



UNIVERSIDAD PANAMERICANA GUADALAJARA

"La planeación financiera a corto plazo en
la pequeña Empresa"

Oscar Miguel Sandoval Arana

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Finanzas con reconocimientos de validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Diciembre de 1990.



46199



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

"La planeación financiera a corto plazo en
la pequeña Empresa"

Oscar Miguel Sandoval Arana

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Finanzas con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Diciembre de 1990.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

UNIDAD GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA, ZAPOPAN, JAL.

COD. POSTAL 45010

TELS. 21-59-96, 21-09-97 Y 22-53-35

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Sr. Oscar Miguel Sandoval Arana

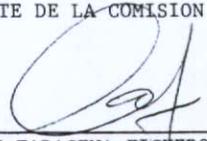
En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de Investigación.

titulado: "La planeación financiera a corto plazo en la pequeña Empresa"

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen -- Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A t e n t a m e n t e ,

EL PRESIDENTE DE LA COMISION


ING. ENRIQUE TARACENA FIGUEROA

Zapopan, Jal., a 17 de diciembre de 1990.

I N D I C E

DEDICATORIA.	Pág.	IV
INTRODUCCION.	Pág.	1
I.- Antecedentes.	Pág.	5
1.- Planeación financiera a corto plazo.	Pág.	5
1.1.- La planeación financiera.	Pág.	5
1.2.- Pasos importantes para la elaboración de la planeación financiera a corto plazo.	Pág.	6
1.3.- Definición de pequeña empresa y su relación con el pequeño empresario.	Pág.	11
II.- Como obtener los datos para la planeación financiera y elaboración de los estados financieros Proforma.	Pág.	16
2.- La elaboración de cédulas.	Pág.	16
2.1.- Cédula de ventas.	Pág.	19
2.2.- Cédula de cobranza.	Pág.	20
2.3.- Cédula de inventarios.	Pág.	21
2.4.- Cédula de costo.	Pág.	24
2.5.- Cédula de cuentas por pagar a corto plazo.	Pág.	24
2.6.- Cédula de márgenes.	Pág.	25
2.7.- Cédula de gastos operativos.	Pág.	26
2.8.- Caso práctico para la ejemplificación de como se deben llevar a cabo los pasos anteriores.	Pág.	26

III.- Estados Financieros proforma importantes en la planeación financiera a corto plazo.	Pág. 35
3.1.- Flujo de caja proforma.	Pág. 36
3.1.1.- Objetivos de un flujo de caja.	Pág. 39
3.1.2.- Alcance del flujo de caja.	Pág. 41
3.1.3.- Métodos de preparación del presupuesto de efectivo.	Pág. 42
3.1.4.- Observaciones.	Pág. 44
3.1.5.- Continuación del caso práctico iniciado en el capítulo anterior.	Pág. 45
3.2.- Estado de resultados proforma.	Pág. 45
3.2.1.- Naturaleza e importancia.	Pág. 45
3.2.2.- Como elaborarlo.	Pág. 47
3.2.3.- Continuación del caso práctico.	Pág. 52
3.3.- El balance proforma.	Pág. 53
3.3.1.- Naturaleza e importancia.	Pág. 54
3.3.2.- Tipos de balance y fines.	Pág. 55
3.3.3.- Estructura general de un balance.	Pág. 56
3.3.4.- Continuación del caso práctico.	Pág. 61
IV.- Decisiones de inversión y de financiamiento a corto plazo.	Pág. 63
4.1.- Estrategias de la determinación de la combinación de financiamiento.	Pág. 63
4.2.- Campos básicos de inversión a corto plazo.	Pág. 66

4.3.-	Tipos de financiamiento a corto plazo.	Pág. 72
V.-	Aplicación de la teoría a una empresa.	Pág. 77
5.1.-	Explicación de la empresa en general.	Pág. 77
5.2.-	Supuestos para la elaboración de la planeación financiera a corto plazo y la elaboración.	Pág. 77
5.3.-	Análisis de la planeación financiera obtenida en el punto anterior.	Pág. 86
VI.-	Conclusiones.	Pág. 99
	BIBLIOGRAFIA.	Pág.102
	CITAS BIBLIOGRAFICAS	Pág.103

DEDICATORIA :

EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS LO DEDICO A MIS PADRES, QUE SIEMPRE ME HAN APOYADO EN TODOS LOS ESTUDIOS QUE HE REALIZADO EN MI VIDA CON EL FIN DE LLEGAR A SER ALGUIEN DE PROVECHO EN ESTE PAIS QUE TANTO LO NECESITA; POR ELLO, QUIERO QUE ESTA QUE ES LA ANTESALA DE LA CULMINACION DE UNA ETAPA DE MI VIDA, SEA UN RECONOCIMIENTO A SU LABOR, ASI COMO A LA DE TODOS Y CADA UNO DE LOS MAESTROS QUE INTERVINIERON EN MI FORMACION ACADEMICA.

A TODOS ELLOS, GRACIAS.

I N T R O D U C C I O N

I.- Ubicación y delimitación del tema.

Se demostrará que la optimización en el manejo de los recursos financieros a futuro en la pequeña empresa es inminentemente necesaria con el objeto de obtener el mayor beneficio económico para los dueños de estas empresas sin poner en juego la situación financiera de las mismas. Estamos viviendo un mundo donde cada día los recursos financieros están ganando terreno en los temas de conversación de las personas, periódicos, revistas, etc. Por lo que debemos iniciar por enseñarnos a aprovechar al máximo los recursos financieros propios. Para llegar a eso no existe otro camino que comenzar a planear en base a los objetivos financieros que se definan con anterioridad y realizar su flujo de caja proforma, su estado de resultados proforma y su balance proforma, ya que son los instrumentos de evaluación monetaria de las empresas comunes y que nos permiten ver con mayor sencillez y claridad la situación financiera de la empresa en un momento determinado. Estos casi nunca son utilizados en la pequeñas empresas para planear a corto plazo ya que en estas empresas, el encargado de manejar los recursos monetarios básicamente es el dueño, el cual desgraciadamente nunca se preocupa de situaciones futuras a corto plazo como compromisos de pago a proveedores, empleados, impuestos, acreedores diversos, etc. También se puede dar el caso de tener temporadas con demasiado dinero en caja y bancos y muchas veces no se sabe ni por qué y tiene el dinero improductivo o lo toma para

otros fines distintos a los de la empresa sin saber que en el corto plazo tiene compromisos fuertes de pago en la empresa. Por lo tanto cuando tenga necesidades urgentes de dinero y no disponga de el en el momento muchas veces tendrá que conseguirlo con el primero que se lo preste y la mayoría de las veces en condiciones caras las cuales pueden poner en aprietos a su empresa.

II.- Justificación.

Aquí en México la pequeña empresa es totalmente familiar y las decisiones importantes de la misma generalmente recaen sobre el jefe de familia, quien la mayoría de las veces acostumbra tomar las decisiones de acuerdo a sus presentimientos, sin analizarlos, lo cual anteriormente no era tan riesgoso para la empresa si no resultaba su corazonada, ya que existía mucho menos competencia y el costo del dinero no era tan importante. Ahora vivimos en un mundo que cada día está más comunicado internacionalmente e internamente en el país por lo que es más fácil adquirir productos de otros lugares del país o del mundo similares o iguales a los que fabricamos con una mejor calidad algunas veces y mejor precio por lo que una mala decisión del encargado de dirigir a la empresa puede arruinarla. También vemos ahora un mundo que se ha volcado totalmente hacia la cuestión financiera en la que el costo y rendimiento de cada moneda del mundo ha tomado la delantera en noticieros, revistas, conferencias, etc. Aunque en México va empezando por lo que todavía se está en tiempo de ayudar a la pequeña empresa con una adecuada planeación financiera en la cual

todas las corazonadas que se tenían anteriormente se tendrán que someter a un análisis financiero y evaluar que tan convenientes pueden ser para la empresa. Para así decidir si se llevan a cabo o no. Por lo que el tiempo de llevar las pequeñas empresas a caprichos y "latidas" de su director general se esta acabando. Ahora se tiene que actualizar y empezar a aprovechar toda la información contable para su planeación financiera, la cual la deben de elaborar a conciencia para que realmente sea de provecho para la empresa.

Con esto no se quiere decir que no puedan continuar pequeñas empresas llevadas a los buenos o malos presentimientos de su director general, pero a lo mejor su latida le deja el 50% en vez del 100% que le debería de dejar si su latida se complementara con una adecuada planeación financiera. Con la planeación financiera estaremos integrados a la empresa y cuando tengan que tomar decisiones repentinas y urgentes podrán acertar más fácilmente si están bien enterados del funcionamiento financiero de la empresa.

III.- Objetivo General.

Presentar a los directivos y hombres de negocios dedicados a la pequeña empresa la importancia de la planeación financiera, expresamente a detectar los sobrantes y faltantes de efectivo al mismo tiempo que saber donde están invirtiendo las utilidades ya que como se verá más adelante en el capítulo III de la tesis que podemos tener empresas que generen muy buenas utilidades pero al mismo tiempo con grandes problemas de liquidez o a la inversa.

IV.- Objetivos particulares.

- * Aclarar la forma de obtener la información financiera de la pequeña empresa necesaria para empezar a planear las funciones financieras a corto plazo.
- * Mostrar la forma de utilizar toda esa información en la elaboración de los diferentes estados financieros para la pequeña empresa.
- * Dar a conocer las características principales para las decisiones de inversión o de financiamiento a corto plazo.
- * Orientar al empresario en la creación de un modelo de planeación financiera para su empresa a corto plazo.

I.- ANTECEDENTES

1.- Planeación Financiera a corto Plazo

1.1.- La planeación financiera:

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos financieros con el fin de establecer en una empresa resultados económicos a futuro los cuales indicarán que rumbo puede tomar la empresa en base a los supuestos dados y así poder corregir los errores o mejorar los aciertos en algo que todavía no sucede.

Los objetivos pueden ser trazados en tres fases: Planear lo que se requiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo. Esto es algo indispensable para el éxito no solo en materia de planeación financiera sino para todo lo que se emprenda en la vida.

"Herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada de los estados financieros, estimada o futura de un organismo social, público o privado."(1)

El objetivo principal de la planeación financiera, es la evaluación en un futuro de lo proyectado contra lo que realmente esta sucediendo en la empresa.

Al desarrollar estos planes, o programas, deberán hacerse lo mejor que se pueda en un mundo imperfecto, porque deberá reconocer que, en cierto grado, sus planes podrán ser obstruidos por fuerzas externas sobre las cuales se tiene muy poco control.

Los planes financieros deben mostrar las cantidades de fondos durante cierto período de tiempo. Tal como lo indica el presupuesto

de efectivo, algunos fondos son generados por inventarios o cuentas por cobrar estacionales, las cuales generan el efectivo necesario para el pago a los acreedores.

1.2.- Pasos importantes para la elaboración de la planeación financiera a corto plazo.

Se divide en 5 pasos importantes la planeación financiera desde su establecimiento, hasta su control.

a) Fines : Tienen que especificar los directivos de la empresa junto con los gerentes de las diferentes áreas de la empresa los objetivos a los cuales se quiere llegar para que los gerentes se sientan identificados con ellos desde su creación y no los sientan como algo impuesto. En la pequeña empresa estos fines casi siempre son impuestos por el dueño ya que es el hombre orquesta de la empresa.

Para poder fijar los fines a corto plazo primero se necesitan fijar los del largo plazo para que los fines de corto plazo se enfoquen a alcanzar más fácilmente y poco a poco los del largo plazo.

Si no se elaboran planes financieros en una empresa con objetivos y metas bien claros y especificados por escrito para que los conozcan los miembros de cada departamento y puedan cooperar estos a su vez al logro de los mismos. No se podrá mantener una posición específica ya que en cada período se tendrán objetivos diferentes y cada miembro del departamento puede perseguir objetivos diferentes por lo que no se llegará a obtener un adecuado progreso y redituabilidad de la empresa, como en el caso de que todos los miembros de la empresa trabajarán hacia un mismo fin.

Esto no quiere decir que no existan grandes empresas guiadas por empresarios que se van únicamente a decisiones dictadas por el sentido común, el buen juicio y la experiencia. Si estas personas a su experiencia le agregan una adecuada planeación financiera lograrían aún más dentro de ella y quizás muchas veces más tranquilidad para ellos, ya que la mayoría de las veces sabrán cuando pasarán tiempos difíciles y se darán a la tarea de aminorarlos y no serán tomados por sorpresa casi nunca o nunca. Con esto no se dice que no pueda haber imprevistos pero los cuales pueden ser solucionados más fácilmente teniendo un conocimiento más a fondo de la empresa con la planeación financiera.

Los objetivos deben ser realistas y alcanzables para que una vez logrados fijar otros nuevos y/o más altos, ya que si no son realistas y alcanzables se pueden perder del rumbo fijado y de nada servirían las horas invertidas para la fijación de los mismos. Se debe evitar fijar objetivos como este: Ser la Empresa número uno en ventas, aparte de que deja muy ambiguo el concepto, quizá sea muy difícil de alcanzar o de cuantificar los avances para lograr ser el primero en ventas en la rama en que se desenvuelva la empresa. En cambio si se tiene el nivel de ventas anterior se puede fijar uno nuevo en base a experiencias en años pasados y de acuerdo a la capacidad de la empresa por lo que será más fácil ver los avances logrados en ventas y que no se desanime la gente de ventas con un objetivo que quizá será para toda la vida. Hay que buscar objetivos que realmente motiven a los trabajadores y directivos de la empresa a ser cada día mejores, porque si se analiza el objetivo anterior todo mundo quiere ser el mejor en todo lo que se emprenda aunque

solamente uno llega y es más fácil llegar poco a poco con metas más acordadas a las posibilidades de la empresa que si se fijan objetivos de ese tipo para toda la vida.

Como ejemplos de objetivos para la planeación de efectivo se tienen los siguientes:

- Satisfacer oportunamente las necesidades de efectivo de la organización. En base a la planeación financiera determinar a partir de que momento se necesitará del dinero en la organización.
- Conseguir créditos y financiamientos en las mejores condiciones y en el tiempo oportuno.
- No tener dinero "congelado"; por ejemplo que no se tenga en la cuenta de cheques durante varios días cantidades de dinero que no se utilizarán en los próximos días; sino que siempre el dinero esté produciendo.
- Evitar erogaciones de dinero que no se justifiquen con los objetivos de la empresa.
- Entre otros.

Para corregir una situación de objetivos conflictivos o que se contrapongan se debe poner una escala para cada uno, en dinero y valorar sus beneficios en el corto y largo plazo, por lo que se escogerá el objetivo que mas beneficios deje a la empresa.

b) Medios: ? Por qué medios se van a tratar de alcanzar los objetivos de la empresa? Para esto se fijarán las políticas a seguir.

En los objetivos se fija lo que desea alcanzar la empresa y en las políticas se fijarán las actividades que deben desarrollarse en la empresa para lograr cada uno de esos objetivos. Estos servirán de

guía al pensamiento y acción de los subordinados.

Por ejemplo para bancos:

- Tener como saldo mínimo \$25,000.00
- Todos los cheques de \$ 50,000.00 deberán tener autorización del gerente de la empresa.
- Las chequeras que se manejen en la empresa serán con firmas mancomunadas.
- Entre otros.

c) Recursos: Determinar los tipos de créditos que se solicitarán y cantidades de los mismos, ¿cómo se asignarán dentro de la empresa para su mejor aprovechamiento? y ¿cómo serán liquidados?

d) Realización: En esta parte se deben de poner ya en práctica en la empresa los tres puntos anteriores para que se vayan realizando a través del tiempo por lo que se tienen que organizar, ejecutar y dirigir.

La organización dentro de la empresa es un requisito indispensable en la planeación para que identifique y jerarquice las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la misma.

Si existe una buena organización se requerirá de la ejecución por parte de los miembros, de la empresa, de las actividades encomendadas a cada uno del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo y se vayan integrando mejor a su organización.

Al hablar de la ejecución se requiere necesariamente de la dirección que se encarga de guiar a las personas hacia los objetivos y que no por carecer de una dirección se vayan desviando los miembros de la compañía y que llegue el momento de que cada uno tenga sus propios objetivos y diferentes a los de la organización

en vez de todos estar encaminados a los mismos.

e) Control: Para verificar la eficiencia de como se hizo y se esta haciendo la planeación financiera se requiere de este paso, para que puedan evaluar si se están realizando las tareas de acuerdo a los objetivos.

"Para ejercer un buen control se requiere de evaluar los resultados comparables con patrones o modelos establecidos previamente, los cuales casi siempre serán en base al pasado de la empresa,"(2) o si la empresa va iniciando deben partir en base a experiencia de los dueños y de lo que se esperaba a la hora de crear la empresa, de manera que se puedan tomar decisiones que corrijan a tiempo, si es que surge, alguna variación o discrepancia con lo planeado. Y así, si no se tiene un adecuado control todo lo anterior se puede venir al suelo por lo que la gente de control debe de estar siempre alerta en todo el desempeño de las actividades de la empresa para detectar a tiempo cuando vayan mal las cosas en alguno de los pasos anteriores y que se puedan echar a perder otras actividades de la organización ya que todas están ligadas entre sí. Por lo tanto la gente de control debe ser la más capacitada para tomar decisiones rápidas en la empresa.

1.3.- Definición de pequeña empresa y su relación con el pequeño empresario.

Empresa en general: Es una unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad.

- Es una unidad económica autónoma de reproducción; que utiliza trabajo ajeno además del empresario y produce bienes o servicios para satisfacer una necesidad real del mercado con el fin de obtener un valor económico agregado. Esta necesita de un capital o aportación inicial por parte de los dueños para que se dé y está sometida a riesgo.

Entre otras características de la empresa se tienen las siguientes:

- Existencia de objetivos
- Presencia de una autoridad
- Jerarquía y funcionamiento de los miembros
- Distribución entre los empleados que son y no son sometidos
- Existencia de problemas "(3)

Existen muchos parámetros para clasificar a las empresas según su tamaño ya sea en micro-empresa, pequeña empresa, mediana empresa, etc.

Los más usados son los que se basan en número de empleados existentes en la empresa y en ventas anuales en pesos. A continuación se presentan algunas clasificaciones para distintas Instituciones.

* Para Nacional Financiera este parámetro es el siguiente:

Tamaño de Empresa	# de Empleados (hasta)	Ventas anuales (hasta)
Micro	15	\$ 300,000,000.00
Pequeña	100	\$ 3,400,000,000.00
Mediana	250	\$ 6,500,000,000.00

* Para el Banco Nacional de México S.N.C. es el mismo que el anterior e igual para Bancomer S.N.C.

* Para la Cámara de Comercio en Michoacán es el siguiente:

Tamaño de Empresa	Ventas anuales	# de Empleados
Micro	\$ 200,000,000.00	15
Pequeña	\$ 1,500,000,000.00	100
Mediana	\$ 2,500,000,000.00	500
Grande	\$ 5,000,000,000.00	1000
Macro	En adelante	En adelante

Como podemos ver básicamente son iguales. Otras características que se pueden agregar específicamente a la pequeña empresa son:

* Todavía en la pequeña empresa es común dar con Empresas Familiares y que la mayoría de las funciones y toma de decisiones dependen directamente del dueño, sobre todo la monetaria.

* En la pequeña empresa el dueño es el engrane principal sobre el cual descansa la empresa y de él depende el éxito o el fracaso de la misma.

* Los riesgos en las pequeñas empresas son tomados en base a la autoconfianza del dueño en cuanto a sus habilidades para manejar la empresa.

Como se puede ver la persona clave en la pequeña empresa es el dueño por lo que es muy conveniente analizar al pequeño empresario ya que carece de sentido pensar en la pequeña empresa sin relacionarla de inmediato con la persona que la dirige, la cual es la encargada de llevar a la empresa al éxito o al fracaso.

Existen tantos significados para la palabra empresario como escritores sobre negocios hay. Un empresario tiene la disposición nata de hacer algo, de crear un satisfactor diferente que ofrecer,

de promover una idea valiosa, al mismo tiempo que transmitir esa inquietud creadora y ese empuje a quienes lo rodean. En la pequeña empresa la persona clave suele ser el propietario por lo que si el pequeño empresario es capaz de tomar decisiones acertadas, oportunas y tiene la habilidad para llevarlas a cabo, generalmente tendrá éxito en su Empresa; por el contrario si carece de dicha habilidad, lo más probable es que fracase.

"El primer acto de todo pequeño empresario es la decisión vital de establecerse por cuenta propia. Quien emprende una pequeña empresa se selecciona implícitamente así mismo para dirigirla, ya que sin pensar siquiera en otras alternativas, asume que la sola propiedad de la empresa le otorga su dirección." (4) Un factor común en el pequeño empresario exitoso es su aceptada disposición para pagar el precio de serlo.

CARACTERISTICAS DEL PEQUEÑO EMPRESARIO (5)

- * El pequeño empresario posee ciertas características o aspectos de su personalidad innatos los cuales le facilitan ser un empresario exitoso, que pueden o no desarrollarse y perfeccionarse, pero que indiscutiblemente deben traerse dentro.
- * El pequeño empresario posee fundamentalmente un impulso por emprender; tiene un entusiasmo persistente por afrontar nuevos retos y alcanzar el éxito en lo que se propone.
- * El pequeño empresario tiene una gran confianza en si mismo y en su habilidad para hacer realidad sus proyectos. Tiene la automotivación y la determinación necesarias para contender con las dificultades y lograr lo que se propone.

* El pequeño empresario busca y elige metas que le impliquen un reto empresarial, pero al mismo tiempo, hace lo posible por reducir los riesgos inherentes y anticiparse a los problemas. Le disgusta lo incontrolable y trata de evitarlo, sin embargo gracias a su auto-confianza es más probable que acepte riesgos si estos dependen directamente de él o de su habilidad.

* Por último una característica del pequeño empresario, de vital importancia para la pequeña empresa, es su sentido de la oportunidad, es decir, su capacidad para buscar e identificar oportunidades de negocio. Ese sentido de la oportunidad le permite detectar los "huecos" existentes en el mercado y descubrir nuevos productos o ideas para satisfacer una necesidad generalmente no cubierta o pobremente atendida por otras empresas.

No se quiere decir con estas características, que son las únicas para poder ser un pequeño empresario. Pero sí son de las más importantes para tener un buen éxito como pequeño empresario.

II. COMO OBTENER LOS DATOS PARA LA PLANEACION Y ELABORACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA.

2.- La elaboración de cédulas:

Muchas veces cuando se habla de planeación financiera en la pequeña empresa se ve como algo muy sofisticado y que solo les corresponde a las empresas medianas y grandes llevarla a cabo, lo cual no se debe entender así. Se ve así porque quizás la pequeña empresa en que se encuentran comenzó con la idea de haber que pasa o por necesidad y vieron esa oportunidad; después se empezaron a dar cuenta del éxito que podían tener con lo que era una Micro-Empresa la cual se empieza a convertir poco a poco en una Pequeña Empresa y no saben ni como comenzar a obtener información del pasado de su empresa para planear su futuro y que seguir adelante con lo que comenzó un día para ver que pasaba con la empresa la cual resultó ser muy buena. Por lo que no toda la vida se puede seguir pensando así y los nuevos pequeños empresarios junto con los ya existentes deben de darse a la tarea de organizar sus empresas y realizar las cosas más profesionalmente. Si se piensa en la planeación financiera tal como se escucha a lo mejor no se tiene ni la más remota idea de por donde comenzar la planeación financiera, para esto se pueden ayudar con las cédulas las cuales son tablas que se llevan para cada una de las cuentas de balance y de estado de resultados para un periodo determinado de tiempo indicándonos artículos manejados, volúmenes manejados como puede ser en

unidades, kilos, metros, etc. Precio o costo unitario, precio o costo total por artículo, etc. De las cuales en este capítulo veremos como se elaboran para cada una de las cuentas y cual es la información que debe de llevar cada una. Estas los van a auxiliar para hilar su información del pasado a una futura ayudada con su experiencia en la empresa junto con el futuro que se espere en el ámbito económico donde se desarrolle.

Por lo tanto la información pasada más los supuestos para el futuro los cuales van en base a la experiencia que cada pequeño empresario tenga, dará como resultado expectativas a futuro de la empresa.

Se realizan cédulas para las diferentes cuentas de estado de resultados y de balance, de acuerdo a los saldos finales que obtengan de la elaboración de dichas cédulas se podrá ir armando poco a poco la planeación financiera a futuro.

Las cédulas van a determinar el saldo que se tendrá en base a los supuestos al final del período que se esté manejando para las diferentes cuentas.

Para su elaboración se deberán considerar todos los supuestos que se crean pertinentes para el período que se vaya a planear y que afecte directa o indirectamente el resultado final de la cédula que se este manejando.

Por ejemplo la inflación pronosticada, reducción o incremento de los días de cobro a clientes o pago a proveedores según sea el caso, incremento o disminución en volumen de ventas o de producción, incremento o disminución de márgenes de utilidad, etc.

Los supuestos podrán ser exclusivos para una cédula o para varias y se pueden considerar supuestos diferentes pero siempre y cuando mantengan una ilación lógica de una cédula a otra. Por ejemplo si se compran varios productos de materia prima para la elaboración de un "X" producto final, puede ser que el incremento en sus precios sea muy diferente por lo que afectarán a los productos de manera muy diferente en sus costos y lo consideren así por lo que aunque sean diferentes los incrementos en precios aplicados a cada artículo ambos tendrán ilación entre sí.

Para la elaboración de supuestos deben de considerar tres cosas básicamente:

- Lo que pasó = cifras reales financieras
- Lo que va a pasar = cifras del pronóstico financiero
- Lo que debe de pasar = cifras del presupuesto financiero.

Los supuestos pueden expresarse en números de unidades, pesos o porcentajes. La complejidad de éstos puede variar de una empresa a otras considerablemente.

Se pueden realizar tantas cédulas como rubros se consideren importantes para la empresa. Las más comunes e importantes son:

- Cobranza
- Inventarios
- Costos
- Gastos operativos
- Cuentas por pagar a corto plazo
- Márgenes de utilidad

Por lo tanto las cédulas ayudarán a elaborar los estados financieros proforma poco a poco ya que de ellas se obtendrán los datos más fácilmente. Con la elaboración de las cédulas se va integrando poco a poco la información y se detectará fácilmente de donde proviene cada importe de las cuentas con resultados más certeros.

2.1- Cédula de ventas:

Esta cédula incluirá básicamente lo siguiente:

- * Un renglón exclusivo para cada artículo diferente, por lo que habrá tantos renglones como artículos diferentes se fabriquen en la empresa.
- * Período que abarque la cédula y si es por un año puede dividirse en meses, semanas, etc.
- * Volumen de unidades de lo que se estima vender.
- * Precio de venta unitario.
- * Importe total de la venta.
- * Si se vende al mercado extranjero y/o nacional se pueden separar para cada uno de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- * Totales de volúmenes, precio promedio por artículo e importe total.

Por lo que para esta cédula se necesita definir el volumen que se calcula vender de cada artículo, su precio de venta unitario o bien lo que se desea vender de acuerdo con la realidad en total para cada período o subperíodo del que se trate y así poder elaborar la

cédula de ventas la cual arrojará al final el total de ventas de la compañía para el período del que se esté planeando. Es la primera cédula que se define porque de ella se derivan todas las demás por ejemplo si empezaran con inventarios no sabrían cuanto tener porque no saben cuanto se estima vender.

Para determinar los precios de venta se puede aplicar la inflación considerada para el período que se este pronosticando y procurar que sea la más real y así obtener los precios de venta más reales sin tener una planeación financiera con datos muy elevados o muy por debajo de lo que va a suceder. También deben de tener en cuenta como afectará la inflación a sus costos.

En el mercado se puede poner si es de exportación o nacional, o bien si todo es nacional se puede dividir por ejemplo: En zonas como Pacífico, Centro, Occidente, Norte, Por estado, etc.

Las columnas de totales se emplearán únicamente si se manejan dentro de la empresa dos o más mercados y/o dos o más productos, en ellas el precio de venta promedio es igual a la sumatoria de la multiplicación del precio del artículo con su volumen de venta y el resultado de esta sumatoria se dividirá entre el total de artículos vendidos.

2.2 Cédula de cobranza:

Es la segunda en elaboración porque después de que se estima cuanto se va a vender hay que estimar cuanto se va a cobrar y cuando para así saber si se van a poder financiar las cuentas por cobrar o

disminuir las ventas a crédito, ya que aparte hay que financiar inventarios, gastos, sueldos y salarios, etc.

Esta cédula indicará al final del período y/o subperíodo del que se esté hablando, el saldo que se tenga en cuentas por cobrar.

Las columnas que se deben incluir en esta cédula son:

* Una para cada mercado que tenga la empresa. Si hay dos o más mercados se tendrá una columna de totales. Los renglones que debe tener son:

* Saldo inicial de cuentas por cobrar, el cual se obtiene de la cédula anterior y si no hay cédula, del balance anterior.

* Ventas del período o subperíodo que se esté tratando en dinero.

* Cobro realizado en el mismo período o subperíodo.

* Saldo a fin del período o subperíodo, el cual pasará a ser el saldo inicial de la cédula del siguiente período o subperíodo.

Los supuestos que se consideran en esta cédula son:

* Los de ventas que se obtienen de la cédula de ventas.

* Los de las condiciones de créditos para los clientes que pueden ser por ejemplo treinta días fecha factura o treinta días fecha de entrega, etc. Y en el transcurso del tiempo estos supuestos pueden ir variando.

En esta cédula suponiendo que el subperíodo es mensual al saldo inicial se le suman las ventas del mes se le restan los cobros efectuados en el mes, lo cual da el saldo a fin de mes.

2.3 Cédula de inventarios.

Esta es un poco más complicada que las anteriores. Se tienen diferentes tipos de inventarios en las diferentes empresas.

Si hablamos de empresas industriales tienen inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados. En las empresas comerciales únicamente existen los inventarios de mercancías.

Los renglones principales en esta cuenta son los siguientes:

- * Inventario inicial: El cual se obtendrá del balance anterior.
- * Compras: Esto dependerá del tipo de empresa, si es comercial, las compras hechas en el periodo del que se trate y si es industrial se consideran los productos que se fabricaron y que fueron terminados en dicho periodo.
- * Ventas: Se consideran todas las ventas realizadas en el periodo tanto a crédito como de contado.
- * Inventario final: Se obtendrá de la suma del inventario inicial más las compras menos las ventas.

De estos cuatro renglones anteriores se necesitarán los siguientes conceptos:

- * Volumen: Este se considerará en unidades según el producto.
- * Costo: Primero se tendrá que decidir que tipo de costeo se llevará en la empresa y pueden ser entre otros:

Método de inventarios: Primeras entradas primeras salidas, en el cual se registran los costos reales de los artículos siempre sacando los más viejos en el inventario.

Método de último en entrar, primero en salir: Los costos de los artículos llevan el costo del último artículo que se halla

adquirido.

Método de inventario promedio de costos, el cual se divide en dos:

1.- Método de promedio del movimiento compensado: en este a las mercancías vendidas se les fija el costo a base del costo unitario promedio de las mercancías en existencias a la fecha de la venta. Por lo que se suman todos los costos de adquisición de cada una de las unidades y se dividen entre el total de unidades, lo cual da el costo que se va a aplicar.

2.- Método del promedio simple compensado: este no se analiza ya que resulta poco práctico y siempre se tendrían que comprar cantidades físicas iguales de inventarios.

Una vez que se decidió el método de costos que se va a utilizar en la empresa éste deberá ser para siempre o si no por lo menos para un largo período ya que no se puede estar cambiando constantemente debido a los trastornos que ocasiona. Por lo que cada empresa debe de ver el que más la beneficia.

Por último vendría la columna de importe en la cual se registran los costos totales de inventarios y se obtendrá de multiplicar las unidades por su costo unitario.

Algunos de los supuestos para la elaboración de esta cédula son:

- Si es empresa comercial ¿cómo se efectuarán las compras? y si es industrial tener una tabla de producción para el período del que se trate.
- Si se quiere que la empresa nunca esté por debajo de algún nivel

de inventarios especificar cual será o si se desea incrementar mensualmente el inventario en algún porcentaje o cantidad, también indicar cual será.

2.4 Cédula de costos.

Esta cédula ayudará a tener un costeo más real de los productos que se manejen en la empresa.

En ésta se tienen que manejar los siguientes conceptos:

- * Inventario inicial: el cual se obtendrá del inventario inicial de la cédula de inventarios del mismo período que se trata.
- * Las compras: también se obtienen de la misma forma que el inventario inicial nada más que del renglón de compras.
- * Inventario final: de la misma manera que los anteriores.
- * Costo de ventas: se obtendrá de la suma del inventario inicial con las compras y restándole el inventario final.

De cada uno de los rubros anteriores se maneja importe total y si hay varios artículos se maneja para cada uno por separado, obteniendo al final un costo total. Esto se hace para cada período que se pronostique.

2.5 Cédula de cuentas por pagar a corto plazo.

Los conceptos que se manejan en dicha cédula son los siguientes:

- * Saldo inicial: dicho dato se obtiene del saldo final de período anterior que se encuentra en el balance, si va iniciando la empresa sería cero, ya que todo irá en compras.

* **Compras:** en este renglón se registran las compras hechas durante el período del que se esté hablando.

* **Pagos:** se registran en este rubro los pagos de compras pasadas o de contado que se hayan realizado siempre y cuando se hayan registrado en las compras anteriores.

* **Saldo final:** se obtendrá de la suma del saldo inicial con las compras menos los pagos que se hayan realizado en dicho período y el saldo es el saldo final del período.

Para cada uno de los conceptos anteriores se llevan las siguientes columnas:

* Una por cada artículo que se tenga en la empresa o se pueden englobar en una, cuando su magnitud no sea muy importante.

* Después de la(s) columna(s) de artículo(s) vendrá la del total y será la sumatoria de las diversas columnas que se encuentren en dicho renglón. Se llevarán tantos de éstos como períodos se estén trabajando.

2.6 Cédula de márgenes.

En éstas nada más se manejan tres renglones que son ventas, costos y diferencias para cada uno de los períodos, meses, semanas, etc.

* En el de ventas se indicarán las ventas registradas en el período o períodos dados, separándolas para cada uno de los diferentes artículos y al final de las columnas de los artículos de cada período una columna de total.

* En la de costo igual que en la de venta nada más que con los

costos de los diferentes artículos.

* En la diferencia se tendrá la resta de las dos anteriores lo cual será nuestro margen.

2.7 Cédula de gastos operativos.

Esta es la más larga de todas ya que en ella se incluyen todos los gastos de operación de la compañía como son las comisiones, fletes, sueldos, otros gastos, depreciaciones, etc...

Esta cédula varía de una empresa a otra dependiendo de los gastos operativos que se tengan y se podrá separar para cada artículo y enseguida una columna de totales.

Si hay gastos en que no se pueda saber el costo por artículo se manda a la columna de total directamente. Los gastos de operación que no sean muy representativos para la compañía se pueden englobar en otros gastos. Esta cédula cuando no se requiere un control muy detallado de los gastos de operación se puede omitir y se lleva en el estado de resultados únicamente.

2.8 Caso práctico para la ejemplificación de como se deben llevar a cabo los pasos anteriores.

Es una Empresa que atiende los mercados nacional y de exportación vendiendo dos productos, el A y el B. La analizaremos para los meses de enero y febrero de 19__.

* Los volúmenes presupuestados de ventas en unidades son:

Mes	Artículo	M. Nacional	M. Exportación	Total
Enero	A	20,000 u.	15,000 u.	35,000u.
	B	12,000 u.	9,000 u.	21,000u.
Febrero	A	25,000 u.	18,750 u.	43,750u.
	B	10,000 u.	7,500 u.	17,500u.

* La paridad peso por dólar para los siguientes meses es:

- Diciembre \$ 1,000.00 por dólar.
- Enero \$ 1,100.00 por dólar.
- Febrero \$ 1,120.00 por dólar.

* La inflación se calcula para enero en un 7 % y en febrero de un 6 %.

* Las condiciones de crédito a clientes son:

- Mercado nacional 30 días.
- Mercado extranjero 45 días.

* Los proveedores dan de crédito 40 días fecha compra.

* Gastos de operación.

- Depreciación 10 % anual en línea recta.
- Comisiones 10 % sobre ventas.
- Fletes 5 % sobre ventas.
- Sueldos mensuales \$ 15,000.00 (base diciembre).
- Los gastos se pagan durante el mes y no hay crédito.

* Precios de venta por unidad.

Diciembre	P.V. Nacional	P.V. Exportación
A	\$ 5,000.00	\$ 4.00 dlrs
B	\$ 7,000.00	\$ 5.00 dlrs

- En enero el precio de venta para el producto A se incrementa en un 10 % para el mercado nacional y nada para el extranjero. Para el producto B el incremento es de 50 % y nada para el extranjero.
- En febrero no hubo aumentos en los precios de venta.

* Costo de los artículos.

Artículo	BASE	INCREMENTOS	
	Diciembre	Enero	Febrero
A	\$ 3,500.00	+ 8 %	+ 10 %
B	\$ 5,000.00	+40 %	+ 20 %

* Políticas de inventarios:

- Las compras se realizan al inicio del mes
- Existencias mínimas de 40,000 unidades de A y 22,000 unidades del producto B.

* Costo del dinero:

- Por financiamiento 90 %.

- Por inversión 40 %.

* Saldo mínimo en caja:

- Debe de ser \$ 75,000.00

* Impuesto sobre la Renta y participación a los trabajadores sobre las utilidades:

- 50 % los dos en conjunto.

* Cuentas por cobrar:

- En enero vence el 75 % y en febrero el 25 % restante.

* Proveedores:

- En enero vence el 65 % y en febrero el 35% restante.

* Inventarios:

- Las existencias son de 40,000 u. del producto A a \$ 3,500.00 cada uno, y de 22,000 u. del producto B a \$ 5,000.00 cada uno.

* Balance:

Balance al 31 de diciembre de 198_

(cifras en miles de pesos)

ACTIVO

* Circulante:

- Efectivo y valores	\$ 75,000.00
- Cuentas por cobrar	\$ 317,000.00
- Inventarios	\$ 250,000.00
= Total circulante	\$ 642,000.00

* Fijo:

- Mobiliario y Equipo	\$ 120,000.00
- Depreciación acum.	\$ (60,000.00)
= Total Activo	\$ 702,000.00

PASIVO

- Proveedores	\$ 375,000.00
---------------	---------------

CAPITAL

- Social	\$ 200,000.00
- Utilidad acumulada	\$ 127,000.00
= Total Capital	\$ 327,000.00

= Suma Pasivo y Cap.	\$ 702,000.00
----------------------	---------------

Ahora con la información anterior se van a elaborar las cédulas:

C E D U L A D E V E N T A S

		Mercado Nacional.			Mercado	
Mes	Art.	Volumen	P. Venta	Importe	Volumen	
Enero	A	20,000	5,500.00	110,000.00	15,000	
	B	12,000	10,500.00	126,000.00	9,000	
Totales		32,000	7,375.00	236,000.00	24,000	
Febrero	A	25,000	5,500.00	137,500.00	18,750	
	B	10,000	10,500.00	105,000.00	7,500	
Totales		35,000	6,928.00	242,500.00	26,250	

continuación hacia la derecha de la cédula

Exportación		Total	Prom.	Total
P. Venta	Importe	Volumen	P. Venta	Importe
4,400.00	66,000.00	35,000	5,029.00	176,000.00
5,500.00	4,950.00	21,000	8,357.00	175,500.00
4,812.00	115,500.00	56,000	6,276.00	351,500.00
4,480.00	84,000.00	43,750	5,062.00	22,150.00
5,600.00	42,000.00	17,500	8,400.00	147,000.00
4,800.00	126,000.00	61,250	6,016.00	368,500.00

C E D U L A D E C O B R A N Z A

Enero	Mdo. Nacional	Mdo. Exportación	Mdo. Total
Saldo Inicial	237,750.00	79,250.00	317,000.00
Ventas mes	236,000.00	115,000.00	351,500.00
Cobranza mes	237,750.00	0.00	237,750.00
Saldo fin mes	236,000.00	194,750.00	430,750.00

Febrero	Mdo. Nacional	Mdo. Exportación	Mdo. Total
Saldo Inicial	236,000.00	194,750.00	430,750.00
Ventas mes	242,500.00	126,000.00	368,500.00
Cobranza mes	236,000.00	79,250.00	315,250.00
Saldo fin mes	242,500.00	241,500.00	484,000.00

C E D U L A D E I N V E N T A R I O S

Enero	Artículo A			Artículo B	
	Volumen	Costo	Importe	Volumen	Costo
Inv. Inicial	40,000	3,500.00	140,000.00	22,000	5,000.0
Compras	35,000	3,780.00	132,300.00	21,000	7,000.0
Ventas	35,000	3,500.00	122,500.00	21,000	5,000.0
Inv. Final	5,000	3,500.00	17,500.00	1,000	5,000.0
	35,000	3,780.00	132,300.00	21,000	7,000.0

continuación hacia la derecha del cuadro

Importe	Vol. Total	Costo Prom.	Imp. Total
110,000.00	62,000	4,032.00	250,000.00
147,000.00	56,000	4,987.00	279,300.00
105,000.00	56,000	4,062.00	227,500.00
5,000.00	6,000	3,750.00	22,500.00
147,000.00	56,000	4,988.00	279,300.00

Febrero	Artículo A			Artículo B	
	Volumen	Costo	Importe	Volumen	Costo
Inv. Inicial	5,000	3,500.00	17,500.00	1,000	5,000.0
	35,000	3,780.00	132,300.00	21,000	7,000.0
Compras	43,750	4,158.00	181,912.00	17,500	8,400.0
Ventas	5,000	3,500.00	17,500.00	1,000	5,000.0
	35,000	3,780.00	132,300.00	16,500	7,000.0
	3,750	4,158.00	15,592.00		
Inv. Final	40,000	4,158.00	166,320.00	4,500	7,000.0
				17,500	8,400.0

Continuación hacia la derecha del cuadro

Importe	Vol. Total	Costo Prom.	Imp. Total
152,000.00	62,000	4,867.00	301,800.00
147,000.00	61,250	5,370.00	328,912.00
120,500.00	61,250	4,667.00	285,982.00
178,500.00	62,000	5,562.00	344,820.00

 C E D U L A D E C O S T O S

Enero	Artículo A	Artículo B	Total
Inv. Inicial	14,000.00	110,000.00	250,000.00
Compras	132,300.00	147,000.00	279,300.00
Inv. Final	149,800.00	152,000.00	301,800.00
Costo Ventas	122,500.00	105,000.00	227,500.00
=====			
Febrero	Artículo A	Artículo B	Total
Inv. Inicial	149,800.00	152,000.00	301,800.00
Compras	181,912.00	147,000.00	328,912.00
Inv. Final	166,320.00	178,500.00	344,820.00
Costo Ventas	165,392.00	120,500.00	285,892.00
=====			

 C E D U L A D E M A R G E N E S

Enero	Artículo A	Artículo B	Total
Ventas	176,000.00	175,500.00	351,500.00
Costo Ventas	122,500.00	105,000.00	227,500.00
Margen	53,500.00	70,500.00	124,000.00
=====			
Febrero	Artículo A	Artículo B	Total
Ventas	221,500.00	147,000.00	368,500.00
Costo Ventas	165,392.00	120,500.00	285,292.00
Margen	56,107.00	26,500.00	82,607.00
=====			

III.- ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA IMPORTANTES EN LA PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO.

"Estos son Estados Financieros que contienen en todo o en parte uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cual sería la situación financiera o los resultados de las operaciones a futuro si estos acontecieran." (7) Mientras más experiencia se tenga en la Empresa que se esté tratando serán más acertados los supuestos o hipótesis que darán como resultado unos Estados Financieros Proforma más acertados.

Habiendo elaborado con anterioridad a éstos las cédulas que se trataron en el capítulo anterior, será más fácil elaborar cada uno de estos estados financieros proforma y sabrán como esta compuesto el valor de cada uno de los rubros con mayor detalle por lo que será más fácil detectar errores.

En cambio si no elaboran las cédulas y se parte directamente de los Estados Financieros anteriores para los Estados Financieros Proforma será más difícil aplicar los supuestos con más detalles y se terminará en este período que se esté planeando por aplicar en su mayoría puros porcentajes de incremento para las diferentes cuentas por lo que les será más difícil acertar en la planeación financiera a futuro.

"Estos Estados Financieros se dividen en dos grupos que son Proforma y Proyecciones:

Los Proforma son Estados que contienen operaciones reales y que muestran además hechos posteriores a la fecha en que están cortadas

las cifras de los Estados Financieros. Los hechos posteriores pueden haber ya ocurrido a la fecha de emitirlos o que la posibilidad de ocurrencia es muy cierta.

El objeto de los estados financieros pro-forma es mostrar retroactivamente la situación financiera que se hubiese tenido al incluirse en los resultados reales hechos posteriores que se han realizado, o bien cuya posibilidad de ocurrir es suficientemente cierta a la fecha de la preparación de los estados financieros.

Las Proyecciones pretenden mostrar los resultados y la situación financiera basada en proyectos o fenómenos que se supone se realicen como planes o proyectos futuros, o simplemente la proyección de las tendencias observadas, así como estados que se formulan con hipótesis sobre el pasado o el presente con el objeto de mostrar los resultados y la situación financiera si tales hipótesis hubieran sucedido.

El objeto de las proyecciones de Estados Financieros es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la Empresa al incluir operaciones que no se han realizado.

Las proyecciones de estados financieros suelen elaborarse cuando se planean actividades como emisión de obligaciones, emisión de acciones, cancelación de acciones, transformación de un negocio personal en sociedad, modificación de la estructura financiera."(8)

3.1 Flujo de caja proforma:

Es una herramienta importante para la dirección, pues le ayuda a

estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversas épocas del año. Su concepto es muy sencillo, resume las entradas y las salidas de efectivo que se estima ocurrirán en un período próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año.

Para presupuestar el libro de caja es necesario que proyecten las entradas de efectivo, las salidas y las necesidades financieras, por períodos cortos que forman parte de un período mayor.

El flujo de efectivo presupuestado consta de dos partes medulares:

- Las entradas de efectivo esperadas

- Las salidas de efectivo esperadas

La determinación correcta de las entradas de efectivo, hace posible una evaluación de efectivo a futuro y desde luego les permite tomar decisiones necesarias a tiempo; decisiones que llevan a la obtención de financiamiento para cubrir los faltantes estimados, o la inversión del dinero sobrante. Así mismo investigar cuál es el motivo del faltante o sobrante de dinero y tratar de estimar por cuánto tiempo será el faltante o sobrante para así mismo si es sobrante que lo puedan invertir de la mejor manera posible dependiendo del tiempo que dispongan de ese dinero y si es faltante que lo contraten para el tiempo en que lo necesiten y en las mejores condiciones posibles.

Desde el punto de vista de la planeación completa, una de las principales ventajas de contar con un buen plan anual de utilidades, es que establece las bases para una correcta planeación del efectivo. "El plan anual de utilidades es aquel que se apoya en

el punto de equilibrio basado en unidades de producción y el cual se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{PEUP} = \frac{\text{CFT}}{\text{PVU} - \text{CVU}}$$

en donde:

PEUP = Punto de equilibrio en unidades de producción

CFT = Costos fijos totales

PVU = Precio de venta por unidad

CVU = Costos variables por unidad" (9)

Un ejemplo de el plan anual de utilidades sería el siguiente:

Determinar el punto de equilibrio en unidades de producción de una empresa que tiene costos fijos totales de \$ 45,000.00. Las unidades producidas las venden en \$ 2.50 y el importe de sus costos variables por unidad es de \$ 1.50.

$$\text{PEUP} = \frac{45,000.00}{2.50 - 1.50} = 45,000 \text{ unidades}$$

Si el total de unidades producidas y vendidas es de 45,000 unidades en la empresa anterior, no sufrirá ni pérdidas ni utilidades. Por lo que se puede elaborar un cuadro que vaya dando utilidades después de 45,000 unidades producidas y vendidas. Por lo que ya sabremos para el año nuestro plan de utilidades en base al número de unidades que vayamos produciendo y vendiendo.

Es útil aclarar que un flujo de caja se refiere al momento que ocurren las entradas y salidas del efectivo, mientras que otros

presupuestos tales como el estado de resultados proforma o el balance proforma, se refieren al momento en que ocurren las transacciones, sean o no en efectivo, pues entonces su propósito es el de la medición de la situación del negocio desde un punto de vista de derechos y obligaciones.

La planeación financiera estaría incompleta si se redujera a los estados proforma clásicos, estado de resultados y de situación financiera, pues falta el flujo de caja que representa la conversión de los anteriores estados de una base llamada "Acumulativa" a una base que podemos llamar de "Efectivo". No quiere decir que con un flujo de caja estén resueltos los problemas financieros de la empresa y que al aplicarlo como una receta de cocina de como resultado la mejor pequeña empresa o una empresa sin problemas financieros lo cual no es así, ya que los problemas los va a seguir teniendo pero los tomarán con menor sorpresa y estarán preparados para resolverlos con más éxito y por lo tanto con más tiempo para negociarlos.

3.1.1 Objetivos de un flujo de caja.

* Indicar la probable situación de caja como efecto del plan anual de utilidades. Si siempre están obteniendo flujos de caja negativos es lógico que vaya a afectar el plan anual de utilidades ya que si tienen un plan de utilidades para el presente año de \$5,000 millones, por poner un ejemplo, va a ser muy difícil que se logre o imposible si los flujos de caja fueran todos negativos.

* Indicar los faltantes o excesos de efectivo: Si el flujo

indica un faltante de dinero para el mes entrante, pueden empezar a analizar alternativas de donde obtener el dinero para cuando se llegue la fecha ya tengan la fuente de financiación y no andar buscándola con premuras de tiempos y se escoja una poco conveniente para la situación de la empresa y demasiado cara.

Si refleja el flujo sobrante de efectivo se pueden buscar la mejor alternativa de inversión a ese dinero en el período que no lo ocupen. Como por ejemplo una inversión en renta fija, en inventarios para la empresa, en más financiamiento a clientes, etc. Esta inversión dependerá del tiempo que se disponga del dinero junto con las necesidades de la empresa para no comprometer un dinero que se vaya a necesitar muy rápido y después se tengan problemas para conseguir dinero.

* Estar prevenido a tiempo para las necesidades de efectivo en relación al capital de trabajo, ventas, inversión, deuda.

Que tengan a tiempo el dinero necesario para hacer frente a un faltante en capital de trabajo, incremento de ventas, una nueva inversión a corto plazo, o que se tenga que hacer frente por vencimiento de una deuda.

* Establecer amplias líneas de crédito : Ya que para cada momento en que las necesiten puedan escoger la mejor para dicha necesidad.

* Establecer las bases para el control diario de la posición de caja: Bajo qué medidas van a registrar día a día los movimientos de caja.

Con el fin de que eviten faltantes de dinero en períodos cortos de tiempo utilizados con otros fines, por ejemplo que no se registre

una venta para que el vendedor o el cajero disponga de ese dinero un período corto de tiempo y luego la registre devolviendo el dinero. En fin son muchos los objetivos que pueden tener en el flujo de caja y estos van fundamentados en los anteriores pero cada empresa debe de adecuarlos a sus necesidades dependiendo del control que necesite para las distintas áreas.

3.1.2. Alcance del flujo de caja:

* El flujo de caja es muy útil y complementa la planeación a largo plazo para decisiones financieras amplias que llevan a la conservación de líneas de crédito a largo plazo.

* Es especialmente útil en planeación a corto plazo, pues los lleva a decisiones inmediatas que complementan el plan anual de utilidades de la empresa. El flujo de caja ayuda a alcanzar en base a los supuestos dados el plan anual de utilidades.

* También se debe presupuestar el efectivo a nivel de detalle que les permita tener lo necesario para una operación diaria adecuada, donde se minimicen los costos financieros y eviten sobrantes de efectivo.

* Ayuda a la elaboración del estado de resultados y balance proforma en base a el flujo.

La responsabilidad de elaborar el flujo de caja, es del tesorero o de algún otro ejecutivo de la función financiera.

En el tipo de empresas que es objeto de estudio se pueden fijar los supuestos entre los contadores y el dueño o director general y elaborarse por los contadores, pero al revisarla el dueño debe de

ser muy minucioso para conocer bien de la situación próxima esperada en su Empresa

3.1.3 Métodos de preparación del presupuesto de efectivo:

- a) " Método de entradas y salidas de efectivo.
- b) Método de la utilidad neta." (10)

Explicación a cada uno de los métodos.

a) El método de entradas y salidas de efectivo que supone un plan detallado de utilidades, no es más que una proyección de la cuenta de caja efectuada por todas las operaciones de venta, costos y gastos. Es muy útil en la planeación a corto plazo.

El efectivo de un negocio se puede incrementar como resultado de las siguientes transacciones:

- Ventas de mercancías en efectivo.
- Cobranza de cuentas o documentos
- Cobranza de intereses y dividendos
- Ventas en efectivo de activos no circulantes o de inversiones temporales.
- Descuento bancario de documentos cobrables
- Emisión y ventas en efectivo de obligaciones
- Venta en efectivo de acciones
- Descuento de cuentas por cobrar, etc.

El efectivo de un negocio se disminuye como resultado de las siguientes transacciones:

- Pago de nóminas y gastos de operación
- Compras de materiales o mercancías al contado

- Pago de intereses
- Pago de cuentas por pagar
- Pago de documentos vencidos
- Pago de impuestos
- Pago de dividendos
- Depósitos en fondos que tengan usos predeterminados
- Compras de activo no circulantes
- Pago de reparación de maquinaria o planta
- Compra de inversiones temporales, etc.

Es necesaria la determinación de las necesidades financieras de la empresa a través de la comparación de las entradas y salidas de efectivo.

De esta comparación se concluirá si sobra o falta dinero en algún período; qué modificaciones se pueden hacer y cuándo se deben cumplir los faltantes de efectivo o invertir los sobrantes. El procedimiento más común es que elaboren una cédula por mes con cada uno de los renglones anteriores; los totales de las cédulas se ensambian en una cédula resumen la cual compone el presupuesto de efectivo.

b) Método de la utilidad neta: En este enfoque el punto de partida es la utilidad neta proyectada que se ajusta por las partidas que no hayan afectado la cuenta de caja, como es el caso de los cargos por las depreciaciones. Es el método apropiado en la planeación a largo plazo.

Este método es el que requiere mucho menos detalle; consiste en eliminar de la utilidad neta, las transacciones que no hayan

representado o tenido efecto de los movimientos de efectivo. Técnicamente se prepara de manera similar al método usado en el análisis de capital de trabajo.

Básicamente los flujos de caja se presupuestan comenzando con la utilidad neta, la cual se ajusta eliminando las partidas o transacciones que no hayan representado movimientos de efectivo como son las depreciaciones y las amortizaciones.

3.1.4.- Observaciones

Para lograr una adecuada planeación es necesario:

- Una continua evaluación de la situación actual y probable de caja a base de reportes periódicos, que muestren la situación incorporando los cambios ocurridos desde la última proyección.
- Un procedimiento adecuado que permita mantener los cobros de efectivo sobre base diaria o semanal para obtener un costo mínimo de la posición de efectivo, ya sea porque se pueden invertir sobrantes o financiar faltantes.

3.1.5. Continuación del caso práctico iniciado en el capítulo anterior.

 F L U J O D E C A J A P R O - F O R M A
 para los meses de enero y febrero
 (cifras en miles de pesos)

Ingresos	Enero	Febrero
Cobros Ventas	\$ 237,750.00	\$ 315,250.00
=====		
Egresos	Enero	Febrero
Pago proveedores	\$ 243,750.00	\$ 410,550.00
Gasto operación	\$ 79,475.00	\$ 83,461.00
Intereses	\$ 0.00	\$ 6,411.00
=====		
Total Egresos	\$ 323,225.00	\$ 500,591.00
=====		
Remanente operativo	(\$ 84,475.00)	(\$ 185,341.00)
=====		
Ingresos no operat.	\$ 84,475.00	\$ 185,341.00
=====		
SALDO FIN DE MES	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00
=====		

Analizando el flujo de caja proforma puede ser que se tengan problemas con las utilidades de la empresa porque los egresos están superando a los ingresos e inclusive recurrimos a crédito externo. Aunque es precipitarse un poco al análisis por lo que continuaremos con éste ya que tengamos el estado de resultados proforma.

3.2. Estado de Resultados Proforma:

3.2.1. Naturaleza e Importancia.

"El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones monetarias de la empresa dando como resultado final un beneficio o una pérdida monetaria. Este estado se practica de una fecha determinada a otra también determinada o bien lo que es lo mismo para un ejercicio determinado que lo pueden hacer mensual, semestral, anual, etc.

Cada estado de resultados practicado en el período es independiente del siguiente período o del anterior al mismo.

Para evaluar el futuro, con frecuencia se emplea el estado de resultados ya que los resultados obtenidos sirven de buena base como indicadores de lo que se espera en la Empresa.

Aunque son independientes los Estados de Resultados entre si, los pueden comparar de un período a otro y les reflejarán las tendencias de las operaciones entre los periodos que se estén comparando y para el usuario servirá como elemento para emitir un juicio.

Básicamente el estado de resultados será ingresos menos egresos dando como resultado una utilidad o pérdida. Pueden considerar que los ingresos son las cantidades percibidas por una empresa como consecuencia de sus operaciones comerciales que prácticamente serían sus ventas de los productos aunque puede obtener otros ingresos no tan importantes para la empresa pero como productos financieros o intereses, otro puede ser por venta de maquinaria o equipo en desuso, etc.

Los egresos serán los costos y los gastos los cuales se pueden clasificar en directos y periódicos. Son directos los que se

generan simultáneamente al ingreso como consecuencia del mismo ingreso; ejemplos: costo de ventas, comisiones pagadas a vendedores, gastos de representación, etc. Son periódicos los generados por el transcurso del tiempo y no se relacionan directamente con el ingreso por ejemplo depreciación en línea recta, rentas, etc."(11)

3.2.2. Como elaborarlo:

"Existen cuatro maneras de presentarlo y son:

a).- En cuanto etapas de información:

* De etapas múltiples: se separan los conceptos de ingresos, costos y gastos.

* De una etapa: se agrupan los conceptos de ingresos y los de gastos por separado. Es decir que los costos y los gastos van juntos.

b).- En cuanto al método de valoración de inventarios:

* Tradicional (costos históricos): en el cual los costos totales de producción se incluyen en el costo de ventas.

* Marginal (costo directo): los costos directos variables de producción van incluidos en el costo de ventas y los costos fijos e indirectos de producción se incluyen en los costos periódicos.

* Predeterminados y estándar: variaciones entre costos reales y predeterminados, incrementando o disminuyendo el costo de ventas.

c).- En cuanto al análisis de costo de ventas y costo de producción:

* Presentación no analizada del costo de ventas en un solo renglón

englobado.

* Presentación analizada del costo de ventas dividiéndose en compras e inventarios finales e iniciales.

* Presentación incluida del costo de fabricación: compras y gastos de fabricación e inventarios finales e iniciales.

d).- En cuanto a la información de utilidades a diferentes niveles

i

* De etapas múltiples: determinación de utilidades a diferentes niveles, por ejemplo utilidad bruta, utilidad de operación, utilidad antes de participación de las utilidades a los trabajadores, etc.

* De una sola etapa es decir un solo resultado o utilidad neta.

El más común se vera más adelante pero cada empresa deberá de escoger la manera de presentarlo que más se adecue a sus necesidades dependiendo de la importancia que pueda tener cada una de las cuentas para la empresa. **Las principales cuentas que se manejan en el estado de resultados son las siguientes:**

1.- Ventas totales, deducciones y ventas netas: conviene presentar la información de las ventas totales y de sus deducciones por devoluciones, rebajas y descuentos cuando estos constituyen una cifra relativamente importante, con objeto de determinar la habilidad de la empresa para evitar tales deducciones. Si dichas deducciones son de monto reducido, puede presentarse únicamente la cifra de ventas netas.

2.- Costo de ventas y utilidad bruta: el costo de ventas puede presentarse por un solo renglón, pero se acostumbra también

informar acerca de la forma en que se determinó esta cifra, indicando los inventarios iniciales y finales, así como las compras para llegar al costo de ventas. La determinación de la utilidad bruta tiene importancia para determinar los resultados obtenidos hasta los márgenes de utilidad bruta realizados, y por consiguiente la eficiencia obtenida en costo de producción o la habilidad para comprar a precios más bajos.

3.- Gastos de operación y utilidad de operación: se acostumbra diferenciar los gastos que se efectúan en la relación del objetivo propio del negocio, de aquellos que se hacen por conceptos ajenos a dicho objeto. Los primeros se denominan gastos de operación y determinan la utilidad de operación cuya ventaja al mostrarla así, es determinar los resultados que se obtendrían si no existieran conceptos de gastos o ingresos ajenos al objeto del negocio.

4.- Otros ingresos y gastos: se muestran separadamente en el estado de resultados ya que son los gastos e ingresos que no se derivan de la actividad propia de la empresa.

5.- Participación de las utilidades a los empleados: la participación puede considerarse como un gasto de operación o bien como un reparto de utilidades. Se acostumbra y recomienda mostrarlo en el antepenúltimo renglón del estado de resultados, cuando es considerado como una utilidad sujeta al reparto de los empleados, que es la filosofía de la ley.

6.- Impuesto sobre la renta: aun cuando este impuesto puede considerarse como un gasto de operación, se acostumbra mostrarlo como el penúltimo renglón del estado de resultados, principalmente

por su magnitud que puede llegar a tener así como por las ventajas de determinar la utilidad antes de impuesto sobre la renta y para fines de administración y estudio de las fluctuaciones que podría tener dicho impuesto.

7.- Utilidad o pérdida neta: es obtenida al restar de los ingresos, los costos, los gastos y los impuestos. Es la cifra más importante del estado y su aplicación está sujeta a la decisión de la Asamblea de Accionistas. La utilidad es el rendimiento del capital obtenido por el o los administradores de la empresa.

La más común de las presentaciones del estado de resultados es la de etapas múltiples que se vió con anterioridad a éste de la cual presentamos a continuación un ejemplo:

Compañía " X ", S.A.

Estado de Resultados Pro-Forma
de tal fecha a tal fecha

Ventas Totales

menos: devoluciones

menos: rebajas y bonificaciones

igual: Ventas Netas

menos: Costo de Ventas

igual: Utilidad Bruta

Gastos de operación:

menos: gastos de venta

menos: gastos de administración

igual: Utilidad de Operación

más : otros ingresos

menos: otros gastos

igual: Utilidad antes de participación de las utilidades a los trabajadores.

menos: Participación de la utilidades a los trabajadores.

igual: Utilidad antes del impuesto sobre la renta.

menos: Impuesto sobre la renta

igual: Utilidad neta.

A este mismo se le pueden quitar o agregar cuentas de estado de resultados dependiendo de las necesidades de cada empresa." (12)

3.2.3. Continuación del caso práctico.

ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA

para los meses de enero y febrero de 19__.

cifras en miles de pesos

Enero	Artículo A	Artículo B	Total
Ventas Netas	\$ 176,000.00	\$ 175,500.00	\$ 351,500.00
Costo de ventas	\$ 122,500.00	\$ 105,000.00	\$ 227,500.00
Comisiones	\$ 17,600.00	\$ 17,550.00	\$ 35,150.00
Fletes	\$ 8,800.00	\$ 8,775.00	\$ 17,575.00
Margen	\$ 27,100.00	\$ 44,175.00	\$ 71,275.00
Depreciación			\$ 1,000.00
Sueldos			\$ 16,050.00
Otros Gastos			\$ 10,700.00
Intereses			0.00
Ut. antes I.S.R.			\$ 43,525.00
Provisión I.S.R.			\$ 21,762.00
Per. o Ut. Neta			\$ 21,763.00

Febrero	Artículo A	Artículo B	Total
Ventas Netas	\$ 221,500.00	\$ 147,000.00	\$ 368,500.00
Costo de ventas	\$ 165,392.00	\$ 120,500.00	\$ 285,892.00
Comisiones	\$ 22,150.00	\$ 14,700.00	\$ 36,850.00
Fletes	\$ 11,075.00	\$ 3,350.00	\$ 14,425.00
Margen	\$ 22,883.00	\$ 4,450.00	\$ 27,332.00

Depreciación	\$ 1,000.00
Sueldos	\$ 17,013.00
Otros Gastos	\$ 11,342.00
Intereses	6,411.00
Ut. antes I.S.R.	\$ (8,433.00)
Provisión I.S.R.	\$ 4,216.00
Per. o Ut. Neta	\$ (4,217.00)

En los estados de resultados anteriores se puede observar que en el primer mes tuvo la empresa utilidades y como se veía venir en su flujo de caja que tendría la empresa problemas con las utilidades ya que los egresos de la empresa fueron superados por sus ingresos. Esto se puede ver claramente porque los costos de ventas de la empresa se incrementaron demasiado y las ventas netas muy poco lo que quiere decir que esta empresa o sube sus precio de venta o incrementa su volumen de unidades vendidas.

3.3 El balance proforma:

Del balance primero se verá su naturaleza e importancia porque muchas veces no se saben las utilidades reales de llevarlo en la pequeña empresa y lo llevan nada más por ser un requisito legal. Enseguida se verán los diferentes tipos de Balances y sus fines para que el pequeño empresario se quite la idea de que nada más existe un balance que es para las autoridades hacendarias y saber que hay más para que trate de aprovecharlos en todo lo que le puedan ser útiles y por medio de ellos obtener más información

financiera de la empresa sabiendo que van a ser útiles; en la toma de decisiones. Después se verá la estructura general del balance para que conozcan sus partes y el porqué de cada una de ellas. Como último punto se verá su balance y se obtendrá el máximo de información que pueda dar. El objeto de todo lo anterior no es porque se crea que el pequeño empresario no sabe lo que es un balance, lo que pasa es que muchas veces conocen los balances pero nunca se han puesto a pensar el porqué de sus partes para tratar de entenderlo más y así mismo adecuarlo lo más posible a las necesidades de su pequeña empresa.

3.3.1. Naturaleza e importancia.

"El balance es el estado que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o entidad económica a una fecha determinada. Tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa así como los derechos de los acreedores y de la participación de los dueños. Si el balance es comparativo, muestra además los cambios en la naturaleza de los recursos, y participación de un periodo a otro.

El balance es un estado de situación financiera y comprende información clasificada y agrupada en tres categorías o grupos principales:

* **Activos**

* **Pasivos**

* **Patrimonio o Capital.**

En cuanto a su importancia, es un estado principal y se considera

el estado financiero fundamental."(13)

3.3.2. Tipos de balance y fines.

1.- Los tipos de balance que existen atendiendo en que se efectúan y a la finalidad para la que se realizan se dividen en:

* Balance del ejercicio: es el que se formula periódicamente al cierre del ejercicio contable el cual permite conocer la situación patrimonial de la empresa, este balance es el más habitual.

* Balance provisional: balance finalizado en la fecha normal de cierre pero susceptible de ser modificado. También se denominan así a los efectuados en fechas intermedias del ejercicio.

* Balances provisionales: prospección con fines presupuestales y de planificación de la situación económica financiera futura de la empresa.

* Balance inicial: cuando se constituye la empresa o cuando estando ya constituida pero sin contabilidad se inicia esta. Refleja las aportaciones efectuadas y la forma de financiación al crear la empresa.

* Balance terminal o de liquidación: se realiza al final de la vida de la empresa.

* Balance de intervención: el que se efectúa en situaciones anormales de las empresas, como podría ser la situación de quiebra, huelga, auditorías fiscales, etc.

* Balance de transformación o fusión: se realiza cuando la empresa cambia de sujeto que la dirige, dueño o se adiciona a otra empresa. Cada uno de los balances antes mencionados va a proporcionar una

distinta composición y contenido, dando más facilidades para analizar los datos.

2.- Los fines del balance son los siguientes:

- * Contable o patrimonial: presenta la situación del patrimonio de la empresa.
- * Fiscal: Servir como base del impuesto sobre los beneficios, cumpliendo con las obligaciones tributarias.
- * Instrumentos de análisis de la empresa: mediante el análisis de balances sucesivos, complementados por otros documentos contables y se puede obtener una visión dinámica de la empresa.
- * Jurídicos: hacer participes a los interesados en la marcha de la empresa de la situación actual de esta por ejemplo a los acreedores, accionistas y público financiero, así como cumplir con las obligaciones legales que establece la confección y publicación de los datos de la empresa.
- * Económico financiero: mostrar la estructura económica desglosando las inversiones a corto y largo plazo al mismo tiempo que mostrarnos la composición de sus fuentes de financiamiento, separando las fuentes propias como es el capital y las ajenas a corto y largo plazo que conforman el pasivo de la empresa.

3.3.3. Estructura general de un balance.

Se divide en tres estructuras y son la estructura del activo del pasivo y del capital.

1.- La estructura del activo:

El activo muestra el conjunto de bienes y derechos que la empresa

posee en un determinado momento, expresado en unidades monetarias. Se le suele llamar también inversión o estructura económica de la empresa ya que es lo que posee la empresa.

Las diversas partidas que integran el activo se suelen agrupar según diferentes criterios, la ordenación más común y más lógica de acuerdo a los bienes que forman cada una de las cuentas es la que divide al activo según su grado de liquidez o según la capacidad de realización del bien en efectivo.

* **Activo fijo o inmovilizado:** este lo componen elementos cuya conversión plena en liquidez requiere normalmente más de un año, por lo tanto son las inversiones de carácter permanente de la empresa y las cuentas que conforman esta parte del activo son las siguientes:

a) Activo fijo material: la cual comprende los elementos materiales y que a la vez se subdividen en:

I) **Funcional:** todos los que sirven para realizar las funciones propias de la empresa, como son:

- Terrenos
- Edificios
- Maquinaria e instalaciones
- Mobiliario y equipo de transporte
- Etc.

Una característica de estas cuentas es que todas se deprecian excepto la de los terrenos.

II) **Extra-Funcional:** son todos los activos fijos que un día fueron funcionales para la empresa y ahora no, pero que mantienen un valor

económico en el mercado al cual se le llama valor de rescate o de desecho, por ejemplo maquinaria en desuso, enseres y muebles en desuso, etc.

III) En curso o montaje:

- Edificios en construcción o en curso.
- Maquinaria e instalación en fase de montaje.
- Investigaciones, estudios y proyectos en curso.

Estos renglones una vez terminados pasan al grupo de funcionales.

IV) Financiero:

- Acciones y/o obligaciones en bolsa de otras empresas o participaciones en otras empresas por parte de la empresa.
- Fianzas y depósitos en garantía.

Una característica de estos es que no se deprecian al igual que los terrenos.

b) Activo fijo inmaterial: comprende los bienes inmateriales que tienen un valor indiscutible para la empresa. constituyen elementos patrimoniales intangibles formados por derechos susceptibles de valoración económica, tales como:

- patentes
- marcas
- licencias
- guante o valor por el prestigio del nombre comercial de la empresa que se ha logrado a través del tiempo que lleva la empresa en el mercado.

* **Activo circulante**: lo comprenden elementos que pueden ser convertidos o realizables en dinero en un plazo inferior a un año y

se subdividen en:

a) Realizable: el cual a su vez se divide en funcional y extrafuncional.

I) Funcional:

- clientes
- cuentas por cobrar
- inventarios ya sea de materia prima, producción en proceso y productos terminados.
- activo diferido

II) Extra funcional:

- deudores diversos
- depósitos a la vista

b) Disponible: ese se refiere al dinero líquido existente en la tesorería de la empresa como son:

- caja
- bancos
- divisas.

2.- Estructura del pasivo:

El pasivo de una empresa expresa el conjunto de obligaciones y deudas que dicha empresa tiene contraídas con terceros las cuales las tiene que cubrir en el corto o largo plazo. Las cuentas del pasivo deben ser ordenadas según su exigibilidad, definiéndose este como el tiempo que va a permanecer un determinado recurso a disposición de la empresa.

El pasivo se divide en circulante y fijo.

* **Pasivo circulante:** que es lo que se tiene que pagar en la empresa a corto plazo o menos de un año y son:

- documentos por pagar
- anticipo de clientes
- créditos bancarios
- impuestos por pagar

* **Pasivo fijo:** comprende aquellas obligaciones que la empresa tiene que cumplir con terceros en un plazo superior a un año y son las siguientes:

- préstamos hipotecarios
- préstamos bancarios (más de un año)
- entre otros

3.- Estructura del capital:

Es el conjunto de aportaciones y obligaciones que la empresa tiene contraídas frente a los propietarios de la misma. El cual se compone de los recursos aportados por los accionistas a través de aportaciones de capital, así como de los recursos generados por la misma empresa a través de la obtención de beneficios y de revalorizaciones. Se le conoce también como recursos propios y sus principales cuentas son:

- capital social
- capital variable
- reservas voluntarias para cuentas incobrables, reparto de utilidades, etc.
- reservas legales como son las que se tienen para el pago de

impuestos.

- plusvalía por revalorización de activos

- beneficios retenidos.

3.3.4. Continuación del caso práctico.

BALANCE PRO - FORMA
para los meses de enero febrero de 19__.
cifras en miles de pesos

A C T I V O		
Circulante		
Efectivo y valores	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00
Cuentas por cobrar	\$ 430,750.00	\$ 484,000.00
Inventarios	\$ 301,800.00	\$ 344,820.00
Total circulante	\$ 807,550.00	\$ 903,820.00
Fijo		
Mob. y Equipo	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
Dep. Acumulada	\$ 61,000.00	\$ 62,000.00
Total fijo	\$ 59,000.00	\$ 58,000.00
Total Activo	\$ 866,550.00	\$ 961,820.00
P A S I V O		
Proveedores	\$ 410,550.00	\$ 328,912.00
Bancos	\$ 85,475.00	\$ 270,816.00
Imp. por pagar	\$ 21,762.00	\$ 17,546.00
Total pasivo	\$ 517,787.00	\$ 617,274.00
C A P I T A L		
Social	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00

Utilidades acum.	\$ 148,763.00	\$ 144,546.00
Total capital	\$ 348,763.00	\$ 344,546.00
Suma Pasivo y Cap.	\$ 866,550.00	\$ 961,820.00

En los balances anteriores se puede observar que las cuentas por cobrar y los inventarios de la empresa están muy altos para los problemas de liquidez que va a empezar a pasar dicha empresa por lo que se tiene que bajar el crédito a menos tiempo y aumentar las ventas para bajar el inventario o que mantenga menos inventario.

La cuenta de proveedores empezó a disminuir de enero a febrero lo cual indica que el proveedor de la empresa está disminuyendo el plazo de crédito o están bajando las ventas por lo que se compraron menos materiales por parte de la empresa.

IV.- DECISIONES DE INVERSION Y DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.

El objeto de este capítulo es que el dueño de la pequeña empresa analice y conozca las decisiones de invertir o de financiamiento pero no a manera de recetario de cocina y que en este capítulo encuentre las soluciones a todos sus problemas, sino que pueda catalogar en cuanto a su manera de invertir y de financiarse pero en el interior de su empresa hasta donde sea conveniente. Por ejemplo puede invertir sus excedentes de dinero en inventarios, créditos a clientes, etc. y favorecer a su empresa en vez de andarlos invirtiendo en otros lados que aparentemente le dan más rendimiento pero que no benefician tanto a su empresa.

Dentro de las decisiones de financiamiento que se pueden controlar dentro de la empresa en cierta parte se tienen por ejemplo la de buscar proveedores que aparte de tener buena calidad en sus productos les den el mejor precio y al mismo tiempo luchar por un buen tiempo de crédito, también se puede financiar la empresa con acreedores diversos que le den plazo y que al mismo tiempo no le cueste dicho plazo, etc.

4.1. Estrategias de la determinación de la combinación de financiamiento.

Existen básicamente tres estrategias de determinación de la combinación de financiamiento: Estas son: el método agresivo, el conservador y el intermedio.

1) Método agresivo. Una política de financiamiento agresiva es aquella donde todos los activos circulantes, tanto permanentes

como temporales, están financiados con pasivos circulantes, anulando consecuentemente la existencia del capital de trabajo. El nivel de agresividad aumentará a medida en que el capital de trabajo tienda a cero. El riesgo que corre una empresa al utilizar este tipo de política es: que no pueda hacer frente a necesidades imprevistas de activo circulante ya que las fuentes a corto plazo se encuentran agotadas y los recursos a largo plazo no se obtienen de manera inmediata. Por otro lado, existe el riesgo de caer en una situación de insolvencia derivada de una situación fortuita como es el caso de una cuenta incobrable o la no realización de un activo. Una política agresiva de financiamiento, busca obtener un mayor rendimiento al manejar pasivos de bajo costo y una mínima inversión en activos de bajo rendimiento, esto a costa de un mayor riesgo para afrontar deudas contraídas a corto plazo o no poder ofrecer un servicio adecuado de abastecimiento.

2) Método conservador. Es aquél en que todos los requerimientos de fondos proyectados se financian a través de fondos a largo plazo, pudiendo ser tanto pasivo a largo plazo como capital contable. La conveniencia de manejar este método radica en una total seguridad por parte de la empresa para hacer frente a cualquier necesidad de recursos a corto plazo los cuales se encuentran holgadamente disponibles en la empresa. En cuanto al rendimiento, esta política afecta de manera drástica e innecesaria al rendimiento de la inversión ya que utiliza fondos de alto costo en activo de bajo rendimiento y al mismo tiempo se

desaprovechan fondos de bajo o nulo costo. Una política conservadora de activos circulantes es aquella en la cual se mantendrán altos niveles en las cuentas de efectivo y valores negociables, altos inventarios para evitar desabastecimiento y una política de créditos a clientes que mantendra un saldo importante en cuentas por cobrar. En este caso las ventas se verán estimuladas grandemente, pero el costo financiero de la baja rotación de los activos circulantes y el subsecuente exceso de inversión en activos de bajo rendimiento, mermará las utilidades.

3) Método intermedio. Es aquel en el cual todos nuestros activos permanentes son cubiertos a través de fondos a largo plazo; y las necesidades adicionales con fondos a corto plazo. Tenderá una estrategia a ser más agresiva conforme sus flujos sean más predecibles pues ésto disminuye la cantidad necesaria de capital de trabajo. De igual forma si la rama en que se mueve la empresa tiene una condición de crédito favorable se podrá tener una estrategia más agresiva, en la medida en que esto suceda, por lo que mientras más favorable sea la relación que guardan el plazo de cobro y el plazo de pago más agresiva podrá ser la estrategia empleada, lo que a la larga disminuirá el capital de trabajo requerido. Lo ideal para nuestra empresa será estar en una posición intermedia aunque ésta variará para cada Empresa pero no es bueno estar en una seguridad total a un costo financiero muy alto lo cual a la larga se puede acabar a la empresa sin darse cuenta pero tampoco vivir en una tensión total

porque van al día en cobros y pagos por lo que habrá que medir hasta donde se financian con pasivo a corto plazo y cuanto a largo plazo para que se vea más favorecida la empresa en sus rendimientos sobre inversión.

4.2. Campos básicos de inversión a corto plazo.

Existen tres campos básicos de inversión en una empresa.

1) Efectivo y Valores Negociables. Considerados como los activos más líquidos de la empresa, entendiendo el efectivo como el numerario invertido en caja, cuentas de cheques u otros instrumentos bancarios que proporcionen disponibilidad inmediata y los valores negociables como aquellas inversiones que dan buenos rendimientos junto con una gran disponibilidad.

Toda empresa debe contar con un monto destinado al efectivo y a los valores negociables por las siguientes razones:

Toda empresa debe estar preparada para afrontar las obligaciones generadas por la naturaleza transaccional de la misma. Para poder afrontar estas obligaciones deberá planear acertadamente los ingresos que obtendrá en un plazo determinado. Como se puede ver, se trata de una operación de entradas y salidas continuas la cual se optimiza si el saldo resultante es inexistente.

La inversión en efectivos y en valores negociables se refiere a la cantidad que una empresa determine tener en estos rubros para afrontar sus obligaciones. Mientras mayor sea el monto que se tenga de estos activos, menor será el riesgo que tenga la empresa. Sin embargo, a mayor monto de inversión, menor rendimiento ya que la empresa debe de obtener mejores

rendimientos si los aplica a otros renglones de su operación. La empresa debe procurar un análisis certero de las entradas de dinero que tendrá con el fin de tener el menor saldo de precaución para cubrir sus obligaciones, tanto programadas como impredecibles. Deberá procurar, la empresa, contar con facilidades para obtener recursos adicionales con la rapidez requerida. Otro factor para contar con inversión en este rubro es la obligación que se genera entre la empresa y las instituciones financieras mediante la reciprocidad.

Existen ciertas ventajas de contar con una inversión importante en este renglón del activo circulante.

a) Mejores resultados al analizar el circulante y la prueba de acidez por parte de las instituciones financieras al realizar estudios para otorgar un crédito. La prueba de acidez no es más que dividir el activo disponible entre el pasivo circulante. Por activo disponible se entiende que es el activo circulante pero sin los inventarios. Lo ideal es que esta prueba sea mayor que uno o por lo menos igual a uno, para que pueda hacer frente de inmediato a los compromisos a corto plazo que tenga adquiridos la empresa.

b) Se pueden aprovechar mejor aquellos atractivos descuentos comerciales que se le presenten a la empresa. Esto, al tener capacidad de pagar de contado o anticipadamente.

c) Resolución de condiciones imprevistas o desfavorables para la empresa.

d) Aprovechar oportunidades de negocio como proyectos de

inversión en otros ramos o ampliaciones de la misma empresa.

Estas ventajas se deben evaluar por el administrador de la empresa contrastándolas con un sólo inconveniente básico: Inferior Rentabilidad de esta inversión contra otras alternativas existentes en la empresa. En un sólo concepto, a esto se le llama el costo de oportunidad. La empresa no tiene como su finalidad el mantener cuentas bancarias ni valores negociables en su poder. Si las tiene es porque su operación principal origina unas obligaciones las cuales tiene que afrontar. Si es una empresa saludable, le debe resultar mucho más rentable invertir esos recursos en renglones que le permitan ampliar su capacidad de producción y de servicio a su mercado.

2) Cuentas por Cobrar. Representan la extensión de un crédito a los clientes en cuenta abierta. Junto con los inventarios representa los activos más comunes con que cuenta una empresa. Su finalidad es la de conservar a los clientes habituales y atraer a nuevos.

Del mantenimiento de las cuentas por cobrar se deriva un costo asociado. Cuanto más alto sea el promedio de las cuentas por cobrar de una empresa, tanto más costosa será mantenerlas, y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus políticas de crédito, el nivel promedio de cuentas por cobrar se elevará, en tanto que disminuirá si las restringe.

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar como resultado de cambios en las normas de crédito surgen de dos factores: cambios

en las ventas y cambios en la cobranza.

La inversión promedio en cuentas por cobrar se puede obtener con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costos de Ventas Anuales}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} = \text{"X" cantidad}$$

Esta razón nos dará una cantidad "X" que representa el monto promedio que la empresa tiene inmovilizado al otorgar a sus clientes la facilidad del crédito. El objeto de la empresa deberá ser el minimizar este monto mientras no se pierdan ventas por reducir las políticas de crédito.

Para poder evaluar los cambios de las políticas de crédito, se debe obtener el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar, cuya fórmula se describe a continuación:

$$\begin{array}{r} \text{Inversión Promedio de Plan Nuevo} \\ \text{Menos} \\ \text{Inversión Promedio en Plan Presente} \\ \hline - \text{Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar} \\ \text{por} \\ \text{Rendimiento Requerido Sobre la Inversión} \\ \hline - \text{Costo de la Inversión Marginal en Cuentas} \\ \text{por cobrar} \end{array}$$

Mientras que la inversión en efectivo y valores negociables se trata de una combinación de buen manejo de los flujos y decisión del administrador, la inversión en cuentas por cobrar se trata de un elemento de competitividad de la empresa en su entorno. A menos de que se trate de un monopolio o de una empresa que por su

reconocimiento en el mercado de su producto o servicio se pueda dar el lujo de cobrar de contado o de forma anticipada; todas las empresas deberán ofrecer similares condiciones de crédito a las que ofrecen sus competidores para poder ser atractivos a la vista del consumidor. Estas políticas implican un costo de inversión que será menor o mayor según se den las circunstancias en su mercado y según esté dispuesta la empresa a sacrificar o aumentar sus ventas a cambio de modificaciones en su inversión en cuentas por cobrar.

3) Inventarios: Es la acumulación de un acervo de materias primas y de trabajo en proceso para asegurar la disponibilidad de los artículos cuando se les demande. Además, se debe de contar con un inventario de producto terminado para proporcionar un acervo de apoyo que permita a la empresa satisfacer sus demandas a medida que surjan.

El inventario es una inversión en el sentido de que obliga a la empresa a darle un uso racional a su dinero. La inversión promedio en inventario se puede medir de forma similar que las cuentas por cobrar, de la siguiente forma:

Inventario Promedio =

Costo de lo Vendido / Rotación del Inventario

Esto nos dará como resultado el monto que la empresa esta invirtiendo en sus inventarios como promedio. Una decisión de cambio de política de inventarios se valúa de la misma forma que se demostró en la sección de cuentas por cobrar, por lo que se considera reiterativo explicarlo de nuevo.

Esta forma de valorar la inversión en inventarios y cuentas por cobrar son meramente financieras por lo que el administrador tendrá que evaluar la misma junto con otros factores como pueden ser el servicio a clientes, la disponibilidad inmediata de materias primas, el servicio de los proveedores, etc.

Factores que el administrador debe tener en cuenta al decidir el monto de su inversión en inventarios pueden ser los siguientes:

1) Fluctuaciones de precio en un futuro: si tiende a subir habrá que comprar lo más que nos permita la empresa, si se considera estable mantenerse igual y si tiende a bajar de precio tratar de mantener el inventario más bajo posible mientras pasa esa etapa.

2) Servicio del proveedor: ¿cuánto tarda en promedio en surtir de nuevo el proveedor?

3) Descuentos por volumen: de tal manera que se justifique el ahorro siendo mayor que el costo de mantener un inventario alto.

4) Demanda futura de la empresa: ¿cuánto inventario se requerirá en la empresa para que pueda cumplir con sus compromisos futuros?

5) Oportunidades especiales

6) Otros.

Como conclusión de la inversión a corto plazo en una empresa se puede señalar que el óptimo punto teóricamente sería su anulación pero que la misma operación de la empresa y la gran influencia de su entorno exigen su existencia. El administrador deberá buscar el mejor punto para su empresa de acuerdo con el costo-beneficio.

4.3. Tipos de financiamiento a corto plazo.

Con el fin de apoyar una mayor parte de los activos circulantes de la empresa, como dinero en efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario, se requiere del financiamiento a corto plazo, que consta de obligaciones que se espera venzan en un año o menos. Podemos establecer que existen dos tipos de financiamiento a corto plazo el primero es el financiamiento a corto plazo sin garantía y el segundo financiamiento a corto plazo con garantía.

* **Financiamiento a corto plazo sin garantía:** consiste en los fondos obtenidos por la empresa sin comprometer activos fijos específicos como garantía. Estas formas de financiamiento aparecen en el balance general como cuentas y documentos por pagar y pasivos acumulados o acumulaciones. Las cuentas por pagar y los pasivos acumulados son fuentes espontáneas de fondos a corto plazo, ya que surgen de operaciones normales de la empresa; los documentos por pagar, aunque a menudo no tienen garantía, son el resultado de algún tipo de préstamo negociado por la administración de la compañía. Esto no significa que todo préstamo a corto plazo negociado por la administración de la compañía carezca de garantía. Las fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía se pueden dividir en tres grupos que son fuentes espontáneas, fuentes bancarias y fuentes extraordinarias.

a) **Fuentes espontáneas:** resultantes de las operaciones normales de un negocio y que no llevan ningún costo explícito vinculado a

ellas. La empresa debe aprovechar estas fuentes de financiamiento libre de intereses a corto plazo siempre que sea posible.

Las compras en cuenta abierta (cuentas por pagar) son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para la empresa. Se origina por la compra de materias primas sin firma de documentos que dejen constancia del adeudo del comprador ante el vendedor. Los elementos principales a evaluar en este tipo de financiamiento son los siguientes:

- período de crédito: por cuánto tiempo
- descuentos por pronto pago
- iniciación del período de crédito: si es al hacer el pedido o después de que entregan la mercancía.

La segunda fuente espontánea del financiamiento a corto plazo para la empresa es la de los pasivos acumulados o acumulaciones.

Estas son obligaciones o adeudos por servicios recibidos que todavía no han sido pagados. Las partidas más comunes son los sueldos y salarios y los impuestos. La limitación de este financiamiento es sin duda alguna el plazo corto que se puede utilizar, ya que los impuestos son pagados al gobierno y solo pueden ser manipulados hasta cierto punto. En el caso de los sueldos y salarios, se está limitando a los requisitos de ley en el período de pago de los mismos. El administrador debe evaluar la posibilidad de extender los períodos de pagos de algunos sueldos midiendo el rendimiento adicional que obtendría en ese lapso de tiempo.

El empleo de pasivos acumulados como una fuente de financiamiento

libre de intereses concuerda con la política generalizada de pagar las cuentas lo más tarde posible siempre que la empresa no ponga en peligro su posición crediticia. En el caso de salarios acumulados, la empresa no debe permitir que decaiga la motivación de sus empleados con un retraso excesivo en el pago de sus salarios.

b) Fuentes Bancarias: los préstamos sin garantía negociados a corto plazo se obtienen generalmente de bancos. El tipo principal de préstamo bancario a las empresas, es el préstamo a corto plazo autoliquidable. Estos créditos están dirigidos a cubrir requerimientos temporales por aumentos en inventarios o cuentas por cobrar, esperando que a medida que ambas cuentas se conviertan en efectivo, se generen de manera automática los fondos necesarios para cubrir estos préstamos. Los bancos prestan fondos a corto plazo sin garantías en tres formas básicas que son: el préstamo de pago único, la línea de crédito y el convenio de crédito revolvente.

- Préstamo de pago único: este es mediante un documento firmado por el solicitante empresarial con buenos antecedentes de crédito. El pagaré o letra de cambio establece la duración del préstamo y la tasa de interés impuesta.

- La línea de crédito: que es un convenio entre un banco comercial y una empresa el cual establece que durante un período de tiempo "X", la empresa podrá obtener una cantidad limitada de fondos a una tasa de interés dada con la única limitante de la disponibilidad de esos fondos en la institución crediticia. La

ventaja de este instrumento es la eliminación de tener cada vez que la empresa lo solicite que examinar la confiabilidad de la misma.

- El convenio de crédito revolvente: que es una línea de crédito garantizada en el sentido de que el Banco Comercial le asegura al prestatario que podrá disponer de una cantidad específica de fondos independientemente de la escasez del dinero.

c) Fuentes Extraordinarias: Estas fuentes no están a la disposición de todas las empresas ya que dependen en gran medida del tipo, magnitud y operaciones de la empresa. Estas fuentes son: el papel comercial, los anticipos de clientes y los préstamos privados.

- El papel comercial consiste en pagaré sin garantía emitidos por las empresas que cuentan con un sólido prestigio de crédito. Generalmente, son las empresas grandes, de solidez financiera incuestionable, pueden emitir documentos negociables. Una gran parte de estos documentos son emitidos por compañías financieras; las empresas manufactureras cuentan sólo con una parte menos de este tipo de financiamiento. Una característica importante del papel comercial es que normalmente tienen un rendimiento inferior al de la mínima de un préstamo Bancario.

Un punto a considerar es que una vez emitido el papel comercial este no vence hasta un punto determinado y por lo tanto se pueden llegar a pagar intereses sobre fondos que realmente no se necesitan. En cambio, los intereses sobre préstamos bancarios se pagan sobre saldos insolutos, lo que permite dejar de pagar

intereses al decidir disminuir el principal.

- Los anticipos de clientes es otra forma de obtener fondos a corto plazo sin garantía.
- Los préstamos privados por medio de los accionistas de la empresa o de cualquier otra persona interesada en el comportamiento de la misma.

*** Financiamiento a corto plazo con garantía:** Es aquél en que el prestamista exige una garantía o colateral. Este tipo de financiamientos se da cuando una empresa ha llegado a un nivel de endeudamiento a corto plazo sin garantía tal, que los proveedores de fondos a corto plazo deciden que se tiene un nivel alto de riesgo y por lo tanto cualquier ampliación de financiamiento requerirá de cierta garantía. Otro caso son las empresas pequeñas o en proceso de desarrollo que no alcanzan aún su madurez financiera y se ven imposibilitados de obtener financiamiento sin garantías.

Como garantías, las empresas pueden utilizar las siguientes cuentas:

- Las cuentas por cobrar a través de la pignoración, que es la cesión de cuentas por cobrar para garantizar un préstamo de corto plazo, o a través de la factorización, que es la venta directa de cuentas por cobrar a cambio de una comisión.
- Los inventarios también pueden ser utilizados como garantía si son sujetos a un embargo preventivo flotante o si son puestos en depósito.

V.- APLICACION DE LA TEORIA A UNA EMPRESA.

5.1.- Explicación de la Empresa en general.

- Actividad Industrial: Confección de ropa
- Artículos Fabricados: Básicamente son bermudas y camisas
- Breve descripción del proceso de producción:
 - a) Camisas: corte de tela, fusionar, nefilar, voltear, planchar y sobrecoser cuellos, fusionar pie de cuello, sobrecoser carteras, bastillar, pegar bolsas, unir y sobrecoser batas, bastillar y unir mangas, cerrar lados, bastillar bajos, hacer ojales, pegar botón, planchar y empacar.
 - b) Bermudas: corte de tela, bastillar piernas, unir delanteros, unir traseros, coser resorte en delanteros y traseros, unir delanteros y traseros, introducir cordón, planchar y empacar.

Esta empresa se maneja a través de talleres de maquila aunque ella les provee todos los materiales para la elaboración de las prendas y las instalaciones donde se encuentra son rentadas por lo que el activo fijo no es tan fuerte económicamente.

5.2.- Supuestos para la elaboración de la planeación financiera a corto plazo.

Estos supuestos se determinaron en base al historial de la empresa y en base a sus objetivos, los cuales fueron revisados y aprobados por su representante.

Se realiza para los meses de noviembre de 1989 a octubre de 1990, preparando para cada uno su flujo de caja, estado de resultados y

balance todos estos pro-forma.

No se manejarán en el caso práctico de esta empresa, depreciaciones ni Impuesto al Valor Agregado ya que para la planeación no influyen mucho y si haría más complicado el estudio.

Los supuestos de esta planeación son:

* Ventas en unidades: obtenidas en base a experiencia de años anteriores con los incrementos deseados.

Tabla de ventas en unidades

Artículo	nov	dic	ene	feb	marzo	abril
Bermuda	3,500	4,300	2,500	8,500	12,000	10,000
Camisa	9,500	9,500	4,000	5,000	3,000	4,500
	mayo	junio	julio	agosto	sep	oct
Bermuda	9,500	10,000	8,000	7,500	5,000	4,500
Camisa	4,500	5,000	5,000	6,000	8,000	9,000

* El precio de venta en noviembre 1989 será de:

\$ 16,000.00 Bermuda c/u. sin iva.

\$ 25,000.00 Camisa c/u. sin iva.

Se supone la continuidad del Plan Nacional de Desarrollo para todos los supuestos de esta planeación financiera, por lo que no se consideran cambios en el precio de venta ni en ningún costo, aunque se considera la posibilidad de cambios de salarios y este ajuste se realizara a partir de enero de 1990 en un 10 % . Varían las cantidades de producción de los artículos y se elabora para cada

mes su planeación ya que en caso de cualquier cambio sea fácil su actualización y modificación del mismo mes y de los siguientes.

Se preven incrementos de ventas en algunos meses hasta de un 10% para estar protegidos a cambios inesperados en la demanda normal de prendas y aparte forzar a crecer la empresa en cuanto a número de prendas vendidas, por lo que se puede proteger un poco más si viene un incremento en sueldos y salarios en diciembre de 1989, aunque esta considerado de un 10 % para los meses de 1990, sin permitir incrementos en los precios de los bienes por parte del productor, por lo cual es muy importante que logren los presupuestos de ventas ya que si no los logran lejos de ser una ayuda para la empresa va a ser una carga al mantener inventarios más altos ya que implican una mayor inversión en dinero.

* El 100 % de las ventas es a crédito y el plazo promedio de crédito es de 60 días.

* El costo de la materia prima y materiales que se utilizan promedio es de 48.5 % para bermudas y de 52 % en camisas. Estos dos porcentajes son sobre el precio de venta sin iva.

* Los gastos de ventas son del 2.2% de las ventas sin iva.

* Los gastos administrativos son del 2 % sobre el precio de venta sin iva.

* Gastos de fabricación 12 % sobre el precio de venta en camisas y del 10 % sobre precio de venta en bermudas, de ambos precios es sobre ventas sin iva.

* Gastos financieros: crédito bancario por un total de \$ 92,839.5 a corto plazo y \$ 313,554.00 a largo plazo, y el costo del mismo es

del 48 % anual para el primer cuatrimestre, para el segundo cuatrimestre serán del 45 % y para el tercero de 40 %, estas deducciones en el interés son estimadas. El interés se calculó dividiendo la tasa entre 365 días y lo que de por los días del mes para que de el interés a aplicar en el mes.

* Impuesto sobre la renta: actualmente para el año de 1989 es del 37 % sobre las utilidades y del 36% para 1990. Dado que es una empresa de mediana capacidad administrativa fiscalmente, los intereses son deducibles de impuestos y mensualmente se hacen pagos provisionales de Impuesto sobre la Renta calculados de la siguiente manera:

Utilidad del mes antes de Impuesto sobre la Renta por el factor de utilidad que le corresponde que es del 15% por el porcentaje a pagar de Impuesto sobre la Renta según el año y el pago se realiza el mes siguiente.

En el mes de diciembre y junio se hacen los ajustes de los meses anteriores sumando todos los ingresos y restandole todos los egresos y a este resultado se le aplica el porcentaje de Impuesto sobre la Renta al resultado se le restan los pagos provisionales que se efectuaron los cinco meses anteriores y el pago se realiza el mes siguiente.

* Participación a los trabajadores: actualmente es el 10 % sobre las utilidades de la empresa antes de Impuesto sobre la Renta.

* Los gastos sobre compra de materia prima y materiales son del .8% sobre las compras de materia prima y materiales sin iva.

* El saldo mínimo deseado en caja y bancos es de \$ 15,000,000.00 a

fin de cada mes.

* Inventarios de materias primas y materiales de \$ 54,000,000.00 y podrán variar si la tela requerida se sale del promedio de precios manejados o si se cree que va a escasear alguno de los materiales utilizados. Se compra la materia prima que completa la producción del mes, al inicio del mismo y al final del mes se compra la materia prima de la producción del siguiente mes que queda en producción en proceso para el siguiente mes.

* Inventarios de productos en proceso siempre será el 35 % del importe de materia prima y materiales utilizados en el próximo mes sin iva, incluyendo los gastos sobre compra de materia prima. El inventario de productos en proceso en el balance inicial es de \$ 51,593,500.00.

* De las cuentas por cobrar del balance inicial el 45 % se cobra en noviembre y el resto en diciembre.

El saldo inicial de cuentas por cobrar es de \$ 470,000,000.00 sin iva.

* Inventarios de productos terminados al inicio del período son de 1,000 bermudas y 2,000 camisas.

* El plazo para pagar a proveedores de materias primas y materiales es de 45 días, tienen un saldo de \$ 195,463.50 de los cuales en noviembre se debe cubrir un saldo de \$ 143,870,000.00 y el sobrante de \$ 51,593,500.00 en diciembre, que es lo que queda en producción en proceso para el mes siguiente.

* Todos los meses en 1990 se producen 13,250 unidades entre bermudas y camisas variando para cada uno la cantidad de bermudas y

por lo tanto la de camisas de mes a mes. En noviembre y diciembre de 1989 se producirán 12,750 unidades.

La producción será como sigue:

Tabla de producción mensual en unidades

Artículos	nov	dic	enero	feb	marzo	abril
Bermudas	3,500	3,500	10,000	7,750	9,250	9,500
Camisas	9,250	9,250	3,250	5,500	4,000	3,750
	mayo	junió	julio	ag	sep	oct
Bermudas	8,750	8,750	8,000	7,000	4,500	4,800
Camisas	4,500	4,500	5,250	6,250	8,750	8,450

* A partir de noviembre de 1990 si resultó lo previsto en ventas para el año anterior la cuota de producción será de 14,250 prendas y en ese mes la producción será de 4,000 bermudas y 10,250 camisas. Su importe de materia utilizada en ese mes será de \$ 165,604,320.00 sin iva.

* El costo total de producción de bermudas es del 58.5 % sobre el precio de venta sin iva y del 64 % en camisas sobre el precio de venta también sin iva. Este costo incluye los gastos de fabricación, materia prima y materiales.

Balance General Inicial al 31 de Octubre de 1989
cifras en miles de pesos

A C T I V O	P A S I V O
=====	=====
<p>Circulante:</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caja y Bancos \$ 18,548.00 - C. por Cobrar \$ 470,000.00 - Inventarios: - prod. en p. \$ 51,593.50 - prod. ter. \$ 41,360.00 - mat. prima. \$ 54,000.00 <p>Fijo:</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moo. y Eq. \$ 3,593.00 - Dep. \$ 980.50 - Maq. y Eq. \$ 2,650.50 - Dep. \$ 714.25 - Eq. Trans. \$ 92,605.33 - Dep. \$ 27,150.00 <p>Diferido:</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> - G. Instal. \$ 6,059.95 - Dep. \$ 1,998.14 <p>TOTAL ACTIVO \$ 709,567.14</p>	<p>Corto Plazo:</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imp. por pag. \$ 13,363.71 - Proveedores \$ 195,463.50 - Cred. Banc. \$ 92,839.50 - Acreed. Div. \$ 0.00 <p>Largo Plazo:</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cred. Banc. \$ 313,554.00 - <p>Capital:</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> - Social \$ 5,000.00 - Ap. Accioni. \$ 15,285.50 - Ut. Retenidas \$ 72,321.91 - Prov. Rep. U.T. \$ 1,739.02 <p>TOTAL PASIVO \$ 709,567.14</p>

Antes de iniciar con la planeación financiera se deben definir los cinco pasos importantes para la planeación financiera, los cuales como se vieron en el capítulo uno de esta Tesis son: fines, medios, recursos, realización y por último control.

a) Fines de la planeación financiera:

- Pagar lo más pronto posible los créditos a bancos.
- Crecer en 10 % o más las ventas.
- No considerar gastos ajenos al funcionamiento normal de la empresa

- Invertir excedentes de dinero en la misma empresa.

b) Medios:

- Mantener un saldo mínimo en caja y bancos de \$ 15,000,000.00
- Revisar cada mes los compromisos que se tengan de ventas.
- Conseguir más agentes o viajeros de ventas para las diferentes playas, mandándolos por rutas.
- Control de visitas a nuevos clientes en cada viaje.
- Plan de premios al mejor vendedor de cada mes.
- Todo el excedente de dinero será para pago de los créditos bancarios mientras no se cubran.
- Todos los cheques deberán de llevar la firma del gerente general y del encargado de compras.
- Analizar en donde se podrán invertir de la manera más conveniente para la empresa los excedentes de dinero que puedan haber en la misma.

c) Recursos: después de que hayan pagado a los bancos en base al dinero que se estima vaya quedando de excedente para cada mes se pensará en invertir en la misma empresa, ya sea en inventarios, cartera, maquinaria, etc., o en integrar más las actividades como puede ser un taller de serigrafía, nuevos modelos de bermudas exclusivos para damas ya que actualmente no se produce ninguno, pantalones, tiendas de ropa en diferentes plazas de la República, etc. Si los recursos no alcanzan y el proyecto se aprueba se pueden pedir nuevos créditos a los bancos.

d) Realización: Para vigilar la realización de los puntos anteriores se tendrá una comisión de vigilancia y evaluación de la

planeación, la que se reunirá cada 15 días e informará de los logros obtenidos o de los retrasos según sea el caso. Esta comisión estará formada por una gente de cada departamento de la empresa. Cada seis meses se analizarán los resultados de la empresa y si en los resultados que obtenemos no se observa superación como debiera ser se cambiará a la comisión completa o a algunos de sus miembros según el caso.

e) Control: Este paso se llevará a cabo por el director general de la empresa que en el caso de la pequeña empresa será el dueño casi siempre y lo realizará cada mes. Este se auxiliará con los integrantes del paso anterior que son los que llevan a cabo la realización. En este paso el director les pondrá metas para cada mes las cuales deben de cumplir al final del mes.

Para iniciar la planeación financiera se tiene como informe de lo que paso un balance al 31 de octubre de 1989 y se realizarán los números de lo que posiblemente pasará en esta empresa según las expectativas que se tienen a futuro, los cuales se comparen con lo que vaya pasando y se irán corrigiendo las diferencias, las cuales se debe de tratar que cada vez sean menores o porqué no nulas.

C E D U L A D E V E N T A S
de oct. de 1989 a nov. de 1990
cifras en miles de pesos

85

MES	ARTICULO	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE	MES	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE
NOVIEMBRE	BERMUDAS	3500	\$16.00	\$56,000.00	DICIEMBRE	4300	\$16.00	\$68,800.00
	CAMISAS	9500	\$25.00	\$237,500.00		9500	\$25.00	\$237,500.00
		13000	\$22.58	\$293,500.00		13800	\$22.20	\$306,300.00
MES	ARTICULO	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE	MES	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE
ENERO	BERMUDAS	2500	\$16.00	\$40,000.00	FEBRERO	8500	\$16.00	\$136,000.00
	CAMISAS	4000	\$25.00	\$100,000.00		5000	\$25.00	\$125,000.00
		6500	\$21.54	\$140,000.00		13500	\$19.33	\$261,000.00
MES	ARTICULO	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE	MES	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE
MARZO	BERMUDAS	12000	\$16.00	\$192,000.00	ABRIL	10000	\$16.00	\$160,000.00
	CAMISAS	3000	\$25.00	\$75,000.00		4500	\$25.00	\$112,500.00
		15000	\$17.80	\$267,000.00		14500	\$18.79	\$272,500.00
MES	ARTICULO	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE	MES	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE
MAYO	BERMUDAS	9500	\$16.00	\$152,000.00	JUNIO	10000	\$16.00	\$160,000.00
	CAMISAS	4500	\$25.00	\$112,500.00		5000	\$25.00	\$125,000.00
		14000	\$18.89	\$264,500.00		15000	\$19.00	\$285,000.00
MES	ARTICULO	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE	MES	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE
JULIO	BERMUDAS	8000	\$16.00	\$128,000.00	AGOSTO	7500	\$16.00	\$120,000.00
	CAMISAS	5000	\$25.00	\$125,000.00		6000	\$25.00	\$150,000.00
		13000	\$19.46	\$253,000.00		13500	\$20.00	\$270,000.00
MES	ARTICULO	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE	MES	VOLUMEN	PRECIO V.	IMPORTE
SEPTIEMBRE	BERMUDAS	5000	\$16.00	\$80,000.00	OCTUBRE	4500	\$16.00	\$72,000.00
	CAMISAS	8000	\$25.00	\$200,000.00		9000	\$25.00	\$225,000.00
		13000	\$21.54	\$280,000.00		13500	\$22.00	\$297,000.00

C E D U L A D E C O B R A N Z A
de oct. de 1989 a nov. de 1990
cifras en miles de pesos

NOVIEMBRE	TOTAL	DICIEMBRE	TOTAL	ENERO	TOTAL
SALDO INICIAL	\$470,000.00	SALDO INICIAL	\$552,000.00	SALDO INICIAL	\$599,800.00
VENTAS MES	\$293,500.00	VENTAS MES	\$306,300.00	VENTAS MES	\$140,000.00
COBROS MES	\$211,500.00	COBROS MES	\$258,500.00	COBROS MES	\$293,500.00
SALDO FIN MES	\$552,000.00	SALDO FIN MES	\$599,800.00	SALDO FIN MES	\$446,300.00
FEBRERO	TOTAL	MARZO	TOTAL	ABRIL	TOTAL
SALDO INICIAL	\$446,300.00	SALDO INICIAL	\$401,000.00	SALDO INICIAL	\$528,000.00
VENTAS MES	\$261,000.00	VENTAS MES	\$267,000.00	VENTAS MES	\$272,500.00
COBROS MES	\$306,300.00	COBROS MES	\$140,000.00	COBROS MES	\$261,000.00
SALDO FIN MES	\$401,000.00	SALDO FIN MES	\$528,000.00	SALDO FIN MES	\$539,500.00
MAYO	TOTAL	JUNIO	TOTAL	JULIO	TOTAL
SALDO INICIAL	\$539,500.00	SALDO INICIAL	\$537,000.00	SALDO INICIAL	\$549,500.00
VENTAS MES	\$264,500.00	VENTAS MES	\$285,000.00	VENTAS MES	\$253,000.00
COBROS MES	\$267,000.00	COBROS MES	\$272,500.00	COBROS MES	\$264,500.00
SALDO FIN MES	\$537,000.00	SALDO FIN MES	\$549,500.00	SALDO FIN MES	\$538,000.00
AGOSTO	TOTAL	SEPTIEMBRE	TOTAL	OCTUBRE	TOTAL
SALDO INICIAL	\$538,000.00	SALDO INICIAL	\$523,000.00	SALDO INICIAL	\$550,000.00
VENTAS MES	\$270,000.00	VENTAS MES	\$280,000.00	VENTAS MES	\$297,000.00
COBROS MES	\$285,000.00	COBROS MES	\$253,000.00	COBROS MES	\$270,000.00
SALDO FIN MES	\$523,000.00	SALDO FIN MES	\$550,000.00	SALDO FIN MES	\$577,000.00

CEDULA DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA
de oct. de 1989 a nov. de 1990
cifras en miles de pesos

NOVIEMBRE	TOTAL	DICIEMBRE	TOTAL	ENERO	TOTAL
INV. INICIAL	\$54,000.00	INV. INICIAL	\$54,000.00	INV. INICIAL	\$54,000.00
COMPRAS M.P.	\$199,003.50	COMPRAS M.P.	\$189,357.50	COMPRAS M.P.	\$123,976.50
GASTOS/COMPRA	\$1,179.28	GASTOS/COMPRA	\$1,098.51	GASTOS/COMPRA	\$991.81
M.P.UTILIZADA	\$200,182.78	M.P.UTILIZADA	\$190,456.01	M.P.UTILIZADA	\$124,968.31
INV. FINAL	\$54,000.00	INV. FINAL	\$54,000.00	INV. FINAL	\$54,000.00
FEBRERO	TOTAL	MARZO	TOTAL	ABRIL	TOTAL
INV. INICIAL	\$54,000.00	INV. INICIAL	\$54,000.00	INV. INICIAL	\$54,000.00
COMPRAS M.P.	\$131,640.00	COMPRAS M.P.	\$123,321.50	COMPRAS M.P.	\$123,845.50
GASTOS/COMPRA	\$1,179.28	GASTOS/COMPRA	\$986.32	GASTOS/COMPRA	\$986.32
M.P.UTILIZADA	\$132,819.28	M.P.UTILIZADA	\$124,307.82	M.P.UTILIZADA	\$124,831.82
INV. FINAL	\$54,000.00	INV. FINAL	\$54,000.00	INV. FINAL	\$54,000.00
MAYO	TOTAL	JUNIO	TOTAL	JULIO	TOTAL
INV. INICIAL	\$54,000.00	INV. INICIAL	\$54,000.00	INV. INICIAL	\$54,000.00
COMPRAS M.P.	\$126,400.00	COMPRAS M.P.	\$127,775.50	COMPRAS M.P.	\$132,164.00
GASTOS/COMPRA	\$1,011.20	GASTOS/COMPRA	\$1,022.20	GASTOS/COMPRA	\$1,057.31
M.P.UTILIZADA	\$127,411.20	M.P.UTILIZADA	\$128,797.70	M.P.UTILIZADA	\$133,221.31
INV. FINAL	\$54,000.00	INV. FINAL	\$54,000.00	INV. FINAL	\$54,000.00
AGOSTO	TOTAL	SEPTIEMBRE	TOTAL	OCTUBRE	TOTAL
INV. INICIAL	\$54,000.00	INV. INICIAL	\$54,000.00	INV. INICIAL	\$54,000.00
COMPRAS M.P.	\$140,155.00	COMPRAS M.P.	\$148,119.80	COMPRAS M.P.	\$153,115.20
GASTOS/COMPRA	\$1,121.24	GASTOS/COMPRA	\$1,184.96	GASTOS/COMPRA	\$1,224.92
M.P.UTILIZADA	\$141,276.24	M.P.UTILIZADA	\$149,304.76	M.P.UTILIZADA	\$154,340.12
INV. FINAL	\$54,000.00	INV. FINAL	\$54,000.00	INV. FINAL	\$54,000.00

CEDULA DE INVENTARIO DE PROD. EN PROCESO
de oct. de 1989 a nov. de 1990
cifras en miles de pesos

NOVIEMBRE	\$51,593.50	DICIEMBRE	\$41,947.50	ENERO	\$46,074.00
FEBRERO	\$43,354.50	MARZO	\$42,864.50	ABRIL	\$44,240.00
MAYO	\$44,240.00	JUNIO	\$45,615.50	JULIO	\$47,449.50
AGOSTO	\$52,034.50	SEPTIEMBRE	\$51,484.30	OCTUBRE	\$57,501.50

C E D U L A D E I N V E N T A R I O S D E P R O D . T E R M I N A D O S
de Oct. de 87 a Nov. de 90
cifras en miles de pesos

MES	E E R M U D A S			D A N I S A S			T C T A L E S		
	VOLUMEN	COSTO U.	IMPORTE	VOLUMEN	COSTO U.	IMPORTE	VOLUMEN	COSTO P.	IMPORTE
Noviembre									
I. Inicial	1000	\$9,36	\$9,360.00	2000	\$16.00	\$32,000.00	3000	\$13.79	\$41,360.00
Fabricacion	3500	\$9.36	\$32,760.00	9250	\$16.00	\$148,000.00	12750	\$14.18	\$180,760.00
Ventas	3500	\$9.36	\$32,760.00	9500	\$16.00	\$152,000.00	13000	\$14.21	\$184,760.00
I. Final	1000	\$9.36	\$9,360.00	1750	\$16.00	\$28,000.00	2750	\$13.59	\$37,360.00
Diciembre									
I. Inicial	1000	\$9.36	\$9,360.00	1750	\$16.00	\$28,000.00	2750	\$13.59	\$37,360.00
Fabricacion	3500	\$9.36	\$32,760.00	9250	\$16.00	\$148,000.00	12750	\$14.18	\$180,760.00
Ventas	4300	\$9.36	\$40,248.00	9500	\$16.00	\$152,000.00	13800	\$13.93	\$192,248.00
I. Final	200	\$9.36	\$1,872.00	1500	\$16.00	\$24,000.00	1700	\$13.52	\$23,572.00
Enero									
I. Inicial	200	\$9.36	\$1,872.00	1500	\$16.00	\$24,000.00	1700	\$13.52	\$23,572.00
Fabricacion	10000	\$9.36	\$93,600.00	3250	\$16.00	\$52,000.00	13250	\$13.99	\$145,600.00
Ventas	2500	\$9.36	\$23,400.00	4000	\$16.00	\$64,000.00	6500	\$12.45	\$81,400.00
I. Final	7700	\$9.36	\$72,072.00	750	\$16.00	\$12,000.00	8450	\$9.93	\$84,072.00
Febrero									
I. Inicial	7700	\$9.36	\$72,072.00	750	\$16.00	\$12,000.00	8450	\$9.93	\$84,072.00
Fabricacion	7750	\$9.36	\$72,540.00	9900	\$16.00	\$158,000.00	13250	\$13.12	\$150,540.00
Ventas	8500	\$9.36	\$79,560.00	5000	\$16.00	\$80,000.00	13500	\$11.82	\$159,560.00
I. Final	6950	\$9.36	\$65,052.00	1250	\$16.00	\$20,000.00	8200	\$10.37	\$85,052.00
Marzo									
I. Inicial	6950	\$9.36	\$65,052.00	1250	\$16.00	\$20,000.00	8200	\$10.37	\$85,052.00
Fabricacion	9250	\$9.36	\$86,580.00	4000	\$16.00	\$64,000.00	13250	\$11.36	\$150,580.00
Ventas	12000	\$9.36	\$112,320.00	2000	\$16.00	\$32,000.00	15000	\$10.66	\$160,320.00
I. Final	4200	\$9.36	\$39,312.00	2250	\$16.00	\$36,000.00	6450	\$11.63	\$75,312.00
Abril									
I. Inicial	4200	\$9.36	\$39,312.00	2250	\$16.00	\$36,000.00	6450	\$11.68	\$75,312.00
Fabricacion	9500	\$9.36	\$88,920.00	3750	\$16.00	\$60,000.00	13250	\$11.24	\$149,920.00
Ventas	10000	\$9.36	\$93,600.00	4500	\$16.00	\$72,000.00	14500	\$11.42	\$165,600.00
I. Final	3700	\$9.36	\$34,632.00	1500	\$16.00	\$24,000.00	5200	\$11.28	\$58,632.00

CEDULA DE INVENTARIOS DE PROD. TERMINADOS

de oct. de 87 a nov. de 90
cifras en miles de pesos

continuación

MES	BERMUDAS		CAMISAS		TOTALES		
	VOLUMEN	COSTO U.	VOLUMEN	COSTO U.	VOLUMEN	COSTO P.	IMPORTE
Mayo							
I. Inicial	3700	\$9.36	1500	\$16.00	5200	\$11.28	\$58,632.00
Fabricación	8750	\$9.36	4500	\$16.00	13250	\$11.62	\$153,900.00
Ventas	9500	\$9.36	4500	\$16.00	14000	\$11.49	\$160,920.00
I. Final	2950	\$9.36	1500	\$16.00	4450	\$11.60	\$51,612.00
Junio							
I. Inicial	2950	\$9.36	1500	\$16.00	4450	\$11.60	\$51,612.00
Fabricación	8750	\$9.36	4500	\$16.00	13250	\$11.62	\$153,900.00
Ventas	10000	\$9.36	5000	\$16.00	15000	\$11.57	\$173,600.00
I. Final	1700	\$9.36	1000	\$16.00	2700	\$11.82	\$31,912.00
Julio							
I. Inicial	1700	\$9.36	1000	\$16.00	2700	\$11.82	\$31,912.00
Fabricación	8000	\$9.36	5250	\$16.00	13250	\$11.99	\$158,880.00
Ventas	8000	\$9.36	5000	\$16.00	13000	\$11.91	\$154,880.00
I. Final	1700	\$9.36	1250	\$16.00	2950	\$12.17	\$35,912.00
Agosto							
I. Inicial	1700	\$9.36	1250	\$16.00	2950	\$12.17	\$35,912.00
Fabricación	7000	\$9.36	6250	\$16.00	13250	\$12.49	\$165,520.00
Ventas	7500	\$9.36	6000	\$16.00	13500	\$12.31	\$166,200.00
I. Final	1200	\$9.36	1500	\$16.00	2700	\$13.05	\$35,232.00
Septiembre							
I. Inicial	1200	\$9.36	1500	\$16.00	2700	\$13.05	\$35,232.00
Fabricación	4500	\$9.36	8750	\$16.00	13250	\$13.74	\$182,120.00
Ventas	5000	\$9.36	8000	\$16.00	13000	\$13.43	\$174,800.00
I. Final	700	\$9.36	2250	\$16.00	2950	\$14.42	\$42,552.00
Octubre							
I. Inicial	700	\$9.36	2250	\$16.00	2950	\$14.42	\$42,552.00
Fabricación	4800	\$9.36	8450	\$16.00	13250	\$13.59	\$180,128.00
Ventas	4500	\$9.36	9000	\$16.00	13500	\$13.79	\$186,120.00
I. Final	1000	\$9.36	1700	\$16.00	2700	\$13.54	\$36,560.00

CEDULA DE MARGENES
de oct. de 1989 a nov. de 1990
cifras en miles de pesos

MES	IMPORTE BERMUDAS	IMPORTE CAMISAS	TOTAL	MES	IMPORTE BERMUDAS	IMPORTE CAMISAS	TOTAL
Noviembre				Diciembre			
Ventas	\$56,000.00	\$237,500.00	\$293,500.00	Ventas	\$68,800.00	\$237,500.00	\$306,300.00
Costo	\$32,760.00	\$152,000.00	\$184,760.00	Costo	\$40,248.00	\$152,000.00	\$192,248.00
Margen	\$23,240.00	\$85,500.00	\$108,740.00	Margen	\$28,552.00	\$85,500.00	\$114,052.00
Enero				Febrero			
Ventas	\$40,000.00	\$100,000.00	\$140,000.00	Ventas	\$136,000.00	\$125,000.00	\$261,000.00
Costo	\$23,400.00	\$64,000.00	\$87,400.00	Costo	\$79,560.00	\$80,000.00	\$159,560.00
Margen	\$16,600.00	\$36,000.00	\$52,600.00	Margen	\$56,440.00	\$45,000.00	\$101,440.00
Marzo				Abril			
Ventas	\$192,000.00	\$75,000.00	\$267,000.00	Ventas	\$160,000.00	\$112,500.00	\$272,500.00
Costo	\$112,320.00	\$48,000.00	\$160,320.00	Costo	\$93,600.00	\$72,000.00	\$165,600.00
Margen	\$79,680.00	\$27,000.00	\$106,680.00	Margen	\$66,400.00	\$40,500.00	\$106,900.00
Mayo				Junio			
Ventas	\$152,000.00	\$112,500.00	\$264,500.00	Ventas	\$160,000.00	\$125,000.00	\$285,000.00
Costo	\$88,920.00	\$72,000.00	\$160,920.00	Costo	\$93,600.00	\$80,000.00	\$173,600.00
Margen	\$63,080.00	\$40,500.00	\$103,580.00	Margen	\$66,400.00	\$45,000.00	\$111,400.00
Julio				Agosto			
Ventas	\$128,000.00	\$125,000.00	\$253,000.00	Ventas	\$120,000.00	\$150,000.00	\$270,000.00
Costo	\$74,880.00	\$80,000.00	\$154,880.00	Costo	\$70,200.00	\$96,000.00	\$166,200.00
Margen	\$53,120.00	\$45,000.00	\$98,120.00	Margen	\$49,800.00	\$54,000.00	\$103,800.00
Septiembre				Octubre			
Ventas	\$80,000.00	\$200,000.00	\$280,000.00	Ventas	\$72,000.00	\$225,000.00	\$297,000.00
Costo	\$46,800.00	\$128,000.00	\$174,800.00	Costo	\$42,120.00	\$144,000.00	\$186,120.00
Margen	\$33,200.00	\$72,000.00	\$105,200.00	Margen	\$29,880.00	\$81,000.00	\$110,880.00

CEDULA DE COSTOS
de oct. de 1989 a nov. de 1990
cifras en miles de pesos

MES	IMPORTE BERMUDAS	IMPORTE CAMISAS	TOTAL	MES	IMPORTE BERMUDAS	IMPORTE CAMISAS	TOTAL
Noviembre				Diciembre			
I. Inicial	\$9,360.00	\$32,000.00	\$41,360.00	I. Inicial	\$9,360.00	\$28,000.00	\$37,360.00
Fabricacion	\$32,760.00	\$148,000.00	\$180,760.00	Fabricacion	\$32,760.00	\$148,000.00	\$180,760.00
I. Final	\$9,360.00	\$28,000.00	\$37,360.00	I. Final	\$1,872.00	\$24,000.00	\$25,872.00
Costo Vent	\$32,760.00	\$152,000.00	\$184,760.00	Costo Vent	\$40,248.00	\$152,000.00	\$192,248.00
Enero				Febrero			
I. Inicial	\$1,872.00	\$24,000.00	\$25,872.00	I. Inicial	\$72,072.00	\$12,000.00	\$84,072.00
Fabricacion	\$93,600.00	\$52,000.00	\$145,600.00	Fabricacion	\$72,540.00	\$88,000.00	\$160,540.00
I. Final	\$72,072.00	\$12,000.00	\$84,072.00	I. Final	\$65,052.00	\$20,000.00	\$85,052.00
Costo Vent	\$23,400.00	\$64,000.00	\$87,400.00	Costo Vent	\$79,560.00	\$80,000.00	\$159,560.00
Marzo				Abril			
I. Inicial	\$65,052.00	\$20,000.00	\$85,052.00	I. Inicial	\$39,312.00	\$36,000.00	\$75,312.00
Fabricacion	\$86,580.00	\$64,000.00	\$150,580.00	Fabricacion	\$88,920.00	\$60,000.00	\$148,920.00
I. Final	\$39,312.00	\$36,000.00	\$75,312.00	I. Final	\$34,632.00	\$24,000.00	\$58,632.00
Costo Vent	\$112,320.00	\$48,000.00	\$160,320.00	Costo Vent	\$93,600.00	\$72,000.00	\$165,600.00
Mayo				Junio			
I. Inicial	\$34,632.00	\$24,000.00	\$58,632.00	I. Inicial	\$27,612.00	\$24,000.00	\$51,612.00
Fabricacion	\$81,900.00	\$72,000.00	\$153,900.00	Fabricacion	\$81,900.00	\$72,000.00	\$153,900.00
I. Final	\$27,612.00	\$24,000.00	\$51,612.00	I. Final	\$15,912.00	\$16,000.00	\$31,912.00
Costo Vent	\$88,920.00	\$72,000.00	\$160,920.00	Costo Vent	\$93,600.00	\$80,000.00	\$173,600.00
Julio				Agosto			
I. Inicial	\$15,912.00	\$16,000.00	\$31,912.00	I. Inicial	\$15,912.00	\$20,000.00	\$35,912.00
Fabricacion	\$74,880.00	\$84,000.00	\$158,880.00	Fabricacion	\$65,520.00	\$100,000.00	\$165,520.00
I. Final	\$15,912.00	\$20,000.00	\$35,912.00	I. Final	\$11,232.00	\$24,000.00	\$35,232.00
Costo Vent	\$74,880.00	\$80,000.00	\$154,880.00	Costo Vent	\$70,200.00	\$96,000.00	\$166,200.00
Septiembre				Octubre			
I. Inicial	\$11,232.00	\$24,000.00	\$35,232.00	I. Inicial	\$6,552.00	\$36,000.00	\$42,552.00
Fabricacion	\$42,120.00	\$140,000.00	\$182,120.00	Fabricacion	\$44,928.00	\$135,200.00	\$180,128.00
I. Final	\$6,552.00	\$36,000.00	\$42,552.00	I. Final	\$9,360.00	\$27,200.00	\$36,560.00
Costo Vent	\$46,800.00	\$128,000.00	\$174,800.00	Costo Vent	\$42,120.00	\$144,000.00	\$186,120.00

F L U J O D E C A J A
al día último de cada mes de 1989 y 1990
cifras en miles de pesos

	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
INGRESOS												
Cobro Cartera	\$211,500.00	\$258,500.00	\$293,500.00	\$306,300.00	\$140,000.00	\$261,000.00	\$257,000.00	\$272,500.00	\$244,500.00	\$235,000.00	\$253,000.00	\$270,900.00
EGRESOS												
Pago Proveedores	\$143,870.00	\$147,410.00	\$147,410.00	\$119,850.00	\$131,640.00	\$123,750.00	\$122,470.00	\$126,400.00	\$126,400.00	\$130,330.00	\$135,570.00	\$148,670.00
Gastos / Compra de M. F.	\$1,179.28	\$1,102.11	\$991.81	\$1,031.11	\$956.57	\$970.76	\$1,011.20	\$1,022.11	\$1,057.21	\$1,121.24	\$1,184.76	\$1,224.72
Gastos de Venta	\$6,457.00	\$6,738.60	\$3,080.00	\$5,742.00	\$5,874.00	\$5,995.00	\$5,819.00	\$6,270.00	\$5,566.00	\$5,940.00	\$5,160.00	\$6,574.00
Gastos de Administración	\$5,870.00	\$6,125.00	\$2,800.00	\$5,220.00	\$5,340.00	\$5,450.00	\$5,290.00	\$5,700.00	\$5,060.00	\$5,400.00	\$5,600.00	\$5,940.00
Pago de Impuestos S.R.	\$997.84	\$2,956.11	\$62,651.07	\$1,304.42	\$3,770.21	\$4,152.80	\$4,175.76	\$4,164.49	\$131,557.31	\$4,200.82	\$4,432.46	\$4,483.59
Part/Utilidades a los T.	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$18,027.70	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Amortización a Bancos	\$4,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$107,393.50	\$0.00	\$30,000.00	\$61,000.00	\$90,000.00	\$0.00	\$4,000.00	\$0.00	\$0.00
Intereses	\$16,032.22	\$16,403.57	\$14,772.97	\$11,970.53	\$8,413.86	\$8,543.30	\$5,770.74	\$3,328.56	\$0.00	\$135.88	\$0.00	\$0.00
GASTOS DE FABRICACION												
En Sembradas	\$5,600.00	\$5,600.00	\$16,000.00	\$12,400.00	\$14,800.00	\$15,200.00	\$14,000.00	\$14,000.00	\$12,800.00	\$11,200.00	\$7,200.00	\$7,680.00
En Caméas	\$27,750.00	\$27,750.00	\$9,750.00	\$16,500.00	\$12,000.00	\$11,250.00	\$13,500.00	\$13,500.00	\$15,750.00	\$18,750.00	\$26,350.00	\$25,350.00
TOTAL EGRESOS	\$211,756.34	\$253,086.39	\$297,455.85	\$281,511.56	\$182,824.64	\$255,791.86	\$251,064.40	\$264,385.16	\$298,292.62	\$181,077.94	\$186,397.42	\$199,882.51
REMANENTE DE OPERACION	(\$256,341	\$3,413.61	(\$3,955.85)	\$24,785.44	(\$42,824.64)	\$5,608.14	\$15,935.60	\$6,114.84	(\$33,792.62)	\$103,922.06	\$66,602.55	\$70,117.49
SALDO MES ANTERIOR	\$18,548.00	\$18,291.66	\$21,705.27	\$17,749.42	\$42,537.86	\$15,713.22	\$21,321.36	\$37,258.76	\$45,371.80	\$15,579.18	\$119,501.24	\$186,103.82
INGRESOS NO OPERATIVOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$16,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
SALDO FIN DE MES	\$18,291.66	\$21,705.27	\$17,749.42	\$42,537.86	\$15,713.22	\$21,321.36	\$37,258.76	\$45,371.80	\$15,579.18	\$119,501.24	\$186,103.82	\$256,021.31

ESTADO DE RESULTADOS
al día último de cada mes de 1959 y 1960
cifras en miles de pesos

	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
VENTAS	\$273,500.00	\$306,300.00	\$140,000.00	\$261,000.00	\$267,000.00	\$272,500.00	\$294,500.00	\$285,000.00	\$253,000.00	\$270,000.00	\$280,000.00	\$297,000.00
COSTO DE VENTAS	\$184,760.00	\$192,248.00	\$87,400.00	\$159,560.00	\$160,300.00	\$155,600.00	\$169,920.00	\$173,600.00	\$154,660.00	\$166,200.00	\$174,800.00	\$188,120.00
UTILIDAD BRUTA	\$108,740.00	\$114,052.00	\$52,600.00	\$101,440.00	\$106,680.00	\$116,900.00	\$124,580.00	\$111,400.00	\$98,120.00	\$103,800.00	\$105,200.00	\$110,880.00
GASTOS DE OPERACION												
GASTOS DE VENTA	\$6,457.00	\$6,728.60	\$3,680.00	\$5,742.00	\$5,874.00	\$5,955.00	\$5,819.00	\$6,270.00	\$5,566.00	\$5,740.00	\$6,160.00	\$6,524.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$5,370.00	\$6,126.00	\$2,800.00	\$5,233.00	\$5,240.00	\$5,450.00	\$5,290.00	\$5,700.00	\$5,060.00	\$5,400.00	\$5,600.00	\$5,940.00
GASTOS/ GONFERA DE H.P.	\$1,179.28	\$1,102.11	\$991.81	\$1,031.11	\$986.57	\$990.76	\$1,011.20	\$1,022.11	\$1,057.31	\$1,121.24	\$1,184.96	\$1,224.92
TOTAL GASTOS DE OPERACION	\$13,506.28	\$13,956.71	\$6,871.81	\$11,995.11	\$12,200.57	\$12,435.76	\$12,120.20	\$12,992.11	\$11,683.31	\$12,481.24	\$12,944.96	\$13,678.92
UTILIDAD DE OPERACION	\$95,233.72	\$100,095.29	\$45,728.19	\$89,446.89	\$94,479.43	\$94,464.24	\$91,469.80	\$98,407.89	\$86,436.69	\$91,328.76	\$92,255.04	\$97,181.08
INTERESES	\$16,032.22	\$16,403.37	\$14,772.97	\$11,570.53	\$8,413.86	\$8,543.30	\$5,770.74	\$3,328.56	\$0.00	\$135.38	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD ANTES PTU E ISR	\$79,201.50	\$83,691.92	\$30,955.22	\$77,876.36	\$86,065.57	\$85,920.94	\$85,699.06	\$95,079.33	\$86,436.69	\$91,002.88	\$92,255.04	\$97,181.08
PART. TRABAJADORES/AUT.	\$7,520.15	\$8,368.17	\$3,096.52	\$7,757.84	\$8,506.56	\$8,592.09	\$8,588.71	\$9,507.93	\$8,543.67	\$9,120.39	\$9,225.50	\$9,718.11
UTILIDAD ANTES ISR	\$71,681.35	\$75,323.75	\$27,858.70	\$69,118.52	\$77,559.01	\$77,328.85	\$77,120.15	\$85,571.40	\$77,893.02	\$82,082.59	\$83,029.54	\$87,462.97
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$26,374.10	\$27,866.01	\$10,029.49	\$25,174.74	\$27,555.24	\$27,838.39	\$27,763.26	\$30,805.70	\$28,005.49	\$29,549.73	\$27,390.63	\$31,486.67
UTILIDAD NETA	\$44,907.25	\$47,447.54	\$17,829.21	\$44,943.78	\$49,973.77	\$49,490.46	\$49,356.90	\$54,765.69	\$49,787.53	\$52,532.86	\$55,138.90	\$55,976.30

B A L A N C E G E N E R A L
al día último de cada mes de 1989 y 1990
cifras en miles de pesos

	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
A C T I V O												
CIRCULANTE												
Caja y Bancos	\$18,291.66	\$21,708.37	\$17,753.02	\$42,541.46	\$15,717.07	\$21,325.21	\$37,260.81	\$45,375.56	\$15,552.94	\$119,505.10	\$156,107.58	\$256,225.07
Cuentas por Cobrar	\$552,000.00	\$599,300.00	\$446,300.00	\$401,000.00	\$523,000.00	\$539,500.00	\$537,000.00	\$549,500.00	\$538,000.00	\$523,000.00	\$550,000.00	\$577,000.00
Inventarios:												
Producto en proceso	\$51,593.50	\$41,947.50	\$46,074.00	\$43,323.00	\$42,864.50	\$44,240.00	\$44,240.00	\$45,615.50	\$47,449.50	\$52,034.50	\$51,484.00	\$57,501.50
Productos terminados	\$37,360.00	\$25,872.00	\$84,072.00	\$85,052.00	\$75,312.00	\$58,632.00	\$51,612.00	\$31,912.00	\$35,912.00	\$35,232.00	\$42,552.00	\$36,560.00
Materia Prima	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00
TOTAL CIRCULANTE	\$713,245.16	\$743,328.37	\$648,199.02	\$625,916.46	\$715,893.57	\$717,697.21	\$724,112.61	\$726,403.06	\$690,544.44	\$783,771.50	\$864,143.88	\$951,286.57
FIJO												
Mobiliario y Equipo	\$3,593.00	\$3,593.00	\$3,593.00	\$3,593.00	\$3,593.00	\$3,593.00	\$3,593.00	\$3,593.00	\$3,593.00	\$3,593.00	\$3,593.00	\$3,593.00
Depreciación	\$980.50	\$980.50	\$980.50	\$980.50	\$980.50	\$980.50	\$980.50	\$980.50	\$980.50	\$980.50	\$980.50	\$980.50
Maquinaria y Equipo	\$2,650.50	\$2,650.50	\$2,650.50	\$2,650.50	\$2,650.50	\$2,650.50	\$2,650.50	\$2,650.50	\$2,650.50	\$2,650.50	\$2,650.50	\$2,650.50
Depreciación	\$714.50	\$714.50	\$714.50	\$714.50	\$714.50	\$714.50	\$714.50	\$714.50	\$714.50	\$714.50	\$714.50	\$714.50
Equipo de transporte	\$92,605.33	\$92,605.33	\$92,605.33	\$92,605.33	\$92,605.33	\$92,605.33	\$92,605.33	\$92,605.33	\$92,605.33	\$92,605.33	\$92,605.33	\$92,605.33
Depreciación	\$27,150.00	\$27,150.00	\$27,150.00	\$27,150.00	\$27,150.00	\$27,150.00	\$27,150.00	\$27,150.00	\$27,150.00	\$27,150.00	\$27,150.00	\$27,150.00
TOTAL FIJO	\$70,003.83	\$70,003.83	\$70,003.83	\$70,003.83	\$70,003.83	\$70,003.83	\$70,003.83	\$70,003.83	\$70,003.83	\$70,003.83	\$70,003.83	\$70,003.83
DIFERIDO												
Gastos de Instalación	\$6,059.95	\$6,059.95	\$6,059.95	\$6,059.95	\$6,059.95	\$6,059.95	\$6,059.95	\$6,059.95	\$6,059.95	\$6,059.95	\$6,059.95	\$6,059.95
Depreciación	\$1,998.14	\$1,998.14	\$1,998.14	\$1,998.14	\$1,998.14	\$1,998.14	\$1,998.14	\$1,998.14	\$1,998.14	\$1,998.14	\$1,998.14	\$1,998.14
TOTAL DIFERIDO	\$4,061.81	\$4,061.81	\$4,061.81	\$4,061.81	\$4,061.81	\$4,061.81	\$4,061.81	\$4,061.81	\$4,061.81	\$4,061.81	\$4,061.81	\$4,061.81
TOTAL ACTIVO	\$787,310.80	\$817,394.01	\$722,264.66	\$699,982.10	\$789,999.21	\$791,762.85	\$798,178.45	\$800,468.70	\$765,010.08	\$857,837.14	\$958,209.52	\$1,055,352.21

B A L A N C E G E N E R A L
al día último de cada mes de 1989 y 1990
cifras en miles de pesos

	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
P A S I V O												
CORTO PLAZO												
Proveedores	\$199,003.50	\$189,357.50	\$155,924.00	\$174,963.00	\$166,644.50	\$166,710.00	\$170,640.00	\$172,015.50	\$177,779.50	\$167,604.50	\$200,154.30	\$204,599.50
Creditos Bancarios	\$98,839.50	\$49,839.50	\$6,839.50	\$0.00	\$15,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Impuestos por Pagar	\$38,739.97	\$62,551.07	\$10,029.49	\$33,639.91	\$57,775.03	\$81,430.62	\$105,018.12	\$131,659.31	\$28,005.49	\$53,354.40	\$78,812.57	\$105,815.55
TOTAL CORTO PLAZO	\$326,582.97	\$300,546.07	\$184,792.99	\$208,622.91	\$240,419.53	\$248,140.62	\$275,658.12	\$303,674.81	\$209,784.99	\$240,958.90	\$278,966.87	\$310,415.15
LARGO PLAZO												
Creditos Bancarios	\$313,354.00	\$313,354.00	\$313,354.00	\$215,000.00	\$215,000.00	\$151,000.00	\$90,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO	\$640,136.97	\$614,402.07	\$498,146.99	\$423,622.91	\$455,419.53	\$399,140.62	\$365,658.12	\$303,674.81	\$209,784.99	\$240,958.90	\$278,966.87	\$310,415.15
C A P I T A L												
Social	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Aportaciones Accionistas	\$15,285.00	\$15,285.00	\$15,285.00	\$15,285.00	\$15,285.00	\$15,285.00	\$15,285.00	\$15,285.00	\$15,285.00	\$15,285.00	\$15,285.00	\$15,285.00
Utilidades Retenidas	\$72,321.91	\$117,229.16	\$164,678.74	\$152,508.95	\$227,192.93	\$276,166.84	\$326,257.30	\$375,614.20	\$430,379.94	\$480,167.37	\$532,700.33	\$585,635.14
Utilidad del Ejercicio	\$44,907.75	\$47,449.58	\$17,630.40	\$44,683.98	\$49,573.91	\$49,490.46	\$49,356.90	\$54,765.64	\$49,137.53	\$52,622.86	\$53,136.91	\$53,976.30
Prov. Part. a Trib./Util.	\$9,359.17	\$15,027.70	\$21,123.53	\$28,881.26	\$37,487.84	\$46,079.93	\$56,621.13	\$66,129.05	\$74,772.72	\$83,893.01	\$93,116.81	\$82,836.61
TOTAL CAPITAL	\$147,173.83	\$202,991.94	\$233,717.67	\$276,359.19	\$334,539.68	\$392,622.23	\$452,520.33	\$516,793.89	\$555,225.09	\$616,678.24	\$679,242.55	\$744,937.05
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	\$787,310.80	\$817,394.01	\$732,264.66	\$699,982.10	\$789,959.21	\$791,762.85	\$798,178.45	\$800,468.70	\$765,010.08	\$857,637.14	\$958,209.42	\$1,055,352.20

X

X

5.3.- Análisis de la planeación financiera obtenida en el punto anterior.

Una vez terminados los estados financieros realizados en la planeación financiera, se van a analizar. Primero se iniciará con el flujo de caja, después el estado de resultados y por último el balance general.

*** Flujo de caja:** en éste se puede observar que en el mes de noviembre de 1989 se tendrá un saldo a fin de mes de \$18,291,660.00 esto es habiendo pagado todos los gastos de ese mes y aparte amortizado \$ 4,000,000.00 a bancos del capital que prestaron a la empresa. En el mes de marzo de 1990 no se puede hacer amortización a bancos e inclusive se tiene que pedir un préstamo para cumplir con los requerimientos de saldo mínimo en caja. En el mes de junio ya se había pagado el total de créditos a los bancos, pero en julio se tienen que volver a pedir prestados \$ 4,000,000.00 para poder cumplir con los requerimientos mínimos para la caja de la empresa, los cuales se liquidan en agosto y no se vuelven a necesitar créditos por parte de la empresa.

Se puede observar también que a partir de agosto de 1990 empiezan a sobrar cantidades fuertes de dinero por lo que para ese mes tendrán que estar preparados para saber donde las van a invertir de acuerdo a lo que se dijo en el paso de recursos de los cinco pasos importantes para una buena planeación financiera en la página 84 de esta tesis.

Para los meses de diciembre a junio se puede invertir un poco del excedente de recursos en nuevos créditos a clientes y acabar con

los inventarios de esos meses y a la vez si consideran necesario incrementar la producción planeada, lo cual no se cree que se requiera ya que según la cédula de inventarios de productos terminados siempre están arriba de los \$ 25,000,000.00 de pesos el valor de los inventarios y no se tiene tanto dinero disponible para financieros, sólo una parte, por lo que se debe de escoger muy bien a los nuevos clientes que se les de crédito. Si no se puede invertir el dinero en lo anterior por lo menos una inversión a un plazo corto mientras se tengan cantidades disponibles de dinero suficientes para la inversión que se pretenda hacer y que no este improductivo el dinero de la empresa.

*** Estado de Resultados:** en éste se puede observar que las utilidades todos los meses andan alrededor de los \$ 50,000,000.00 de pesos con excepción de enero, que bajan las ventas por las vacaciones de diciembre en la empresa y por el cambio de temporada en cuanto a la fabricación de ropa. También se puede ver que tienen fuertes pagos de Impuesto sobre la Renta por lo que habrá que realizar una adecuada planeación fiscal para bajar el Impuesto sobre la Renta pero esta planeación no es el objeto de esta tesis por lo que se pasa de largo.

*** Balance General:** en el balance se observa que el pagar a los bancos los créditos que se tenían establecidos con ellos se vió incrementado el renglón de utilidades retenidas fuertemente ya que con las mismas se logró pagar a los bancos, sólo para los meses que no tenemos que amortizar a bancos se puede ver que se incrementa fuertemente la cuenta de caja y bancos ya que las utilidades no se tiene donde invertir las en este momento, pero sí se sabe de que

cantidades aproximadamente se dispondrá en el futuro de la empresa para que vayan buscando su lugar de inversión en la empresa. Estos son los cambios fuertes que se pueden detectar en el balance aunque también se puede ver que en el mes de julio disminuye el rubro de impuestos por pagar pero es porque en ese mes tocó el pago provicional de impuesto sobre la Renta del primer semestre del año.

46199

VI. CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS

Como hemos visto el objeto de esta tesis es por la falta de planeación financiera en las empresas pequeñas por lo que muchas veces no se desarrollan y otras tienen que cerrar sus puertas.

No pretendo que mi tesis sea una receta de cocina como lo dije al inicio de la misma pero si, que nos deje bien clara la importancia de la planeación financiera hoy en día en nuestras pequeñas empresas, para poder salir más fácilmente adelante con ella y al mismo tiempo dormir más tranquilos sabiendo de antemano cuando tendremos requerimientos de dinero que son los que más ponen en peligro la subsistencia de la misma. No quiero decir que con la planeación financiera no podamos tener algún imprevisto en la empresa, pero estos ocurrirán con menor frecuencia que si no tenemos una planeación financiera.

Con la planeación financiera será más difícil que distraigamos recursos de la empresa, en otros rubros que no sean de importancia para ella y si lo hacemos es más fácil saber con los estados financieros en donde estamos invirtiendo los recursos de la empresa y de donde los estamos obteniendo.

Este modelo de planeación financiera se puede adaptar fácilmente a cualquier empresa con sus pequeñas adaptaciones, las cuales cualquier empresario con nociones de contabilidad puede hacerlo, lo único que requiere es de un poco de tiempo para realizarla y seguir muy de cerca cada uno de los cinco pasos requeridos para una buena planeación financiera que vimos en el capítulo primero de esta tesis.

Todo lo visto anteriormente en el transcurso de la tesis puede parecernos muy obvio, pero de tan obvio nunca lo ponemos en práctica, por lo que se ve hoy en día como muchas empresas cierran sus puertas por falta de una adecuada planeación financiera y saber cual es la fuente real de ingresos de la empresa y a donde se están destinando los recursos, ya que se dan casos de empresas que sobreviven grandes períodos de tiempo con ingresos diferentes al giro real de su empresa y el día que los dejan de percibir se ven en serios aprietos económicos en la empresa. Por ejemplo una empresa que se establece con el propósito de vender televisores y al principio por las bajas ventas decide reparar también televisores y nunca lleva un control de los ingresos por este rubro y más tarde la empresa empieza a vender muchas televisiones, tampoco sabe que margen real le dejan las televisiones, por lo que decide dejar de reparar televisores y al paso del tiempo ve que sigue vendiendo pero no gana lo que antes y no se explica porque pasa eso. Puede parecer un ejemplo un poco burdo pero aun así se da, por lo que es mejor establecer una adecuada planeación financiera en la empresa por más sencilla que parezca, para llegar más lejos con la misma y a la vez dormir más tranquilos.

Por último concluyo que esta tesis profesional debe de abrirnos los ojos para el mejor aprovechamiento de la contabilidad que ordinariamente lleva la empresa pequeña que únicamente es para el fisco y en base a ella y a nuestra experiencia comenzar a planear nuestro futuro en la empresa porque se acaba el tiempo de ir a la deriva con la empresa. Si en la vida personal de cada uno siempre estamos pensando a futuro que vamos a hacer y como lo vamos a

hacer, también en la vida de la empresa se necesita hacer lo mismo, pero necesitamos hacerlo nosotros porque ella no lo va a hacer.

B I B L I O G R A F I A :

- * COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Rodríguez Valencia. Editorial Ecasa.
- * ELEMENTOS BASICOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Abraham Perdomo Moreno. Editorial Ecasa, Cuarta Edición, primera reimpresión.
- * FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Lawrence J. Gitman. Editorial Harla, Tercera Edición.
- * FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. James D. Van Horne. Editorial Prenti Hall.
- * HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO. Isaac Guzmán Valdivia. Limusa.
- * LAS FINANZAS EN LA EMPRESA. Joaquín Moreno Fernández. Editorial Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Mexico, Tercera Edición, primera reimpresión.
- * PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD. Elías Lara Flores, Editorial Trillas, décima edición.
- * APUNTES EN CLASES Y CONFERENCIAS DURANTE LA CARRERA.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) PERDOMO MORENO: Elementos Básicos de Administración Financiera. México, ECASA, cuarta edición, 1985, p.109.
- (2) MORENO FERNANDEZ: Las Finanzas en la Empresa, México, IMEF, tercera edición, 1984, p.306.
- (3) APUNTES DE CLASE: Primer Semestre, Prof. Lic. Francisco Torres Carlos.
- (4) ALLEN LOUIS: Como Iniciar y hacer Prosperar la Pequeña Empresa. Pamplona, Editorial Universidad de Navarra, 1977, p.33.
- (5) RODRIGUEZ VALENCIA: Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México, ECASA, 1985.
- (6) LARA FLORES: Primer Curso de Contabilidad. México, Editorial Trillas, Decima Edición, 1986.
- (7) MORENO FERNANDEZ: p.75 a 79.
- (8) Ibid. p.75
- (9) PERDOMO MORENO: p.125 y 126.
- (10) APUNTES DE CLASE: Tercer Semestre, Prof. Lic. Gustavo López Padilla.
- (11) MORENO FERNANDEZ: p.48.
- (12) Ibid. p.51 y 52.
- (13) Ibid. p.21.

