calidad de fabricación  
Acceso de mano de obra especializada

#### **Relacionados con la distribución**

Una sólida red de distribuidores  
Entrega rápida  
Bajos costos de distribución

#### **Relacionados con la mercadotecnia**

Fuerza de ventas bien capacitada  
Exactitud en la entrega de pedidos  
Variedad de la línea de productos  
Envases atractivos

### 3.10 FUERZAS Y DEBILIDADES.

La experiencia muestra que para que la estrategia concuerde con la situación interna de la compañía, la gerencia debe construirla con base en lo que hace bien y evitando lo que no hace bien o nunca ha hecho.

Los estrategas usan tres técnicas analíticas: análisis SWOT, análisis estratégico de costos y evaluación de fuerza competitiva, Estas herramientas indican con que fuerza se sostiene una compañía en su posición industrial y si la estrategia presente es capaz de elevar el rendimiento a largo plazo.

Lo primero que hay que entender es el enfoque competitivo de la empresa: si está luchando por obtener un liderazgo en costos, si intenta diferenciarse de sus rivales o si se centra en grupos específicos de clientes y nichos de mercado.

Otro punto importante es el alcance competitivo en producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, etc.

Las fuerzas de una organización tienen que ver con los factores críticos de éxito ya que una fuerza se refiere a algo que una empresa puede hacer bien o a alguna característica que le proporciona una capacidad importante, o bien un recurso disponible.

#### Ejemplos:

- *Disponibilidad de materia prima*
- *Acceso a economías de escala*
- *Propiedad de tecnología*
- *Menores costos*
- *Posición ventajosa en la curva de experiencia*
- *Buenaimagen*

La mejor muestra para saber cómo está funcionando una estrategia proviene del reciente rendimiento estratégico y financiero de la compañía. Los indicadores más obvios incluyen:

1. Si está subiendo o cayendo la participación en el mercado de la compañía.
2. Si están aumentando o disminuyendo los márgenes de beneficio de la compañía
3. Las tendencias en los beneficios netos y en el rendimiento en la inversión de la compañía.

4. Si las ventas de la compañía están aumentando con mayor rapidez o mayor lentitud que el mercado en general.
5. Si la compañía disfruta de una ventaja o una desventaja competitiva.
6. Si se está fortaleciendo o debilitando su posición competitiva a largo plazo.

## **Análisis SWOT**

Acronimo en inglés para los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía. Consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. El análisis SWOT subestima el punto básico de que la estrategia debe lograr un buen ajuste entre la capacidad interna de una compañía y su situación externa.

Un punto *fuerte* es algo que la compañía puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante. Un punto *débil* es algo que hace falta a la compañía o que ésta hace mal o bien una condición desfavorable. Un punto débil puede hacer que una compañía sea competitivamente vulnerable o no, dependiendo de la importancia de este factor en la batalla competitiva.

El análisis SWOT es como construir un balance estratégico.

### **Capacidades Fundamentales.**

Una capacidad fundamental es algo que la compañía hace especialmente bien en comparación con sus competidos. La importancia de una capacidad fundamental para la creación de la estrategia es:

1. La capacidad adicional que proporciona a una organización para buscar una oportunidad particular en el mercado.
2. La posición competitiva que puede otorgar en el mercado.
3. Su potencial de ser una piedra angular de la estrategia.

Las *oportunidades* más relevantes para una compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una compañía tiene mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Las *amenazas* pueden provenir del surgimiento de parte de los rivales, de la entrada de competidores foráneos de bajo costo en la fortaleza del mercado de la compañía, de nuevas regulaciones que son más onerosas para una compañía que para sus competidores, de la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés, del potencial de una adquisición hostil, de cambios demográficos desfavorables, etc.

### 3.11 ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIA.

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización.

Consiste en presentar varios puntos de vista, que puedan conducir al objetivo planeado, el punto aquí es saber seleccionar aquella que sea la más factible y que conlleve el menor riesgo para la obtención del éxito requerido.

**Estrategia Corporativa.-** Es el plan de actuación directiva para una compañía diversificada. La creación de la estrategia corporativa para una industria incluye cuatro tipos de iniciativas:

- **Hacer los movimientos necesarios para lograr la diversificación.** Conocer que tipo de negocios deben conformar la cartera. Establece si la diversificación se basará en unas cuantas industrias o si se va ampliar a más y define cómo adquirirá la compañía su posición en cada una de las industrias objetivo.
- **Iniciar acciones para elevar el rendimiento combinado de los negocios en los que se ha diversificado la compañía.** Obtener un mejor rendimiento de la cartera de unidades empresariales. Tomar decisiones sobre cómo fortalecer las posiciones competitivas y la rentabilidad a largo plazo de los negocios en los que ha invertido la corporación. Las matrices corporativas pueden ayudar a sus subsidiarias comerciales a tener más éxito al financiar capacidades y mejoras de eficiencia adicionales.
- **Encontrar formas de capturar la sinergia entre unidades de negocio relacionadas y transformarla en una ventaja competitiva.** Con la diversificación relacionada, las compañías por lo general pueden transferir habilidades y compartir experiencia o instalaciones entre los negocios, con lo que se reducen los costos generales, se fortalece la competitividad de algunos de los productos de la corporación o se mejora la capacidad de unidades empresariales particulares; lo que hace que la diversificación sea tan atractiva es el ajuste estratégico sinérgico a través de los negocios relacionados que permite que los recursos de la compañía se equilibren en un rendimiento combinado mayor de lo que podrían tener las unidades si funcionaran independientemente.
- **Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia las unidades de negocio más atractivas.** Los ejecutivos corporativos necesitan valorar el atractivo de invertir más capital en cada negocio para que puedan canalizar recursos en áreas donde el potencial para obtener ganancias sea mayor.

La estrategia corporativa se crea en los más altos niveles de la dirección.

**Estrategia de negocio.-** Se refiere al plan de actuación para un solo negocio. La principal preocupación es cómo construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Una buena estrategia está bien adaptada a la situación externa. Forjar una serie de movimientos y enfoques capaces de producir una ventaja competitiva duradera.

Los tres enfoques competitivos básicos son:

- *Luchar por ser el fabricante de menor costo en la industria.*
- *Buscar una diferenciación basadas en ventajas como calidad, rendimiento, servicio, estilo o superioridad tecnológica.*
- *Especializarse en un nicho de mercado limitado y obtener una posición competitiva gracias a la realización de un mejor trabajo que el de los rivales en el sentido de satisfacer las necesidades y los gustos especiales de los compradores del nicho.*

La capacidad fundamental es la base de la ventaja competitiva porque representa la experiencia especializada que los rivales no tienen ni pueden igualar.

**Estrategia Funcional.-** Es un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio. Las estrategias funcionales añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan cómo se dirigirán las actividades funcionales. Su papel principal es apoyar la estrategia general de la compañía y su enfoque competitivo.

**Estrategia Operativa.-** Consiste en el plan de acción para dirigir a las unidades clave de la organización dentro de un negocio, y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes.

*"La estrategia competitiva consiste en todos los movimientos y enfoques que ha puesto y está poniendo en práctica una compañía para atraer compradores, aguantar las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado."<sup>3</sup>*

La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

Existen diversos tipos de estrategias, siendo las mas comunes:

**Estrategia de liderazgo en costos**  
**Estrategia de diferenciación del producto**  
**Estrategia de enfoque o nicho**

---

<sup>3</sup> Thompson & Strickland, op. cit

## Liderazgo en costos

Se trata de lograr una ventaja duradera en costos sobre los competidores y después usar el costo mas bajo para lograr una mayor participación de mercado.

## Diferenciación

Esta estrategia se emplea cuando las necesidades y preferencias de los compradores son diversas para que las pueda satisfacer un producto estándar.

Una empresa logra diferenciarse con éxito cuando estudia las necesidades y preferencias de los consumidores e incluye estas en los productos que comercializará logrando una ventaja comparativa.

## Enfoque

Esta estrategia consiste en la selección de un nicho de mercado donde los consumidores tienen preferencias específicas y exijan al producto atributos únicos

## Unificación del esfuerzo de formulación de una estrategia.

El plan estratégico de una organización es un conjunto de estrategias ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles de la jerarquía de la organización. Los objetivos y estrategias unificados no surgen de un proceso sin dirección en el cual los directivos de cada nivel establecen objetivos y crean estrategias de manera independiente.

## 3.12 OBJETIVOS Y METAS.

El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Éstos definen *cuánto*, de *qué tipo* de conducta y *cuándo*. Ellos se enfocan hacia lo que se quiere lograr.

Para que los objetivos de resultados tengan valor como herramienta gerencial deben formularse en términos **cuantificables**, y deben contener un **tiempo límite de realización**. Esto sustituye las acciones sin dirección y confusas sobre lo que se quiere lograr por una toma de dicisiones estratégicas con sentido, y porporciona un conjunto de marcas fijas para evaluar el resultado de la organización.

Tipos de Objetivos que deben establecerse:



**A) Objetivos de resultado financiero.-** Es una obligación lograr un resultado financiero aceptable; de lo contrario la supervivencia de la organización se verá amenazada.

**B) Objetivos de resultado estratégico.-** Es esencial lograr un resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición en el mercado a largo plazo de la compañía.

Una organización necesita tener objetivos a corto y largo plazo. Los objetivos a largo plazo tienen dos propósitos. Primero, establecer metas de resultados para cinco años o más presenta el problema de qué acciones emprender ahora para lograr después el resultado a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo definen los resultados que se lograrán inmediatamente a corto plazo. Indican la velocidad con la cual la dirección quiere que avance la organización y también el nivel de resultado que se quiere lograr en los próximos dos o tres periodos.

Los objetivos deben cumplir con el criterio de ser desafiantes pero factibles. Cumplir con éste criterio implica establecer objetivos tomando en cuenta varios aspectos "internos/externos" importantes.

- ¿Qué niveles de resultados son los que las condiciones industriales y competitivas realmente permitirán?
- ¿Qué resultados se necesitan para que la organización participe con éxito?
- ¿De qué resultado es capaz la organización cuando se le impulsa?

Es necesario contar con objetivos en todos los niveles directivos de una organización, con el fin de que lleguen a cada área funcional y departamento dentro de la estructura de unidades negocio y líneas de productos. Sólo cuando todos los directivos, desde el presidente del consejo hasta el directivo de nivel más bajo, sean responsables en lograr resultados específicos en sus unidades, se podrá considerar que el proceso de establecer objetivos está suficientemente terminado para asegurar que toda la organización se dirija por el camino elegido y que cada parte de la organización sepa qué necesita lograr.

### **3.13 ASPECTOS DE IMPLEMENTACION**

Los aspectos de implementación de la estrategia tienen que ver con el conjunto de tareas y actividades para poner en práctica la estrategia y lograr que la dirección se mueva en la dirección deseada.

La implementación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. La implantación tiene éxito si la organización logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero.

Las tareas principales en la implementación son:

- Desarrollo de una organización capaz de llevar a cabo la estrategia
- Establecer un presupuesto de apoyo a la estrategia
- Instalar sistemas administrativos (Políticas, procedimientos, sistemas de información, etc.)
- Diseñar recompensas e incentivos
- Moldear la cultura corporativa
- Ejercer un liderazgo estratégico.

### **3.14 ESTUDIOS PREVIOS REQUERIDOS EN LA EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA SOCIAL DE PROYECTOS.**

1. Verificar que existe un mercado potencial insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto objeto de estudio.
2. Demostrar que tecnológicamente es posible producirlo, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en el abasto de todos los insumos necesarios para su producción.
3. Demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo su realización.

#### **Estudio de Mercado.**

Consiste básicamente en la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. Aunque la cuantificación de la oferta y la demanda pueda obtenerse fácilmente de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de fuentes primarias.

Se deben analizar fuentes de ingresos, porcentaje en canales de venta de acuerdo al flujo de capital y de efectivo de la empresa.

El investigador del mercado, al final del estudio podrá "Sentir" el riesgo que se corre a la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo producto o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado.

Etapas del estudio de mercado.

- Análisis Histórico.- Reunir información estadística para proyectar esa situación a futuro.
- Análisis de la situación vigente.
- Análisis de la situación proyectada.

### **Estudio Técnico.**

Tiene como objetivos:

- Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto.
- Determinar el tamaño y localización óptima de los equipos, instalaciones y organización de requeridos para la producción.

Esta parte se puede a su vez dividirse en cuatro partes:

1. Determinación del tamaño óptimo de la planta.
2. Determinación de la localización óptima de la planta.
3. Ingeniería de proyecto.
4. Análisis administrativo.

### **Estudio Económico.**

Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.

Comienza con la determinación de costos totales y de la inversión inicial, son los estudios de ingeniería, ya que tanto los costos como la investigación inicial dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda inversión inicial.

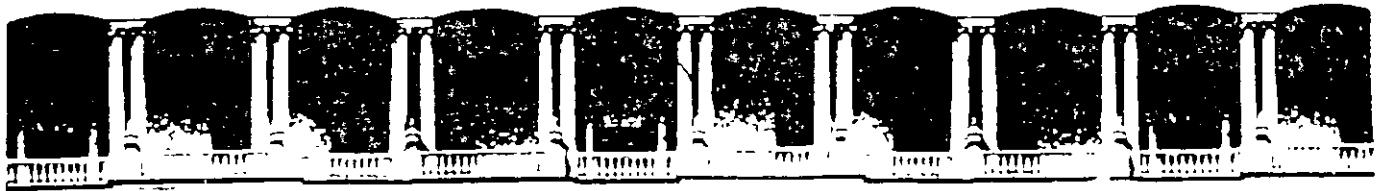
Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo. Determinación de la tasa de rendimiento aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo. Ambos, tasa y flujos, se calculan con y sin financiamiento. Los flujos provienen del estado de resultados proyectados para el horizonte de tiempo seleccionado.

Cuando se habla de financiamiento es necesario mostrar cómo funciona y cómo se aplica en el estado de resultados, pues modifica los flujos netos de efectivo. En esta forma se selecciona un plan de financiamiento, el más complicado, y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en el pago inicial.

También es interesante incluir el llamado punto de equilibrio, que es un punto de referencia importante para una empresa productiva, pues es la determinación del nivel de producción en el que los costos totales igualan a los ingresos totales.

## MODELO PROGRAMÁTICO DEL PROCESO DE INVERSIÓN

| ETAPAS   | FASES DE DESARROLLO          | FINALIDAD   | CONTENIDO  | RESULTADO   | NIVEL DE ESTUDIOS                               | TIPO DE ESTUDIOS   |
|--|------------------------------|---|--|---|---|--|
| P<br>R<br>E<br><br>I<br>N<br>V<br>E<br>R<br>S<br>I<br>O<br>N | Identificación               | Detectar necesidades y recursos para buscar su satisfacción y aprovechamiento eficiente                                       | Diagnóstico pronóstico e imagen objetivo.  | Las estrategias y lineamientos de acción.   | Gran visión.                                    | - Regional<br>- Sectorial<br>- Programa de inversión<br>- Plan maestro   |
|  | Formulación y evaluación     | Generar y seleccionar opciones y determinar la más eficiente para satisfacer una necesidad específica o aprovechar un recurso | Análisis y evaluación de opciones  | La opción óptima y su viabilidad técnica, económica y financiera.                 | - Perfil<br>- Prefactibilidad<br>- Factibilidad | - Mercado<br>- Técnico<br>- Tecnológico<br>- Financiero<br>- Evaluación<br>- Organización  |
|  | Ingeniería del Proyecto      | Contar con los elementos de diseño, construcción y especificaciones necesarios  | Desarrollo de la ingeniería básica y de detalle.   | Memorias de cálculo, diseño, especificaciones y planos                            | - Proyecto definitivo de ingeniería.            | - Ingeniería básica<br>- Ingeniería de detalle   |
| <b>Decisión</b>  | Gestión de recursos          | Definir el tipo de agrupación social, formalizarla y obtener los recursos.  | Negociaciones jurídicas, financieras y laborales   | La capacidad jurídica y los recursos requeridos por la inversión.                 | - Asesoría.                                     | - Financiero<br>- Jurídico<br>- Laboral  |
| <b>Inversión</b>   | Ejecución y puesta en marcha | Disponer de los recursos humanos, físicos y financieros   | Programas de construcción, instalación y montaje reclutamiento, selección y formación de recursos humanos. Pruebas de maquinaria y equipo. | La infraestructura física, laboral y directiva; y ajustes de maquinaria y equipo. | - Plan de ejecución.                            | Programa:<br>- Construcción, instalación y montaje<br>- Adquisiciones formación de rec. Hum.<br>- Financieros<br>- Puesta en marcha      |
| <b>Recuperación</b>  | Operación y dirección        | Generar eficientemente beneficios económicos y sociales   | Planeación, organización, dirección, evaluación y control.   | La producción de satisfactores eficaces.  | - Optimización.                                 | - Eficiencia de proceso<br>- Aseguramiento de calidad<br>- Sistem. Y Proc.<br>- Planeaci. Finac.<br>- Mercadotecnia<br>- Planc. Estrate. |



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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**

**TEMA:**

**FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

**M.A., L.C. Y L.A. ALFONSO ORTEGA CASTRO  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**

## INDICE

### FUENTES DE FINANCIAMIENTO

|  | Página |
|--|--------|
| <b><u>Corto Plazo</u></b>                                |        |
| <b>Fuentes Espontáneas</b>                               |        |
| ◆ Cuentas por Pagar                                      | 2      |
| ◆ Pasivos Acumulables                                    | 3      |
| <b>Fuentes Bancarias</b>                                 |        |
| ◆ Préstamos Quirografarios                               | 4      |
| ◆ Descuento de Documentos                                | 4      |
| ◆ Factoraje  | 5      |
| ◆ Crédito en Cuenta Corriente para Servicio de Caja      | 5      |
| ◆ Préstamo de Habilitación y Avío                        | 6      |
| ◆ Líneas de Servicio                                     | 7      |
| <b>Fuentes Bursátiles</b>                                |        |
| ◆ Papel Comercial  | 7      |
| <b>Financiamiento a las exportaciones de Corto Plazo</b> |        |
| ◆ Pre-Exportación  | 8      |
| ◆ Financiamiento a Ventas                                | 9      |
| ◆ Descuento de letra de cambio                           | 9      |
| <b>Financiamiento a las importaciones de Corto Plazo</b> |        |
| ◆ Líneas Comerciales                                     | 10     |
| ◆ Seguros de Eximbank                                    | 10     |
| ◆ Descuento de letra de cambio                           | 10     |
| ◆ Comodity Credit Corporation (C.C.C.)                   | 11     |
| <b>Financiamiento No Bancario a Largo Plazo</b>          |        |
| ◆ Características de la deuda a Largo Plazo              | 12     |
| <b>Préstamos Bancarios a Largo Plazo</b>                 |        |
| ◆ Préstamos Refaccionarios                               | 13     |
| ◆ Préstamos Hipotecarios                                 | 13     |

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

### Corto Plazo:

El financiamiento a corto plazo son los adeudos que vencen al cabo de un año o menos los cuales son empleados para satisfacer necesidades de financiamiento del ciclo de operación de la empresa las cuales se pueden clasificar de tres maneras:

- a) Necesidades Temporales
- b) Necesidades Crecientes
- c) Necesidades Permanentes

#### a) Necesidades Temporales:

Existen tres tipos de situaciones temporales que pueden ocasionar necesidades de financiamiento a corto plazo, estas son:

- **Temporalidad de la demanda.**- La demanda se concentra en un periodo particular, relativamente corto.
- **Temporalidad de la Oferta** - Ocurre cuando la materia prima sólo puede ser adquirida durante un periodo de tiempo limitado.
- **Temporalidad tanto de la oferta como de la demanda.**- Puede ocurrir simultáneamente como el negocio de los árboles de navidad

#### b) Necesidades Permanentes:

Se presentan cuando de manera constante se requiere de financiar más a los activos (cuentas por cobrar e inventarios) de lo que la empresa recibe via proveedores o gastos acumulados.

Los factores que pueden afectar o que hacen que se presente las necesidades permanentes son los siguientes:

- Mayor duración del periodo de fabricación en comparación con el tiempo en que permanecen disponibles los pasivos espontáneos .



- Necesidades de mantener una mayor cantidad de inventario disponible.
- La venta del producto requiere de más tiempo que el proporcionado por los pasivos espontáneos.

Forma de operar aceptada por los participantes de la industria origina que las empresas dispongan de menor financiamiento y a la vez requieran de financiar más inventario y cuentas por cobrar.

Estas necesidades es conveniente financiarlas con créditos a largo plazo o con capital ( al menos una parte ) ya que la empresa no generará lo suficiente en le corto plazo para poder liquidar el préstamo.

### **c) Necesidades Crecientes:**

Se presentan cuando existe un incremento en las ventas el cual puede ser de dos tipos .

- Aumento de largo plazo
- Aumento temporal

### **Fuentes Espontáneas**

El financiamiento espontáneo surge de las operaciones normales de la empresa. Las dos fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo son las cuentas por pagar y los pasivos acumulados. Ninguna de estas fuentes está garantizada. las cuentas por pagar aumentan conforme aumentan las ventas de la compañía dado el incremento de las compras requeridas para producir a niveles más altos. Asimismo los pasivos acumulados se incrementan conforme los salarios e impuestos suban como resultado de los reauerimientos mayores de mano de obra y el aumento en los impuestos sobre las mayores utilidades de la empresa

### **Cuentas por Pagar**

Es la fuente principal de financiamiento a corto plazo, sin garantía para las organizaciones de negocios. Dichos cuentas resultan de transacciones en las cuales se adquiere mercancía sin la entrega de ningún otro documento que acredite que el comprador se comprometa a pagar lo adecuado. éste al aceptar la mercancía conviene en pagar al proveedor la cantidad acordada en los términos de venta. Las condiciones de crédito son establecidas en la factura.

## **Condiciones de Crédito**

Las condiciones de crédito del proveedor especifican el periodo de crédito, el monto del descuento por pronto pago (de haberlo), el periodo para el descuento por pronto pago, cada uno de estos aspectos se especifican en expresiones como:

2/10 neto 30·FM que sientan que la duración del crédito son de 30 días que el periodo inicia el fin de mes y que hay 2% de descuento si se paga la factura en los primeros 10 días del inicio del crédito.

Las condiciones del crédito son:

- Periodo de crédito
- Descuento por pronto pago
- Periodo de descuento por pronto pago
- Iniciación del periodo de crédito

### ***Análisis de las condiciones del crédito***

Si una compañía extiende condiciones de crédito que incluyen descuentos por pronto pago se tiene dos opciones.

Aceptar dicho descuento, la empresa que elija esta opción deberá realizar el pago el último día del plazo.

### ***Renuncia al descuento por pronto pago***

Existe un costo por renunciar al descuento por pronto pago, el cual consiste en una tasa de interés que debe pagarse a fin de demorar el pago de una cuenta pendiente por un número adicional de días.

## **Pasivos acumulables**

La segunda fuente espontánea de financiamiento a corto plazo, de que dispone una empresa son los pasivos acumulables. Los cuales son adeudos por servicios recibidos que todavía no han sido pagados. Los pasivos acumulables más comunes, son los sueldo y salarios, los impuestos, debido a que estos últimos son pagos realizados al Gobierno no pueden ser acumulados de manera utilizable. La acumulación de salarios se puede manipular hasta cierto punto, ésta se compone al demorar los pagos de tal suerte que la empresa recibe un préstamo libre de interés de sus empleados, los cuales no reciben el pago por sus servicios hasta un tiempo después de haber terminado el trabajo encomendado.

## **FUENTES BANCARIAS**

### **Fuentes bancarias sin garantía real:**

El tipo principal de préstamo bancario a las empresas es el préstamo a corto plazo auto liquidable, el objetivo de esta clase de préstamo es el de financiar la necesidades estacionales de una empresa, durante los periodos que éstas experimentan cuentas por cobrar o inventarios acumulados a medida que tales cuentas o inventarios son convertidos en efectivo se genera de manera automática los fondos requeridos para cubrir estos préstamos. El uso a que se destina el dinero prestado proporciona el mecanismo por el cual se liquida dicho préstamo los bancos suelen conceder fondos a corto plazo sin garantía de tres maneras básicas.

- Documentos de crédito
- Líneas de Crédito
- Contratos de crédito revolventes

### **Préstamos Quirografarios**

Los préstamos quirografarios conocidos también como préstamos directos son aquellos financiamientos que se otorgan a personas físicas o morales de comprobada calidad crediticia sin que exista una garantía real y se establecen con sólo la firma del acreditado o la concurrencia de una aval que garantice la operación.

Los préstamos quirografarios tiene el propósito de satisfacer la necesidades de efectivo, es decir proporcionan liquidez inmediata para cubrir gastos imprevistos o necesidades eventuales de carácter transitorio.

### **Descuentos de Documentos**

El descuento es una operación de crédito mediante la cual una persona física o moral transmite en propiedad a una institución bancaria títulos de crédito aceptados por un girador o suscriptor (letras de cambio o Pagarés) no vencidos provenientes de operaciones auténticas, originados en ventas de bienes o prestación de servicios reales.

Tiene el propósito de cubrir necesidades de efectivo de las empresas dedicadas a la producción, distribución y servicios.

Se efectúa mediante el anticipo del valor de sus ventas documentadas permitiendo recuperar de forma inmediata los fondos invertidos en los documentos por cobrar, utilizando estos recursos en otros activos de naturaleza circulante propiciando una mayor productividad.

### **Factoraje**

El factoraje financiero es la actividad en la que una empresa de factoraje adquiere mediante contrato con sus clientes la cuentas por cobrar vigentes a su favor derivadas de las ventas de bienes y/o la prestación de servicios.

Tiene el propósito de fortalecer el capital de trabajo del cedente mediante la conversión de sus ventas a crédito tanto nacionales como extranjeras en liquidez inmediata

El factoraje es una fuente de liquidez que no incluye movimientos de pasivos de las empresas por lo que la estructura financiera no incrementa su apalancamiento al utilizar este instrumento.

El factoraje puede manejarse en las siguientes modalidades:

#### **Con recurso:**

- **Cobranza directa.**- La institución de factoraje efectúa la cobranza de las cuentas por cobrar directamente con el obligado.
- **Cobranza Delegada.**- La función de ejercer la cobranza se delega al cedente a través de un mandato.

En el factoraje con recurso el cedente mantiene la obligación solidaria de la cuenta por cobrar en el factoraje sin recurso la institución de factoraje asume el riesgo de no pago por parte del obligado.

### **Crédito en cuenta corriente para servicio de caja**

Es el financiamiento revolvente que se otorga a una persona física o moral proporcionándole fondos que por horas pudiera requerir su cuenta de cheques.

Tiene el propósito de cubrir emergencias que se presentan en el manejo diario de la tesorerías. Evita devoluciones de cheques que repercutan en la mala imagen del cliente y el costo adicional por penas o sanciones que se haga acreedor.

Debido al carácter del uso eventual debe fijarse el plazo máximo de dos días hábiles.

### **Préstamo de Habilitación o Avío**

Este préstamo es el instrumento específico y adecuado para financiar los inventarios y gastos directos de explotación fortaleciendo el ciclo productivo de las empresas dedicadas a la industria de la agricultura y ganadería.

Tiene el propósito de satisfacer las necesidades de financiamiento que tenga la empresa para adquirir:

- Materias primas y materiales
- Semillas para siembra
- Ganado de engorda
- Pago de forrajes
- Salarios
- Gastos directos de exploración (Indispensables para los fines de la empresa).

Existen cuatro tipos de créditos de avío que son:

- Agrícola
- Ganadero
- Industrial
- Empresas de servicio

Debido a que tienen como destino específico el financiamiento de los ciclos productivos de las empresas, el plazo y las amortizaciones deben adecuarse a la generación de fondos.

Se conceden a plazo no mayor de un año fijándose pago mensuales a partir de que la empresa empiece a generar recursos, según proyecciones, con el fin de comprobar la generación y capacidad del pago así como evitar concentrar amortizaciones en los últimos meses.

Estos préstamos deben quedar garantizados con la materias primas y o materiales adquiridos así como con los frutos, productos y artefactos que se obtengan con el crédito aunque estos sean futuros o pendientes.

Además de las garantías específicas pueden pactarse como garantías adicionales prenda sobre maquinaria y/o equipo sobre inmuebles.

### **Líneas de Servicio**

Son las líneas que se asignan para atender a las empresas en la negociación de los instrumentos tradicionales, el cobro inmediato y la compra de giros simples.

Proporcionan liquidez mediante la negociación en firme de los documentos que reciben, cuyo origen sea la compra-venta de mercancías usa servicios o transferencia de fondos.

### **Fuentes Bursátiles a Corto Plazo.**

#### **Papel Comercial**

Es un instrumento bursátil de corto plazo para financiar requerimientos de capital de trabajo que está catalogado como un crédito directo por ser meramente quirografario.

El papel comercial cubre básicamente necesidades de financiamiento de capital de trabajo y puede utilizarse como un crédito puente.

El papel comercial se clasifica en:

- Avalado: Cuando esta garantizado por el aval de una institución de crédito.
- Afianzado: Garantizado por una afianzadora.
- Indizado al tipo de cambio.

Puede darse en cualquiera de las tres modalidades anteriores, pero su valor nominal se ajustará conforme al tipo de cambio del dólar, siempre y cuando la empresa genere dólares.

El plazo puede ser desde 28 hasta 90 días renovables hasta por 360 días.

La amortización de cada emisión se efectúa a valor nominal mediante una sola exhibición el día de su vencimiento.

No se pueden hacer pagos anticipados, sin embargo la empresa puede optar por comprar su propio papel.

## **FINANCIAMIENTO A LAS EXPORTACIONES DE CORTO PLAZO**

### **Pre-exportación.**

Instrumento mediante el cual se obtiene financiamiento para Capital de Trabajo en las etapas de producción, acopio y existencias de bienes terminados cuyo destino final sean los mercados internacionales.

#### **Beneficiarios: (Sujetos de crédito)**

Exportadores directos e indirectos

#### **Moneda:**

Dólares Americanos.

#### **Porcentaje de Financiamiento:**

Hasta el 100% del valor factura del penúltimo o último mes pedidos o contratos en firme.

#### **Plazo:**

180 Días.

#### **Amortizaciones:**

Una sola de capital e intereses al vencimiento.

#### **Tasa:**

Libor + Spread + WHT

#### **Documentos Soportes:**

- Relación de facturas o pedidos en dólares
- Pagarés.
- Carta Compromiso del cliente manifestando que dicha documentación no sera presentada con otra institución para obtener financiamiento.

### **Financiamiento a Ventas**

Instrumento mediante el cual se obtiene financiamiento para descontar la cartera a plazo cuyo destino final son los mercados internacionales.

#### **Sujetos de Crédito:**

Exportadores directos o indirectos.

#### **Porcentaje de financiamiento:**

Hasta el 100% del valor factura del penúltimo o último mes.

#### **Plazo:**

Hasta 360 días.

#### **Amortizaciones:**

Una sola de capital e intereses al vencimiento.

#### **Tasa:**

Libor + Spread + WHT

#### **Documentos Soportes:**

- Relación de facturas o pedidos en dólares.
- Pagarés.
- Carta Compromiso del cliente manifestando que dicha documentación no será presentada con otra institución para obtener financiamiento.

### **Descuento Letra de Cambio**

Instrumento mediante el cual se obtiene financiamiento sin tener y/o afectar Línea de Crédito, mediante el descuento de la Letra de Cambio o Pagaré aceptados por el importador y que amparan ventas de exportador a plazo.

#### **Porcentaje de Financiamiento:**

Hasta el 100% de la Letra de Cambio.

#### **Plazo:**

Hasta la vigencia de la Letra de Cambio.

#### **Amortizaciones:**

Intereses por anticipado  
Tasa Libor + Spread



## **FINANCIAMIENTO A LAS IMPORTACIONES DE CORTO PLAZO.**

### **Líneas Comerciales.**

Instrumento mediante el cual se obtiene financiamiento para la adquisición de insumos, refacciones o bienes de consumo procedentes del extranjero.

#### **Sujeto de Crédito:**

Importadores.

### **Seguros de Eximbank.**

Instrumento mediante el cual se obtiene financiamiento por la adquisición de insumos y partes, refacciones, componentes, bienes intermedios, de consumo duradero y productos agropecuarios procedentes de los Estados Unidos con un grado de integración (GIA) del 50% mínimo.

#### **Porcentaje de Financiamiento:**

Hasta el 100% valor factura mínimo 100.000 dólares.

#### **Plazo:**

Hasta 180 días y hasta 360 días para productos agropecuarios.

#### **Amortización:**

Una sola de capital e intereses al vencimiento para plazos de 180 días y pago de intereses semestrales y capital al vencimiento para plazos de 360 días.

#### **Tasa:**

Libor + Spread

### **Descuento de Letra de Cambio.**

Instrumento a través del cual se obtiene financiamiento, mediante el descuento de la letra de cambio o pagaré aceptados por el importador mexicano y que amparen sus adquisiciones de importación a plazos.

**Commodity Credit Corporation ( C.C.C.)  
Export Credit Corporation ( E.D.C.)**

Instrumento mediante el cual se obtiene financiamiento para la adquisición de productos básicos procedentes de los Estados Unidos y registrados ante la C.C.C., así como de Canadá registrados ante la E.D.C.

**Sujetos de Crédito:**

Importadores de productos Estadounidenses y Canadienses.

**Moneda:**

USA

**Porcentaje de Financiamiento:**

Hasta el 100% del costo de la mercancía.

**Plazo:**

Hasta 2 años para C.C.C y 1 año para E.D.C.

**Tasa:**

Libor + Spread

**FINANCIAMIENTO NO BANCARIO A LARGO PLAZO**

El financiamiento se constituirá a un plazo mayor a un año es para inversiones y proyectos de mayor tiempo como puede ser compra de maquinaria y equipo por ejemplo.

**¿ Cuales son las fuentes de financiamiento internos a largo plazo ?**

La totalmente intrínsecas son la retención o capitalización de utilidades para capital de trabajo ahora bien existen otras fuentes las cuales son externas estas son: venta de deuda (Papel Comercial) o venta de acciones (ya sean preferentes o comunes).

El financiamiento externo puede conseguirse por medio de la oferta pública o colocaciones privadas. otra forma de financiarse es por medio de capital de riesgo. ya sea que el capital de riesgo es la aportación de recursos a la empresa por medio de intermediarios financieros garantizados por acciones.

Como se hablo anteriormente la colocación de acciones es una importante fuente pero hay que señalar que esta se hace a través de un intermediario financiero quien cobra por esas colocaciones.

### Características de la deuda a Largo Plazo

- Como se dijo anteriormente la deuda debe de ser mayor a un año por lo general esta deuda va de cinco a veinte años.
- La empresa debe mantener registros contables en forma satisfactoria y de acuerdo a principios contables generalmente aceptados.
- Presentación de estados financieros auditados.
- Pagos de pasivos e impuestos en su tiempo.
- Que la empresa se encuentre en operación.

Además de estas características pueden existir cláusulas restrictivas estas son:

- Mantener un monto de capital de trabajo neto determinado.
- Prohibición de ventas por cobrar.
- Restricciones sobre activos fijos.
- Restricciones a fusiones y concesiones.
- No aumento a ciertos miembros de la empresa.
- Estancia a empleados claves
- Limitaciones en pagos de dividendos.

Otra forma de financiamiento es el arrendamiento ya que arrendatario proporciona el uso de un bien mueble o inmueble a cambio del pago de una renta.

Lo anterior implica que la empresa no hace un gran desembolso.

A largo plazo también se pueden emitir papeles comerciales como los ewsboner, lo cual da a algunas empresas visión internacional.

## **PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO**

### **Préstamos Refaccionarios**

Consiste en un financiamiento destinado a fortalecer los activos fijos. Se utiliza para la reposición adquisición o sustitución de maquinaria, también pueden destinarse para la consolidación de préstamos siempre y cuando esos no tengan una antigüedad mayor a un año y sean el resultado de adquisiciones financiables con préstamos refaccionarios.

### **Préstamos Hipotecarios**

Son préstamos que pueden utilizar para cubrir necesidades financieras a largo plazo de diversa índole de las empresas dedicadas a la transformación de bienes tiene el propósito de cubrir necesidades de adquisición de activo fijo como maquinaria y obras de ampliación de la unidad industrial.

Otro propósito es la adquisición de inventarios y materiales, pago de salarios y gastos directos de explotación indispensables para el fomento del negocio industrial dentro de un ciclo de producción.

Este tipo de préstamo se otorga por la naturaleza y diversidad de las necesidades de la empresa que busca el financiamiento no puedan quedar satisfechas con crédito avío o refaccionario.



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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**

**TEMA:**

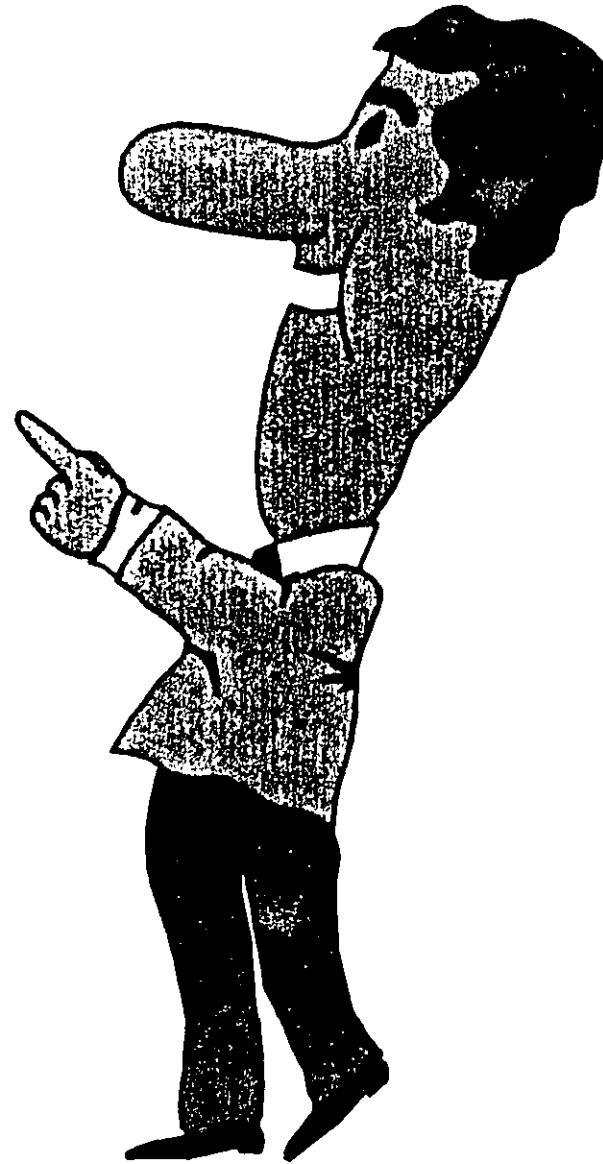
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS  
(PARTE 2)**

**M.A., L.C. Y L.A. ALFONSO ORTEGA CASTRO  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**

# INDICE

|                                   | PÁGINA |
|-----------------------------------|--------|
| Justificación del Proyecto        | 1      |
| Inflación                         | 4      |
| Tasas de Interés                  | 6      |
| Tipo de Cambio                    | 8      |
| Comportamiento de Cetes           | 9      |
| Créditos Bancarios                | 10     |
| Empleo                            | 14     |
| Estrategias de Financiamiento     | 20     |
| Fobaproa                          | 23     |
| Oportunidades de la Globalización | 25     |
| Bolsa de Valores                  | 29     |
| Anexos                            | 30     |
| Bibliografía                      |        |

# JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN



## JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La justificación del proyecto es referente a la interpretación de los factores que intervienen en el ámbito macroeconómico en el que se desarrolla el proyecto, que nos permiten medir la viabilidad del mismo.

Se ilustra el impacto, efectos sociales y económicos de un proyecto de inversión para la comunidad en donde se instale.

Se observan una serie de indicadores para la evaluación socioeconómica de un proyecto de inversión, considerando aspectos de empleo, productividad, desarrollo regional y comercio exterior entre otros.

Comprobar las ventajas de los proyectos de inversión como promotores del desarrollo social y económico de México.

Para ello tomamos como punto de partida pronósticos de la economía nacional e internacional (debido a la dependencia económica e inestabilidad del país, que se ve afectada acontecimientos ajenos al mismo); como los siguientes:

### **PIB**

Durante el segundo trimestre se confirma la solidez del crecimiento económico, el alza anual del producto interno bruto (PIB) de 8.8%, es mucho mayor al esperado por el promedio de los analistas (5.5 %). Con este resultado la meta del aumento del PIB en el año será superada.



## **INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO**

La inflación de los primeros siete meses se ubica en 9.7%, la previsión según fuentes de BANAMEX apunta a que cierre el año en 17%. Se considera el efecto estacional de los gastos en educación (principalmente colegiaturas) y hacia fin de año ajustes en los salarios y precios de bienes públicos y de algunos básicos. Como resultado de la baja se la inflación y del ingreso de capitales, las tasas de interés mantendrán una trayectoria descendente, aunque a menor ritmo debido a las necesidades de recursos financieros del sector público para fondar el déficit de la segunda mitad del año, debido principalmente al costo de la reforma a la seguridad social. En tanto, el tipo de cambio observa marcada estabilidad, con tendencia a apreciarse ante el influjo de recursos externos.

## **FINANZAS PÚBLICAS**

En el primer semestre, la disciplina se manifiesta en una posición superavitaria de 18.3 miles de millones de pesos (mmp), 32 % menor en términos reales al mismo lapso del año anterior. Como proporción del PIB anual estimado representa el 0.6% en línea con lo que anticipamos. Los egresos que excluyen el servicio financiero aumentan 12% real, en tanto que los ingresos totales suben sólo 4.5% parte de la presión del gasto primario se compensa con la disminución del costo financiero. A partir del segundo semestre, y en las décadas, se deben erogar recursos para el sistema de pensiones.

Por su parte, disminuye la deuda neta del sector público (sin incluir la del Banco de México), tanto externa como interna, en 5.5 miles de millones de dólares (mmd) y 1.2 miles de millones de pesos, respectivamente. con ello, se ubica como porcentaje del PIB en 27.3% nivel similar al del tercer trimestre de 1994.

## SECTOR EXTERNO

El ambiente de liquidez internacional se mantiene favorable. Ello ha provocado las fuertes entradas de capital a nuestro país, con perspectivas de que continúen en los próximos meses. Hasta ahora la estrategia de las autoridades para evitar que estos influjos generen distorsiones, ha sido la reexportación de la mayor parte de ellos (a través de acumulación de reservas y amortización de deuda externa). Ello ha evitado que el déficit en cuenta corriente externo sea mayor. Una menor esterilización en el futuro puede implicar un deterioro más rápido de las cuentas externas; por el contrario, si es mayor resulta en un costo cuasifiscal. El déficit de la cuenta corriente para el año se estima en 5.8 miles de millones de dólares.

# INFLACIÓN

La inflación de los primeros siete meses se ubica en 9.7%, previsión que apunta a que cierre el año en 17%. Se debe a que considera el efecto estacional de los gastos en educación (principalmente colegiaturas) y hacia fin de año ajustes en salarios y precios de bienes públicos y de algunos básicos. Es posible mantener un ritmo de descenso importante en 1998, para alcanzar un nivel cercano a 12%.

## INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (1994 = 100)

| MES      | 1991  | 1992  | 1993  | 1994   | 1995   | 1996   | 1997   | 1998   |
|----------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ENERO    | 68.87 | 81.23 | 90.42 | 97.20  | 107.14 | 162.55 | 205.54 | 236.93 |
| FEBRERO  | 70.07 | 82.19 | 91.16 | 97.70  | 111.68 | 166.35 | 209.00 | 241.08 |
| MARZO    | 71.07 | 83.03 | 91.69 | 98.20  | 118.27 | 170.01 | 211.60 | 243.90 |
| ABRIL    | 71.81 | 83.77 | 92.22 | 98.69  | 127.69 | 174.85 | 213.88 | 246.19 |
| MAYO     | 72.52 | 84.32 | 92.75 | 99.16  | 133.03 | 178.03 | 215.83 | 248.15 |
| JUNIO    | 73.28 | 84.89 | 93.27 | 99.66  | 137.25 | 198.93 | 217.75 | 251.08 |
| JULIO    | 73.92 | 85.43 | 93.72 | 100.10 | 140.05 | 183.50 | 219.65 | 253.50 |
| AGOSTO   | 74.44 | 85.95 | 94.22 | 100.57 | 142.37 | 185.94 | 221.60 | 255.94 |
| SEPT     | 75.18 | 86.70 | 94.92 | 101.28 | 145.32 | 188.92 | 224.36 | 260.09 |
| OCTUBRE  | 76.06 | 87.32 | 95.30 | 101.81 | 148.31 | 191.27 | 226.15 | 263.82 |
| NOV      | 77.94 | 88.05 | 95.73 | 102.36 | 151.96 | 194.17 | 228.68 |        |
| DIC      | 79.78 | 89.30 | 96.45 | 103.26 | 156.92 | 200.39 | 231.89 |        |
| PROMEDIO | 73.75 | 85.18 | 93.49 | 100.00 | 135.00 | 181.41 | 218.83 |        |

INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR  
(PORCENTAJE DE VARIACIÓN ANUAL)

| MES        | 1996  | 1997  | 1998  |
|------------|-------|-------|-------|
| ENERO      | 51.71 | 26.45 | 15.27 |
| FEBRERO    | 48.95 | 25.64 | 15.35 |
| MARZO      | 43.75 | 24.46 | 15.27 |
| ABRIL      | 36.93 | 22.33 | 15.10 |
| MAYO       | 33.83 | 21.23 | 14.97 |
| JUNIO      | 31.82 | 20.35 | 15.31 |
| JULIO      | 31.02 | 19.70 | 15.41 |
| AGOSTO     | 30.60 | 19.18 | 15.50 |
| SEPTIEMBRE | 30.00 | 18.76 | 15.92 |
| OCTUBRE    | 28.97 | 18.24 | 16.65 |
| NOVIEMBRE  | 27.77 | 17.77 |       |
| DICIEMBRE  | 27.70 | 15.72 |       |
| PROMEDIO   | 35.26 | 20.82 |       |

INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR  
(PORCENTAJE DE VARIACIÓN MENSUAL)

| MES        | 1996 | 1997 | 1998 |
|------------|------|------|------|
| ENERO      | 3.59 | 2.57 | 2.18 |
| FEBRERO    | 2.34 | 1.68 | 1.75 |
| MARZO      | 2.20 | 1.24 | 1.17 |
| ABRIL      | 2.84 | 1.08 | 0.94 |
| MAYO       | 1.82 | 0.91 | 0.80 |
| JUNIO      | 1.63 | 0.89 | 1.18 |
| JULIO      | 1.42 | 0.87 | 0.96 |
| AGOSTO     | 1.33 | 0.89 | 0.96 |
| SEPTIEMBRE | 1.60 | 1.25 | 1.62 |
| OCTUBRE    | 1.25 | 0.80 | 1.43 |
| NOVIEMBRE  | 1.52 | 1.12 |      |
| DICIEMBRE  | 3.20 | 1.40 |      |
| PROMEDIO   | 2.06 | 1.23 |      |

# TASAS DE INTERÉS

Como resultado de la baja de inflación y del ingreso de capitales, las tasas de interés mantendrán una trayectoria descendente, aunque a menor ritmo debido a la necesidad de recursos financieros del sector público para fondar el déficit de la segunda mitad del año, debido principalmente al costo de la reforma a la seguridad social

## TASAS ANUALES DE INTERÉS PASIVAS (PROMEDIO ANUAL)

| AÑO  | CETES   |         | C P P | TIIP  | TIIE  |
|------|---------|---------|-------|-------|-------|
|      | 28 DIAS | 90 DIAS |       |       |       |
| 1991 | 19.28   | 19.82   | 22.56 | ----  | ----  |
| 1992 | 15.62   | 15.89   | 18.78 | ----  | ----  |
| 1993 | 15.00   | 15.49   | 18.56 | 18.29 | ----  |
| 1994 | 14.10   | 14.62   | 15.50 | 17.84 | ----  |
| 1995 | 48.44   | 48.24   | 45.12 | 54.05 | 55.21 |
| 1996 | 31.39   | 32.91   | 30.71 | 33.70 | 33.61 |
| 1997 | 18.80   | 21.26   | 19.12 | 21.82 | 21.91 |

**TASAS ANUALES DE INTERÉS PASIVAS  
(PROMEDIO MENSUAL)**

| MESES  | CETES 28 DIAS | TIIE  | TIIP  | C P.P. | C C.P. |
|--------|---------------|-------|-------|--------|--------|
| 1997   | 19.80         | 21.26 | 19.14 | 21.82  | 21.91  |
| SEPT   | 18.02         | 20.23 | 20.03 | 17.18  | 18.12  |
| OCT    | 17.92         | 19.70 | 19.38 | 16.56  | 17.36  |
| NOV    | 20.16         | 22.17 | 21.82 | 17.74  | 18.63  |
| DIC    | 18.85         | 20.48 | 20.41 | 17.79  | 18.87  |
| 1998   |               |       |       |        |        |
| ENERO  | 17.95         | 19.37 | 16.98 | 19.47  | 19.74  |
| FEB    | 18.74         | 19.63 | 17.03 | 20.61  | 20.52  |
| MARZO  | 19.85         | 20.76 | 17.37 | 21.71  | 21.69  |
| ABRIL  | 19.03         | 19.47 | 17.66 | 20.41  | 20.55  |
| MAYO   | 17.91         | 18.85 | 16.85 | 20.17  | 19.90  |
| JUNIO  | 19.50         | 20.99 | 17.24 | 21.10  | 21.47  |
| JULIO  | 20.08         | 21.82 | 17.75 | 21.75  | 21.88  |
| AGOSTO | 22.64         | 25.22 | 19.05 | 25.33  | 25.78  |
| SEPT   | 40.80         | 41.90 | 27.54 | 27.54  | 31.43  |
| OCT    | 34.97         | 37.22 | 37.49 | 29.28  | 29.57  |

**ANALISIS ECONOMICO**

**EFFECTO EXPANSIVO  
EN EL SISTEMA FINANCIERO  
NACIONAL, POR LOS  
INCREMENTOS DEL "CORTO"  
EN EL MERCADO DE DINERO**

Por cada 20 millones de pesos, se observa un alza de 6.7 puntos porcentuales en las principales tasas de interés.

La disminución de liquidez, acumuló un faltante de 55,000 millones de pesos al mercado de dinero y un alza en tasas de interés reales de hasta el 12.03%

# TIPO DE CAMBIO

El tipo de cambio observa marcada estabilidad, con tendencia a apreciarse ante el influjo de recursos externos; no obstante, se prevén algunos ajustes en lo que resta del año para cerrar ligeramente abajo de \$8.2 por dólar. Para el próximo año se estima un promedio de \$8.4.

## TIPOS DE CAMBIO DEL PESO RESPECTO AL DOLAR (COTIZACIONES A LA VENTA AL CIERRE DEL MES EN PESOS POR DOLAR)

| CONCEPTOS      | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO  | SEP  | OCT  | NOV | DIC |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|-----|-----|
| PARA SOLVENTAR |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |     |     |
| OBLIGACIONES   |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |     |     |
| EN MONEDA      |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |     |     |
| EXTRANJERA     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |     |     |
| 1995           | 5.7 | 5.8 | 6.8 | 5.8 | 6.2 | 6.3 | 6.1 | 6.3  | 6.4  | 7.2  | 7.7 | 7.6 |
| 1996           | 7.4 | 7.5 | 7.5 | 7.4 | 7.4 | 7.6 | 7.6 | 7.5  | 7.5  | 7.9  | 7.9 | 7.9 |
| 1997           | 7.8 | 7.8 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 8.0 | 7.8 | 7.8  | 7.8  | 8.1  | 8.2 | 8.1 |
| 1998           | 8.4 | 8.6 | 8.5 | 8.5 | 8.9 | 9.0 | 8.9 | 10.0 | 10.1 | 10.1 |     |     |
| INTERBANCARIA  |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |     |     |
| 1995           | 6.2 | 6.0 | 6.8 | 6.0 | 6.1 | 6.2 | 6.1 | 6.3  | 6.4  | 7.1  | 7.5 | 7.7 |
| 1996           | 7.4 | 7.6 | 7.5 | 7.4 | 7.4 | 7.6 | 7.6 | 7.6  | 7.5  | 8.0  | 7.9 | 7.9 |
| 1997           | 7.8 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.8 | 7.8  | 7.8  | 7.4  | 8.2 | 8.1 |
| 1998           | 8.5 | 8.5 | 8.5 | 8.5 | 8.8 | 9.0 | 8.9 | 10.0 | 10.2 | 10.1 |     |     |

# COMPORTAMIENTO DE CETES

| AÑO  | C E T E S |         |
|------|-----------|---------|
|      | 28 DÍAS   | 90 DÍAS |
| 1991 | 19.28     | 19.82   |
| 1992 | 15.62     | 15.89   |
| 1993 | 15.00     | 15.49   |
| 1994 | 14.10     | 14.62   |
| 1995 | 48.44     | 48.24   |
| 1996 | 31.39     | 32.91   |
| 1997 | 18.80     | 21.26   |

| MESES  | CETES 28 DÍAS |
|--------|---------------|
| 1997   | 19.80         |
| SEPT   | 18.02         |
| OCT    | 17.92         |
| NOV    | 20.16         |
| DIC    | 18.85         |
| 1998   |               |
| ENERO  | 17.95         |
| FEB    | 18.74         |
| MARZO  | 19.85         |
| ABRIL  | 19.03         |
| MAYO   | 17.91         |
| JUNIO  | 19.50         |
| JULIO  | 20.08         |
| AGOSTO | 22.64         |
| SEPT   | 40.80         |
| OCT    | 34.97         |



# CRÉDITOS BANCARIOS

El mercado de dinero se establece mediante una relación intangible entre oferentes y demandantes de fondos a corto plazo.

Este existe porque ciertos indicadores, empresas, gobiernos e intermediarios financieros poseen fondos temporalmente ociosos que desean colocar en algún tipo de activo líquido o documentos de ganancia de intereses a corto plazo.

Este es intangible, los oferentes y demandantes de fondos a corto plazo se reúnen para realizar transacciones; lo más común es que se pongan en contacto directamente los servicios de los grandes bancos de negocios de valores gubernamentales o de los bancos centrales. Estos últimos generalmente intervienen en los préstamos que se efectúan entre un banco comercial y otro; dichos préstamos suelen conocerse como transacciones en fondos federales.

La mayoría de las transacciones del mercado de dinero monetario radica en saber quien esta dispuesto a comprar o vender cierto valor cuando llega el momento

Los participantes en el mercado son las personas, empresas, los gobiernos y los intermediarios financieros. Los primeros participan como compradores y vendedores de documentos del mercado de dinero.

Las empresas, los gobiernos y las instituciones financieras compran y venden obligaciones negociables

Los documentos más importantes de este mercado de dinero son los bonos de tesorería, los bonos de anticipo de impuestos, los certificados de tesorería, las emisiones de agencias federales, los certificados negociables de depósito, el papel comercial, las aceptaciones bancarias, los fondos mutuos del mercado y los acuerdos de readquisición

Un rasgo común a todos es la liquidez. Su tasa anual de rendimiento refleja directamente la "rigidez" de la captación del dinero, es decir, su grado de escasez. Las diferencias entre los rendimientos de los documentos son el resultado de diferentes grados de riesgo relacionados con los emisores

## CONCEPTO DE DINERO

Es un elemento corpóreo universalmente aceptado como medio de pago y para intercambiar bienes y servicios

## CARACTERÍSTICAS DEL DINERO

- a) Es un elemento corpóreo;
- b) Su aceptación como medio de pago es universal;
- c) Se acepta universalmente para intercambiar bienes y servicios.

## CONCEPTOS DE MERCADO DE DINERO

“Conjunto de oferentes y demandantes de fondos a plazo hasta de un año, representados por instrumentos de captación y colocación de recursos”.

“Aquél que incluye todas las formas de crédito, que tienen un alto grado de seguridad y cuyos vencimientos pueden ser hasta de un año”.

“Es el mercado de instrumentos de deuda con vencimiento de un año o menos al momento de la emisión”.

## CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE DINERO

- a) Conjunto de oferentes y demandantes de fondos a corto plazo;
- b) Representado por instrumentos de captación y colocación de recursos;
- c) Que incluye todas las formas de crédito con vencimiento no mayor de un año;
- d) Tienen un alto grado de seguridad.

## INSTRUMENTOS DE CAPTACION

- ◆ Depósitos a la vista.
- ◆ Depósitos a plazo no mayor de un año;
- ◆ Aceptaciones bancarias.
- ◆ Emisión de cetes.
- ◆ Pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento.

- a 30 días ( 1 mes )
- a 60 días ( 2 meses )
- a 90 días ( 3 meses )
- a 180 días ( 6 meses )
- a 270 días ( 9 meses )
- a 360 días ( 12 meses )

- ◆ Certificados de depósito a plazo fijo

- de 30 a 89 días

de 90 a 179 días  
de 180 a 269 días  
de 270 a 359 días

◆ Depósitos retirables en días preestablecidos:

2 días de la semana  
1 día de la semana  
2 días del mes

### INSTRUMENTOS DE COLOCACION

- a) Descuento de documentos comerciales;
- b) Préstamos directos o quirografarios;
- c) Créditos simples o en cuenta corriente;
- d) Préstamos prendarios; etc.

El *descuento de documentos comerciales* es una operación mediante la cual una Institución Nacional de Crédito, anticipa al tenedor de un título de crédito su importe o valor, descontando los intereses, calculados por los días que median entre la fecha de su vencimiento y la fecha anticipada en que se lleve a efecto la operación.

El descuento es una operación de crédito en la cual el banco adquiere del cedente, que preferentemente debe ser cliente de reconocida solvencia moral y económica, documentos representados principalmente por letras de cambio o pagarés no vencidos, contra anticipo de su valor, provenientes de verdaderas operaciones mercantiles a cargo de terceras personas, a fin de que dicho cedente obtenga por parte del banco el valor de los mismos, en esta forma no tendrá que esperar el vencimiento de los documentos para cobrarlos.

Los *préstamos directos o quirografarios* es el otorgamiento a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré, por parte de una Institución Nacional de Crédito

El préstamo directo es una operación de crédito por medio de la cual el banco entrega cierta cantidad de dinero a una persona denominada "prestatario", obligándose ésta mediante la firma de un pagaré a devolverle al banco la cantidad recibida más los intereses estipulados, en una fecha determinada

Los *créditos simples o en cuenta corriente* es una operación mediante la cual, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a favor del acreditado, quien se obliga a restituirlo o a cubrirlo oportunamente, pagarle los intereses, prestaciones y comisiones que se estipulen al acreditante Institución Nacional de Crédito.

El crédito simple es la operación que se realiza mediante un contrato en el cual, un banco denominado acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición de una persona o sociedad llamada acreditada, para que ésta haga uso del mismo en la forma, término y condiciones convenidas, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga y a pagar los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen (Art. 291 L.G. T. y O. C ).

Los *préstamos prendatarios* consisten en una operación de crédito por medio de la cual el banco entrega a una persona llamada "prestatario" cierta cantidad de dinero equivalente a un tanto por ciento del valor de la prenda, misma que cede el propio prestatario en garantía, firmando además un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida y a pagar los correspondientes intereses, debiendo quedar descrita en el mismo la garantía de que se trate.

Los demandantes de fondos son aquellas Instituciones que otorgan instrumentos de colocación. Lo forman generalmente, las Instituciones Nacionales de Crédito.

# EMPLEO

## ALGUNAS PREMISAS

Paradójicamente, las peculiaridades del mercado de trabajo en México tienen que ver con problemas en el otro gran mercado de factores: el del capital. Uno de los hechos que la ciencia económica ha sido capaz de establecer fuera de toda duda es que más producto por trabajador está invariablemente ligado a un aumento de la cantidad de capital por empleado. En otras palabras, el ritmo al que podemos generar empleos productivos está determinado por la acumulación de activos.

En México, el legado más dañino de años de inestabilidad económica es el virtual estancamiento del capital disponible. De acuerdo con las encuestas elaboradas por el Banco de México, en el período 1983-1993 los activos fijos netos del país crecen a una tasa media anual de 1.1%. Ello se compara con un aumento de 10.1% para el decenio 1963-1973. Descenso tan sensible limita necesariamente las oportunidades de empleo, al menos de aquellas que crean la riqueza suficiente como para financiar tanto inversión futura cuanto mejoraría de las remuneraciones reales. En términos generales, es el segmento formal del mercado de trabajo el que cumple con tales atributos y, dado el pobre desempeño del capital en el período revisado, no sorprende lo modesto de la expansión experimentada en este rubro: entre 1983 y 1993, el número de trabajadores registrados en el IMSS indicador aproximado de la evolución del empleo formal avanza a una tasa media de 4.4%.

El problema se agudiza porque la cantidad de puestos de trabajo por crear no es resultado de una meta programática, susceptible de ser modificada a voluntad. En un símil demasiado esquemático, pero elocuente, la sociedad se distingue de la empresa porque no puede definir el monto de individuos en edad de trabajar de acuerdo con las plazas disponibles. La población dispuesta a laborar está dada y es consecuencia principalmente del crecimiento demográfico del pasado. En México, la acumulación de capital y por ende, la creación de empleo formal enfrenta la fase más restrictiva precisamente cuando la población nacida en los años de auge demográfico intenta incorporarse al quehacer productivo.

El desequilibrio entre una oferta de trabajo formal insuficiente y un aumento extraordinario en la demanda es clave para entender la problemática actual del mercado de trabajo mexicano. El déficit de empleo acumulado en los años de crisis se manifiesta en dos formas: 1) migración internacional y 2) empleo informal. Esta última vía confirma la premisa de que es sólo a través de una mayor disponibilidad de capital como se crean empleos de calidad: los salarios informales son generalmente bajos porque reflejan una productividad modesta, a su vez deriva de una escasa dotación de activos fijos.

## 1994-1997 CRISIS Y RECUPERACIÓN

La evolución del empleo formal y las remuneraciones es reflejo fiel de las condiciones generales de la economía. A la caída de 6.2% del PIB de 1995 corresponde una pérdida de 542 mil puestos de trabajo formales; también se observa un retroceso anual de 15.1% en el salario real. A partir de 1996, la mejoría económica permite una recuperación gradual de estos indicadores, que se consolida en 1997. En este año, el crecimiento real del PIB de 7% se acompaña con una creación de 615 empleos formales, de manera tal que en comparación con el punto más bajo de la crisis el IMSS registra un avance de 1.5 millones de trabajadores. Con relación a los salarios reales, el saldo para 1997 aún es negativo: -3.7% de variación anual.

Las cifras oportunas sugieren que el mercado laboral mantiene esta tendencia en el primer semestre de 1998. Los hechos más destacados son los siguientes:

- ◆ Un notable incremento de la ocupación formal. El IMSS informa un aumento de 488 mil trabajadores registrados;
- ◆ La tasa de desempleo abierto en áreas metropolitanas promedia 3.4%. Esto es 0.7% y 2.6% inferior una variación real positiva en los primeros cinco meses del año.
- ◆ Con excepción de electricidad, todas las actividades registran una variación real positiva en los primeros cinco meses del año.

Es factible esperar que, aún considerando la desaceleración económica en el segundo semestre, 1998 ofrezca una perspectiva laboral favorable. Debe reconocerse que falta mucho por hacer una vez que se toma en cuenta el gran reto que implica pasar de una etapa de estabilización en el déficit de empleo acumulado a otra de franca disminución. En este sentido, la experiencia reciente ofrece dos lecciones valiosas. La primera es que un crecimiento económico estable es condición necesaria para cualquier estrategia de ataque al problema estructural del empleo en México. Los últimos años confirman la estrecha relación entre estas variables. Las posibilidades de éxito de cualquier política de empleo, por bien diseñada que esté, disminuyen severamente ante la ausencia de crecimiento. Una segunda reflexión tiene que ver con las propuestas relativas a aumentar la flexibilidad laboral. Indudablemente se trata de contribuciones valiosas que aprovechan lo que la experiencia internacional tiene que enseñar. Sin embargo, el vínculo estrecho que la creación de empleo productivo guarda con la disponibilidad de capital, sugiere que un enfoque que se restrinja exclusivamente al mercado de trabajo puede llevar a sobre estimar el potencial de medidas de este tipo, la oferta de empleo tiene que ver también con el diseño de los incentivos adecuados a la inversión.

Los riesgos de considerar al laboral como un mercado aislado resultan evidentes cuando el enfoque se aplica a la interpretación del desempeño reciente en México. Bajo esta perspectiva, la recuperación del empleo se atribuye a un descenso de las remuneraciones reales. El corolario sería que, al ser las percepciones la "variable de ajuste", es aconsejable una política encaminada a aumentar la flexibilidad salarial en aras de expandir la cantidad de empleo. La lógica de este argumento es impecable, pero pasa por alto el hecho de que el ingreso agregado no crece, sólo se reparte entre una cantidad de individuos mayor. El principio de que el incremento del bienestar de una nación sólo puede provenir de la acumulación de capital no se resuelve, simplemente se ignora. La propuesta "a menor salario mayor empleo" es incapaz de explicar lo observado a nivel estatal en México, entidades como Campeche o Baja California son capaces de combinar avances tanto en remuneraciones cuanto en ocupación, mientras que en Oaxaca así el empleo como las remuneraciones descienden.

El diseño de políticas a la solución del problema del empleo en México abarca elementos que a primera vista parecen ajenos a lo laboral. Uno de los más prominentes tiene que ver con el diseño institucional de incentivos a la inversión

#### DESEMPLEO Y SUBEMPLEO EN MÉXICO

Es conocido que los registros de desempleo en México son inferiores a los correspondientes a países con un nivel de desarrollo más elevado. Esta situación, que puede parecer contradictoria, deriva tanto de los criterios empleados en la medición como del hecho de que el principal problema de México es de subempleo más que de desempleo. La tasa de desempleo abierto urbano, que incluya a la población de 12 años y más que en la semana de la entrevista no tenía empleo y realizó en los dos meses anteriores el período de referencia alguna actividad para encontrarlo, es una medida general que no considera factores como la duración de la jornada de trabajo. No obstante, existen indicadores complementarios que buscan captar diferentes aspectos del mercado laboral y que se describen a continuación

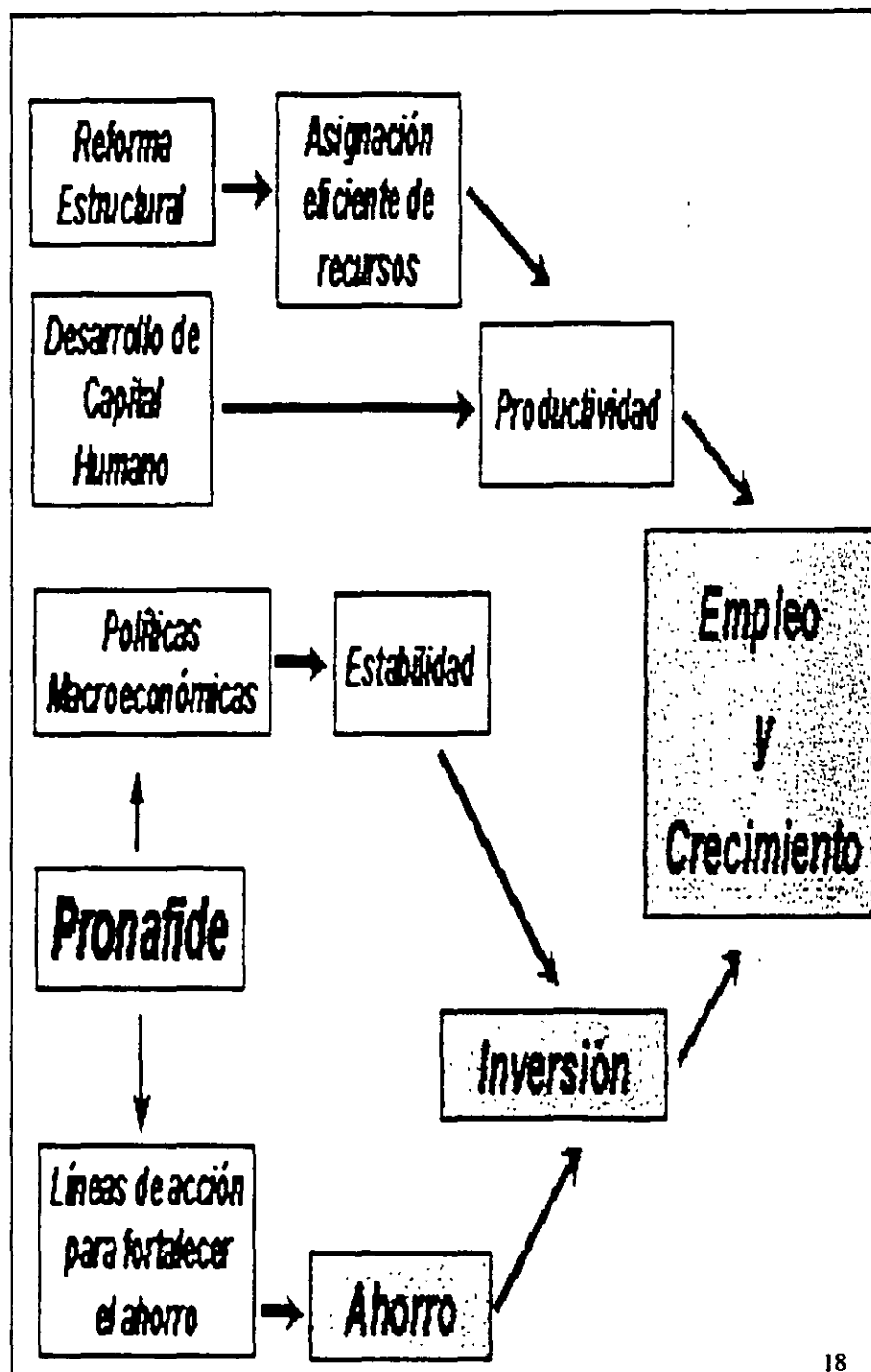
*Tasa de desempleo abierto alternativa (TDAA):* Considera a los desocupados abiertos así como a la población económicamente inactiva que suspendió la búsqueda de empleo para refugiarse en actividades del hogar o estudio, pero que se encuentran dispuestas a aceptar un puesto de trabajo.

*Tasa de presión efectiva económica (TPEE):* Mide la proporción de la población económicamente activa que se encuentra desocupada o que está ocupada pero busca un empleo adicional

*Tasa de ocupación parcial por razones de mercado y desocupación (TOPRMD):* es el porcentaje que representa la población desocupada y la ocupada que labora menos de 35 horas a la semana por razones de mercado, con respecto a la población económicamente activa.

A pesar de que, como se mencionó, la tasa de desempleo abierta presenta niveles que no resultan comparables a los de otras economías, durante el período de crisis y recuperación reciente se ha observado que su tendencia y movimientos guardan estrecha relación con la actividad económica y con la evolución del empleo formal. Por lo tanto, la tasa de desempleo abierto constituye un indicador útil del desempeño económico, una vez que sus niveles se interpretan con las reservas del caso.





EMPLEO  
(TASA DE CRECIMIENTO ANUAL)

| CONCEPTO                        | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995  | 1996 | 1997 |
|---------------------------------|------|------|------|------|-------|------|------|
| PERSONAL<br>OCUPADO<br>IND.     |      |      |      |      |       |      |      |
| MANUFACTURERA                   | -1.8 | -3.9 | -7.1 | -4.7 | -7.6  | 2.0  | 5.2  |
| CONSTRUCCIÓN                    | 17.7 | 16.1 | -2.9 | -7.7 | -39.7 | 3.5  | 2.6  |
| MAQUILADORA DE<br>EXPORTACIÓN   | 1.5  | 8.2  | 7.2  | 7.6  | 10.2  | 17.5 | 19.1 |
| ASEG. PERM EN<br>EL IMSS        | 6.1  | 2.3  | 0.5  | 1.4  | 3.1   | -2.9 | 7.7  |
| TASA DE<br>DESEMPLEO<br>ABIERTO | 2.7  | 2.8  | 3.4  | 3.6  | 6.3   | 5.5  | 3.7  |

EMPLEO

| AÑO<br>Y<br>MES | ASEG.<br>PERM.<br>IMSS* | PERS. OCUP<br>* |       | TASA DES. ABIER<br>** |     |     | OCUPAD<br>***          |                          |
|-----------------|-------------------------|-----------------|-------|-----------------------|-----|-----|------------------------|--------------------------|
|                 |                         | MANUF           | MAQ.  | TOTAL                 | HOM | MUJ | MENOS<br>15 H x<br>SEM | ESTAB.<br>DE 1-5<br>PERS |
| 1997            |                         |                 |       |                       |     |     |                        |                          |
| JULIO           | 9.78                    | 5.48            | 19.21 | 4.1                   | 3.6 | 5.0 | 5.1                    | 44.5                     |
| AGOS            | 12.44                   | 5.46            | 19.75 | 3.5                   | 3.3 | 3.8 | 5.0                    | 44.7                     |
| SEPT            | 13.72                   | 1.32            | 19.20 | 3.4                   | 3.3 | 3.5 | 4.9                    | 44.7                     |
| OCT             | 14.66                   | 5.26            | 17.21 | 3.2                   | 3.0 | 3.6 | 4.2                    | 43.7                     |
| NOV             | 15.24                   | 5.57            | 18.03 | 3.3                   | 3.0 | 3.8 | 4.8                    | 43.7                     |
| DIC             | 14.61                   | 5.01            | 16.85 | 2.8                   | 2.8 | 2.8 | 4.3                    | 43.8                     |
| 1998            |                         |                 |       |                       |     |     |                        |                          |
| ENE             | 15.16                   | 4.44            | 17.11 | 3.6                   | 3.5 | 3.7 | 4.6                    | 43.1                     |
| FEB             | 15.68                   | 4.31            | 17.32 | 3.5                   | 3.4 | 3.8 | 4.6                    | 44.1                     |
| MARZO           | 16.18                   | 3.61            | 13.99 | 3.4                   | 2.9 | 4.1 | 4.5                    | 43.1                     |
| ABRIL           | 14.45                   | 3.37            | 12.54 | 3.1                   | 2.9 | 3.3 | 4.6                    | 43.1                     |
| MAYO            | 13.80                   | 3.04            | 11.08 | 3.2                   | 3.0 | 3.6 | 4.8                    | 44.0                     |
| JUN             | 14.30                   | 3.92            | 11.47 | 3.4                   | 2.9 | 4.2 | 4.3                    | 43.2                     |
| JUL             | 13.31                   | 3.29            | 10.56 | 3.2                   | 2.8 | 3.9 | 4.1                    | 43.0                     |
| AGOS            | 10.99                   | 2.96            | 10.93 | 3.0                   | 2.6 | 3.6 | 3.7                    | 42.5                     |
| SEPT            | nd                      | nd              | nd    | 3.3                   | 2.8 | 4.1 | 4.0                    | 42.7                     |

\* TASA DE CRECIMIENTO ANUAL

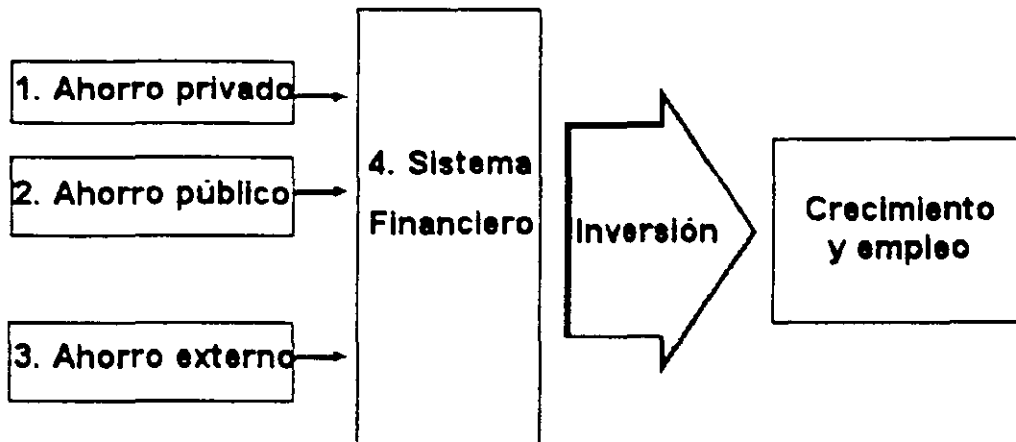
\*\* PORCENTAJE CON RESPECTO A LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

\*\*\* PORCENTAJE CON RESPECTO A LA POBLACION OCUPADA

nd NO DISPONIBLE

# ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

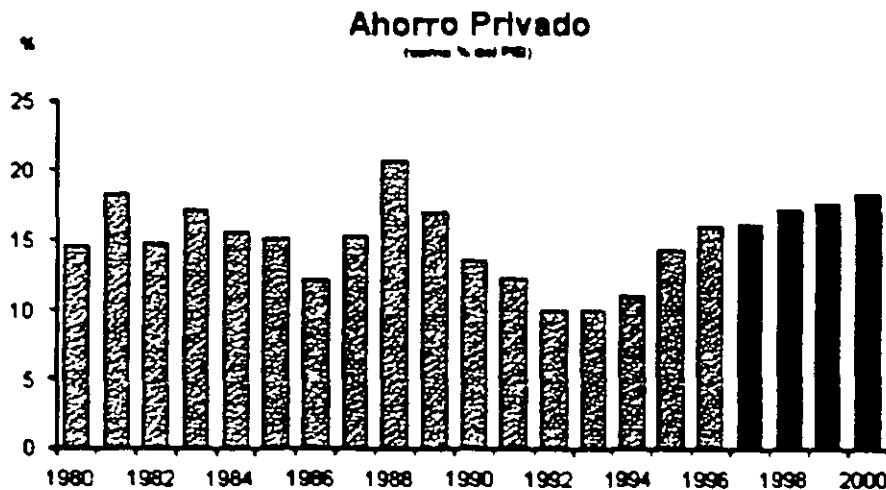
•El PRONAFIDE establece cuatro líneas de acción para generar los recursos suficientes con el fin de alcanzar niveles de inversión superiores al 25% del PIB para el año 2000, bajo un ambiente de estabilidad macroeconómica. Se busca fortalecer principalmente las fuentes internas de financiamiento.



Estrategia I. Promover el ahorro del sector privado.

•Se espera que el ahorro del sector privado se incremente de 16.1% en 1996 a 17.7% del PIB en el año 2000. Existen tres elementos fundamentales que fortalecerán el ahorro de este sector en los próximos años:

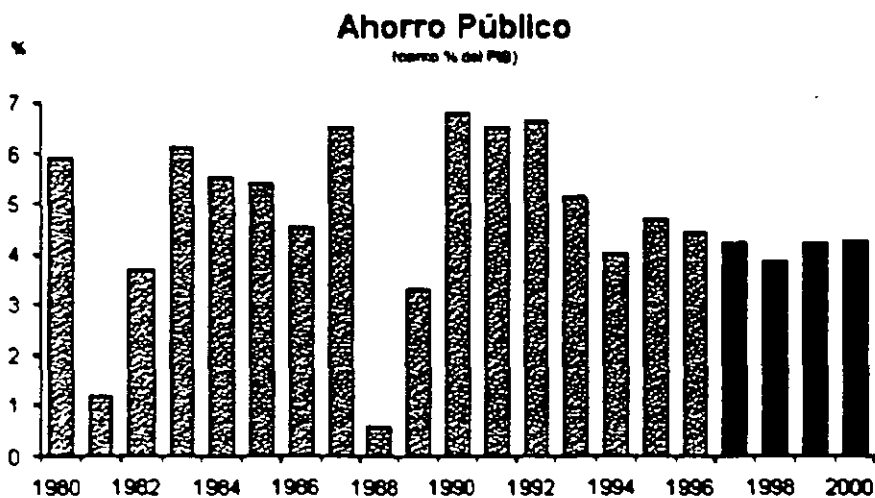
- Nuevo sistema de pensiones; •Acciones para promover el ahorro popular,
- Política fiscal promotora del ahorro e inversión del sector privado.



Estrategia II. Consolidar el ahorro público.

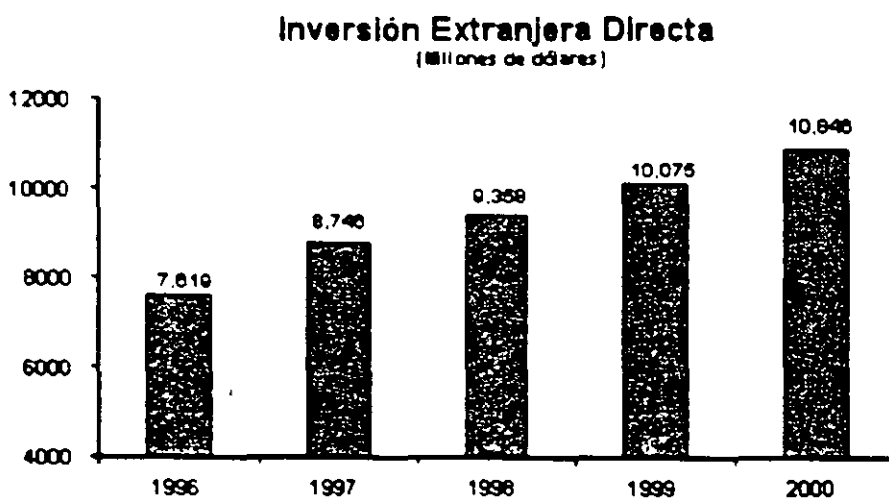
•El mantenimiento de finanzas públicas sanas es una condición necesaria para incrementar el ahorro público

•Para el año 2000 se espera lograr un balance económico cercano al equilibrio. Ello implica un considerable esfuerzo fiscal, debido a los costos asociados a la reforma del sistema de pensiones, así como a los programas de saneamiento financiero y apoyo a deudores, los cuales ascienden a cerca de 2% del PIB en el año 2000.



**Estrategia III. Aprovechar el ahorro externo como complemento del ahorro interno.**

•Un déficit en cuenta corriente moderado y sostenible será financiado a través de recursos externos estables y permanentes, principalmente inversión extranjera directa y financiamientos de largo plazo. •La inversión extranjera directa estimada será cercana al déficit en cuenta corriente, por lo que los flujos de ahorro externo serán básicamente recursos de largo plazo



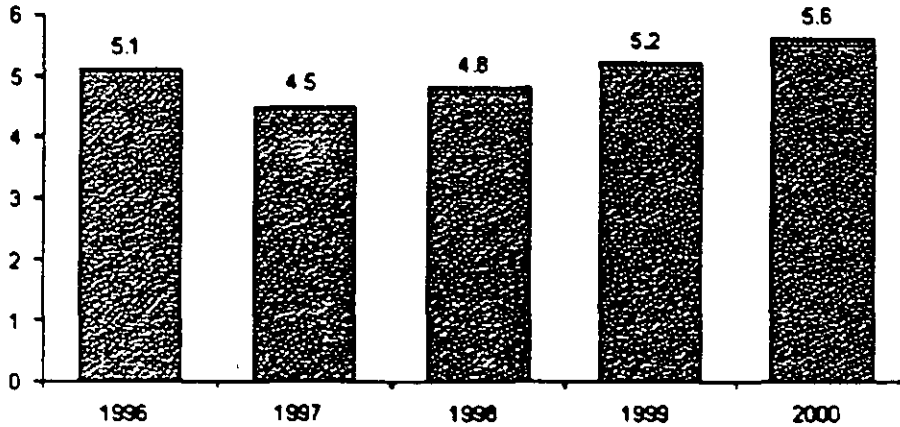
**Estrategia IV. Fortalecer y modernizar el sistema financiero.**

•Se implementarán los siguientes mecanismos:

- Reforzar la regulación y supervisión prudencial;
- Promover el desarrollo e internacionalización del mercado financiero;
- Canalizar los recursos a la inversión más eficientemente;
- Redimensionar y reorientar la banca de desarrollo.

### Producto Interno Bruto

(Crecimiento real anual)



•Como resultado de la aplicación de las estrategias de financiamiento, se espera que el PIB alcance una tasa de crecimiento de 5.6% para el año 2000.

•La expansión del PIB estará principalmente impulsada por la inversión y las exportaciones, consistente con una recuperación gradual en el consumo.

### Exportaciones Totales

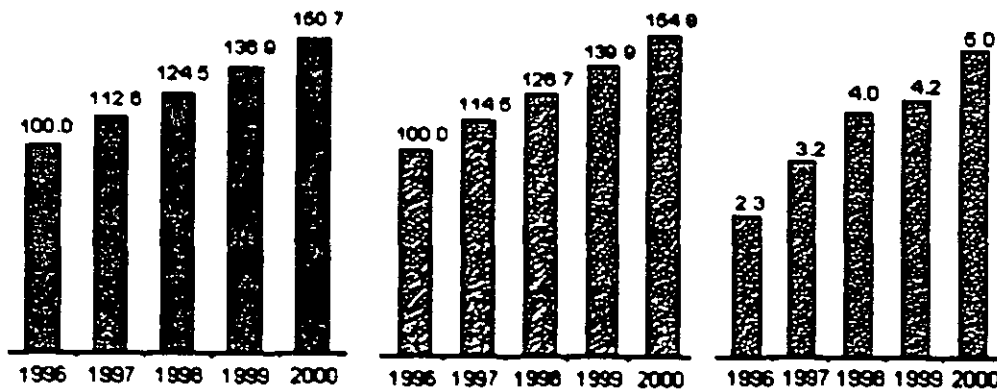
(Índice 1989=100)

### Inversión Total

(Índice 1989=100)

### Consumo Privado

(Crecimiento real anual)



•La inflación mantendrá su tendencia decreciente y el déficit en cuenta corriente conservará un nivel manejable. Para el año 2000, se espera que la inflación sea de un solo dígito.

# FOBAPROA

## FONDO DEL FOBAPROA

El problema ahora no es satanizar el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) dicen los analistas, sino encontrar la forma más viable de manejar la impresionante cantidad de \$552,500 millones de pesos (14.4 % del PIB) que, quiérase o no es una tangible realidad.

Para el sistema financiero mexicano los años 90's han sido de privatizaciones, intervenciones, rescates, fusiones y ventas de entidades bancarias y no se ve la hora en que los bancos dejen de ser un fin para convertirse en un medio de desarrollo nacional. En este contexto, el Fobaproa es el fideicomiso que el gobierno quiere emplear para poner orden en el complicado panorama financiero posterior a la crisis del '94 y, de paso, convencer a la opinión pública de que sus buenas intenciones solo quieren poner punto final a esa década de vaivenes económicos.

Sin embargo, el Congreso y algunos analistas financieros están convencidos de que las cosas no son tan sencillas y han puesto en la mira de sus debates la privatización de las entidades crediticias y la falta de vigilancia a la banca, ya privada, como los ejes sobre los cuales giran las cifras del Fobaproa.

Mientras las autoridades hacendarias exigen que el problema no se politice, los medios nacionales ya se refieren al tema como "el mayor escándalo económico de los últimos decenios" y, de no encontrarse una pronta salida al problema, está en juego un posible transición pacífica para el año 2000. Es decir, en términos económicos podría repetirse una vez más la historia del desastre económico al final del sexenio de Ernesto Zedillo.

El costo fiscal de programas de apoyo a ahorradores y deudores equivale a 14.4% del PIB.

Como consecuencia de operaciones de saneamiento de cuatro nuevas instituciones y una menor recuperación de activos, el costo fiscal será ligeramente mayor al reportado en los Criterios generales de política económica (CGPE) 1998.

|                       |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|---|
| CGPE 98<br>379.8 mmdp | + | · operaciones de saneamiento de:<br>CONFIA, PROMEX,<br>ATLÁNTICO, BANCRECER<br>· menor recuperación de activos<br>· actualización del costo de los<br>programas de deudores<br>162.5 mmdp | = | costo fiscal<br>542.3 mmdp<br>(14.4% del PIB) |
|                       | - | monto cubierto en los pasados<br>tres años 80.5 mmdp<br>(2.1% del PIB)  | = | costo fiscal<br>por financiar<br>461.8 mmdp   |

## LOS RESULTADOS SEGUN HACIENDA

### Objetivos cumplido

- ✓ Los ahorros de los mexicanos no se perdieron
- ✓ Se evitó el fortalecimiento de la cultura de no pago
- ✓ Se contuvo la magnitud de la crisis económica

### Criterios establecidos

- El costo fiscal ha sido menor que el otros países
- Los accionistas de las instituciones insolventes perdieron todo su capital

### Resultados financieros

- ◆ El índice de capitalización promedio ha aumentado de 9.8% en diciembre del '94 a más del 17% en septiembre del '97
- ◆ El crecimiento de la cartera vencida ha disminuido gradualmente

# OPORTUNIDADES DE LA GLOBALIZACIÓN

Los costos y tensiones que el proceso de globalización impone sobre las economías nacionales son bien conocidos. Los más visibles son la limitación en la efectividad de las políticas nacionales y el conflicto que plantea la fractura existente entre las estructuras de gobierno (de base predominantemente nacional) y la naturaleza "global" de ciertos flujos e interacciones económicos. Sin embargo, el proceso de "globalización" también ofrece nuevas oportunidades para las economías nacionales.

Por una parte, el proceso de "globalización" plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena. Sin embargo, las condiciones para aprovechar estas oportunidades está heterogéneamente distribuidas entre países. Un aspecto central, por consiguiente, reside en identificar los atributos que mejoran dicha capacidad y permiten revertir los aspectos negativos heredados de comportamientos pasados (path dependency)

Un ejemplo de lo que aquí se señala lo plantea uno de los rasgos típicos del proceso de globalización reciente, cual es la mejora en la capacidad de las firmas para fragmentar los procesos productivos en localizaciones geográficamente dispersas. En efecto, la notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen más activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales. Este proceso se ha acompañado de un boom de inversión extranjera directa (cuadro 1) y de la proliferación de nuevas formas de asociación no accionaria entre firmas. Como Oman (1994) señala, sin embargo, la posibilidad de participar en dichas redes de producción depende de la efectividad con que la economía receptora responda a las demandas de estabilidad macroeconómica, disponibilidad de infraestructura, y calificación y adaptabilidad de la mano de obra, atributos intrínsecos al nuevo patrón de organización de la producción<sup>8</sup>

El proceso de globalización también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y societales y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos. Si estos últimos bloqueaban la modernización, desarrollaban un comportamiento del tipo rent-seeking y "explotaban" al resto de la comunidad, las nuevas coaliciones pueden generar resultados más favorables



que el status quo. Del mismo modo, la globalización puede permitir, bajo determinadas circunstancias, mejorar la calidad de las políticas domésticas aumentando el costo de implementar políticas insustentables.

Estas oportunidades, sin embargo, son sólo potenciales. En efecto, no hay ninguna garantía a priori de que el resultado de las nuevas coaliciones será superior al pre-existente. En este sentido, resulta ilustrativa la revisión que hace Armijo (1996) del impacto diferencial de distintas formas de ingresos de capitales sobre el crecimiento económico, los gobiernos en el poder y la democracia (cuadro 3). Aún cuando sus conclusiones sean debatibles, los ejemplos ilustran la diversidad de resultados posibles.

#### 1. Consideraciones generales

En esta sección se analiza la estrategia económica global y su viabilidad para promover una política económica orientada a atender las demandas sociales de los mexicanos, condición necesaria para que el crecimiento se traduzca en desarrollo económico. En primer lugar, se ofrece un recuento de los elementos que hacen que hoy la economía se encuentre en una situación fortalecida, capaz de sustentar una expansión vigorosa y sostenible de la actividad económica. Posteriormente, se describen los elementos de la estrategia de crecimiento que se han aplicado y se seguirán promoviendo, con objeto de que el crecimiento económico derive en un verdadero desarrollo social, que promueva una mayor equidad y eleve de manera permanente el bienestar de los mexicanos.

#### 2. Fortalecimiento de la economía

Como se ha mencionado en varias instancias, la crisis que se manifestó a finales de 1994 tuvo sus orígenes en diversos y complejos factores que se fueron gestando a lo largo del tiempo. La sobrevaluación del tipo de cambio real y el aumento en las tasas de interés internacionales influyeron en la fuerza con que estalló la crisis, pero ésta también respondió a un financiamiento del déficit en la cuenta corriente mediante entradas de capital sumamente volátiles; un excesivo crecimiento en la deuda de corto plazo denominada en moneda extranjera; el mantenimiento de una rígida política cambiaria; y la disminución del ahorro interno en los años previos.

La política económica aplicada durante la presente Administración ha consolidado la estabilidad financiera y de precios, y ha propiciado una importante recuperación de la actividad productiva. Esto se ha logrado en un marco de mayor fortaleza económica, que ha permitido reducir la vulnerabilidad de nuestra economía a cambios repentinos en las condiciones económicas, tanto fuera como dentro del país. Por lo anterior, actualmente se cuenta con bases más sólidas para promover un crecimiento sostenible. Dichas bases permitirán evitar crisis económicas recurrentes, como las que han tenido lugar durante las últimas dos décadas.

En este sentido, es de fundamental importancia destacar las diferencias existentes entre la situación actual y la prevaleciente antes de la crisis económica de 1994. Específicamente, existen diversos elementos que indican que la situación de la economía se ha visto considerablemente fortalecida:

1. El ahorro privado ha incrementado su participación dentro de las fuentes de financiamiento de la inversión, lo cual ha reducido la dependencia de la economía del ahorro externo. Asimismo, a diferencia de 1994, durante 1997 los recursos externos para financiar la inversión han sido en su mayor parte de largo plazo, tendencia que se estima continuará en los próximos años. En virtud de lo anterior, el crecimiento de la capacidad productiva se basa en fuentes de financiamiento más sanas y estables.
2. El régimen cambiario de flotación, adoptado desde el inicio de la presente Administración, hace menos probable que el tipo de cambio se aleje de manera persistente y prolongada de niveles congruentes con los fundamentos de la economía. Asimismo, desalienta las inversiones extranjeras de corto plazo, pues la posibilidad de movimientos al alza o a la baja de la paridad disminuye la rentabilidad esperada de dichas inversiones. De esta manera, el régimen actual propicia la competitividad del sector exportador, fortalece el ahorro interno y reduce con esto el riesgo de crisis recurrentes en la balanza de pagos.
3. La solvencia del sector público para afrontar sus obligaciones financieras ha mejorado considerablemente con respecto a 1994. En este sentido, la política de deuda pública ha permitido reducir el monto de la deuda con relación al PIB, disminuir el esfuerzo fiscal para hacer frente a su servicio y suavizar el perfil de sus vencimientos. Este último elemento es de particular importancia, puesto que debe recordarse que uno de los factores que agudizó la crisis de 1994 fue la necesidad de refinanciar un monto elevado de obligaciones denominadas en moneda extranjera a muy corto plazo, situación que no se presenta en la actualidad.
4. La regulación y supervisión del sistema financiero se ha fortalecido a través de diversas medidas de regulación prudencial y autorregulación, de normas acordes con criterios internacionales y de mecanismos para evitar que en el futuro se presenten nuevos problemas de sobreendeudamiento en el sistema financiero. Con esto se busca evitar un crecimiento desordenado del crédito, situación que influyó de manera importante en el surgimiento de la crisis económica de 1994.

En resumen, en la actualidad la economía se encuentra en una situación fortalecida. A diferencia de la experiencia económica en el pasado reciente, es posible decir que ahora las bases de crecimiento son más sólidas.

### 3 Política económica para el crecimiento

A partir de los avances logrados en los últimos tres años, el objetivo central de la política económica en los próximos años será mejorar de manera sostenida el bienestar de la población. La salud, la educación y la vivienda digna son legítimas demandas sociales, pero además son fundamentales para determinar las posibilidades de éxito económico de una sociedad. Por ello, cualquier política económica con visión de futuro debe contener una clara orientación social, de modo que se generen oportunidades crecientes de empleo bien remunerado, se asignen más recursos a la atención integral de las necesidades básicas de la población y se otorguen a los sectores que han permanecido marginados mayores oportunidades de elevar sus ingresos y de tener acceso a la infraestructura social.

Una condición necesaria para sustentar la política social es alcanzar un crecimiento económico vigoroso y sostenido. Esto significa que la existencia de bases sólidas de ahorro para el financiamiento de la inversión y el crecimiento es un elemento crucial para el logro de los objetivos de la política económica. Por su parte, el crecimiento coadyuvará a sustentar la política social en la medida que se promuevan una mayor eficiencia en el funcionamiento de los mercados y mejoras continuas en la productividad de los trabajadores.

Como puede verse en el siguiente esquema, la estrategia económica se fundamenta en dos vertientes principales. La primera consiste en una promoción del ahorro interno y una orientación del ahorro externo, que deberá fungir como complemento del primero, hacia la inversión productiva. Sólo con una composición saludable del ahorro será posible reducir la vulnerabilidad de la economía en el futuro. A su vez, la estabilidad macroeconómica es una condición necesaria para favorecer, por medio de una mayor certidumbre y confianza en el funcionamiento de la economía, la generación de los recursos de ahorro y su canalización eficiente hacia proyectos de inversión rentables desde un punto de vista privado y social.

Por su parte, la segunda vertiente busca promover el crecimiento y el empleo por medio de mejoras en la productividad, a su vez derivadas del desarrollo del capital humano y de la mayor eficiencia en el aparato productivo.

# BOLSA DE VALORES

INDICE DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES\*  
(PROMEDIO MENSUAL)

| MESES | 1991   | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | 1996   | 1997   | 1998 1/             |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| ENE   | 623 0  | 1623 5 | 1653.2 | 2781.4 | 2094.0 | 3034 7 | 3647 2 | 4569 1              |
| FEB   | 659 2  | 1860 6 | 1546 7 | 2585 4 | 1549.8 | 2832 5 | 3841.0 | 4784 5              |
| MAR   | 803 4  | 1865 7 | 1771 7 | 2410 4 | 1832 8 | 3072 4 | 3748.0 | 5016 2              |
| ABR   | 901.1  | 1838.3 | 1665 4 | 2294 1 | 1960.5 | 3187.2 | 3756 6 | 5098 5              |
| MAY   | 1096.2 | 1892.3 | 1613 0 | 2483.7 | 1945.1 | 3205.5 | 3968 8 | 4530 0              |
| JUN   | 1058 0 | 1599 3 | 1670.3 | 2262.6 | 2696.1 | 3210 8 | 4458.0 | 4282 6              |
| JUL   | 1193 7 | 1569 7 | 1769 7 | 2462.3 | 2375.2 | 3007 2 | 5067 8 | 4245 0              |
| AGO   | 1254 6 | 1400 4 | 1905 6 | 2702 7 | 2517.0 | 3005.5 | 4648 4 | 2991 9              |
| SEP   | 1257 3 | 1327 1 | 1840 7 | 2746.1 | 2392.3 | 3236.3 | 5321 5 | 3569 9              |
| OCT   | 1371 0 | 1597.3 | 2020 3 | 2552.1 | 2302.0 | 3213.3 | 4647 8 | 4074 9 <sup>p</sup> |
| NOV   | 1384.2 | 1715 7 | 2215 7 | 2591.3 | 2689 0 | 3291 7 | 4974 6 |                     |
| DIC   | 1431 5 | 1759 4 | 2248 1 | 2375 7 | 2778 5 | 3361.0 | 5229 3 |                     |

\* 1979 = 100

<sup>p/</sup> CIFRAS PRELIMINARES A PARTIR DE LA FECHA INDICADA

1/ A PARTIR DE ESE AÑO SE TOMA EL CIERRE DEL MES

BOLSA MEXICANA DE VALORES  
VARIACIONES PORCENTUALES RESPECTO AL MISMO MES DEL AÑO  
ANTERIOR

| MESES | 1991   | 1992   | 1993   | 1994  | 1995   | 1996  | 1997  | 1998                |
|-------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|---------------------|
| ENE   | 40 08  | 160 6  | 1 83   | 56 69 | -24 71 | 44 92 | 20 18 | 25 28               |
| FEB   | 39 35  | 182 27 | -16 87 | 58 97 | -40.06 | 82 77 | 35 60 | 24 56               |
| MAR   | 64 08  | 133 49 | -5 55  | 25 63 | -23 96 | 67.63 | 21 99 | 33.84               |
| ABR   | 71 45  | 104    | -9 40  | 32 65 | -14 54 | 62.57 | 17 87 | 35 72               |
| MAY   | 68 57  | 72 63  | -14 76 | 44 61 | -21 69 | 64 80 | 23 81 | 14 14               |
| JUN   | 71 94  | 51 16  | 4 44   | 38 85 | -2 94  | 46 21 | 34 84 | -3 93               |
| JUL   | 77 33  | 31 51  | 12 74  | 39 14 | -3 54  | 26 61 | 68.52 | -16.24              |
| AGO   | 115 95 | 11 62  | 36 08  | 41 43 | -6 87  | 31 33 | 40.63 | -35 64              |
| SEP   | 140 82 | 5 55   | 38 70  | 49 19 | -12 88 | 35 28 | 64 43 | -32 92              |
| OCT   | 124 25 | 16 51  | 26 48  | 26 32 | -9 80  | 39 59 | 44.64 | -12 33 <sup>p</sup> |
| NOV   | 120 86 | 23 95  | 29 14  | 16 95 | 3.77   | 22 41 | 51.13 |                     |
| DIC   | 127 65 | 22 91  | 39 14  | -2 96 | 16 96  | 20 96 | 55 59 |                     |

\* 1979 = 100

<sup>p</sup> CIFRAS PRELIMINARES A PARTIR DE LA FECHA INDICADA

ANEXOS



# Criterios Generales de Política Económica para 1998

Con el propósito de facilitar el examen de la Iniciativa de Ley de Ingresos y del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el año entrante, se presentan al Honorable Congreso de la Unión los Criterios Generales de Política Económica para 1998.

## I. Introducción

---

El esfuerzo conjunto de todos los sectores de la sociedad fue fundamental para enfrentar la profunda crisis financiera que se desató a finales de 1994, corregir los desequilibrios que la originaron y restablecer las condiciones que permitieron que desde 1996 comenzara una gradual recuperación de la actividad económica. En 1997 se avanzó firmemente en este proceso, al mantener un ambiente de mayor estabilidad y certidumbre en los mercados financieros, que permitió que el crecimiento de la economía y la creación de empleos se aceleraran y que la recuperación se generalizara a los distintos sectores de actividad productiva. Al mismo tiempo, se redujo la vulnerabilidad de la economía, al fortalecerse el ahorro interno como el instrumento fundamental para el financiamiento del desarrollo.

Como resultado de la mayor estabilidad, así como de las reformas encaminadas a estimular e incrementar el esfuerzo de ahorro de la población, a finales de 1997 se vislumbra el inicio de un crecimiento económico sostenido, que permitirá que se generen más empleos y mejores oportunidades de ingreso para la población. Este crecimiento, al sustentarse en la generación de fuentes de financiamiento estables permitirá, a su vez, dar mayor solidez y permanencia a la política social del sector público.

La existencia de una política social que, al ser financiada sanamente, pueda tener congruencia y ser sostenible en el tiempo, es fundamental para abatir los rezagos que aquejan a la sociedad mexicana y, al mismo tiempo, para garantizar un crecimiento perdurable en el largo plazo. Por un lado, sólo atacando de manera integral las condiciones en las que surgen y se reproducen los círculos de la pobreza extrema será posible elevar el bienestar y garantizar una mayor igualdad de oportunidades para todos los mexicanos. Por otro lado, sólo contando con una población cada vez más sana, educada y capacitada será posible incrementar los potenciales de desarrollo de la economía mexicana, en un contexto donde el acopio de capital humano es esencial para el crecimiento económico.

En suma, el reto fundamental del Estado mexicano es crear las condiciones para revertir de manera firme la situación de atraso y desigualdad que aqueja todavía a muchos integrantes de nuestra sociedad. Por eso, en 1995, aun en un contexto de fuertes restricciones presupuestarias, se mantuvieron los programas destinados a atender las necesidades de los grupos más desprotegidos y se aplicaron programas emergentes de empleo. Durante 1996 y 1997, el restablecimiento de la economía ha permitido aumentar y mejorar la eficacia del gasto en desarrollo social.

Para que este proceso de fortalecimiento de la política social pueda continuarse en los próximos años, es necesario asegurar sus bases económicas. A medida que se consoliden la estabilidad macroeconómica, el aumento en la productividad y la generación de recursos de ahorro de largo plazo, será posible que se abran oportunidades crecientes de empleo bien remunerado y, simultáneamente, que se asignen más recursos a la atención integral de las necesidades de la población.

Por lo anterior, los retos de la política económica en 1998 son, por una parte, consolidar las bases del proceso de crecimiento sostenido y, por otra, propiciar que este crecimiento se traduzca en un mejoramiento permanente de los ingresos reales y del bienestar de la población.



# DOCUMENTOS

## ► Cambio y continuidad en el proceso de globalización internacional: Escenarios de fin de siglo

### Riesgos y oportunidades de la globalización

#### El proceso de "globalización" y el papel del mercado

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información. Esta reducción de la "distancia económica" ha permitido aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo (aunque no eliminando) la importancia de la geografía y la efectividad de las barreras de política. En la etapa actual, el proceso de "globalización" se caracteriza, además, por un notable incremento en la capacidad de las firmas para fragmentar geográficamente los procesos productivos, lo que ha tenido como contrapartida un crecimiento sostenido del comercio (especialmente de manufacturas) y la inversión internacionales (cuadro 1).

CUADRO 1

#### LA "GLOBALIZACIÓN": ALGUNOS INDICADORES

|      | Producción mundial<br>1983=100 | Comercio mundial total<br>1983=100 | Comercio mundial de manufacturas<br>1983=100 | Inversión extranjera directa mundial<br>1983=100 | Participación de los PED en el comercio mundial de manufacturas % | Participación de los PED en la inversión extranjera directa mundial % |
|------|--------------------------------|------------------------------------|--|--|---|---|
| 1983 | 100.0                          | 100.0                              | 100.0  | 100.0  | 13.1  | 24.2  |
| 1984 | 103.8                          | 105.8                              | 102.8  | 116.1  | 12.7  | 20.8  |
| 1985 | 107.5                          | 106.2                              | 102.8  | 119.0  | 12.0  | 23.6  |
| 1986 | 111.3                          | 117.4                              | 125.7  | 192.5  | 13.1  | 14.7  |
| 1987 | 113.8                          | 137.8                              | 153.3  | 298.0  | 14.7  | 11.6  |
| 1988 | 118.8                          | 157.0                              | 176.6  | 367.4  | 15.6  | 15.7  |
| 1989 | 122.5                          | 170.3                              | 188.5  | 470.6  | 18.2  | 14.7  |
| 1990 | 125.0                          | 192.3                              | 216.4  | 493.0  | 17.9  | 14.8  |
| 1991 | 123.8                          | 197.5                              | 223.5  | 392.9  | 19.6  | 26.5  |
| 1992 | 125.0                          | 213.1                              | 244.4  | 396.9  | 20.8  | 30.1  |
| 1993 | 127.5                          | 212.5                              | 246.7  | 460.7  | 23.8  | 36.0  |
| 1994 | 131.3                          | 237.7                              |  | 468.1  |   | 39.3  |

Fuente: Gundlach y Nunnenkamp (1996)

Para algunos autores la "globalización" es un fenómeno que lo abarca todo, por

lo que en la práctica lo asimilan con la gradual desaparición del Estado-nación<sup>1</sup>. Otros autores todavía advierten alguna función para las políticas nacionales, limitadas ahora a promover la construcción de un "Estado competitivo". Según esta visión, los límites a la efectividad de las políticas públicas estarían dados por su "capacidad efectiva para promover un clima de inversión relativamente favorable para el capital transnacional"<sup>2</sup>. En las antípodas de los primeros están quienes subrayan las especificidades en las políticas y arreglos institucionales y regulatorios nacionales como características dominantes de un sistema internacional todavía basado en la supervivencia del Estado-nación<sup>3</sup>.

Estas diferencias no son triviales debido a las distintas implicaciones de política de cada una de ellas. La visión de la "globalización" como un fenómeno que lo abarca todo tiene el atractivo de la simplicidad: el mercado domina y la adaptación es el curso razonable de acción en un marco de selección darwiniana expresada a través de la búsqueda de la "competitividad". Sin embargo, esta visión parece más una recomendación normativa respecto al mundo "deseable" que una descripción, aún estilizada, de la realidad.

Las otras dos visiones tienen el atractivo de incorporar la heterogeneidad y las especificidades nacionales como atributos del escenario internacional contemporáneo. Pero, ¿cuál es el peso relativo de la diversidad frente al fenómeno reconocido de la "globalización"? Dos factores son decisivos en este sentido, a saber: el tipo de transacciones involucradas (las características del mercado) y las características del Estado-nación sobre las que dichas transacciones influyen (cuadro 2).

La conveniencia de un análisis sobre las formas específicas en que el proceso de "globalización" afecta el funcionamiento de los mercados y la efectividad de las políticas públicas es incluso evidente en el ámbito del mercado financiero, donde la erosión de las barreras geográficas y de política ha avanzado de manera más notable. Aún cuando las restricciones a la capacidad de los gobiernos para desarrollar políticas monetarias y fiscales independientes es evidente, el examen empírico muestra la existencia de márgenes de acción remanentes y de diferencias en el grado de autonomía de que disfrutaban las distintas autoridades nacionales.

## CUADRO 2

### GLOBALIZACION: UN FENOMENO DIVERSO



| CARACTERISTICAS       | MERCADOS O ATRIBUTOS  |
|-----------------------|---|
| <b>Alta Movilidad</b> | Información   |
|                       | Capital de cartera  |
|                       | Tecnología  |
| <b>Muy móvil</b>      | Bienes  |
|                       | Capital humano desde los países pobres                      |
| <b>Semi-móvil</b>     | Inversión en plantas  |
|                       | Capital gerencial   |
|                       | Principios de regulación y manejo de las empresas           |
| <b>Casi inmóvil</b>   | Capital humano de nivel medio                               |
|                       | Principios regulatorios y esquemas organizacionales básicos |
| <b>Inmóvil</b>        | Infraestructura   |
|                       | Principios profundos y consideraciones de soberanía         |

Cohen (1996) subraya que la disciplina (macroeconómica) impuesta por la integración de los mercados financieros es menor de lo que parece por, al menos, tres razones. La primera es que las políticas fiscales y monetarias tienen un impacto limitado sobre las variables reales de la economía en el largo plazo, aún en circunstancias en que la movilidad del capital es imperfecta. La segunda es que la movilidad del capital aún dista de ser perfecta, como lo demuestran las investigaciones empíricas sobre el grado de sustituibilidad existente entre distintos activos nacionales<sup>4</sup>. En tercer lugar, y dentro de ciertos márgenes, las autoridades aún enfrentan *trade-offs* entre su autonomía de política y el grado de inestabilidad cambiaria resultante. De hecho, a menos que las autoridades tengan una preferencia absoluta por la estabilidad del tipo de cambio, normalmente es posible conservar cierto grado de autonomía en el manejo de las políticas macroeconómicas a cambio de un cierto rango de volatilidad cambiaria.

Por consiguiente, aún en áreas directamente afectadas por el vasto proceso de globalización financiera las autoridades nacionales conservan grados de autonomía. Esta autonomía, sin embargo, no se distribuye de manera homogénea: algunos Estados nacionales (y sus autoridades públicas) disponen de ella en mayor dosis que otros. La cuestión relevante desde el punto de vista de las políticas no es, por consiguiente, si el proceso de globalización plantea restricciones (sobre lo cual no existe duda alguna), sino qué factores explican las diferencias nacionales y cuál es el carácter preciso del *trade off* que enfrenta cada autoridad pública. El grado de independencia (y reputación) de la autoridad monetaria, las características estructurales de la relación entre el sector bancario y el industrial, la situación de las cuentas externas y otros atributos tales como el tamaño y el grado de apertura de la economía han sido identificadas como variables que influyen sobre el grado de autonomía de políticas de las autoridades nacionales<sup>5</sup>.

Otro ejemplo de supervivencia de las especificidades nacionales se da en el ámbito microeconómico o el de las políticas sectoriales. En efecto, Garret y

Lange (1991) subrayan que, aún cuando la autonomía de las políticas macroeconómicas nacionales se ha reducido severamente, puede constatarse la persistencia de políticas diferenciadas de aumento de la competitividad que hacen uso de instrumentos "ofertistas" de política. Factores tales como el grado de presencia del capital transnacional o las especificidades institucionales locales contribuyen al mantenimiento de tales diferencias.

En resumen, la globalización como fenómeno de mercado ha tenido un impacto considerable sobre el funcionamiento de los mercados y la efectividad de las políticas públicas nacionales. Sin embargo, las autoridades siguen disponiendo de grados variables de autonomía expresados en distintos *trade offs* de política. Por cierto, el alcance de esta autonomía ha sido sensiblemente recortado y varía de país a país. El análisis de los factores que explican esa variabilidad (incluyendo el rol de dinámicas de *path dependency*) parecen más útiles que la mera reiteración de tendencias globales de validez general.

## Globalización: el rol de las políticas

Pero la globalización no es únicamente un fenómeno impulsado por el mercado. Las políticas (ie: la remoción de las barreras que los separan y la armonización de prácticas e instituciones nacionales disímiles) también juegan un papel importante. Con frecuencia, la armonización o la remoción de regulaciones es una respuesta a las presiones del mercado. Pero en ocasiones son las decisiones de política las que promueven y aceleran la integración de los mercados y, por consiguiente, el movimiento hacia la globalización.

En el plano de las políticas la globalización hace referencia a las presiones hacia la convergencia de prácticas e instituciones nacionales diversas. Su fundamento radica en la existencia de "efectos de derrame" (*spillovers*) y "externalidades psicológicas" o "fallas de política"<sup>6</sup>. Los primeros ocurren toda vez que decisiones o acontecimientos que tienen lugar en una economía nacional influyen sobre otras (la interdependencia macroeconómica es un ejemplo típico). Las "externalidades psicológicas" o "fallas de política" ocurren cuando la diversidad de prácticas e instituciones resultantes de la organización estatal nacional es cuestionada por actores con poder e influencia suficientes como para afirmar sus preferencias o valores como "superiores" o "universales". Casos de este tipo se han planteado en temas tales como el respeto de los derechos humanos o las prácticas ambientales.

En el plano de las políticas el proceso de globalización se expresa en la llamada agenda de la "integración profunda". Paradójicamente, su surgimiento ha sido estimulado por la reducción de las barreras fronterizas que tuvo lugar durante el último medio siglo (la "integración superficial"). En efecto, el éxito de las políticas nacionales y la negociación internacional durante el período de posguerra en reducir los obstáculos fronterizos al movimiento de bienes y, en medida variable, a los servicios y formas tangibles e intangibles de capital (financiamiento, tecnología y propiedad o control de activos) han resaltado y puesto en el centro de la escena los obstáculos no fronterizos propios de la agenda de "integración profunda" (especialmente, aunque no exclusivamente, entre las economías industrializadas)<sup>7</sup>. Esta agenda no es sólo más compleja que la agenda fronteriza tradicional, sino que las recomendaciones normativas sobre cómo encaminarla están sujetas a un debate mucho más amplio.

La agenda de la "integración profunda" (la expresión en el plano de las políticas del proceso de "globalización") cubre una gran variedad de temas y, en el límite, incluye virtualmente todas las políticas y prácticas nacionales no

fronterizas. Desde el punto de vista de los países en desarrollo, Haggard (1995) incluye en esta agenda los siguientes tópicos:

A. la extensión de las reglas internacionales del campo del comercio al de la inversión, asegurando el trato nacional y el acceso a los mercados (incluyendo el sector servicios) para los inversores internacionales;

B. el tratamiento de los regímenes regulatorios nacionales que tienen efectos discriminatorios o "desnivelan el campo de juego", como las diferencias en la protección de la propiedad intelectual, en los estándares nacionales y las políticas sectoriales o genéricas (financiera, industrial, tecnológica, de competencia, ambiental, laboral, etc.); y

C. el tratamiento de la llamada "fricción sistémica" derivada de las diferencias en las estructuras corporativas, industriales y políticas nacionales.

Esta agenda de "integración profunda" plantea dos tipos de problemas asociados. El primero es precisar la extensión y darle un carácter instrumental al concepto de "nivelación del campo de juego". El segundo es discernir los costos y beneficios asociados a la reducción de la diversidad.

La idea de "nivelación del campo de juego" es atractiva como imagen pero peligrosa como objetivo general de política. En términos amplios parece razonable sostener que deberían "nivelarse" aquellas prácticas e instituciones que otorgan una ventaja competitiva "injustificada" a una de las partes. Pero esta afirmación no hace más que eludir el problema: ¿dónde debe ponerse el límite entre una ventaja "justificada" y otra "injustificada"? ¿Qué prácticas nacionales son función de preferencias legítimas y cuáles del interés por obtener ventajas en la competencia internacional?

El discernimiento de los costos y beneficios de la reducción de la diversidad es igualmente complejo. En primer lugar, para evaluar los costos y beneficios, ¿debe adoptarse un criterio "cosmopolita" o "nacional"? En segundo lugar, ¿cómo se valora la utilidad de agentes o Estados con diferencias sustanciales en sus niveles de ingreso y productividad? A título de ejemplo, y puesto en otras palabras, ¿cuál es el precio que los ciudadanos de un país de bajos ingresos estarán dispuestos a pagar (expresado en un ritmo más lento de crecimiento económico) para reducir su agresión al medio ambiente?. O, ¿los ciudadanos de los países desarrollados deberán pagar por el daño al medio ambiente acumulado en el pasado o deberá aplicarse el criterio de "borrón y cuenta nueva"?

Estos temas son en extremo contenciosos y, en última instancia, se remiten a un juego de poder e influencia sobre el sistema internacional. La agenda internacional contemporánea -como la de otros momentos de la historia- está pletórica de ellos. Esto lo ilustra el mandato y cobertura de la recientemente creada Organización Mundial de Comercio. De esta forma, los países de América Latina y el Caribe deberán administrar no sólo las tensiones creadas por el proceso de globalización como un fenómeno de mercado sino, además, las que se derivan de las iniciativas que profundizan la globalización como un fenómeno de política. Distinguir entre unas y otras no es siempre tarea sencilla.

## Las oportunidades de la globalización

Los costos y tensiones que el proceso de globalización impone sobre las economías nacionales son bien conocidos. Los más visibles son la limitación en la efectividad de las políticas nacionales y el conflicto que plantea la fractura

existente entre las estructuras de gobierno (de base predominantemente nacional) y la naturaleza "global" de ciertos flujos e interacciones económicos. Sin embargo, el proceso de "globalización" también ofrece nuevas oportunidades para las economías nacionales.

Por una parte, el proceso de "globalización" plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena. Sin embargo, las condiciones para aprovechar estas oportunidades está heterogéneamente distribuidas entre países. Un aspecto central, por consiguiente, reside en identificar los atributos que mejoran dicha capacidad y permiten revertir los aspectos negativos heredados de comportamientos pasados (*path dependency*).

Un ejemplo de lo que aquí se señala lo plantea uno de los rasgos típicos del proceso de globalización reciente, cual es la mejora en la capacidad de las firmas para fragmentar los procesos productivos en localizaciones geográficamente dispersas. En efecto, la notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen más activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales. Este proceso se ha acompañado de un *boom* de inversión extranjera directa (cuadro 1) y de la proliferación de nuevas formas de asociación no accionaria entre firmas. Como Oman (1994) señala, sin embargo, la posibilidad de participar en dichas redes de producción depende de la efectividad con que la economía receptora responda a las demandas de estabilidad macroeconómica, disponibilidad de infraestructura, y calificación y adaptabilidad de la mano de obra, atributos intrínsecos al nuevo patrón de organización de la producción<sup>8</sup>.

El proceso de globalización también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y societales y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos. Si estos últimos bloqueaban la modernización, desarrollaban un comportamiento del tipo *rent-seeking* y "explotaban" al resto de la comunidad, las nuevas coaliciones pueden generar resultados más favorables que el *status quo*. Del mismo modo, la globalización puede permitir, bajo determinadas circunstancias, mejorar la calidad de las políticas domésticas aumentando el costo de implementar políticas insustentables.

Estas oportunidades, sin embargo, son sólo potenciales. En efecto, no hay ninguna garantía *a priori* de que el resultado de las nuevas coaliciones será superior al pre-existente. En este sentido, resulta ilustrativa la revisión que hace Armijo (1996) del impacto diferencial de distintas formas de ingresos de capitales sobre el crecimiento económico, los gobiernos en el poder y la democracia (cuadro 3). Aún cuando sus conclusiones sean debatibles, los ejemplos ilustran la diversidad de resultados posibles.

### CUADRO 3

#### CONSECUENCIAS PROBABLES DE DISTINTAS FORMAS DE INGRESO DE CAPITALES EXTRANJEROS

| Clase de ingreso de capital                                       | Riesgo de crisis de balanza de pagos | Contribución probable al crecimiento económico | Implicaciones para el gobierno en el poder | Implicaciones para la democracia   |
|---|--------------------------------------|--|--|--|
| Ayuda externa al gobierno   | Bajo                                 | Bajo/Moderado                                  | Fortalece al gobierno                      | Fortalece la influencia externa  |
| Inversión extranjera directa                                      | Bajo                                 | Moderado/Alto                                  | Fortalece la influencia externa            | Hace mas difícil la transición y la consolidación de la democracia   |
| Préstamos bancarios de largo plazo al gobierno (y bancos locales) | Moderado                             | Bajo/Moderado                                  | Fortalece al gobierno                      | Fortalece al gobierno  |
| Préstamos bancarios de largo plazo a las grandes empresas locales | Moderado                             | Moderado/Alto                                  | Fortalece a las grandes empresas locales   | Promueve la liberalización política pero no necesariamente la democracia   |
| Préstamos de cartera al gobierno (y bancos locales)               | Alto                                 | Bajo/Moderado                                  | Fortalece al gobierno                      | Fortalece al gobierno. Una crisis de balanza de pagos debilita la autonomía local de política  |
| Préstamos de cartera a las grandes empresas locales               | Alto                                 | Moderado/Alto                                  | Fortalece a las grandes empresas locales   | Promueve la liberalización política pero no necesariamente la democracia. Una crisis de balanza de pagos debilita la autonomía local de política |

Fuente: Armijo 1996

Del mismo modo, no es seguro que aún cuando la globalización haga muy costosa la implementación de políticas insustentables en el mediano y largo plazo las nuevas políticas serán superiores a las que se aplicarían en un contexto de mayor autarquía. La versión simplista de este argumento puede encontrarse en la afirmación de una influyente publicación internacional de que "cuanto más eficiente es el mercado global de capitales, más probable es que retribuya las políticas económicas sanas y huya frente a los errores" (The Economist, 1995). Sin embargo, en la práctica existe una evidente ambigüedad sobre lo que constituyen "políticas erróneas" y "políticas correctas", especialmente cuando el objetivo de las mismas no es especificado. En otras palabras, ¿es una "política correcta" aquella que promueve el crecimiento o la que mantiene el entusiasmo de los inversores nacionales y extranjeros? ¿La misma política puede hacer ambas cosas a la vez?

<sup>1</sup> *Ohmae (1995).*

<sup>2</sup> *Cerny (1995)*

<sup>3</sup> *Boyer (1993).*

<sup>4</sup> *Herring y Litan (1995).*

<sup>5</sup> *Cohen (1996), Henning (1994); Goodman y Pauly (1993) y Andrews (1994)*

<sup>6</sup> *Lawrence, Bressand e Ito (1996).*

<sup>7</sup> *Khaler (1993).*

<sup>8</sup> *Ohmae, (1995).*

---

◀ CONTENIDO ▶

---

| HOME | INDICE | | | | |
| PERFIL | NOVEDADES | PUBLICACIONES | DOCUMENTOS | ACTIVIDADES | CONEXIONES |  
| CONTACTENOS | RED SELA |

# BIBLIOGRAFÍA

REVISTA EXPANSIÓN  
JUNIO 1998  
NÚM 742

REVISTA EXPANSIÓN  
AGOSTO 1998  
NÚM 748

REVISTA EMPRENDEDORES  
UNAM  
ENE-FEB 1998  
NÚM 49

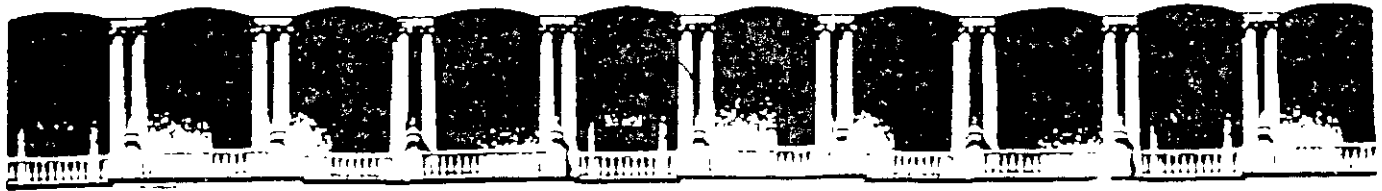
FOLLETO INFORMATIVO DE BANAMEX

BANXICO

BOLSA MEXICANA DE VALORES

INEGI

INTERNET



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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**

**TEMA:**

**TÉCNICAS DE EVALUACIÓN**

**M.A., L.C. Y L.A. ALFONSO ORTEGA CASTRO  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**



## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

**Administrar es planear, organizar, coordinar, motivar y controlar;** estas funciones no han variado desde la aparición de la denominada administración científica desarrollada por Fayol en 1917, aunque él utilizó otras palabras para explicar qué es administrar

**Gestión** es la empresa en acción. Es la faz dinámica.

**Administrar** y **gestionar** conforman la empresa en marcha, son las dos caras de una misma moneda

Para llevar a cabo esas funciones se requiere unidad de mando.

Esa unidad de mando implica un grado de especialización, que se relaciona con el ámbito del control, que se vincula con la amplitud del mismo y, por ende, con los niveles a los cuales se han de aplicar o a los cuales va dirigido

*A mayor nivel decisorio, menor control; a menor nivel decisorio, mayor control.*

Control y decisión están en los extremos

Por lo tanto, los niveles operativos inferiores están sometidos a mayor control y, a medida que ascendemos en la escala de mando, el mismo va disminuyendo, por cuanto nos estamos acercando a los niveles de decisión de la empresa.

¿Qué es una sociedad?

¿Qué es una organización?

¿Qué es una empresa?

¿Significan lo mismo?

Son conceptos diferentes. El concepto de sociedad está ligado al ropaje externo, al aspecto jurídico.

**La organización es el conocimiento estructurado, una especie de software.**

**La conjunción de sociedad y organización conforman la empresa.**

Esta es una entidad productiva, que genera decisiones por medio de las cuales interactúan y se coordinan racionalmente recursos humanos, económicos, financieros para lograr su fin satisfaciendo las necesidades del mercado.

En el caso de las empresas agropecuarias, el objeto es obtener bienes de la naturaleza, fueren éstos frutos silvestres naturales, o animales salvajes, domesticados o en cautiverio

Una empresa es flujo de conocimiento e información, procesamiento de datos resultados, evaluación y toma de decisiones en un proceso continuo.

Esa coordinación racional requiere la aplicación de una base estructural organizativa, que se conoce como el proceso administrativo

El proceso administrativo es la filosofía empresaria el conjunto de ideas, medios, recursos, técnicas e insumos que funcionan organizada y sincronizadamente, por medio de los cuales interactúan en el mercado las empresas, sociedades o corporaciones.

Organizar es establecer las reglas, el número, el orden, la armonía o la dependencia de cada una de las partes del ente productivo.

Organizar la empresa implica establecer su estructura mecanicista o su estructura organicista

La primera está fielmente representada por las organizaciones militares o por las organizaciones eclesiásticas, donde se establecen las jerarquías, las facultades, las relaciones de dependencia y obediencia, y las limitaciones a la creatividad

La segunda implica la libertad de creación, la delegación en los núcleos operativos, la demostración de su capacidad e inteligencia para resolver los problemas que enfrente la organización

Representan la máxima posibilidad de adaptación a la agresión y a las condiciones, tanto internas como externas.

El resultado de la adopción de alguna de las alternativas es el organigrama por medio del cual se muestra la estructura de la empresa, los servicios o divisiones que comprende: las funciones del personal y de las distintas unidades o grupos de trabajo, y el grado de libertad de los mismos

Esa estructura comprende

- a) fin
- b) objeto
- c) política
- d) objetivos
- e) Estrategias
  - finanzas
  - comercialización
  - producción

- administración
- relaciones sociales o institucionales

Todas ellas abarcan distintas fases ejecutivas.

Cada una de esas verdaderas columnas de la estructura organizativa comprende los distintos aspectos que iremos exponiendo analíticamente.

## EL FIN DE LAS ORGANIZACIONES

El fin de todas las empresas es el lucro y éstas encuentran su fundamento en la ley en el Código de Comercio, en la ley de sociedades; es de la propia esencia empresarial ganar dinero; la misma se nutre de la tendencia natural de las personas a poseer bienes y con ellos, status.

Es de la propia esencia empresarial lucrar. no puede haber empresa sin ganancia

Para lograr la máxima utilidad, se busca optimizar los recursos, de manera tal de lograr la subsistencia de la empresa

La optimización del uso de los recursos representa un aspecto definitorio en el devenir de la empresa

Significa reducir el esfuerzo económico, financiero y técnico a su mínima expresión

Subsistir es también de la propia esencia humana, y la empresa, hija de la creación del hombre, posee ese rasgo distintivo

Si su gestión no tiene en cuenta la subsistencia de la persona jurídica, que es la organización, la misma pierde sentido

Los seres humanos vivimos, las organizaciones subsisten

Lograr esa subsistencia requiere una gestión de calidad total, no sólo en términos del producto que se ofrece, sino también de la satisfacción del cliente

Para lograr ambos se necesita calidad total en el personal; ésa es la clave del éxito para optimizar los procesos realizando la revisión crítica de los mismos en tiempo y forma, evitando las pérdidas de los costos tangibles, originados en fallas humanas, y de maquinaria y equipos y los costos intangibles, originados en omisiones, excesos pérdidas demoras, malas interpretaciones, deficiencias de comunicación, etcétera

Las empresas que han de subsistir son aquellas que comprendan que debe haber una aplicación global e integral de la inteligencia y del conocimiento, por vía de la interacción.

El esquema se representa así:

- a) lucro
- b) optimizar los recursos
- c) subsistencia del ente

## **EL OBJETO DE LAS ORGANIZACIONES**

El objeto societario puede ser la producción de bienes, el intercambio de bienes o la generación de servicios, es decir, producir, comerciar o servir.

El objeto social está establecido en la ley de sociedades, por cuanto ha de delimitar el área de actuación y de responsabilidad de los administradores ante sus accionistas

Los accionistas conocen de esta forma la actividad que ha de desarrollar la empresa, lo que les permite elegir, en función de sus preferencias, en qué empresas han de realizar sus inversiones

Y luego una vez seleccionada el área, proceden a estudiar y evaluar el performance de cada una de las empresas, para elegir en cuál de ellas concretar la inversión de su capital.

Ello implica limitar el ámbito de los negocios de la organización y, por ende, la responsabilidad profesional, comercial y penal de los administradores, en caso de extralimitarse o excederse en las facultades otorgadas a su mandato.

Se demilita el campo de acción de la organización con el fin de concentrar la totalidad de los recursos de todo tipo para optimizar los resultados.

El objeto de las organizaciones se esquematiza de la siguiente manera:

- a) producción de bienes
- b) intercambio de bienes
- c) generación de servicios

## **LA POLITICA DE LAS ORGANIZACIONES**

La política es la filosofía que da vida a la empresa.

El tema de la política empresarial ha tenido una larga evolución.

La fijación de la política empresarial se realizaba sobre la base de los análisis macro y microeconómico para lograr, con la mínima inversión, la máxima rentabilidad con la máxima seguridad.

Esa posición es una verdadera antigualla de la concepción administrativa.

La política se esquematiza de la siguiente forma:

- a) **mínima inversión**
- b) **maximizar la participación en el mercado.**
- c) **Maximizar la innovación por el conocimiento**
- d) **Maximizar la utilidad**
- e) **Mínimo riesgo**
- f) **Máximo control**
- g) **Investigación y desarrollo**
- h) **Marca imagen**

No hay duda de que el ideal es efectuar la mínima inversión y con ella poseer el manejo de la empresa, es decir, el control de la voluntad societaria.

Pero ello sólo se puede lograr cuando se posee algún elemento esencial del sistema productivo, y el mismo surge del conocimiento.

La política empresarial debe estar dirigida a la maximización del crecimiento del mercado donde la empresa se desenvuelve.

Ha habido un cambio fundamental: estamos en presencia de una sociedad donde predomina el conocimiento científico.

Sin conocimiento científico, no hay investigación, y sin investigación, no hay tecnología, sin tecnología no hay desarrollo, y sin desarrollo no hay crecimiento.

Las empresas no pueden abarcar todo el ámbito empresarial; por eso subcontratan la realización de todas aquellas actividades que internamente carecen de incentivos para el crecimiento gerencial de quienes las puedan desarrollar.

¿Qué incentivos gerenciales puede tener el personal afectado al área de higiene y limpieza de una empresa?

¿A qué nivel pueden aspirar a ascender en la escala jerárquica sus miembros?

En cambio, si las personas que tienen a cargo la actividad son titulares de una empresa dedicada al rubro, ellos se constituyen en empresarios.

Hay incentivo empresarial

Lo mismo ha de ocurrir con los servicios al personal, como el de cafetería, el de comidas, y el de limpieza de comida, para citar solo algunos.

Esta idea ha generado el fenómeno del outsourcing conocido en castellano como de tercerización o aprovisionamiento por fuentes externas de trabajos y servicios a terceras empresas

Por ejemplo, se subcontrata con empresas la investigación de procesos para la obtención de productos, se paga por el servicio, se sabe cuánto cuesta y se dedican los esfuerzos a áreas específicas.

Se contrata el servicio de procesamiento de datos, el de vigilancia y de control, y cualquier otro que admita su realización en forma escindida.

Se persigue la eliminación o reducción de los costos fijos, para convertirlos en costos variables a través de la coalición.

Los factores de la producción, tierra, trabajo y capital no le aseguran a ningún tipo de sociedad, hablando en términos de país, ventaja competitiva alguna.

La estrategia de comercialización aunada a la de producción han generado un cambio total del comercio internacional.

La búsqueda del cliente extranjero con el cual se convenía un contrato de exclusividad de ventas ha muerto.

Los convenios de reciprocidad entre naciones, donde una le vende trigo a la otra, y ésta, azúcar a la primera, son absolutamente inconducentes.

Es intercambio de pobreza

La política apunta al posicionamiento de la industria, la empresa o la corporación en general

El enfoque de la complementariedad ha desaparecido en los países desarrollados

El comercio es competencia total y permanente

La gerencia de la empresa moderna busca apoyarse en distintos países de forma tal de maximizar el mercado

¿Por qué?

Porque las posibilidades productivas no tienen fronteras

Puedo comprar cuero en la Argentina, procesarlo con tecnología holandesa en una fábrica de Taiwán y obtener calzados de diseño italiano para venderlo en Nueva York

Las corporaciones ya no son multinacionales, se han convertido en transnacionales para obtener ventajas comparativas de la producción de cada país, sin necesidad de invertir.

Joint ventures, research pooling, joint marketing y cross licensing son el ABC gerencial donde una empresa aporta el sistema productivo y otra, el marketing o el management

Las combinaciones son múltiples.

Comunidad de intereses, complementariedad

El contexto jurídico, el político, el sistema económico, la situación sociocultural, la situación del mercado nacional e internacional son todas variables que interactúan entre sí y sobre la empresa.

Aquéllos generalmente se denominan factores incontrolables, en contraposición a los factores internos de la empresa, a los que se considera controlables.

La valuación política mide los resultados en términos de los fines, que son individuales, la valuación administrativa los mide en términos de objetivos colectivos

Mediante el primero se estudia el contexto general de la economía mundial y nacional y el posicionamiento de la empresa tanto en el mercado específico como en el de la competencia

Mediante el segundo se realiza el análisis de las variables internas, el capital propio o ajeno, los ingresos esperados, los costos y el análisis marginal

Se efectúa también el estudio del mercado, de las empresas que ya actúan en él, su estructura, su participación, la demanda insatisfecha y la potencial, en el caso de una oferta residual o diferencial

Esta etapa se conoce como la de diagnóstico o etiología, así como la de pronóstico del comportamiento de las variables internas y externas, y su influencia en el objeto societario, demanda u oferta internacional del o los productos que se producen o de los intermedios o finales que puedan modificar los precios

Esas influencias, que se dan en el contexto externo, y por ende no son controlables, se han de reflejar en los objetivos empresarios

La tercerización se ha de constituir, en el futuro, en una nueva revolución productiva

La empresa está estructurada en tres niveles: el político o nivel de decisiones creativas; el intermedio o de decisiones programadas y el nivel inferior de ejecución de mando y control técnico.

Se constituirán empresas a nivel político recurriéndose al outsourcing para la concreción de las actividades intermedias e inferiores

Los departamentos, como están concebidos hasta hoy, han de desaparecer, pues recibirán de terceras empresas, con producciones a escala, los servicios o productos que hoy realizan ellos mismos.

La sincronización de los aportes o realizaciones modulares de terceros, concretados a escala, han de revolucionar los sistemas productivos.

La técnica de just in time es un claro ejemplo de lo indicado y actúan como una moderna herramienta, a pesar de haber sido utilizada la técnica del fazón desde hace mucho tiempo y con el mismo sentido de tercerización

La eliminación de los costos fijos para convertirlos en variables ha de generar la concentración empresaria.

La política empresarial ha de buscar la identificación de la marca con la empresa, como si fuera un sistema simbiótico, y por ella se extenderá sobre la base de franquiciado.

La modificación del enfoque y de la mentalidad ha de generar el cambio de productor a empresario y de éste, a ejecutivo, para reconvertir las organizaciones.

## **LOS OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES**

La relevancia que asumen los objetivos en el devenir organizativo se maximizan por su propia trascendencia y por la importancia que tienen las organizaciones en el mundo actual

Toda gestión implica el logro de los objetivos de la corporación y representan el norte de la brújula empresarial.

Los objetivos forman parte del sistema de comando general de las organizaciones, juntamente con el fin, el objeto, la política y la gestión, que conforman el proceso administrativo



El subsistema del comando general de gestión tiene a su cargo las actividades más trascendentes de la organización, entre ellas, la de establecer las etapas y tiempos de cumplimiento de las metas, para lograr los objetivos.

Pero esta fijación de objetivos, como la hemos caracterizado, no es un proceso sencillo, sino plagado de dificultades y vicisitudes de diversa índole

Es conveniente aclarar que en toda la bibliografía vinculada al problema de la fijación de objetivos, se incurre en el error de omitir su definición.

Los objetivos son los paradigmas de la organización, que persiguen el posicionamiento de la empresa ante el mercado, tanto de oferta como de demanda, y ante la comunidad para establecer la conducta práctica mediante la cual se ha de plasmar el estado subjetivo de la dirección.

Se suelen confundir aspectos vinculados al fin, al objeto, que son de neto corte jurídico, con los aspectos que hacen a la política

## OBJETIVOS

- a) integración vertical
- b) integración horizontal
- c) monopolizar oferta
  - c1) masiva del bien
  - c2) elite
  - c3) segmentar el mercado
  - c4) marca imagen
- d) control de la demanda
  - d1) estabilidad de precios
  - d2) absorción recíproca de la incertidumbre
- e) hegemonía
  - e1) liderazgo sectorial
  - e2) liderazgo comunitario
  - e3) sinonimia marca/producto
- f) responsividad
  - f1) interna
    - f1.1) conflictos
    - f1.2) suboptimización
  - f2) externa
    - f2.1) ámbito comunidad
    - f2.2) ámbito empresarial
    - f2.3) ámbito sindical
- g) restricciones
  - g1) internas
    - g1.1) financieras
    - g1.2) producción
    - g1.3) comercialización

- g1.4) administración
- g1.5) relacionales
- g2) externas
  - g2.1) política económica.
  - g2.2) política tributaria
  - g2.3) política industrial
  - g2.4) política agropecuaria

## GESTION

- a) proyectar
  - a1) planear
  - a2) programar
- b) implementar
  - b1) planificar
  - b2) presupuestar
- c) evaluar
  - c1) procesar
  - c2) analizar
- d) decidir
  - d1) optar
  - d2) implementar
  - d3) ordenar
- e) coordinar
  - e1) jerarquizar
  - e2) intercomunicar

El esquema propuesto demuestra palmariamente la forma en que interacciona cada una de las bases de sustentación de la actividad de comando o de dirección general

La política de maximización del mercado se interrelaciona con toda evidencia.

El primer subaspecto comprende el proceso de integración tanto vertical como horizontal, a fin de acotar el horizonte de riesgo y atemperar las fases del ciclo económico, fenómeno éste que se observa en todas las grandes organizaciones

Se busca de esta forma aminorar los efectos de las variaciones de la demanda o de la oferta según se analice por el lado de los clientes o de los proveedores fenómeno éste descrito por el economista y profesor de la Universidad de Harvard, John K. Galbraith

Sostiene que las empresas líderes, dada su condición de grandes inversoras de capital y de tecnología, necesitan:

- Seguridad o estabilidad de precios;
- Control de la demanda;
- Absorción recíproca de la incertidumbre;
- Integración.

La integración horizontal de la producción es, por ejemplo, participar en una fábrica de máquinas y equipos para el agro, o en un frigorífico, una curtiembre o una fábrica de artículos de cuero.

Un ejemplo de integración vertical sería acopiar cereales, poseer un molino harinero, una fábrica de pastas y fideos, una fábrica procesadora de alimentos precocidos, congelados, destinados a freezer y luego, a horno de microondas.

Existe una vastedad de posibilidades y de variantes.

La integración no tiene por qué pensarse sólo en términos nacionales; como vimos, se tiende a afianzar la organización a nivel internacional.

El segundo subaspecto se vincula al segmento del mercado al cual se dirige la empresa, y, sobre el particular, las posibilidades son efectuar la oferta de productos de demanda masiva o de dirigirla a demandantes específicos, restringidos, buscando la segmentación del mercado

Por un lado, hay que tratar de monopolizar la oferta y, si no fuera así, se ha de buscar monopolizar la demanda, mediante la segmentación o partición del mercado

La segmentación del mercado significa una venta masiva o la fabricación de un producto de alto precio y consumo de elite, focalizado en el mercado consumidor.

La empresa buscará como subobjetivo la hegemonía en el mercado en que desarrolla su actividad en lo posible, constituyéndose en un monopolista, además de trascender más allá del sector en que opera y ubicarse como empresa líder dentro de la comunidad empresarial.

Esto plantea el problema de la responsividad, es decir, lo que en economía se denomina el análisis de las consecuencias de la acción emprendida o a emprender desde la faz interna o externa de la empresa.

[La responsividad es la contrapartida de la etiología, ya que ésta estudia el problema de las causas de las cosas y, por extensión, las causas de los fenómenos de la gestión empresarial

En el primer caso (faz interna) nos encontramos con los conflictos y las suboptimizaciones, en el segundo, nos encontraremos con los conflictos originados en el marco legislativo o en el marco ético de la comunidad.

En el caso del marco legislativo, por ejemplo, está la ley antimonopolio, la ley de contratos de trabajo y las convenciones laborales, la ley de defensa de consumidor, el código alimentario, el código sanitario y el código ecológico.

En el caso ético, los enfrentamientos con la comunidad se pueden producir ante el vacío legislativo en materia de radicaciones empresariales o de prioridad de los derechos adquiridos por la empresa al estar establecida, por ejemplo, en un lugar donde se han radicado con posterioridad núcleos habitacionales marginales.

Este fenómeno se produce ante la falta de previsión de la legislación en materia de parques industriales, zonificación comercial, habitacional y recreativa, como, por ejemplo, vertidos químicos residuales

De todas formas, los objetivos se ven enfrentados con las restricciones de índole interna o de índole externa

Las primeras se refieren al problema vinculado a la estrategia de la administración financiera, de comercialización, de producción, de administración y relacional

Las segundas se refieren a los problemas vinculados con la política económica que fija el gobierno por ejemplo, la apertura de las importaciones de productos finales o las prohibiciones de importación de materias primas.

Se refiere también a la política tributaria, por ejemplo, cuando se obliga al pago de impuestos que gravan el patrimonio empresarial, mientras se están realizando las inversiones

Tiene que ver también con las posibilidades, por ejemplo, de obtener financiación para la importación de plantas llave en mano o de máquinas y equipos, cuya producción se destine a la exportación

Como se puede observar, el logro de los objetivos empresariales o el de las organizaciones no sólo se enfrentan con limitaciones, sino además, con restricciones que suelen tener consecuencias secundarias o colaterales.

Los objetivos están ligados a la actuación de la empresa en el mercado.

Los objetivos son genéricos, las distintas metas son los peldaños para alcanzarlos, y los logros demuestran el grado de cumplimiento

Es lo que generalmente la doctrina administrativa denomina – erróneamente – secuencialidad de fines y cadenas de medios a fines, cuando en realidad son cadenas de medios y propósitos empresariales.

La creación de códigos internos, que evolucionan a la par de las personas que les dan vida e impulso, son elementos condicionantes de la evolución de la filosofía de la organización.

La estructura formal implica la asignación de símbolos de status dentro de las empresas, como distribución de las oficinas y acceso a las áreas restringidas

La creación informal ha de tener enorme gravitación en la formación de los objetivos de la organización

Los objetivos nunca son fijos, varían con el tiempo y con la evolución del comportamiento de la empresa, es decir, interna o externamente, de acuerdo con la evolución del pensamiento o filosofía de la organización.

## GESTION

La dirección de la empresa se plasma en la gestión del ente.

Hemos dicho que gestión es la empresa en acción.

Es por ello que administración es distinto de gestión, aunque ambas conformen un todo inseparable.

Sólo hay administración en el caso de una empresa que se encuentra en quiebra o que ha dejado de producir y esté en la etapa de recuperar sus créditos y cancelar sus pasivos, es decir, en la etapa de su liquidación

'Management' es la palabra que conjuga ambos conceptos y que, en nuestra lengua castellana, equivale a dirección, o en latín kibernetike.

Management o dirección es la utilización del conocimiento y la sabiduría, mediante la intuición y el arte profesional para la resolución de los problemas organizacionales

El comando de administración lleva a cabo las funciones más trascendentes para la organización concibe los distintos planes y realiza los programas, es decir, se ocupa de los aspectos más abstractos o estratégicos

Los mismos comprenden

- a) prospectiva,
- b) preferencia,
- c) escenarios futuros

El primero supone el devenir de los acontecimientos, como el futuro deseable, ya sea manteniendo el statu quo o proyectando el actual, de acuerdo con

modificaciones inerciales o forzadas por factores específicos que logran el cambio estructural.

El segundo utiliza bases de matemática estadística de tendencias, de series, de ciclos, realizándose extrapolaciones mediante las cuales se proyectan los acontecimientos y se desarrollan juegos de simulación

El tercero aplica una técnica consistente en dividir o fraccionar los distintos fenómenos que integran la actividad global humana en tantas partes como sea posible, para estudiar sus núcleos impulsores y modificadores de las estructuras, como por ejemplo, los escenarios económico, político, jurídico, social, cultural y tecnológico.

Luego el comando de administración crea o diseña la planificación e instrumenta la presupuestación, para poder analizar, evaluar y decidir.

Para ello, descentraliza las funciones, delega las actividades en las cinco áreas de la organización

Es por eso que todas ellas tienen en común las fases de planeamiento de presupuestación y de administración, a través de las cuales se intercomunican

La descentralización se concibe como estrategia general de la gestión administrativa, pero a ella le cabe discernir sobre la forma de solucionar los conflictos de intereses sectoriales internos

Todos los subsistemas interactúan en forma directa o indirecta, se vinculan y contraponen sus propios intereses.

La política de precios, los descuentos, las bonificaciones, los plazos de pago le interesan al sistema de comercialización, pero también al sector de administración financiera, para citar un par de casos

Cada subsistema implica la existencia de una estrategia distinta, y es por eso que el comando general de gestión debe evaluar cada una de las posiciones, teniendo en cuenta los objetivos y decidir, para que aúnen los esfuerzos de todos los sectores

Evaluar es aplicar una jerarquía de valores ante un problema, con la finalidad de emitir un juicio ponderativo, para poder decidir.

Para ello, se procesa la información y luego se la evalúa y se decide.

Decidir es optar entre las alternativas: luego se implementa la opción elegida y se imparten órdenes, para lo cual se coordinan los distintos sectores afectados al cumplimiento de la misión, se establecen las jerarquías y se comunica e informa.

## **EL COMANDO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN**

- Fin
- Objeto
- Política
- Objetivos
- Gestión
  - a) proyectar
  - b) implementar
  - c) evaluar
  - d) decidir
  - e) coordinar

### **LA ESTRATEGIA**

Cada uno de los sectores en que se dividen las organizaciones realizan actividades generales y comunes a todas, como planificación, presupuestación y control, además de las actividades específicas.

La estrategia general está ligada a la faz de comercialización y control, además de las actividades específicas

Esa división es una decisión de tipo estratégico

### **LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACION Y GESTION**

Administrar y gestionar es coordinar los medios humanos, técnicos, económicos y financieros utilizando una conducta racional, para optimizar los factores de la producción, para obtener bienes o servicios vinculando los mercados a los efectos de satisfacer necesidades existentes, o creándolas por medio de la motivación y la innovación tecnológica, para cumplir con su fin

Organizar es establecer las reglas, el número, el orden, la armonía o la dependencia de cada una de las partes de la empresa

Administrar es prever, coordinar, organizar, mandar, controlar y comunicarse

En general, estos seis principios implican una restricción entre ellos mismos, al presentarse como contradictorios

## EL CONTROL

La contabilidad debe asegurar la regularidad de la gestión financiera y patrimonial, demostrando con exactitud, claridad y oportunidad los resultados de la acción desarrollada.

Para que ello sea así, es necesario aplicar normas de control, que se divide en formal y operativo o sustancial

El primero tiene por meta conocer el cumplimiento de las formas de acción, mientras que el segundo, conocer la eficiencia de la acción desarrollada.

El control es un subsistema en la empresa, y como tal, requiere un plan orgánico y sistemático de medidas coordinadas, tendientes a verificar la exactitud y autenticidad de la operatoria económica y financiera registrada, así como el flujo de información que la empresa emite

Cuando decimos medios, nos referimos al conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que se utilizan para comprobar la eficiencia y el grado de confiabilidad de la información contable

## **CONTROL DE GESTION**

Gestión es optimizar la asignación de los recursos de la empresa para lograr su fin el lucro

Gestión y control de gestión son las dos caras de una misma moneda.

Administración es la causa de la gestión, y ésta, a su vez, de aquélla. Hay simbiosis y retroalimentación

Planificación y presupuestación por un lado, y gestión administrativa y control de gestión por el otro, conforman los conjuntos motorizadores empresariales básicos.

Existe simetría entre ambos conjuntos, por medio del primero se prevé el futuro, ex ante por medio del segundo se realiza el análisis de lo acaecido, ex post.

El control de gestión es un sistema por medio del cual se realiza un análisis crítico y evaluativo del presupuesto económico-financiero y de los resultados operativos realizados, determinando los desvíos cualitativos y cuantitativos, generando un proceso corrector de retroalimentación

El control de gestión se implementa en forma concomitante y posterior.



El control de gestión se realiza mediante la utilización de estándares, porcentajes prefijados, normas de rendimiento de máquinas y equipos, y de personas, secciones o grupos, para lo cual se utilizan métodos sistemáticos de medición, que implican:

- a) fijación de estándares
- b) retroalimentación
- c) centros de autoridad
- d) centros de responsabilidad

Analizar la gestión significa controlar los resultados y vigilar la realización de las previsiones

La información y, por ende, los datos se obtienen de la contabilidad de la empresa, cualquiera sea su sector.

Para ello se recurre a índices o a relaciones que permitan detectar los problemas y jerarquizar soluciones, y además, mostrar los progresos en la solución de las dificultades para lograr el fin de la empresa.

## INDICE

1. INTRODUCCION
2. ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN, Y DIRECCIÓN
3. CONTROL
4. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO
5. CONTROL PRESUPUESTAL
6. BIBLIOGRAFÍA

## LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

### INTRODUCCION

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Para planear lo que se quiere hacer se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para logro de los objetivos propuestos, bajo qué políticas de empresa, con qué procedimientos y bajo qué programas. De esta manera, la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, como por ejemplo, lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc., considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, el mercado en que se desenvuelve la situación económica, sindical, impositiva, y finalizando con al preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos (realistas y logrables ) que deban alcanzar y bajo qué políticas o reglas definidas para cada caso en particular, para lo que es muy conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

Una buena planeación emana, por lo menos, de niveles intermedios (mandos intermedios), con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de objetivos, pues de esta forma los objetivos que se fijan son propios de ellos y no impuestos por la dirección.

## ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y DIRECCIÓN

Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección. La *organización* es un requisito en el proceso presupuestado que conceptualmente identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, a las que se debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad.

Para la armonización de los trabajos y esfuerzos, deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades de dirección y control, para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa.

Existiendo una buena organización, se requiere la *ejecución* por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una buena política de personal: reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, planes de beneficio, retiro e incentivos, así como las facilidades con que contará cada cual para el desempeño de sus funciones, equipo instalaciones adecuadas, etc. Todo esto es de suma importancia ya que el elemento humano es el que va a hacer funcionar el presupuesto y la empresa.

Al hablar de ejecución se requiere necesariamente *dirección*, que es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

## CONTROL

Para verificar la eficiencia de cómo se hizo se requiere el control de las actividades, para saber si se están realizando acciones (cuándo, dónde y cómo) de acuerdo con los planes. Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que está obteniendo.

Las cinco funciones planeación, organización, ejecución, dirección y control están interrelacionadas. La ejecución de una función no cesa totalmente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o proyecto en particular.

## EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

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

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios son tres categorías llamadas:

### *presupuesto de operación*

El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De esta forma en una organización funcional, una persona será las responsable de las ventas, otra de la producción, otra más de las compras, etc., esto es asignado a primer nivel autoridad necesaria y responsabilidad. Es muy deseable que tanto la autoridad se establezcan a segundos o terceros niveles con el fin de manejar pequeños centros de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa.

### *Presupuesto de inversiones permanentes*

El presupuesto de inversiones permanentes, también llamado de capital, está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara por separado el presupuesto de operación, generalmente bajo un comité de inversiones de capital distinto del comité de presupuestos. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye, y para proyectos mayores su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados.

Con bastante frecuencia, los proyectos se clasifican basándose en el propósito de la inversión, como por ejemplo: para aumento de capacidad, para mejorar la eficiencia de operación, para mejorar la seguridad de operación, para la fabricación de un nuevo producto, etc. Cada día un mayor número de empresas está trabajando con este presupuesto para ejercer un mayor control y vigilancia sobre las inversiones de capital.

### *Presupuesto financiero*

El presupuesto financiero está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad. El presupuesto de inversiones permanentes (activos fijos) en realidad es una parte del presupuesto financiero, pero dada la importancia que generalmente tiene en las empresas es segregado de éste.

La planeación financiera se usa más frecuentemente para planear a corto plazo. Sin embargo, las empresas emplean esta técnica cada vez más para planear a largo plazo.

La planeación a corto plazo cubre un periodo de doce meses, por lo general fraccionado por meses con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado. Algunas compañías siguen la práctica de preparar un presupuesto revisado cada trimestre, es decir actualizan las estimaciones con las cifras obtenidas, tomando por ejemplo las cifras reales del primer trimestre y estimando los otros tres trimestres faltantes, a así sucesivamente, para tener cubiertos de manera constante cuatro trimestres presupuestados. A este sistema presupuestal se llama sistema móvil.

Mensualmente se comparan los resultados del mes con lo presupuestado, obteniéndose diferencias o variaciones que deben analizarse para estudiar su tendencia a fin de tomar las decisiones que correspondan para llegar a obtener los objetivos; asimismo, se compararan los resultados acumulados incluyendo el mes en curso.

La planeación a largo plazo es cada vez más usada en las empresas y cubre generalmente periodos de cinco años y en algunos casos hasta diez años o más. Este presupuesto no es preparado con mucho detalle, como cuando se prepara un presupuesto anual. Frecuentemente se elabora sin la intervención o participación de personal de niveles inferiores, ya que su propósito es mostrar es mostrar a la dirección general los planes que guiarán a la empresa y como consecuencia, las necesidades de expansión, nuevos productos de inversión, de capital, etc.

En esta planeación es conveniente determinar a qué resultados se llegaría con los productos existentes. de manera que se conozcan los requerimientos de nuevos productos para lograr las políticas determinadas. La planeación a largo plazo sirve de guía para la planeación a corto plazo.

Son instrumentos importantes para establecer y hacer funcionar un buen control presupuestal la técnica del punto de equilibrio y la estimación de las ventas futuras; Mediante la primera técnica, una vez que se halle el punto de equilibrio, cualquier empresa puede determinar la relación de toda clase de costos y gastos con los ingresos, pudiendo así mismo seleccionar la mejor opción. La segunda técnica proporciona los medios por los cuales puede estimarse las ventas anuales probables según las características específicas de cada empresa.

Cada empresa tiene sus propias peculiaridades, y para que un sistema de control presupuestal funcione es necesario estudiarlo en forma particular para que responda eficientemente a las necesidades y características de cada empresa. Entre las empresas se distinguen cuatro grupos. En el primero están las que operan con órdenes de trabajo; no tienen una línea continúa y su producción se realiza mediante órdenes de clientes, con especificaciones y volúmenes diferentes. El segundo grupo corresponde a las empresas cuya producción es de un solo producto en forma continúa. En el tercer grupo están las empresas que producen diferentes productos pero todas corresponden a un mismo patrón y tienen la misma sensibilidad económica de mercado, por ejemplo, los productos de consumo masivo. Por último el cuarto grupo es de empresas que producen una gran variedad de productos sin que éstos correspondan al mismo patrón ni tengan la misma sensibilidad económica de mercado.

El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa y no como una función contable. Su estructura, como se a dicho anteriormente, está formada por centros de responsabilidad y debe mostrar los costos y gastos controlables separadamente de los que no lo son, esto es costos y gastos fijos, conocidos también como estructura, que se generan por el transcurso del tiempo y no por el volumen.

En la elaboración del presupuesto participan los encargados de los centros de responsabilidad, quienes han de estar de acuerdo con las metas presupuestadas para que se comprometan a lograrlas. Si no se logra esta participación, es muy probable que el presupuesto sea visto con una actitud de indiferencia o resentimiento, lo cual dificulta el logro de objetivos.



Es recomendable que en esta elaboración se redacte un manual que incluya un programa para que los responsables tengan una clara comprensión del proceso presupuestado. Las cifras presupuestadas deben presentar metas razonablemente obtenibles: ni tan altas que no puedan ser alcanzadas a pesar del esfuerzo y por ello produzcan frustración, ni tan bajas que propicien complacencias e ineficiencias.

En la comparación de los resultados reales contra las cifras presupuestadas debe presentarse atención a las excepciones significativas que sirvan para tomar decisiones importantes. Es inconveniente que el sistema presupuestal se elabore con mucho detalle y refinamientos por que esto eleva el costo; sólo podría aceptarse si se obtuviera una información manifiesta que claramente los justifique.

La función presupuestal auxilia la función de línea que es la que toma las decisiones y realiza los planes.

Todo presupuesto requiere aprobaciones parciales y una aprobación final que debe ser comunicada a todos los centros de autoridad y responsabilidad de la empresa.

## EL CONTROL PRESUPUESTAL

El control presupuestal debe de tener establecidos sus objetivos, metas políticas con una estructura de organización clara para permitir fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad. Todo lo anterior debe de ser captado mediante un sistema de información el cual requiere una estructura contable que proporcione información relevante, consistente y oportuna.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifique la eficiencia de cómo se hizo y se esta informando a los responsables del logro de objetivos, de su alcance y grado de cumplimiento, calificado sus deficiencias o eficiencias

obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control.

A través de los resultados obtenidos, en algunas ocasiones se detectan deficiencias del presupuesto, lo que traerá como consecuencia una revisión periódica del presupuesto que puede ser trimestral o semestral, dependiendo esto de las necesidades específicas de cada empresa en particular. De esta manera la empresa tendrá dos instrumentos de medición para comparar los resultados, o sea: el presupuesto que se llamará *original* y presupuesto *revisado*, que estará calculado como base en una combinación de resultados reales y resultados estimados.

De cualquier manera, para ejercer un control presupuestal se requiere comparar los resultados reales con los resultados presupuestados. De este modo se obtienen variaciones o diferencias que deben analizarse para conocer su causa y estudiar su tendencia, prestando principalmente atención a las cifras significativas que sirven de base para tomar decisiones importantes y así lograr los objetivos que se hayan fijado.

## **BIBLIOGRAFIA:**

### **PLANEACION ESTRATEGICA**

- George A. Steiner

### **EVALUACION Y PROYECTOS DE INVERSION**

- Gabriel Baca Urbina

### **LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS**

- Joaquín Moreno Fernández

## CONTROL Y SEGUIMIENTO

Una vez que el gerente tradicional ha delegado las tareas a sus subordinados, siente que la responsabilidad ha pasado de su persona a la persona delegada. Por consiguiente, rara vez siente la necesidad de verificar las tareas que él ha delegado. Además, sabe que le consultarán los casos problemáticos o si necesitan tomar decisiones. También, un jefe suele despreciar el control de un trabajo de bajo nivel. Evita que los subordinados se sientan incómodos por la supervisión y evita que estos lo interpreten como falta de confianza. El andar supervisando puede hacer que los subordinados se sientan amenazados en su trabajo, que aumente el stress y les proporcione un sentimiento de inseguridad. Entonces puede afectar la armonía del ambiente laboral, muy valorada por lo empleados.

Cuando al sale mal, dependiendo de las circunstancias, se pueden presentar varios patrones diferentes de comportamiento:

- a) Si el subordinado lo puede "arreglar" utilizando su ingenio natural, lo hará, puede que derive en un producto de menor calidad o de mayor costo, pero de cualquier modo, el empleado se siente contento de haber resuelto el problema por medio de su ingenio y de no haber molestado a su jefe.
- b) El empleado tiene que reportar el problema a su jefe ya que éste se ha vuelto serio. Siente que ha hecho lo mejor posible pero admite que si había una pequeña parte que requería ayuda de su jefe. Esto es difícil porque, después de todo, a su jefe le requiere dar buenas noticias, no malas. Ha aprendido que al jefe sólo se le dice lo que quiere escuchar y sólo puntos de vista con los que él esté de acuerdo. Así que hay un problema, más vale esperar a que sea uno verdadero, de todos modos es inevitable recibir el mismo descrédito. El empleado casi siempre siente que intentó arreglarlo lo mejor que pudo o que hizo lo mejor para repararlo, y que el jefe debe comprender que no fue culpa suya que resultara otro problema.

Por su parte, el jefe suele molestar a su subordinado y lo culpa por el error cuando lo reporta a su superior. Se queja de la falta de sentido de responsabilidad por parte del subordinado y le asegura a su superior que se le llamará la atención al ofensor. El gerente no ve el desempeño laboral de su subordinado como algo por el cual sea responsable de desarrollar mediante capacitación, ánimo y liderazgo. El concepto de responsabilidad por cada aspecto del funcionamiento de su departamento rara vez existe, sólo la responsabilidad por la lealtad personal al jefe y por cumplir sus órdenes; y este concepto es constante en toda la estructura jerárquica.

## EVALUACION Y PROMOCION DE UN GERENTE SUBORDINADO

### Evaluación

En la mayoría de las empresas mexicanas pequeñas y medianas, a los gerentes se les evalúa o juzga, primero, por su lealtad al jefe, por su disposición sin cuestionar y por su habilidad para ser exactamente lo que se le dice. Si el subordinado conoce bien al jefe, trata de hacer exactamente lo que sabe que haría el jefe, sin tomar en cuenta si él lo considera acertado o no. Sus cualidades personales de lealtad, devoción, honestidad y cooperación son los factores clave. Del lado del desempeño laboral, el aspecto más importante consiste en su habilidad para hacer sus tareas exactamente como las asignó el jefe. Sin embargo, se le calificaría muy severamente si llegase a mostrar indicios de pensar por sí mismo, sobretodo si presentase ideas creativas que su jefe no podría interpretar como propias. Su jefe consideraría esto como una amenaza a su puesto.

El jefe, por consiguiente, tiene mucho cuidado de no compartir sus conocimientos o planes, por miedo de que sus subordinados aprendan mucho del negocio y formen sus propias ideas.

## Promoción

El camino a la promoción en una empresa tradicional sigue uno de tres patrones:

- a) Ser familiar o amigo
- b) Por medio de la influencia
- c) Por medio de la lealtad, devoción y buen desempeño desde el punto de vista de un superior.

El primero es, sin duda, el más fácil y el más certero. Las relaciones familiares o las estrechas relaciones familiares o las estrechas relaciones de amistad aseguran que una persona llegue a un puesto alto de una empresa, sea o no capaz o calificada como otros candidatos. Todo dentro de una empresa tradicional lo aceptan como un hecho de la vida y generalmente se considera normal en la sociedad mexicana.

A parte de ser un miembro de la familia la siguiente ruta buena es mediante el acceso a una persona de influencia. Podría ser un alto ejecutivo de la misma empresa, o uno de otra empresa que tiene relaciones estrechas con alguien en un puesto alto en la empresa del candidato. Con base en recomendaciones personales de alguien en un puesto alto, un candidato se puede asegurar de obtener una promoción a un buen puesto, siempre y cuando tenga un desempeño más o menos bueno y, sobretodo, muestre la dedicación, respeto y lealtad que se esperan de él. No deberá avergonzarse a su amigo influyente de que lo recomendó personalmente.

Un gerente que le ha dedicado años de servicio leal a su jefe, a menudo se le reconoce y se le premia con una promoción. Esta promoción se considera un favor muy personal por parte del jefe y si por algún motivo, el subordinado llegase a cometer la falta de expresar que se la merecía o de salirse de sus límites y demostrar iniciativa tomando decisiones, el jefe llamaría la atención. Debe conocer " su lugar" y agradecer que se ha ganado la promoción por la magnanimidad de su superior.

Al analizar estas tres rutas para una promoción en una empresa tradicional, se notará que todas se basan en relaciones personales y en la influencia. Las cualidades, la capacidad y el desempeño laboral del candidato son secundarios, pero asumen mayor peso en el segundo y tercer caso. Con el paso del tiempo, se ha empezado a valorar la educación para trabajar adecuadamente en una situación laboral más exigente y sofisticada. Por consiguiente, es normal que el dueño de un negocio mande a sus hijos a la universidad para que se especialicen en áreas relacionadas con el mismo. La educación aumenta su competitividad profesionalmente y lo prepara para la sucesión posterior.

## BIBLIOGRAFIA

La Administración mexicana en transición

Eva Kras

Grupo Editorial Iberoamericana

Cultura y Efectividad

Eduardo Garza

IDEX





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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**

**TEMA:**

**FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE  
TRABAJO**

**M.A., L.C. Y L.A. ALFONSO ORTEGA CASTRO  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**

# FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO.

## 1. Capital de Trabajo.

### **A) Definición:**

“Diferencia que existe entre el activo corriente y el pasivo a corto plazo de una empresa”.

Características:

- ◆ Diferencia que resulta del activo circulante menos el pasivo circulante.
- ◆ Activo circulante, activo corriente o bienes y valores normalmente se convierten en dinero en el plazo máximo de un año, tal es el caso por ejemplo del efectivo de caja, bancos, valores negociables en caja en bolsa, así como las cuentas por cobrar e inventarios.
- ◆ Pasivo circulante, pasivo corriente, pasivo a corto plazo o deudas, y obligaciones que deberán pagarse en el plazo máximo de un año
- ◆ De una empresa u organismo social-económico con elementos humanos, técnico, material e inmaterial con objetivo de vender, ganar y crecer (empresa privada), prestar servicios a la colectividad (empresa pública), prestar servicios a sus asociados (empresa social), etcétera.

### **B) Estructura del Activo Circulante.**

Activo definición del IMCP.

- ◆ Deudores
- ◆ Funcionarios y empleados
- ◆ IVA acreditable
- ◆ Anticipo de impuestos
- ◆ Inventarios
- ◆ Mercancías en tránsito
- ◆ Anticipo a proveedores
- ◆ Primas de seguros y fianzas
- ◆ Rentas pagadas por anticipado
- ◆ Intereses

El capital de trabajo incluye la administración de los activos corrientes, principalmente efectivo y valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, así como el manejo de las obligaciones o pasivos corrientes.

### ***C) Estructura del Pasivo Circulante.***

Pasivo definición del IMCP:

Conjunto o segmento cuantificable, de las obligaciones presentes de una entidad particular, virtualmente ineludible, de transferir efectivo, bienes o servicios en el futuro a otras entidades, como transacciones o eventos pasados.

Pasivo Circulante:

Está integrado por aquellas deudas y obligaciones a cargo de una entidad económica, cuyo vencimiento tiene plazo de un año o del ciclo financiero a corto plazo.

El pasivo circulante a corto plazo está integrado por las siguientes cuentas

Fundamentos de la Administración Financiera del Capital de Trabajo.

CT = 200 - 130

El capital de trabajo para los proyectos de inversión va en función de cuatro aspectos: la política de ventas de la empresa, la necesidad a tener inventarios, el ciclo productivo y la obtención de crédito por parte de los proveedores.

## Administración del Capital de Trabajo.

### Concepto.

"Parte de la administración financiera, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa, para maximizar el capital con detalle, pagar el mejor salario al trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor, estrategias de la competencia, preservación ecológica y las necesidades del estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad, para tomar decisiones acertadas al determinar los niveles apropiados de inversión y liquidez del activo circulante, así como de endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos del pasivo a corto plazo influidas por la compensación entre riesgo y rentabilidad".

### Características – elementos:

- ◆ La administración financiera se aplica a los activos, pasivos, capital contable, resultados, etc., de una empresa, si el capital de trabajo forma parte del activo y pasivo, luego entonces, la administración del capital de trabajo será una parte de la administración financiera.
- ◆ Coordinación de elementos
- ◆ Maximizar su capital contable.
- ◆ Pagar el mejor salario al trabajador.
- ◆ Conforme al poder adquisitivo del consumidor.
- ◆ Políticas y estrategias de la competencia.

Fundamentos de la Administración Financiera del Capital de Trabajo.

1.- A mayores ventas netas mayor rentabilidad

$$(a > VN > RE)$$

Ejemplo:

$$RE = VN - CT$$

$$10 = 100 - 90$$

Aumentando las ventas netas en 5 tendremos

$$RE = VN - Ct$$

$$15 = 105 - 90$$

Si se aumentan las ventas netas de una empresa y manteniendo los mismos costos, aumentan las utilidades.

2.- A menor costo total mayor rentabilidad

$$a < CT > RE$$

Ejemplo:

$$RE = VN - CT$$

$$10 = 100 - 90$$

Reduciendo el costo total en 5 tendremos

$$RE = VN - CT$$

Fundamentos de la Administración Financiera del Capital de Trabajo.

3. A mayor capital de trabajo menor riesgo de ser insolvente.

$$A > CT < RI$$

4. A mayor capital de trabajo mayor liquidez.

$$A > CT > LI$$

## FÓRMULAS DEL CAPITAL DE TRABAJO

Fórmula simple.

Capital de Trabajo es igual al Activo Circulante menos Pasivo Circulante:

$$CT = AC - PC$$

Fórmula detallada:

Capital de Trabajo es igual a Pasivo Fijo más Pasivo Diferido más Capital Social más Superávit menos Activo Fijo menos Activo Diferido:

$$CT = PF + PD + CS + SU - AF - AD$$

Esta fórmula se deriva de la fórmula del balance:

Activo Total es igual a Pasivo Total más Capital Contable:

$$AT = PT + CC$$

Fundamentos de la Administración Financiera de Capital de Trabajo.

## 2. Los recursos a corto plazo.

Una vez que el administrador financiero ha planeado la inversión en activos corrientes y pronosticado los fondos requeridos por la empresa para el año venidero, debe obtener el financiamiento. Después de decidir la combinación de deuda y fuentes de patrimonio que se van a utilizar, el administrador financiero debe decidir sobre los tipos particulares de financiamiento de la deuda. El financiamiento a corto plazo se utiliza típicamente para financiar inversiones temporales en activos corrientes.

Los principales recursos a corto plazo son: el disponible, la cartera, inventarios, proveedores, acreedores diversos y créditos bancarios.

### **A) Importancia.**

Al escoger una fuente de financiamiento a corto plazo, el administrador financiero estará interesado en los siguientes cinco aspectos de cada contrato:

- ◆ Costo: se busca minimizar el costo de financiamiento el cual usualmente se puede expresar como una tasa de interés anual.
- ◆ Impacto sobre la clasificación del crédito: una pobre clasificación del crédito limita la disponibilidad y aumenta el costo de financiamiento adicional.
- ◆ Confiabilidad: se refiere a que los fondos estén disponibles cuando se necesitan.
- ◆ Restricciones: pueden incluir límites en dólares para dividendos, administración de salarios y gastos de capital.
- ◆ Flexibilidad: se refiere a la posibilidad de aumentar o disminuir la cantidad de fondos suministrados.

Nivel de fondos = DAE + %colchón financiero

Punto de equilibrio de efectivo en caja y bancos.

Es el importe de los ingresos en efectivo necesario para absorber los costos fijos y variables en efectivo de una empresa pública o privada.

Fórmula.

Punto de equilibrio =

Costos Fijos en Efectivo / Costos Variables en Efectivo / Ventas en Efectivo

Manejo financiero del efectivo

La realización de una administración financiera efectiva de caja y bancos requiere de:

- ◆ Aplicar estrategias financieras.
- ◆ Concentración de fondos.
- ◆ Control de desembolsos.
- ◆ Inversiones de fondos ociosos.

El período de cobranza por crédito en la cartera se obtiene de dividir el valor de deudores entre entre el valor de ventas a crédito anuales y multiplicando por 365 días.

### **C) La cartera.**

El período de cobranzas por crédito en días se puede estimar dividiendo el valor de deudores entre el valor de las ventas a crédito anuales y multiplicando por 365 días.

El crédito puede concederse más libremente con el menor costo y riesgo si el costo de las mercancías vendidas es pequeño en relación al precio, como en el caso de algunas mercancías de la industria de la moda, sin embargo, es importante considerar que los cambios para el crédito deben estar relacionados



prima, productos en proceso, productos terminados, artículos de empaque o de envase de la mercancía y los materiales o suministros necesarios en la operación de la empresa; también suelen incluirse otros artículos, aun cuando no sean para las operaciones de producción o venta, como los materiales para mantenimiento periódico y los suministros de oficina.

Los problemas contables de inventario se pueden clasificar en: Métodos de Valoración, Bases de Valoración, y Suposiciones de Flujo Económico.

- ◆ Métodos de valoración:

Existen dos métodos principales para determinar el monto y cantidad de los artículos disponibles en inventario:

- Método periódico
- Método perpetuo

- ◆ Bases de valoración.

El inventario se valora a su costo histórico de adquisición o de producción, lo cual significa, en principio, que se deben incluir todos los desembolsos efectuados para poner la mercancía en el inventario.

- ◆ Suposiciones de flujo económico.

Se requiere hacer suposiciones respecto de los múltiples costos, específicamente el costo de la unidad vendida, las más comunes son: primeras entradas primeras salidas (PEPS), últimas entradas primeras salidas (UEPS) y promedio ponderado (PP)

### 3. Modelos de Inventarios.

Tiene como finalidad prever que pasaría bajo ciertas condiciones controlables para así cuantificar las necesidades conforme a la demanda, empleando para ello las siguientes herramientas:

- ◆ Lote óptimo de compra.
- ◆ Existencias de seguridad.
- ◆ Riesgos de quedar sin existencias.
- ◆ Rebaja por volumen de compra.

#### Principales deficiencias

El método ABC, de razones financieras y de inventarios constituyen las principales técnicas que se emplean en inventarios.

- ◆ Causas del exceso:
  - ◆ Falta de coordinación entre compras, ventas y producción
  - ◆ Aspectos de especulación, compra anticipada y en cantidades superiores a las necesidades reales.
- ◆ Causa de faltante:
  - ◆ Crisis nacional o mundial para proveer de recursos suficientes a la empresa para la adquisición de mercancía.

#### Controles a establecer

1. Control de inventarios.
2. Control de calidad
3. Administración de riesgos.
4. Toma física de inventarios.

Formas del crédito comercial:

◆ Cuenta abierta

Se inicia el proceso enviando al proveedor una orden de compra, al momento de embarque, del pedido enviará una factura que describa los artículos embarcados, su precio de venta y los términos de la misma.

◆ Aceptaciones mercantiles

Después de recibir nuestro pedido y una vez autorizado nuestro crédito el proveedor embarca los artículos pedidos, remitiendo por conducto de un banco local los documentos de embarque y una letra de cambio para que le paguemos la cantidad adeudada.

A los proveedores les interesa conocer:

- ◆ La capacidad de venta de sus clientes.
- ◆ La capacidad de producción de sus clientes.
- ◆ La capacidad de pago de sus clientes, para determinar:
  - ◆ ¿si les pueden vender?
  - ◆ ¿cuánto se les puede vender?
  - ◆ ¿cuándo nos podrán pagar?

Razones para usar el crédito de proveedores.

- ◆ Liberalidad
- ◆ Conveniencia
- ◆ Flexibilidad

Es preciso asegurarse de que el banco ofrezca los servicios que requiere y podría requerir la empresa, que su capacidad pueda proporcionar conexiones bancarias internacionales y fundamentalmente que su situación financiera y su disposición de prestar en cualquier momento sea reflejo de una posición financiera sana solvente y líquida, que pueda responder a la variabilidad en el nivel de los depósitos totales.

#### Contacto con el banco.

Cuando la calidad del ejecutivo financiero se presente con el funcionario de préstamos del banco, debe de dar la impresión de que es competente y sabe lo que está haciendo. Hay que tener presente que el banco está en el negocio de los préstamos, así es como obtiene sus utilidades.

Si se va a buscar un préstamo habrá de presentarse con el funcionario correspondiente con los siguientes datos:

- ◆ Finalidad del préstamo
- ◆ La cantidad que se requiere.
- ◆ Un plan de pago definido.
- ◆ Pruebas de solvencia de la empresa
- ◆ Un plan bien concebido y cuidadosamente trazado que muestre cómo espera la empresa desenvolverse en un futuro y lograr una situación que le permita pagar el préstamo.
- ◆ Una lista de los avales y garantías colaterales que la empresa está dispuesta a ofrecer, si las hay y son necesarias.

#### Características generales de los préstamos bancarios.

- ◆ Vencimiento.

Tipos de préstamos bancarios a corto plazo.

- ◆ Préstamos eventuales.
- ◆ La línea de crédito
- ◆ El crédito revolvente.

Créditos Bancarios son una forma de financiamiento a corto plazo, en los que se comprometen activos específicos como garantía del préstamo.

Otros créditos bancarios.

- ◆ Crédito directo o quirografario.

Otorgamiento de dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré, por parte de una Institución Nacional de Crédito.

- ◆ Crédito simple.

Operación mediante la cual, el acreditante se obliga a poner en suma de dinero a favor del acreditado, quien se obliga a restituirlo, o a cubrirlo oportunamente, pagarle intereses, prestaciones y comisiones que se estipulen.

- ◆ Crédito prendario.

Operación de crédito por medio de la cual el Banco entrega al prestatario cierta cantidad de dinero equivalente a un tanto por ciento del valor de la prenda, misma que cede el propio prestatario en garantía, firmando además un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida y a pagar los correspondientes intereses, debiendo quedar descrita en el mismo la garantía de que se trate.

- ◆ Crédito personal

Se otorga a personas físicas sujetas de crédito por plazo de 3, 6, 9 u 11 meses actualmente por montos entre \$5,000 y \$100,000 con una tasa de interés global y una comisión de apertura.

- ◆ Crédito colateral

Préstamo de tipo quirografario, con la variante de que existen garantías reales como documentos de la cartera del cliente, etc.

## CUESTIONARIO

1. - ¿Qué es el Capital de Trabajo?

Diferencia que existe entre el activo corriente y el pasivo a corto plazo de una empresa.

El capital de trabajo es igual a activo circulante menos pasivo circulante de una empresa.

2 - ¿Cómo define el IMCP al Activo?

Conjunto o segmento cuantificable de los beneficios futuros fundadamente esperados y controlados por una entidad, representados por efectivo, derechos, bienes o servicios, como consecuencia de transacciones pasadas o de otros eventos ocurridos.

3 - ¿Qué es el Activo Circulante?

Partidas que representan efectivo y que espera que en forma razonable se conviertan en efectivo, bienes o recursos, que se espera brinden un beneficio económico futuro fundadamente esperado, ya sea por su venta, uso, consumo o servicios, normalmente dentro de un plazo de un año o del ciclo financiero a corto plazo.

4. - ¿Cómo define el IMCP al Pasivo?

Conjunto o segmento, cuantificable, de las obligaciones presentes de una entidad particular, virtualmente ineludible, de transferir efectivo, bienes o servicios en el futuro a otras entidades, como transacciones o eventos pasados.

10.- ¿Cómo se clasifican los Problemas Contables del Inventario?

Método de Valoración.

Bases de Valoración.

Suposiciones de Flujo Económico.

11 - Defina Créditos Bancarios

Son una forma de financiamiento a corto plazo, en los que se comprometen activos específicos como garantía del préstamo.

12.- ¿Cómo se estima el Periodo de Cobranza por Crédito en días de la Cartera?

Dividendo el valor de deudores entre el valor de las ventas a crédito anuales y multiplicando por 365 días.

13.- ¿Qué es el Nivel de Fondos?

El mínimo de efectivo en caja y bancos que necesita una empresa para el desarrollo normal de operaciones.

14.- ¿Qué es el Colchón Financiero?

Por ciento adicional para cubrir imprevistos

15.- Escriba la Razón Financiera de: a) Rotación del Inventario de Productos Terminados y b) Rotación del Inventario de Producción en Proceso.

$RIPT = \text{Costo de Venta} / \text{Promedio de Inventario de Artículos Terminados.}$

$RIPP = \text{Costo de Producción} / \text{Promedio de Inventario de Producción en Proceso}$

**Fundamentos de la Administración Financiera del Capital de Trabajo.**

En teoría, se puede identificar tres posibles actitudes hacia el riesgo: deseo, aversión e indiferencia.

Hay individuos que prefieren el riesgo y otros que son indiferentes a él, pero la lógica y la observación indican que entre administradores de negocios y accionistas, predominan quienes lo evitan.

"Un buscador de riesgo es quien prefiere el riesgo. Dada una elección entre las inversiones es de mayor y de menor riesgo con idénticos rendimientos monetarios esperados, esta persona preferiría la inversión riesgosa"

Ejemplo.

SONY. tiene activo circulante por \$500 MP y un pasivo circulante de \$2000 MP.  
¿Cuál será la insolvencia técnica del capital de trabajo?

(Capital de trabajo es igual **al activo circulante menos pasivo circulante**)

$$CT = AC - PC$$

$$CT = \$500 - \$2000$$

$$CT = < \$1.500 \text{ MP} >$$

Entonces, SONY tiene un capital de trabajo negativo de \$1.500 millones de pesos.

Aplicando la razón del capital de trabajo:

( ésta es igual **al activo circulante menos pasivo circulante**)

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo



**c) Rentabilidad.**

La rentabilidad produce una remuneración suficiente o una **utilidad**, es decir:

Es la diferencia que existe entre las ventas netas y el costo total igual a utilidad.

La rentabilidad es el resultado neto de un buen número de políticas y decisiones de la empresa. Las razones examinadas revelan algunas cuestiones acerca de la forma en la que la empresa está operando, pero las razones de rentabilidad dan las respuestas finales acerca de la eficiencia con que se maneja la empresa.

Ejemplo:

SONY. tiene ventas netas por \$1,000 MP y su costo total es de \$900 MP.

¿Cuál será su rentabilidad absoluta **RA**?

¿Cuál será su rentabilidad relativa **RR**?

**(Rentabilidad absoluta es igual a ventas netas menos costo total)**

$$RA = VN - CT$$

$$RA = 1000 - 900$$

$$RA = \$ 100 \text{ MP.}$$

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para administración del capital de trabajo.

base a estos conceptos, se puede comprender la trascendencia de los indicadores financieros, para que se tomen decisiones que beneficien a la organización.

Definiendo lo que es capital de trabajo desde un punto de vista contable, se entiende que es la diferencia aritmética que resulta del activo circulante menos en pasivo circulante.

**Los activos circulantes** o activo corriente, son los bienes y valores que normalmente se convierten en dinero en el plazo máximo de un año, tal es el caso del efectivo en caja, bancos, inventarios, clientes, deudores, cuentas por cobrar, inversiones realizables, valores negociables en bolsa, entre otros; los cuales deben administrarse eficientemente para mantener liquidez que permita obtener los mayores beneficios monetarios posibles.

Desde un punto de vista más práctico, el capital de trabajo está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con el que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad de efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa. Todo esto constituirá el activo circulante.

Pero así como hay que invertir en estos rubros, también se puede obtener crédito a corto plazo en conceptos como impuestos y algunos servicios y proveedores, esto es el llamado **pasivo circulante**. De aquí se origina el concepto de capital de trabajo, es decir, el capital con el que hay que contar para empezar a trabajar.

Aunque el capital de trabajo es también una inversión inicial, tiene una diferencia fundamental con respecto a la inversión en activo fijo y diferido, y tal

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

activo circulante? Y ¿cuál será su nueva rentabilidad?

DATOS:

AC = Activo circulante

AF = Activo fijo.

TUC = Tasa de utilidad del activo circulante.

TUF = Tasa de utilidad del activo fijo.

UAT = Utilidad en activo fijo.

ACTUAL

PROYECTADO

$$\text{RAC} = \frac{\text{AC}}{\text{AT}}$$

$$\text{RAC} = \frac{\text{AC}}{\text{AT}}$$

$$\text{RAC} = \frac{\$4.000}{\$10.000}$$

$$\text{RAC} = \frac{\$5.000}{\$10.000}$$

$$\text{RAC} = 0.40$$

$$\text{RAC} = 0.50$$

Por lo tanto, la razón del activo circulante, aumentará de 0.40 a 0.50.

Para determinar la rentabilidad o utilidad de activos:

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

**PRIMER CURSO DE FINANZAS  
MA. LC. y LA. ALFONSO ORTEGA CASTRO**

---

ACTUAL

PROYECTADO

$$\text{RAC} = \frac{\text{AC}}{\text{AT}}$$

$$\text{RAC} = \frac{\text{AC}}{\text{AT}}$$

$$\text{RAC} = \frac{\$4,000}{\$10,000}$$

$$\text{RAC} = \frac{\$3,000}{\$10,000}$$

$$\text{RAC} = \$0.40$$

$$\text{RAC} = \$0.30$$

Disminuirá la razón del activo circulante de \$0.40 a \$0.30

Para determinar la rentabilidad o utilidad de activos:

$$\text{UAT} = (\text{AC} \cdot \text{TUC}) + (\text{AF} \cdot \text{TUF})$$

$$\text{UAT} = (\text{AC} \cdot \text{TUC}) + (\text{AF} \cdot \text{TUF})$$

$$\text{UAT} = (4,000 \cdot 0.05) + (6,000 \cdot 0.10)$$

$$\text{UAT} = (3,000 \cdot 0.05) + (7,000 \cdot 0.10)$$

$$\text{UAT} = 200 + 600$$

$$\text{UAT} = 150 + 700$$

$$\text{UAT} = \$800$$

$$\text{UAT} = \$850$$

La rentabilidad de activos totales aumentará de \$800 a \$850.

### **COSTO DE FINANCIAMIENTO DE PASIVOS**

Cuando aumenta el importe del pasivo circulante y disminuye el importe del pasivo fijo, ocasiona una disminución del costo de financiamiento total y cuando

**Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.**

ACTUAL

PROYECTADO

$$RPC = \frac{PC}{AT}$$

$$RPC = \frac{PC}{AT}$$

$$RPC = \frac{\$ 2.000}{\$10,000}$$

$$RPC = \frac{\$3.000}{\$10,000}$$

$$RPC = \$0.20$$

$$RPC = \$ 0.30$$

Aumentará la razón del pasivo circulante de \$0.20 a \$0.30

Para determinar el costo de financiamiento total:

$$CFT = (PC \cdot TFC) + (PF \cdot CFF)$$

$$CFT = (PC \cdot TFC) + (PF \cdot CFF)$$

$$CFT = (2.000 \cdot 0.05) + (4.000 \cdot 0.40)$$

$$CFT = (3.000 \cdot 0.05) + (3.000 \cdot 0.40)$$

$$CFT = 100 + 160$$

$$CFT = 150 + 120$$

$$CFT = \$260$$

$$CFT = \$270$$

El costo de financiamiento total aumenta de \$260 a \$270.

### DISMINUCIÓN DE PASIVOS CIRCULANTES

Cuando disminuye el pasivo circulante, y aumenta el pasivo fijo, disminuye

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

Para determinar el costo de financiamiento de total:

|   |   |
|---|---|
| $CFT = (PC \cdot TFC) + (PF \cdot CFF)$         | $CFT = (PC \cdot TFC) + (PF \cdot CFF)$         |
| $CFT = (2,000 \cdot 0.05) + (4,000 \cdot 0.40)$ | $CFT = (1,000 \cdot 0.05) + (5,000 \cdot 0.40)$ |
| $CFT = 100 + 160$                               | $CFT = 50 + 200$                                |
| $CFT = \$260$                                   | $CFT = \$250$                                   |

El costo de financiamiento total disminuye de \$260 a \$250.

Rentabilidad es la diferencia que existe entre las ventas netas y el costo total igual a utilidad.

### **C) ALTERNATIVAS PARA AUMENTAR RENTABILIDAD.**

La rentabilidad como ya bien se mencionó es la diferencia entre las ventas netas y los costos totales, es decir la utilidad. Y la utilidad es el resultado que se obtiene derivado de realizar actividades financieras durante un periodo determinado de tiempo

Los aumentos de rentabilidad los podemos obtener mediante los tres siguientes cursos de acción:

- ◆ ***“A mayor venta mayor rentabilidad”***
  
- ◆ ***“A mayor costo mayor rentabilidad”***
  
- ◆ ***“A mayor venta y menor costo mayor rentabilidad”***

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

**Dado que la Rentabilidad absoluta es igual a: VN-Ct**

La rentabilidad absoluta de Sony S.A. será de \$100 millones de pesos.

Ahora, para determinar la Rentabilidad Relativa ya sabemos que:

$$RR = (VN - Ct / VN) (100)$$

Aplicando la fórmula y con los datos anteriores, tenemos que la Rentabilidad Relativa es:

$$RR = (1000MP - 900MP / 1000MP) (100)$$

$$RR = (100/1000) (100)$$

$$RR = (.10) (100)$$

RR = 10% es decir, por cada peso que vendió obtiene una rentabilidad de 10 centavos.

Tomando como base los datos anteriores, supongamos que Sony S.A., proyecta aumentar sus ventas mediante un aumento en los precios de venta obteniendo un monto de \$1.050MP y manteniendo el mismo costo de \$900MP, entonces tenemos que la Rentabilidad absoluta y la Rentabilidad Relativa son de:

$$RA = 1.050MP - 900MP$$

$$RA = 150MP$$

$$RR = (150/1050) (100)$$

$$RR = 14.29\%$$

Las fórmulas para determinar la rotación de activos son las siguientes.

**Rotación de Activo Circulante= Ventas Netas / Activo Circulante**

**Rotación de Activo Fijo= Ventas Netas / Activo Fijo**

**Rotación de Activo Total= Ventas Netas / Activo Total**

Ejemplo:

La empresa Sony S.A., tiene en su activo total 400MP y sus ventas netas fueron de 1,000MP, por consiguiente la rotación de activos es de:

Rotación de activo total= Ventas Netas / Activo Total

Rotación de activo total= 1000MP / 400MP

Rotación de activo total= 2.5

Esto quiere decir que las ventas netas representan 2.5 veces lo que Sony S.A. tiene en su activo total

Por lo tanto, si las ventas son mayores, mayor será la rotación de activos y mayor será mi utilidad.

Por otra parte, mientras una empresa tenga mayor activos, son más las probabilidades de que pueda responder a sus obligaciones, es decir, mayor capacidad de solvencia y liquidez

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.



Los préstamos a corto plazo se ajustan a las necesidades reales de efectivo.  
Se aplica a empresas que tienen difícil acceso a créditos a corto plazo.  
Puede resultar difícil satisfacer necesidades imprevistas de efectivo.  
Generalmente producen utilidades altas y alto riesgo de liquidez.

## FORMULAS

Requerimientos estacionales

$RE = RT - RP$  .....(Requerimientos totales menos requerimientos permanentes)

Costo promedio de financiamiento a corto plazo.

$CFT = PRE \times TIC$  .....(Promedio de requerimientos estacionales por tasa de interés a corto plazo)

Costo de financiamiento a largo plazo.

$CFL = PRP \times TFL$  .....(promedio de requerimientos permanentes por la tasa de interés a largo plazo)

Costo de financiamiento total.

$CFT = CFT + CFL$  .....(costo de financiamiento corto plazo más costo de financiamiento largo plazo)

### ***b) Curso de acción defensivo.***

## CONCEPTO

Método para el análisis de determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

## CARACTERISTICAS

Aplicables a las características del curso de acción nivelador y defensivo.

El curso de acción mixto es menos riesgoso que el curso de acción defensivo.

El curso de acción mixta es más riesgoso que el curso de acción nivelador.

El costo financiero del curso de acción mixto, es menos costoso que el curso de acción defensivo, pero más costoso que el nivelador.

## FORMULAS

Costo promedio de financiamiento mensual a corto plazo.

$CFE = PRE \times TFC$  .....(Promedio de requerimiento estacionales por la tasa de interés a corto plazo)

Costo de financiamiento a largo plazo.

$CFL = PRP \times TFL$  .....(Promedio de requerimientos permanentes por la tasa de financiamiento a largo plazo)

Costo promedio de financiamiento total mensual.

$CFT = CFC + CFL$  .....(Costo promedio de financiamiento a corto plazo más el costo promedio de financiamiento a largo plazo)

## EJERCICIOS DE CADA UNO DE LOS CURSOS DE ACCION

### C. Acción Nivelador.

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

Financiamiento por pasivo largo plazo por \$24000 durante el trimestre.

Tasa de interés mensual de 4%.

Costo de financiamiento mensual

$$CFT = (24000)(.04) = 960$$

### C. Acción Mixto.

Sony S.A proyecta sus requerimientos para el periodo:

| Mes      | Req Totales | Req permanentes | Req. estacional |
|----------|-------------|-----------------|-----------------|
| Enero    | 23000       | 23000           | 0               |
| Febrero  | 22000       | 23000           | 0               |
| Marzo    | 24000       | 23000           | 1000            |
| suma     | 69000       | 69000           | 1000            |
| promedio | 23000       | 23000           | 333             |

Costo de financiamiento mensual a corto plazo

$$CFE = (333)(.05) = 16.65$$

Costo de financiamiento a largo plazo.

$$CFL = (23000)(.04) = 920$$

Costo del financiamiento mensual total

$$CFT = 16.65 + 920 = 936.65$$

Saldo Optimo de E. = mínimo de \$ + colchón financiero

Existen varios métodos para determinar el saldo óptimo de efectivo, sin embargo, los más prácticos son:

- ❖ Método directo.
- ❖ Método indirecto
- ❖ Método probabilístico.

SOE se refiere al mínimo de efectivo en caja y bancos - que necesita una empresa para el desarrollo normal de operaciones.

### Método Directo.

De Donde:

$$\frac{I}{RE} = E = \frac{DEP}{RE}$$

I. SOE = Saldo óptimo de efectivo.  
DEP = Desembolsos de efectivo en el periodo.  
RE = Rotación de efectivo en el periodo.

### EJEMPLO:

Una empresa presenta para el ejercicio siguiente, desembolsos por \$ 79.000 - MP (millones de pesos); rotación de efectivo de 180 veces; asimismo tiene el 10% de colchón financiero para imprevistos y saldos compensatorios bancarios. ¿Cuál será el saldo óptimo de efectivo para el siguiente ejercicio?

$$\frac{\$ 79.200}{180} = \text{SOE} =$$

SOE = \$ 440.- Millones de pesos.

440

1.10

El nivel de fondos de efectivo se saca con la siguiente fórmula:

$$NFE = \sqrt{\frac{2 (CFD) (DEP)}{CPP}}$$

De donde:

CFD = Costo fijo de desembolso.

DEP = Desembolsos de efectivo en el periodo.

CPP = Costo porcentual promedio.

#### EJEMPLO:

Una empresa proyecta para el próximo periodo desembolsos por \$ 79.200 MP, un costo fijo de desembolso de \$ 1 MP. ¿Cuál será el saldo óptimo de efectivo, si se estima un costo porcentual promedio del 24.75% y una tasa de reserva de fondos de efectivo para imprevistos y saldos compensatorios del 10%?

**Primero:** obtenemos el nivel de fondos de efectivo (NFE):

$$NFE = \sqrt{\frac{2 (1)(79,200)}{0.2475}} = \sqrt{\frac{158,400}{0.2475}} = \$ 8800.- MP$$

**Segundo:** Obtenemos el saldo óptimo de efectivo:

$$SOE = \left[ \frac{NFE}{-2} \right] (1+TRE)$$

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

Periodo de tiempo que transcurre entre la compra de materia prima hasta el cobro de efectivo a clientes. El ciclo operativo comprende.

**1. Ciclo de transformación de inventarios a clientes.**

**Plazo de consumo:**

Transformación del inventario de materia prima a producción en proceso.

**Plazo de producción:**

Transformación del inventario de productos en proceso a producción terminada

**Plazo de ventas:**

Transformación del inventario de productos terminados a clientes, mediante la venta

**2. Ciclo de transformación de clientes a efectivo.**

**Plazo de cobros:**

Transformación de clientes a efectivo mediante la cobranza.

**B) CICLO DE PAGO.**

Tiempo que toma la empresa para liquidar sus cuentas por pagar a proveedores y a acreedores diversos

Luego entonces, el ciclo operativo se obtiene sumando: el plazo de consumo + plazo de producción + plazo de ventas + plazo de cobros.

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

**PRIMER CURSO DE FINANZAS**  
**MA. LC. y LA. ALFONSO ORTEGA CASTRO**

---

|                                  |       |        |
|----------------------------------|-------|--------|
| Saldo inicial de proveedores     | (SIP) | \$ 800 |
| Saldo final de proveedores (SFP) |       | 725    |
|                                  |       | 725    |

1º. Proyectamos el ciclo operativo de efectivo como sigue:

$$\text{Plazo de consumo} = \frac{360 \text{ días}}{\frac{\text{MPC}}{\frac{\text{IIM} + \text{IFM}}{2}}} = \frac{360}{\frac{6.000}{\frac{150+50}{2}}} = 6 \text{ días}$$

6 días en promedio permanecen los inventarios en el almacén de materia prima. antes de pasar a producción.

$$\text{Plazo de producción} = \frac{360 \text{ días}}{\frac{\text{CP}}{\frac{\text{IIP} + \text{IFP}}{2}}} = \frac{360}{\frac{18.000}{\frac{40+60}{2}}} = 1 \text{ día.}$$

1 día en promedio necesita el inventario de producción en proceso para transformarse en producción terminada

$$\text{Plazo de ventas} = \frac{360 \text{ días}}{\frac{\text{CVN}}{\frac{\text{ITT} + \text{IFT}}{2}}} = \frac{360}{\frac{19.000}{\frac{1450 + 450}{2}}} = 18 \text{ días.}$$

$$\text{Plazo de cobros} = \frac{360 \text{ días}}{\frac{\text{VN}}{\frac{\text{SIC} + \text{SFC}}{2}}} = \frac{360}{\frac{30.000}{\frac{3.000 + 3.666}{2}}}$$

3°. Determinamos el ciclo neto de transformación de efectivo (CNT) que es igual al ciclo operativo de efectivo (COE), menos el ciclo de pago de efectivo (CPE):

$$\text{CNT} = \text{COE} - \text{CPE}$$

$\text{CNT} = 65 - 45 = 20$  días es el ciclo neto de transformación de efectivo.

### ***F) ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.***

*Parte de la administración financiera del capital de trabajo que coordina los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros.*

#### ***a) Determinación de capacidad para otorgamiento de crédito.***

Se hace a través de políticas de crédito, que son la pauta que sigue una empresa para determinar si debe concederse el monto de crédito a un cliente.

Las bases más comunes para establecer estándares de crédito son:

- ◆ Evaluaciones de crédito
- ◆ Promedio de pago de clientes
- ◆ Referencias comerciales
- ◆ Carácter perecedero del producto terminado
- ◆ Carácter estacional de las ventas
- ◆ Volumen de ventas a crédito

#### ***b) Métodos de evaluación de riesgo de crédito.***

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.



MMM

(BBB) Clientes Buenos. se efectuaran las ventas en forma normal

(BBB) Clientes Dudosos. se efectuaran las ventas cobrándose al entregar la mercancía.

(MMM) Clientes Malos. se efectuaran las ventas solamente en pagos anticipados, o bien con una póliza de garantía del pago de crédito.

(MMMM)

**Método de Capacidad financiera**

Procedimiento mediante el cual la gerencia de crédito de una empresa estudia, evalúa y determina la capacidad financiera mínima que debe tener un cliente para otorgarle crédito

Este método toma como base

$$\text{R.C.T. (Razón capital del trabajo)} \quad \text{R.C.T.} = \frac{\text{A.C.}}{\text{P.C.}}$$

A.C. (Activo Circulante)

P.C. (Pasivo Circulante)

C.T. (Capital del trabajo)

$$\text{R.M.S. (Razón Margen de Seguridad)} \quad \text{R.M.S.} = \frac{\text{C.T.}}{\text{P.C.}}$$

Ejemplo.

Un cliente solicita mercancías a crédito por 100 M.P., al efecto proporciona su balance actualizado donde indica que tiene Activos Circulantes por \$640 MP y Pasivo Circulante por \$280 MP, es decir, tiene un Capital de \$360 MP ¿Cual sería el importe de Mercancías que se le venden a Crédito, de acuerdo a la capacidad financiera mínimo establecida por la empresa?

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

Inversión Marginal = Ventas / Rotación

Sin embargo, se debe tener en cuenta los principios de las políticas de crédito, los cuales se resumen en:

- ◆ Minimizar el número de clientes dudosos.
- ◆ Maximizar las actividades esperadas.
- ◆ Concentrarse en cuentas grandes y dudosas.
- ◆ Crear una cartera de clientes buenos.

***d) Descuentos por pronto pago.***

Son decisiones básicas, mediante el cual los clientes cubren sus cuentas por un valor menor al precio de venta de la mercancía, si el pago se hace anticipadamente dentro de un cierto número de días, contados a partir del comienzo del periodo comercial

Ejemplo:            FABRICAS GAMA S.A.

Con un nivel de ventas de \$100 M.P. actualmente no ofrece descuentos por pronto pago de clientes, el periodo promedio de cobranza sobre las ventas netas es de 70 días y el periodo promedio de cobranza sobre las ventas netas es de 70 días y el periodo promedio de cobranza global es de 60 días.

De los 100 M.P. se planea que al 80% se le ofrezca un descuento a los clientes del 2% si pagan en 10 días, es decir de no tomar el descuento, deberá pagar el total de las ventas en 60 días. luego entonces se espera que el 80% de

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

♦ **MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE POSICIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

1º. Procedimiento para empresas a crédito regulares

- a) Método del plazo medio de Cobros
- b) Método de antigüedad de saldos

2º. Procedimiento para empresas con ventas a crédito estacionales

- a) Método del patrón de saldos

Método del plazo medio de Cobros: Procedimiento de evaluación de las cuentas por cobrar a clientes.

Ejemplo:

Muebles finos. S.A. tiene ventas a crédito mensuales de \$ 300 millones de pesos, de las cuales el 10% son cobradas como enganche, y el 30%, 30% y 30% son cobrados los primeros días de cada mes siguiente. ¿Cuál será la evaluación de posición de saldos de clientes, al finalizar el primer trimestre?

***e) Evaluación de posición de saldos de clientes.***

**(Importe en millones de pesos)**

| Mes   | Ventas a crédito | Cobranza |         | Saldos por cobrar |         | ventas diarias promedio | Días de ventas por cobrar |
|-------|------------------|----------|---------|-------------------|---------|-------------------------|---------------------------|
|       |                  | %        | Importe | %                 | Importe |                         |                           |
| Enero | \$ 300           | 70%      | \$ 210  | 30%               | \$ 90   | \$ 10                   | 9                         |

$$\text{CIC} = \text{VNC} \times \text{TIC}$$

Costo de investigación y cobranza es igual a ventas netas a crédito multiplicado por la tasa de investigación y cobranza.

#### ***h)Factoraje.***

Herramienta de financiamiento, mediante la cual, una empresa vende sus cuentas por cobrar a descuento a una institución financiera generalmente no bancaria denominada factor, para reducir su ciclo de efectivo, mediante la conversión de sus cuentas por cobrar en dinero.

El Factoring es un servicio especializado de crédito y cobranza que permite a la empresa mejorar su administración, sus recursos y su productividad, por medio de la recuperación de la cartera, la eliminación de riesgos en las ventas a crédito y la disposición de recursos en forma instantánea

#### **OBJETIVOS**

Financiamiento ágil, de disponibilidad inmediata y equilibrio en relación al volumen de ventas de la compañía cliente

Mejora de la situación financiera y la posición monetaria, porque evita endeudamientos que incrementan pasivos

Nivela los flujos de efectivo y optimiza el manejo de la tesorería, especialmente cuando se tienen ventas estacionales

Permite aprovechar oportunidades como descuentos por pronto pago.

Optimiza la rotación de los activos y capital

Reduce costos financieros y mejora la productividad general de la empresa.

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

cadenas comerciales que normalmente documentan sus compras a través de letras de cambio o pagarés.

**FACTORING CIEN:** Consiste en contratar la modalidad de Factoring con recurso con la posibilidad de recibir hasta el cien por ciento del importe total de los documentos en el momento mismo de la cesión. Asumiendo desde ese instante Factor la administración y gestión de la cobranza correspondiente.

**FACTORING DE EXPORTACION IMPORTACION.** Este producto le permite contar con los servicios de Factoring a nivel internacional, para las exportaciones o importaciones de la empresa.

**FACTORING AL VENCIMIENTO.** En este servicio, la empresa dispone del crédito hasta el vencimiento del plazo del crédito.

**FACTORING OLD LINER.** En este servicio el Factor cobra las facturas, corriendo el riesgo de falta de pago, entregando, anticipadamente a la empresa el importe de la cobranza menos un porcentaje de comisión.

**FACTORING ESTILO NUEVO.** Cuando el Factor opera como en el caso anterior, ofreciendo otros servicios, tales como investigación de crédito, aprobación de créditos, cobranza nacional, internacional, promotor de ventas.

**FACTORING SIN NOTIFICACION.** Cuando la empresa vende sus cuentas por cobrar al Factor, la cobranza la efectúa la empresa, entregando de inmediato el importe de la cobranza al Factor

**FACTORING UNDISCLOSED.** Cuando el Factor compra las cuentas por cobrar, nombrando a la empresa agente, para estar en contacto directo con sus clientes.

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

Datos

VV = 1 000 000 unidades

FCM = 20%

CPU = \$ 50 000

RMP = 100 VECES

IIM = X

$$IIM = \frac{VV \times CPU \times FCM}{RMP}$$

$$IIM = \frac{1000\ 000 \times 50\ 000 \times 20}{100}$$

IIM= 100 MP IA INVERSION PROYECTADA EN INVENTARIO DE MATERIA PRIMA SERA DE \$100 MILLONES DE PESOS.

***b)Costo total de inventarios.***

El costo total de inventarios (CTI) se define como la suma de los costos de mantenimiento, costos de pedido y costos faltantes de inventario. Por lo tanto, la ecuación del costo total se obtiene combinando los tres costos anteriores :

$$CTI = CMI + CPE + CFI$$

**Costo de Mantenimiento**

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

Los costos de pedido de inventarios, son aquellos relacionados con la adquisición de materia prima o mercancías en que incurre la empresa, los costos de pedido, embarque y recepción incluyen :

1. Requisición de compra.
  2. Expedición de la orden de compra.
  3. Fletes, acarreos y maniobras,
  4. Descuentos por compra en cantidad masiva.
  5. Teléfono, telefax del pedido.
  6. Recibo o inspección de productos,
  7. Almacenamiento
  8. Contabilidad y auditoría de inventarios.
- Etc.

La formula del costo de pedido, embarque y recepción es :

$$CPE = CPL \left( \frac{CAU}{VCE} \right)$$

Donde :

- CPL = Costo del pedido por lote  
CAU = Consumo anual de unidades  
VCE = Volumen de compra más económico

### ***c) Pedido óptimo.***

El pedido óptimo se refiere al número óptimo de pedidos que la empresa tiene que realizar en un periodo o año, con el fin de llevar un mejor control sobre sus inventarios y minimizar sus costos, evitando tener que realizar excesivos pedidos al año, lo que provocaría aumentar sus costos

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

Recepción

CDU = Consumo diario de unidades

Para determinar la VPR y la VSR se sigue el siguiente procedimiento :

Ejemplo: Alfa proyecta un consumo diario de 125 unidades, un promedio de variación de fechas de promesa de entrega y de recepción de 3 días. ¿Cuál será el nivel de inventario para formular un nuevo pedido de compras?

Datos :

CDU = 125

VPR = 3 días promedio de Variación de fechas de Promesa de entrega y Recepción

VSR = X promedio de Variación de fechas de Solicitud del pedido y Recepción

NIR = X

1) Para determinar el VSR se realiza lo siguiente:

| No. pedido | Solicitud del pedido | Recepción del pedido | Variación     |
|------------|----------------------|----------------------|---------------|
| 1224       | 16 enero             | 22 enero             | 6 días        |
| 1335       | 25 enero             | 2 febrero            | 8 días        |
| 1354       | 15 febrero           | 26 febrero           | 11 días       |
| 1425       | 26 febrero           | 5 marzo              | 7 días        |
| 1500       | 30 marzo             | 6 abril              | 7 días        |
| 1578       | 13 mayo              | 21 mayo              | <u>8 días</u> |

Suma de variaciones 47 día

Menos : días festivos 4 días

Suma neta 43 días

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.



RIN = Reserva de inventario

IPU = Inventario promedio en unidades

### **Inventario promedio monetario**

El inventario promedio monetario sólo nos indica el valor de nuestro inventario promedio en unidades.

Para determinarlo utilizamos :

$$IPM = \frac{(VCE + RIN)}{2} \text{ CUI}$$

#### ***f) Descuento por volumen de compra.***

Se da cuando el proveedor motivado por el mayor nivel de compra ofrece un descuento en el precio de costo, cuando se efectúen compras superiores a determinado nivel.

Para determinar el descuento por volumen de compra y saber si la oferta nos conviene se realiza el siguiente procedimiento :

Alfa proyecta consumir 36.000 unidades de materia prima en el siguiente año. el costo del pedido será de \$5.300 el costo unitario de materia prima será de \$ 500. la tasa de mantenimiento del inventario del 26.5%, el volumen de compra más económico de 1.700 unidades

El proveedor nos ofrece un descuento del 3% es decir, \$15 por unidad si se efectúan compras de 5.000 unidades o más. ¿Conviene aceptar la oferta ?  
Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

3) Ahorro con descuento :

$$18.273 - 17.818.413 = \underline{\$ 455.200} \quad \text{Por lo que la oferta si conviene}$$

***g) Lotes óptimos de producción.***

Aplicable a empresas industriales de transformación, cuando desean conocer el número óptimo de lotes de producción de artículos terminados para venderse en forma constante, hasta que llegue a un nivel predeterminado; en este nivel se procede a la fabricación de otro lote de producción del artículo terminado.

Ejemplo

Industrial S.A fabrica varias clases de artículos terminados. De la clase "Z" se proyecta vender \$2.000 MP el próximo año (a precio de costo de producción); la tasa de costos cargados al inventario de artículos terminados es del 12.5% y los costos necesarios para poner en marcha el lote u orden de producción es de \$5 MP ¿Cuál será el número óptimo de lotes u órdenes de producción anual?

Datos:

|                     |  |
|---------------------|--|
| LOP = X             | (Lotes óptimos de producción)                |
| CVP = \$2.000 MP    | (Costo de lo vendido proyectado)             |
| TCI = 12.5% o 0.125 | (Tasa de costos cargados al inventario)      |
| COF = \$5 MP        | (Costo para ordenar la fabricación del lote) |

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

equilibrio económico, puesto que su importe no alcanza a cubrir los costos totales. Gráficamente, este punto se localiza en la intersección de la línea de las ventas, con la línea de los costos.

En esta gráfica, todo punto que represente a las ventas y figure abajo del punto de equilibrio económico, indica que la empresa está obteniendo pérdida en operación; y todo que represente a las ventas, y que se encuentre arriba del punto de equilibrio económico, significa utilidad en operación, la cual aumentará, a medida que el punto de las ventas se aleje del punto de equilibrio económico.

También es útil la construcción de la gráfica: (1) cuando se desea conocer los probables efectos que produciría sobre las ventas, los costos y las utilidades, el proyecto de ampliación o reducción en la capacidad de operación de una empresa; (2) para comparar la probable utilidad de operación, de una misma empresa, o de varias empresas, en diferentes grados de operación; (3) para analizar la experiencia pasada y determinar los probables efectos que pueda producir la proyección del pasado en las operaciones del futuro inmediato; (4) para estudiar la contribución de los artículos principales, en las ganancias, o en las pérdidas de la empresa; (5) en las empresas industriales, para evitar la controversia tan frecuente entre el departamento de ventas y el departamento de producción; y (6) en general, para estudiar inteligentemente los efectos, que probablemente, pueden tener en las utilidades los cambios de las circunstancias en las cuales está operando la empresa, tales como un aumento o una reducción.

En resumen la Gráfica del punto de equilibrio económico, es útil para representar y facilitar el estudio de las diversas alternativas que debe plantearse la administración de una empresa, antes de hacer modificación alguna en las condiciones operantes, con objeto de seleccionar la alternativa más conveniente para el negocio y decidir por qué y cómo debe ejecutarse.

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

## CUENTAS POR COBRAR

- ◆ Cuando una depresión origina falta de dinero, puede ocasionar que no se pueda cobrar en los términos establecidos.

## INVENTARIOS

- ◆ Que el proveedor no surta con regularidad.

## Administración del financiamiento a corto plazo

“Es parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de pagos a corto plazo, mediante el manejo óptimo de recursos obtenidos de fuentes internas y externas por créditos programados para ser liquidados en el transcurso de un año”.

### Financiamiento interno (Fuentes Internas) :

“Recursos obtenidos de la propia empresa”

### Financiamiento interno sin garantía específica:

“Recursos obtenidos de la propia empresa sin comprometer activos específicos como garantía del crédito”

### Financiamiento interno sin garantía específica autogenerados:

Recursos obtenidos de la propia empresa, sin comprometer activos específicos como garantía, motivados por la creación de.

#### 1. Reservas complementarias de activo, por ejemplo:

Depreciación acumulada de maquinaria y equipo.

Amortización acumulada de patentes y marcas

Estimación para cuentas incobrables

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

Impuestos acumulados por pagar.

Impuestos retenidos por pagar.

Participación de utilidades a trabajadores por pagar.

Financiamiento interno sin garantía específica negociados:

“Recursos obtenidos de la propia empresa, sin comprometer activos específicos como garantía, motivados por los préstamos de funcionarios, préstamos de socios, por las aportaciones de capital social, de socios, accionistas, propietarios, etc., pendientes de capitalizar, o bien, por la actualización del capital”

Financiamiento interno con garantía específica:

“Recursos obtenidos de la propia empresa, comprometiendo activos específicos como garantía del crédito”

Financiamiento interno con garantía negociados:

“Recursos obtenidos de la propia empresa, comprometiendo algún activo, generalmente, fijo como garantía del crédito, motivado por préstamos recibidos de funcionarios, empleados y socios de la misma”.

**Financiamiento externo (Fuentes Externas):**

“Recursos obtenidos de terceros con y sin garantía del crédito”.

Financiamiento externo sin garantía específica

“Recursos obtenidos de terceros sin comprometer activos específicos como garantía del crédito”

Financiamiento externo sin garantía específica espontáneos:

“Recursos obtenidos de terceros, sin comprometer activos específicos como garantía del crédito, motivado por el crédito comercial entre empresas”, por ejemplo

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

3.- ¿Cuál es la fórmula del Capital de Trabajo?

**Capital de trabajo es igual al activo circulante menos pasivo circulante**

$$CT = AC - PC$$

4.- ¿Cuál es la razón del Capital de Trabajo?

**Es igual al activo circulante menos pasivo circulante**

$$RCT = \frac{AC}{PC}$$

5 - ¿Qué es la rentabilidad?

La rentabilidad produce una remuneración suficiente o una **utilidad**, es decir:

**Es la diferencia que existe entre las ventas netas y el costo total igual a utilidad.**

La rentabilidad es el resultado neto de un buen número de políticas y decisiones de la empresa. Las razones examinadas revelan algunas cuestiones acerca de la forma en la que la empresa está operando, pero las razones de rentabilidad dan las respuestas finales acerca de la eficiencia con que se maneja la empresa.

6 - ¿Qué es la Rentabilidad Absoluta?

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

10. - ¿Qué se entiende por Disminución del Activo Circulante?

***DISMINUCIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE***

A menor activo circulante y mayor activo fijo, menor capital de trabajo.

Cuando se trata de pasivo circulante, se habla de costo de financiamiento.

11. -¿Qué se entiende por Aumento de Activo Circulante?

***AUMENTO DE PASIVO CIRCULANTE***

A mayor pasivo circulante y menor pasivo fijo menor capital de trabajo.

12 - ¿Qué se entiende por Disminución de Pasivos Circulantes?

***DISMINUCIÓN DE PASIVOS CIRCULANTES***

A menor pasivo circulante y mayor pasivo fijo, mayor capital de trabajo.

13. - ¿Cuáles son los tres cursos de acción para aumentar la rentabilidad?

- Hay tres cursos de acción para **aumentar la rentabilidad:**
- "a mayor venta, mayor utilidad"
- " a menor costo mayor utilidad"
- " a mayor venta y menor costo, mayor utilidad"

14. - ¿Qué es la rotación de activos?

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.

Período de tiempo que transcurre entre la compra de materia prima hasta el cobro de efectivo a clientes.

El ciclo operativo se obtiene sumando: el plazo de consumo + plazo de producción + plazo de ventas + plazo de cobros.

20. - ¿Qué es el Ciclo de Pago?

Tiempo que toma a la empresa para liquidar sus cuentas por pagar a proveedores y a acreedores diversos

21. - ¿Qué es el Ciclo de Transformación en Efectivo?

Período de tiempo que se obtiene del ciclo operativo menos el ciclo de pago

22. - ¿Qué Métodos de Evaluación de Riesgo existen?

Método de las ocho C's

Método de probabilidades

Método de capacidad financiera

Método de análisis discriminante

Método de pedidos no repetidos

Método de pedidos no repetitivos

Método de aceptación o de rechazo

Método secuencial de investigación de crédito en primera etapa

Método secuencial de investigación de crédito en segunda etapa.

23 -¿En qué consiste el Método de las ocho C's?

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.



Puro.

A proveedores.

Cien.

De exportación e importación.

Al vencimiento.

Old liner.

Estilo nuevo.

Sin notificación.

Undisclosed.

Anticipado

28. - ¿Qué es la Administración de Inventarios?

Parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de producción, ventas, liquidez, mediante el manejo óptimo de niveles de existencias de materia prima, productos en proceso y productos terminados

29. - ¿Qué es la Administración del Financiamiento a Corto Plazo?

Es parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de pagos a corto plazo, mediante el manejo óptimo de recursos obtenidos de fuentes internas y externas por créditos programados para ser liquidados en el transcurso de un año

30. - ¿Qué es el Financiamiento Interno?

Recursos obtenidos de la propia empresa

Método de análisis para la determinación de indicadores financieros para la administración del capital de trabajo.



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

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**

**TEMA:**

**LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**L.C. y M. en C. JORGE ELIÉCER SÁNCHEZ CERÓN  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**

## **1. LA ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES**

**La importancia de las organizaciones formales y de su administración puede apreciarse con una mirada rápida a la sociedad actual. Las organizaciones modernas están formadas de maneras tan diversas que a menudo su existencia está presupuesta en la vida cotidiana. Como ejemplos se pueden mencionar las empresas manufactureras, los departamentos gubernamentales, los sistemas escolares, los consorcios bancarios, los hospitales, las congregaciones religiosas y las instituciones no lucrativas de investigación. Es mediante la administración eficaz de esas organizaciones como se realiza el trabajo en la sociedad moderna. Para la mayoría de la gente, una organización es aquél lugar donde se pasa gran parte de su tiempo, ya sea porque trabaja en él o porque recibe sus servicios.**

**Antes de analizar como interactúa la administración en las organizaciones es necesario comentar algunas de las características esenciales de éstas.**

### **Aspectos básicos de las organizaciones**

**Las organizaciones:**

- Constituyen entidades sociales relativamente permanentes. Este atributo les permite continuar operantes aunque cambie la directiva.**
- Se orientan hacia objetivos. Están diseñadas con una finalidad, y gran parte del comportamiento dentro de las mismas y entre ellas refleja esa finalidad que se persigue.**
- Requieren de la especialización. Por lo general, se requiere de habilidades muy especializadas para que las organizaciones logren sus objetivos.**
- Poseen estructuras. Todas las organizaciones disponen de un conjunto de medios prescritos y regularizados para coordinar sus diversas actividades laborales. Esto es esencial a fin de que la organización alcance sus objetivos.**

**En resumen, las organizaciones son entidades sociales relativamente permanentes caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo.**

Una vez definido lo anterior, trataremos de explicar como participa la administración en las organizaciones guiando su comportamiento, proporcionando conocimientos especializados, fortaleciendo su estructura y ayudando finalmente a que logre sus objetivos:

La administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de una organización. Este proceso se ha dividido de modo tradicional en diversas actividades de gran alcance. El aspecto más técnico o analítico de la administración, abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permitan alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados. A su vez, cada una de estas funciones implica conocimientos técnicos y muchas habilidades específicas.

Otro aspecto de gran importancia en la administración consiste en el trato con los seres humanos. Para la mayoría de los administradores, resulta esencial conocer a fondo los aspectos técnicos y humanos del proceso total de la administración. Esto es así, ya que la administración comprende un conjunto muy variado de actividades en las que se requiere de ambos tipos de conocimiento.

Podemos concluir que, dondequiera que se encuentre, la administración es una fuerza decisiva e impulsora, una dimensión vital del éxito de una organización.

## **2. EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES Y EVALUACIONES DE LOS PLANES DE TRABAJO**

---

El proceso de control es una cosa tan automática en la vida diaria, que a veces tenemos dificultad para reconocer los componentes que requiere este proceso necesario.

Las técnicas de control son esencialmente las mismas, ya sea que estén operando sobre temperaturas del cuerpo, flujo de dinero, procedimientos de oficina, moral, calidad del producto, o cualquier otra cosa.

El control en las organizaciones no es tópico popular, ya sea con los controladores o los controlados. El término encierra dentro de sí la

sugerencia de que todo no va como debiera ir, y la sugerencia siempre significa una parte culpable, molesta y a la defensiva.

### El proceso del control.

El proceso básico del control, en cualquier parte que se encuentre, y cualesquiera que sea el objetivo de sus constricciones, puede reducirse a tres pasos:

- Establecimiento de normas
- Medición de la actuación contra estas normas
- Corrección de las desviaciones de las normas y los planes

Para poner éstos conceptos en términos familiares, diremos que el control es: decir cómo deben ser las cosas, ver cómo son las cosas y enderezar lo que va mal.

### Las normas y la evaluación.

Deben establecerse normas de que pueda hacerse cualquier evaluación. Los resultados de la evaluación deben expresarse en relación a algo o no tienen significado estadístico. Las normas pueden establecerse en términos de dinero, tiempo, cuotas, o casi cualquier artículo que sea medible y entendible.

Hay varios modos para que se puedan determinar los niveles o normas. Los niveles estadísticos, algunas veces llamados niveles históricos, se basan en el análisis de la experiencia. La mayor parte de las veces cuando suponemos que estamos fijando normas sobre bases estadísticas, existe en realidad otro elemento importante que llega sin que nos demos cuenta: El juicio del que fija el nivel.

El juicio de apreciación sin bases, arbitrario, hecho según el criterio del hombre que manda, probablemente es el método más común de establecer normas. Y de algún modo nunca ha sido superado. Los datos normativos son un anexo útil para establecer los niveles de actuación con respecto a la producción de utilidades, la posición del mercado, las actitudes del empleado, y hasta cierto grado, el área de responsabilidad pública. Sin embargo, la palabra final acerca de que constituirá una actuación satisfactoria provienen del crisol de la mente del gerente.

**Probablemente hay una correlación estrecha entre la tasa de subjetividad/objetividad del gerente, y el éxito. No puede volverse ni un títere de los indicadores estadísticos, ni tampoco un dictador egoísta. El equilibrio con el cual utiliza los datos, y su intuición, es la medida del gerente.**

**Los niveles dirigidos se basan sobre el análisis objetivo y cuantitativo de situaciones específicas. Se calculan o se deducen sobre la base de la observación de los trabajadores en acción.**

### **La evaluación de los planes**

**La evaluación de lo planeado es esencial si los niveles o normas van a llenar cualquier propósito. Sería agradable pensar que la medición pudiera conducirse antes del hecho, por los poderes de anticipación, capacitando al planeador a ajustar y evitar el problema. Sin embargo, en muchos casos lo hacemos, la medimos y después la fijamos. Nuestra más grande dificultad con los esfuerzos es la evaluación, generalmente puede localizarse en los pasos medibles. Esta situación puede traducirse en un conjunto de investigación útil, en proyectos de evaluación, en pérdida de tiempo, y en el cambio de objetivos después de que llegan los resultados.**

**La corrección de desviaciones en los planes, es un transgresor común en los problemas de control gerencial efectivo. Mientras más pronto pueda hacerse una corrección en un procedimiento incorrecto, más pronto podrá alcanzarse la meta original. Un cohete a la Luna que abandona la Tierra fuera de curso por sólo unos pocos grados tiene la probabilidad de no llegar a su meta por varios miles de millas. Lo mismo sucede con los planes, el gerente debe ser capaz de corregir su problema, volviendo a trazar sus planes, o modificando su meta. O puede ser que tenga que reorganizar sus funciones, volver a asignar deberes, aumentar personal, volver a entrenar, o despedir. O bien, puede resolver el problema por medio de una mejor dirección o una más completa explicación de la misión.**

### **Características de un buen sistema de control**

- 1. Los controles deben reflejar la naturaleza de la actividad**
- 2. Los controles deben informar prontamente sobre las desviaciones**
- 3. Los controles deben prever**
- 4. Los controles deben señalar excepciones en casos críticos**

5. Los controles deben ser objetivos
6. Los controles deben ser flexibles
7. Los controles deben reflejar el modelo de la organización
8. Los controles deben ser económicos
9. Los controles deben ser comprensibles
10. Los controles deben indicar la acción correctiva

### Controles que pueden establecerse dentro de una organización

- Control de producción (empresas manufactureras)
- Control de inventario (empresas manufactureras y comercializadoras)
- Control de calidad
- Control financiero
  - Presupuestos
  - Cálculo del punto de equilibrio
  - Análisis de porcentajes
  - Cálculo del rendimiento sobre la inversión
- Otras herramientas de control
  - PERT (Program Evaluation Review Technique)
  - CPM (Critical Path Management)
- Control administrativo
  - Control directo a través de áreas de resultados clave
  - Control directo a través de una auditoría administrativa

### Clasificación del control

Casi todo tipo de control cae en uno de tres tipos principales de control, clasificados por su relación de tiempo con el evento que se esté controlando:

1. Los controles preliminares (antes del evento) se enfocan en la prevención de desviaciones, asegurándose de que ha tomado en cuenta cada mal funcionamiento posible. Los controladores preliminares tratan de eliminar todo lo que haya estado mal, inclusive los recursos humanos, financieros, y materiales, y la preparación de sistemas.
2. Los controles concurrentes (durante el evento) tratan de vigilar la operación en marcha. A través del control de las actividades de instrucción y supervisión, el contralor concurrente busca mantener las cualidades y cantidades a niveles normales. En la mayoría de los casos, la magnitud del trabajo requiere que delegue, a fin de vigilar todo.

**3. El control de retroinformación (después del evento) es ver hacia adelante, y existe para mejorar el siguiente intento. Los métodos de retroinformación empleados en los negocios incluyen análisis del presupuesto, niveles de costos, sistemas financieros, control de calidad, y programas piloto. Este tipo de control deriva su nombre del hecho de que los resultados históricos guían las acciones futuras.**

### **3. EVALUACION Y CONTROL**

---

**Es muy común usar el control como un sinónimo de evaluación, lo que puede llevar a errores administrativos graves: el control no se limita a calificar acciones dentro de una organización. Como ya se comentó en el punto anterior, el control debe adelantarse a los errores, debe ser preventivo ante las situaciones futuras, flexible ante las situaciones presentes y constructivo ante los eventos pasados.**

**La evaluación es sólo uno de los elementos del control, y constituye el punto de enlace entre las actividades primera y última que se realizan al controlar: la fijación de normas y la retroalimentación.**

**La evaluación consiste en establecer comparaciones objetivas de las acciones reales contra los estándares establecidos, una vez hecho lo anterior identifica desviaciones o diferencias, mismas que pueden ser cuantitativas o cualitativas, y por último emite un juicio o punto de referencia de los resultados obtenidos en relación a lo planeado.**

**Con la información emitida durante la evaluación, se podrán emitir opiniones referentes a la actuación de la entidad, y en su caso, establecer medidas correctivas que sirvan de guía a las acciones futuras.**

**La evaluación exacta es muy importante para el sistema de control, pero también es difícil de lograr. El mayor problema con la evaluación se debe a una característica fundamental de los estándares de control: el hecho de que éstos son abstracciones intangibles. No se habla de un litro de calidad de producto o de un kilogramo de costos. Los sistemas de control requieren mediciones de fenómenos reales, es decir, lo que ocurre en verdad en el sistema paralelamente a una dimensión abstracta. Además es necesario que esas mediciones sean lo suficientemente precisas para que puedan calificarse.**



Como ejemplo, considérense algunos de los problemas de medición al tratar de evaluar el rendimiento del personal, como en el caso del dependiente de una tienda. El término "rendimiento" es una abstracción; no es tangible ni puede cuantificarse de forma natural. Así, un problema de importancia con su evaluación es determinar su significado en acciones específicas y observables. Para evaluar al dependiente se podrían observar las cifras de ventas, el historial personal (faltó al trabajo y llegó tarde cuatro veces), y tal vez alguna queja formal de los clientes. Subsiste la interrogante sobre qué hacer con esos datos. ¿Deberán sumarse, multiplicarse o asignárseles diferentes valores para que reflejen una importancia relativa? ¿Qué sucede con los factores subjetivos de rendimiento? ¿Cómo deberán medirse y cuantificarse? El problema no es sencillo. No obstante, por lo menos puede señalarse un punto general: en el diseño de las evaluaciones que forman parte de los sistemas de control es necesario incluir consideraciones conductuales, aunque sean abstractas e indirectas. Sin tales consideraciones, el sistema de control en el mejor de los casos es incompleto, y en el peor resulta muy engañoso.

En resumen, las evaluaciones deberán ser abstracciones razonables del conjunto decisivo de actividades organizacionales, habrán de tomar en cuenta las consideraciones conductuales y deberán ser significativas para los objetivos de la organización.

#### 4. EL CONTROL DE GESTION Y LA PLANEACION ESTRATEGICA

---

La actividad y las técnicas del control de gestión van a verse sometidas a cambios tan drásticos como no se habían visto desde hace 75 años. El alcance de éste fenómeno no es pequeño: el dominio de estas técnicas pasará a ser un elemento esencial de la diferenciación competitiva en el mercado mundial, uno de los factores que determinan el ganar o perder, con la misma importancia que la tecnología del producto o que el proceso de producción.

##### El control de gestión

Formular y, si es posible, marcar objetivos y luego medir los resultados obtenidos en la consecución de estos objetivos: en estos términos se resume toda la filosofía del control de gestión. Ante todo, dirigir es

disponer de los medios de saber (si se es eficiente en la persecución de objetivos precisos, entre otras cosas); seguidamente disponer de los medios de entender por qué se es o no se es eficiente; y finalmente, disponer de los medios de orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

La gestión es la medida y el análisis, la visión y la comprensión para la acción. La medida y el análisis son la base de la acción, puesto que la acción se hace muy incierta si no se puede ver o no se puede comprender. Por tanto, es evidente que la gestión y sus instrumentos están en el núcleo de la competencia económica de los mercados: unos buenos instrumentos abren la vía de una acción eficiente, basada en la medición fiable y un análisis seguro; unos malos instrumentos conducen a una navegación a través de la niebla entre obstáculos de los cuales se ignora todo.

### Breves antecedentes del control de gestión.

Frederick Winslow Taylor fue uno de los pioneros del control de gestión industrial: fue el que desarrolló la contabilidad analítica, la asignación de los costes indirectos, el cronometraje y el seguimiento de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costes indirectos mediante los tiempos de la mano de obra o de los tiempos de máquina, la gestión de las existencias y de las materias y la remuneración al rendimiento; y esto entre los años 1889 a 1895. Seguramente ejerció una influencia determinante en los sistemas de gestión, no solamente en Du Pont de Nemours, sino también en General Electric (filial, por un tiempo, de Du Pont de Nemours), donde el concepto de coste estándar se adoptó y generalizó inspirándose en estas enseñanzas.

### Los cuatro principios taylorianos del control de gestión

#### Principio 1. Estabilidad

Los mecanismos de eficiencia, los conocimientos operativos que permiten ser eficiente, son estables en el tiempo.

#### Principio 2. Información perfecta

El directivo (gestor, empresario, decisor) tiene, en los mecanismos de la eficiencia del sistema que dirige, una información perfecta. El directivo sabe qué hay que hacer porque tiene una visión y una comprensión

precisas de todos los procesos operativos importantes de la tarea dentro de su ámbito de responsabilidad.

**Principio 3. La eficiencia productiva se identifica con la minimización de los costes**

La eficiencia económica de la firma reside en su aptitud para suministrar un máximo consumiendo un mínimo de recursos, es decir, en su capacidad de maximizar sus utilidades.

**Principio 4. El coste global es equivalente al coste de un factor de producción dominante**

Según este principio, existe un factor dominante en la estructura de los recursos consumidos por la empresa: su consumo y su coste controlan las variaciones del gasto global. Se trata, generalmente, de la mano de obra directa, pero puede tratarse también del capital (amortización de los equipamientos), de la materia prima o de la energía.

### El control de gestión actual

Actualmente, los “cuatro principios taylorianos”, han quedado invalidados por los nuevos datos de la competencia industrial: aceleración de los ritmos de cambio, complejidad, calificación del personal, importancia de la competitividad, “aparte del precio y del coste” (calidad, plazo de entrega) y estructuración de los costes, que ya no permite identificar un recurso netamente dominante.

A partir de ahora, es necesario recurrir a sistemas que:

- No administren solamente el coste, sino también el valor, a través de los indicadores de eficiencia;
- Administren el cambio, y no la estabilidad, reconstruyendo de manera continua la norma de eficiencia y ejerciendo una función de diagnóstico permanente (identificación continua de los retos);
- Aseguren de manera continua la adecuación de las acciones y de los comportamientos a los objetivos de la empresa (despliegue de la estrategia en la organización, o control);
- Sean distribuidos, es decir, apropiados y utilizados por todos, de la misma manera que los conocimientos operativos están repartidos entre los diferentes actores de la empresa.

**Los sistemas de gestión no cumplen “espontáneamente” estas condiciones: tienen que concebirse adecuadamente para satisfacerlas y reajustarlas de manera continua.**

### **La planeación estratégica y el control de gestión**

**La planeación estratégica está constituida por planes de alto nivel y bastante generales que se utilizan para guiar las actividades de una organización y sus asignación de recursos. Más concretamente, se refiere el plan general para que la organización alcance sus objetivos en el contexto de las fuerzas ambientales que escapan al control de la empresa.**

**La planeación se divide en la planeación estratégica propiamente dicha, y la planeación táctica. La estratégica generalmente se refiere a un largo periodo y un sentido de entrega a largo plazo. Los planes tácticos tienen un estrecho campo de acción y se concentran en actividades dentro de un periodo relativamente corto (por lo general menor de dos años) Tienden a abarcar pocos componentes organizacionales y hacer hincapié en las asignaciones internas.**

**De lo anterior, se puede concluir que el control de gestión y la planeación estratégica son herramientas complementarias:**

- La planeación estratégica requiere hacer proyecciones a corto y largo plazo de la posición que desea tener la empresa, para ello requiere información base relativa a la medición de la eficiencia en el desempeño de las actividades de la entidad: El control de gestión proporciona estos datos a través de los indicadores de eficiencia.**
- La planeación estratégica implica cambio e innovación que lleven a la empresa a obtener ventajas competitivas en el mercado en el que opera: El control de gestión administra el cambio y la fijación de nuevas normas que constituyan retos de mejoras constantes.**
- La planeación estratégica debe estar apegada a los objetivos de la empresa, es decir debe reforzar la misión y visión de la entidad: A través del control de gestión se ve comprometida a encausar las acciones apegándose a los objetivos de la organización.**
- La planeación estratégica requiere que todo el personal de la empresa esté involucrado con los planes a corto y largo plazo: El control de gestión debe ser conocido, también por todos los empleados de la organización, evitando así sentimientos de rechazo hacia el control.**

# **BIBLIOGRAFIA**

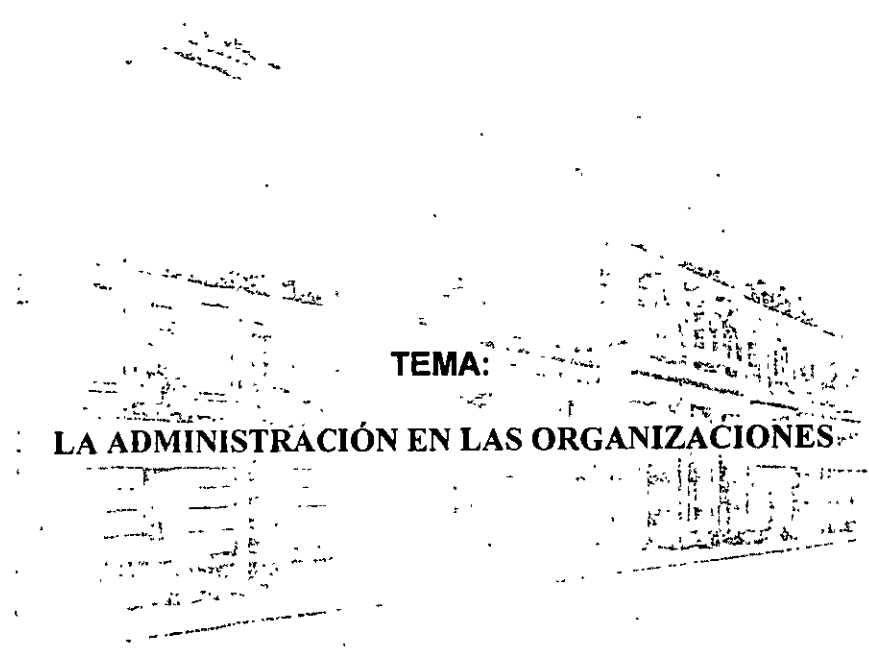
- 1. TEORIA DE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION  
WARREN B. BROWN & DENNIS J. MOBERG  
EDITORIAL LIMUSA**
- 2. EL CONTROL DE GESTION ESTRATEGICO  
PHILIPPE LORINO  
EDITORIAL ALFAOMEGA MARCOMBO**
- 3. ADMINISTRACION MODERNA  
ROBERT M. FULMER  
EDITORIAL DIANA**



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

**CURSOS ABIERTOS**

**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS**



**TEMA:**

**LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**M.A., L.C. Y L.A. ALFONSO ORTEGA CASTRO  
PALACIO DE MINERÍA  
ABRIL 2000**

# LA ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACION            | 1. |
| COMPLEJIDAD CRECIENTE DE LAS ORGANIZACIONES                | 2. |
| DESEMPEÑO Y SATISFACCION                                   | 3. |
| CIENCIAS Y COMPORTAMIENTO                                  | 4. |
| LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS                               | 5. |
| PUNTOS DE VISTA DE CONTIGENCIA EN LA ADMINISTRACION        | 5. |
| EL PAPEL ESTRATEGICO DE LA ADMINISTRACION                  | 5. |
| CONCEPTOS TRADICIONALES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL    | 6. |
| PAPEL DE LA ADMINISTRACION EN EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN | 7. |
| DIFERENCIACION DE LAS ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES         | 7. |
| LA TAREA ADMINISTRATIVA                                    | 7. |
| FUNCIONES BASICAS DEL ADMINISTRADOR                        | 8. |

# LA ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES.

## EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACION

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Las primeras organizaciones fueron las familias y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años.

El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas, *la organización* implica actividades estructurales e integradas; por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en:

1. Arreglos orientados a una meta.- Individuos con un propósito
2. Sistemas psicosociales.- Individuos que trabajan en grupos
3. Sistemas tecnológicos.- Individuos que utilizan conocimientos y técnicas
4. Una integración de actividades estructuradas.- Individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.

### **Importancia de la administración.**

La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Se pueden identificar cuatro elementos básicos: *1) dirección hacia objetivos 2) a través de las personas, 3) mediante técnicas, 4) dentro de una organización.* Las definiciones más representativas proponen que la administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades.

La administración comprende lo siguiente:

- Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos
- Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.
- Desempeñar varios roles interpersonales, de información y de decisión.

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva.



Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de permanecer en un equilibrio dinámico con su medio. La teoría organizacional y la práctica administrativa se estudiaron sistemáticamente a partir del siglo XIX.

Es conveniente establecer la diferencia entre teoría de la organización y administración, con el fin de suministrar un marco adecuado para la investigación, enseñanza y práctica. Juzgamos que la teoría de la organización es el conjunto de conocimientos que incluye hipótesis y proposiciones que surgen de la investigación en un campo definido de estudio que puede ser llamado *ciencia organizacional*. El estudio de las organizaciones es una ciencia aplicada porque el conocimiento que se obtiene se aplica a la solución de problemas y a la toma de decisiones en empresas o instituciones.

Las técnicas de administración se derivan de la teoría organizacional y son aún más aplicables en el sentido de que se orientan a la práctica de la administración de organizaciones en operación.

Algunos de los temas de interés para el estudiante de las organizaciones son:

1. Metas y sistemas de valores
2. Aplicación de la tecnología y del conocimiento en las organizaciones.
3. La estructuración de las organizaciones
4. Relaciones formales e informales
5. Diferenciación e integración de actividades
6. Motivación de los miembros de la organización
7. Dinámicas de grupo en las organizaciones
8. Sistemas de status y rol en las organizaciones
9. Política organizacional
10. Poder, autoridad e influencia en las organizaciones
- 11- Procesos administrativos en las organizaciones
12. Estrategias y tácticas de la organización
13. Sistemas de información-decisión en las organizaciones
14. Estabilidad e innovación en las organizaciones
15. Límites y dominios de las organizaciones
16. Contacto entre las organizaciones
17. Cambio planeado y mejoramiento organizacional
18. Desempeño y productividad
19. Satisfacción y calidad de vida en el trabajo
20. Filosofía administrativa y cultura de la organización

## **COMPLEJIDAD CRECIENTE DE LAS ORGANIZACIONES.**

Las organizaciones se han hecho más complejas en el transcurso del tiempo. Una mayor especialización requiere métodos cada vez más complejos de coordinación e integración. Las tendencias hacia la cooperación y el conflicto se hacen evidentes entre los participantes de la organización. Muchas fuerzas entran en acción en las organizaciones, algunas divisivas,

otros cohesivas, ambas desconcertantes. Estos factores han originado la creciente complejidad de las organizaciones, y por lo tanto, han hecho que la tarea de la administración sea cada vez más difícil.

### **Tamaño de la Organización.**

A medida que los grupos aumentan de tamaño, las relaciones personales se hacen imposibles; el número de relaciones entre los miembros de la organización se incrementa en forma dramática, por lo que los dirigentes no pueden esperar mantener contacto personal dentro de la organización

### **Ciencia y Tecnología.**

El desarrollo en la ciencia y la tecnología ha amplificado las tendencias hacia la especialización. Científicos, investigadores, técnicos y otros *trabajadores del conocimiento*, se integran cada vez más a las organizaciones.

### **Otras consideraciones.**

El mayor nivel educativo de los miembros proporciona una atmósfera más compleja en las organizaciones. Los individuos cada vez son menos tratables y más propensos a pensar en sí mismos. Esta tendencia también es acelerada y constituye otra variable desconcertante para la administración.

Otro factor es la intervención gubernamental creciente. Las organizaciones deben tener en cuenta la propensión del gobierno a imponer acciones regulatorias en muchas áreas.

La característica de la administración es el cambio rápido, incesante y fundamental. Lo único constante es el cambio. Del mismo modo, la atmósfera de las organizaciones se torna más compleja desde el punto de vista de la administración.

## **DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN.**

¿Por qué se estudia la organización y su administración?, hay una noción implícita de que un mayor conocimiento de alguna manera conducirá a una mejor organización y administración. Pero, ¿qué quiere decir mejor? un concepto general es:

Desempeño =  $f$ (capacidad, esfuerzo, oportunidad)

Esta ecuación señala los factores o variables básicos que determinan el desempeño. Ellos son *insumos* que, en su conjunto determinan los resultados de los esfuerzos individuales y de grupo

La *capacidad* es una función del conocimiento humano, de la destreza y de la tecnología. Proporciona una indicación del rango del desempeño posible. El *esfuerzo* es una función de

las necesidades, objetivos, expectativas y recompensas. El grado en que pueda desarrollarse la capacidad humana latente depende del grado de motivación de los individuos o grupos de ambos para desplegar sus esfuerzos mental y físico. Pero no sucederá nada si los gerentes no ofrecen la *oportunidad* para que la capacidad y el esfuerzo del individuo se utilicen de una manera efectiva.

## **CIENCIAS DE COMPORTAMIENTO**

### **El campo del Comportamiento Organizacional.**

Los intereses de los científicos de la conducta por el estudio de las organizaciones y su administración se han integrado en el campo del *comportamiento organizacional* (CO). Es el estudio del comportamiento de los individuos y grupos en el ámbito de las organizaciones. Un campo estrechamente ligado es el del *desarrollo organizacional* (DO). Se refiere a los esfuerzos para cambiar, desarrollar y mejorar las organizaciones, empleando conceptos de las ciencias del comportamiento.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración más efectiva y participativa de la cultura organizacional.

### **Administración de Personal.**

Refleja desarrollos significativos en la aplicación de los conceptos de las ciencias del comportamiento. Este término destaca el papel de la administración como medio para desarrollar y utilizar los recursos humanos.

Los administradores tienen fuerte interés por desarrollar organizaciones que sean efectivas y eficientes (productivas) y que también proporcionen una cultura apropiada para el bienestar de los participantes.

### **Importancia de la Administración de la Producción y Operaciones.**

El campo de la administración de la producción y operaciones AP/O se refiere al diseño, la operación y el control de un sistema productivo que transforma recursos en bienes o servicios.

La administración de la producción y operaciones se preocupa por áreas tales como la producción y el control de inventarios, sistemas de manufactura, manejo de materiales, asignación de recursos, diseño de instalaciones, programación, abastecimiento, control de calidad, diseño de trabajo, planeación de la calidad, administración de proyectos y análisis de ubicación.

## LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### Sistemas de Información Administrativa.

Los gerentes necesitan información oportuna y precisa para tomar decisiones efectivas. La importancia que se da a la cuantificación y el desarrollo de las computadoras que pueden procesar y almacenar vastas cantidades de información llevó a la creación de sistemas basados en la computadora que integran la recolección, procesamiento y transmisión de la información.

El objetivo de los SAD es apoyar y mejorar el proceso de toma de decisiones.

### PUNTOS DE VISTA DE CONTINGENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN.

Los puntos de vista de contingencia reconocen tanto similitudes como diferencias entre las organizaciones, pero de cualquier manera aclaran que el papel administrativo básico es buscar la *congruencia* entre la organización y su medio ambiente y entre sus subsistemas.

La información puede ayudar a los administradores a desarrollar un diseño operativo adecuado dentro de ciertos contextos tecnológicos y ambientales; puede ayudar a determinar cuáles son los estilos de liderazgo adecuados, y puede ser instrumental para determinar los medios más importantes para el mejoramiento y los cambios en la organización. En efecto, los conceptos de sistemas y puntos de vista de contingencia no pueden ofrecer principios generales para administrar todas las organizaciones, pero sí pueden servir como lineamientos importantes para el diagnóstico de las organizaciones y acciones administrativas en situaciones específicas.

Toda organización es un subsistema de su medio que le proporciona recursos y utiliza los productos de dicha organización.

### EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN.

La perspectiva de *administración estratégica* propone que los administradores son los elementos centrales en el cambio organizacional. Como encargados de tomar decisiones, tienen un papel activo en la tarea de prever y dar forma al ambiente y en señalar el curso que debe seguir la organización.

La labor primordial del estratega es asegurar una buena alineación estratégica entre la organización y su medio. El proceso de alineamiento contempla dos funciones: 1) adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio, y 2) organizar las estructuras y los procesos internos para que otras personas puedan llegar con opciones estratégicas creativas y desarrollen nuevas capacidades para enfrentar los retos del futuro.

## **Respuesta Estratégica al Medio Ambiente.**

Miles y Snow, indican que los administradores responden a sus medios desarrollando muchas estrategias alternas y estructuras correspondientes. Sin embargo sugieren esquemas definidos en donde los cuatro tipos principales son:

- **Defensores** Son las organizaciones que tienen reducido ámbito de mercado para sus productos.
- **Exploradoras** Organizaciones que casi continuamente buscan oportunidades de mercado, y regularmente experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente naciente.
- **Analizadoras.** - Estas organizaciones operan en dos tipos de ámbitos de mercado para sus productos, uno relativamente estable, y el otro cambiante.
- **Respondientes.** - Organizaciones en las que los principales administradores frecuentemente se dan cuenta del cambio y la incertidumbre que afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente.

Los diversos estudios sobre administración estratégica tienden a reafirmar la importancia de los sistemas y puntos de vista de contingencia de las organizaciones. Las organizaciones de más éxito son aquellas en las que los administradores son capaces de desarrollar estrategias apropiadas para adecuarse al medio ambiente, y luego establecen estructuras y procesos internos para aplicar estas estrategias.

## **CONCEPTOS TRADICIONALES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Las organizaciones industriales se preocupaban por el desarrollo de estructuras adecuadas para una producción estable.

### **Especialización Organizacional y División del Trabajo.**

Es deseable determinar las actividades necesarias para el logro de los objetivos globales de la organización y luego dividir estas actividades con base lógica en departamentos que desempeñen las funciones especializadas.

### **El Principio de Jerarquía.**

Este principio señala que la autoridad y la responsabilidad debe fluir en línea directa y de manera vertical desde el nivel más alto de la organización al nivel más bajo. Crea la estructura jerárquica de la organización. Se refiere a la división vertical de autoridad y responsabilidad y a la asignación de diversas labores en la cadena jerárquica.

## PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Se puede suponer que la estructura organizacional más adecuada debe ser predeterminada tomando en cuenta el medio, la tecnología y al personal. La administración toma decisiones estratégicas que son fundamentales en la determinación del diseño de una organización. “La decisión estratégica se extiende al contexto dentro del que opera la organización, a los estándares de desempeño contra los que tiene que evaluarse la presión de las limitaciones económicas, y la estructura misma de la organización.”

“Dependiendo de las percepciones de las propiedades internas y ambientales, los administradores tienen una gran libertad para tomar decisiones estratégicas para enfrentar diversas situaciones emergentes.”

El concepto de diseño de la organización implica el proceso de propiciar las relaciones y crear la estructura para lograr fines organizacionales. Por tanto, la estructura es el resultado de el proceso de diseño. La estructura de la organización tiene una orientación prescriptiva y de acción; está adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño.

## DIFERENCIACION DE LAS ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES.

**Diferenciación vertical: jerarquía.** En la organización formal, ésta jerarquía establece la estructura básica de comunicaciones y autoridad, la llamada “cadena de mando”.

**Diferenciación horizontal: departamentalización.** Las tres bases principales de departamentalización son:

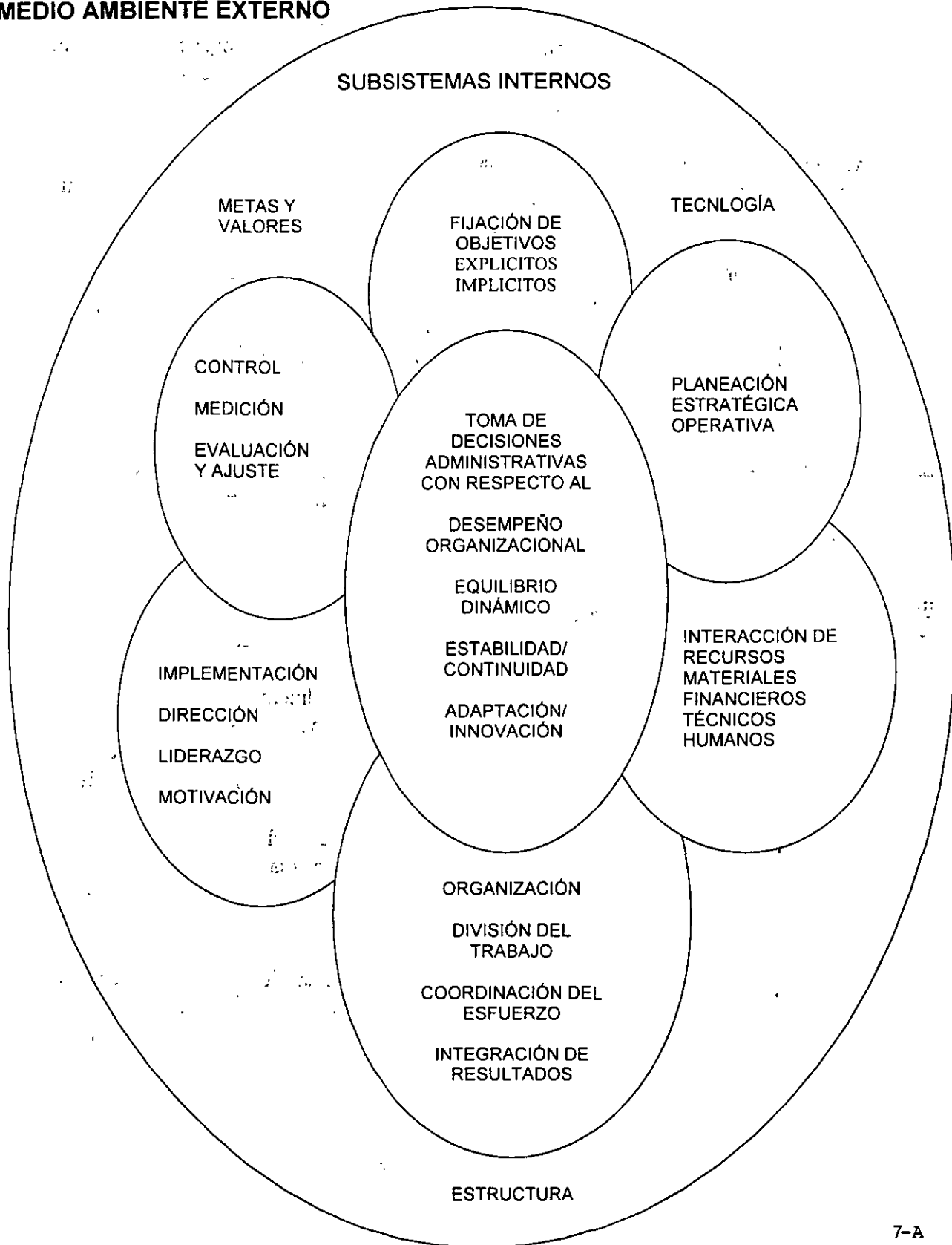
1. **Función.-** Las actividades están divididas en las funciones primordiales a ser realizadas: manufactura, distribución, ingeniería, investigación y desarrollo, relaciones de empleados y finanzas.
2. **Producto.-** Se ha vuelto muy importante, especialmente para las grandes y complejas organizaciones. Por ejemplo, compañías como la *General Electric*, la *General Motors* y *Dupont* tienen importantes divisiones por productos con una gran autonomía. Esta forma ha sido utilizada cada vez más, con una tendencia hacia una diversificación heterogénea.
3. **Localización** Todas las actividades de la organización desarrolladas en un área geográfica particular son reunidas e integradas en una sola unidad.

## LA TAREA ADMINISTRATIVA.

La administración es la fuerza primordial dentro de las organizaciones para coordinar los recursos humanos y materiales, y los administradores son responsables del desempeño organizacional, tanto de los resultados actuales como del potencial futuro. La administración incluye el elemento humano de liderazgo, así como la aplicación de diversas habilidades técnicas, como la toma de decisiones y la planeación.

# LA LABOR ADMINISTRATIVA

MEDIO AMBIENTE EXTERNO



74 11 11 11 11 11

63

1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000

1000

1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000

1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000

1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000

1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000

1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000

1000 1000 1000 1000

1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000  
1000 1000 1000 1000 1000 1000

1000



## **Desempeño Organizacional**

La supervivencia es un objetivo básico en las organizaciones públicas y privadas. Lo bien que una organización se desempeñe, depende de cuál de muchas medidas aplique. Otra forma de ver el desempeño es qué tan capaces de adquirir recursos son las organizaciones.

### **Asegurar la capacidad para actuar**

La labor administrativa va más allá del desempeño real; incluye asegurar la capacidad de la organización para seguir actuando en el futuro. Esto implica cambio, renovación y mejoras. Los recursos financieros, técnicos y humanos son obviamente importantes; el uso cotidiano debe ser balanceado con inversiones en mejoras futuras.

## **FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION**

Decidir qué hacer a pesar de la incertidumbre, gran diversidad, y una enorme cantidad de información potencialmente relevante. Esto incluye tomar decisiones que mantienen un equilibrio dinámico al tiempo que alcanzan los objetivos que significan éxito.

### **Fijación de Objetivos.**

Identificar los objetivos organizacionales es una función básica del administrador. Siempre hay objetivos por lo menos implícitamente. Las metas específicas incluyen cantidades de producción, objetivos de costos, cuotas de ventas y fechas límite para la terminación del trabajo.

### **Planeación.**

Una vez que se tienen los objetivos, la labor administrativa pasa a planear los medios de alcanzarlos; decidir de antemano qué se va a hacer y cómo. Esto implica el desarrollo de una estrategia global y políticas generales más específicas y procedimientos. La integración de la toma de decisiones a través de la organización y en el tiempo.

### **Integración de Recursos.**

Los recursos son necesarios para realizar los planes, y es responsabilidad de la administración integrar los recursos requeridos y vigilar que se utilicen eficientemente. Las ideas innovadoras requieren nuevas fuentes de fondos, diferentes materias primas, adaptación del esfuerzo humano y cambios en los procedimientos.

### **Organización.**

Reunir a la gente y recursos adecuados no asegura la efectividad y eficiencia organizacional. La labor administrativa incluye también el desarrollo y mantenimiento de una estructura



para la realización de los planes establecidos y el logro de los objetivos relevantes. Los diagramas de flujo de trabajo muestran el proceso de transformación utilizado en producir bienes o servicios.

### **Aplicación.**

Los objetivos, planes, recursos y diseños son parte de la preparación; desarrollar la capacidad para actuar. Sin embargo nada ocurre hasta que se utiliza el esfuerzo para alcanzar los resultados deseados. Los administradores con frecuencia dirigen las actividades en los planes y procedimientos de aplicación.

Los buenos administradores crean un clima dentro del cual la gente se siente motivada para actuar bien. La forma más rápida de acabar con la motivación es no permitir que la gente haga las cosas para las que fue adiestrada.

### **Control.**

Medir y evaluar los resultados son pasos necesarios a fin de sopesar el desempeño organizacional y determinar que tan bien ha realizado su labor el administrador. Controlar es la función administrativa referente a mantener la actividad organizacional dentro de límites permitidos, de acuerdo con las expectativas.

Los planes ofrecen el marco de referencia en el que funciona el proceso de control. Al mismo tiempo, la retroalimentación de la fase de control generalmente identifica la necesidad de nuevos planes o cuando menos ajustes a los existentes.

La labor administrativa puede ser analizada en términos de sus exigencias (que tiene que hacerse) limitaciones (factores que limitan las opciones y las acciones) y opciones (qué hacer y cómo hacerlo).

Aprender a aprender es una parte clave en un administrador efectivo. El conocimiento y la habilidad son ingredientes necesarios pero no suficientes. Deben ser reforzados con la experiencia a fin de lograr la sabiduría que distingue a los administradores verdaderamente efectivos dentro de una organización.

# INDICE

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. LA ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES</b>                                  | <b>1</b> |
| <b>2. EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES Y EVALUACIONES DE LOS PLANES DE TRABAJO</b> | <b>2</b> |
| <b>3. EVALUACION Y CONTROL</b>   | <b>6</b> |
| <b>4. EL CONTROL DE GESTION Y LA PLANEACION ESTRATEGICA</b>                        | <b>7</b> |