



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**“LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA Y DE  
SUS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES  
EN EMPRESAS ACTUALES”**

**MARTHA CECILIA MANZUR SANDOVAL**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y FINANZAS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA SEGUN  
ACUERDO NUMERO 81691 CON FECHA 17-XII-81.**

**ZAPOPAN, JAL. DICIEMBRE DE 1994**

**TOMO I**



50263

- En una situación como la actual, ¿cómo se utilizan  
tu trabajo?
  - El impacto en el desempleo
  - La empresa más y pequeña
- 

Juego de negocios

PRONOSTICO



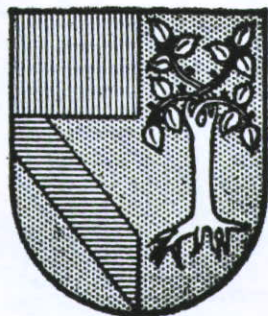
CLASIF: TE AF. 1994 MANT. I

ADQUIS: ~~50263~~ 213

FECHA: 04/JUN/03

DONATIVO DE \_\_\_\_\_

\$ Asignación ~~\_\_\_\_\_~~ 46205



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**SEDE GUADALAJARA**

**“LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA Y DE  
SUS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES  
EN EMPRESAS ACTUALES”**

**MARTHA CECILIA MANZUR SANDOVAL**

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y FINANZAS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA SEGUN  
ACUERDO NUMERO 81691 CON FECHA 17-XII-81.

**ZAPOPAN, JAL. DICIEMBRE DE 1994**

**TOMO I**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49  
CD. GRANJA C.P. 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO  
TELS 679-07-08, 679-07-07, FAX 679-07-09

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Srita. Martha Cecilia Manzur Sandoval

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 y campo titulado: "La importancia de la función financiera y de sus relaciones interdepartamentales en empresas actuales", 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 ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera  
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal., a 15 de diciembre de 1994



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49  
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO  
TELS. 679-07-08 679-07-07 FAX 679-07-09

Enero 2 de 1995

## COMITÉ DE EXÁMENES PROFESIONALES P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Con relación al proceso de titulación de la Srita. Martha Cecilia Manzur Sandoval, les comunico que ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de tesis titulado "LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA Y SUS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES EN EMPRESAS ACTUALES", programa para el cual fui asignado como asesor de tesis.

Dicha elaboración ha sido concluida, lo cual comunico a Ustedes como constancia, a fin de que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del mencionado proceso de titulación.

Atentamente

Ing. Braulio Guadalupe Vázquez Martínez

Con todo mi cariño dedico este trabajo:

A mis Padres,

A mis Hermanos,

A Carlos,

A mis Maestros y Asesores,

A mis Amigos.



## INDICE

Introducción.....	1
I. Aspectos Generales en materia financiera.....	4
I.1 Concepto de finanzas.....	5
I.2 Importancia de la función financiera.....	9
I.3 Objetivos de la función financiera.....	11
I.4 Responsables de la función financiera.....	15
I.5 Principios elementales de financiación.....	18
II. Las relaciones internas de las finanzas.....	21
II.1 Funciones que le son afines dentro de la empresa.....	22
II.2 Departamento de finanzas.....	23
II.2.1 Contabilidad.....	24
II.2.2 Informes financieros.....	27
II.2.2.A Balance General.....	29
II.2.2.B Estado de Resultados.....	30
II.2.3 Análisis de los estados financieros.....	31
II.2.4 Método de costeo basado en la actividad.....	39
II.2.5 Posibles fuentes de financiamiento.....	47
II.2.5.A Fuentes Internas.....	48
II.2.5.B Fuentes Externas.....	50
II.2.6 Información adicional proporcionada por el departamento de finanzas.....	56
II.3 Departamento de producción.....	57
II.3.1 Proceso de producción.....	58
II.3.2 Logística.....	60
II.3.3 Administración de inventarios.....	61
II.3.4 Pronósticos de demanda.....	63
II.3.5 Planeación sobre la operación normal.....	64
II.3.6 Planeación sobre requerimientos de capacidad.....	65
II.3.7 Control de insumos y productos.....	66
II.4 Departamento de recursos humanos.....	68
II.4.1 Costos de selección de personal.....	69
II.4.2 Costos de capacitación.....	70
II.4.3 Estructura de sueldos y salarios y pago de nómina.....	71
II.4.4 Costo de evaluación del desempeño.....	72
II.4.5 Incentivos financieros.....	73
II.4.6 Programas de retiro y prestaciones.....	75

II.5	Departamento de mercadotecnia.....	77
II.5.1	Política de compras.....	78
II.5.2	Política de ventas.....	79
II.5.3	Gastos de promoción.....	80
II.5.4	Planeación y desarrollo del producto.....	81
II.5.5	Determinación del precio del producto.....	82
II.5.6	Planeación estratégica de mercadotecnia.....	84
II.5.7	Distribución.....	85
III.	Los programas administrativos de operaciones e inversiones como base de la función financiera.....	87
III.1	Iniciación de la empresa.....	88
III.1.1	Promoción de la empresa.....	89
III.1.1.A	Pasos de la promoción de empresas.....	90
III.1.1.B	El plan inicial de financiamiento.....	93
III.2	Operación normal de la empresa.....	95
III.3	Expansión.....	98
III.4	Consolidación y Fusión.....	103
III.5	Otros planes de ampliación.....	106
III.6	Reingeniería.....	110
IV.	La organización de la función financiera y sus elementos fundamentales.....	119
IV.1	La organización de la función financiera.....	120
IV.2	Elementos fundamentales de la función financiera.....	123
IV.3	Planeación financiera.....	124
IV.3.1	Necesidad de planear la función financiera.....	126
IV.3.2	La planeación financiera como instrumento administrativo.....	128
IV.3.3	Determinación de objetivos, políticas y procedimientos.....	130
IV.3.4	Procedimiento para la planeación.....	132
IV.3.5	El aspecto contable de la planeación.....	143
IV.3.5.A	Los estados financieros estimados.....	144
IV.3.6	El valor económico agregado como herramienta para la planeación financiera.....	147
IV.4	Dirección financiera.....	154
IV.4.1	Administración de las inversiones en activo circulante.....	155
IV.4.1.A	Efectivo y valores realizables.....	160
IV.4.1.B	Inventarios.....	162
IV.4.1.C	Cuentas por cobrar.....	164
IV.5	Control financiero.....	166
IV.5.1	Fases del control financiero.....	168
IV.5.2	Instrumentos del control financiero.....	169

V. Marco teorico para la realización del análisis financiero en las empresas.....	172
V.1 Necesidad de interpretar la información financiera.....	173
V.1.1 Interpretación de los estados financieros.....	175
V.1.2 Interpretación de los resultados de metodo de costeo basado en la actividad.....	182
V.1.3 Aplicación de los resultados del método de valor económico agregado.....	184
V.1.4 Necesidad de la realización de un estudio sobre planeación financiera.....	185
V.1.5 Decisión de cambios en la estructura de capital.....	188
V.1.6 Fuentes óptimas de financiamiento.....	191
V.1.7 Decisión de cambios en la estructura empresarial.....	195
V.2 Interpretación de la información del departamento de producción.....	196
V.3 Interpretación de la información del departamento de recursos humanos.....	198
V.4 Interpretación de la información del departamento de mercadotecnia.....	201
VI. Evaluación de un caso practico para fines didacticos.....	203
VI.1 Datos generales de la empresa a evaluar.....	204
VI.1.1 La compañía.....	204
VI.1.2 El proceso productivo.....	205
VI.1.3 La capacidad instalada.....	206
VI.1.4 Distribución y transportes.....	211
VI.1.5 El mercado.....	213
VI.1.6 Los clientes.....	214
VI.1.7 Administración y mercadotecnia.....	216
VI.1.8 Análisis e interpretación de los informes financieros.....	224
Conclusiones.....	268
Bibliografía.....	273

## INTRODUCCION

Tomando en cuenta la importancia que actualmente tiene el Administrador Financiero dentro del campo de la Administración de empresas. Es necesario poseer un conocimiento amplio de la función financiera dentro de las empresas con el objeto de poder actuar satisfactoriamente en el ejercicio de dicha profesión.

Tomando en cuenta que el doble objetivo de la administración financiera consiste en: elevar al máximo el valor actual de la empresa, procurando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a su tiempo y ayudar en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa; se deduce que la función financiera debe ser planeada en forma cuidadosa de igual manera que las otras funciones de la empresa. Por lo tanto se requiere un amplio conocimiento de la importancia de dicha función dentro de la empresa, así como del perfil que debe tener un buen administrador financiero en las empresas actuales. En este trabajo se pretende fundamentar lo anterior y demostrar porqué las finanzas son una de las funciones más importantes de las empresas, así como definir el perfil de un buen administrador financiero y tratar de manera general los métodos de financiamiento con que puede contar cualquier empresa.

Algunos de los temas a cubrir en este trabajo, son los siguientes:

- El estudio en general de algunos de los problemas más importantes relacionados con la función financiera.

- Los diferentes elementos que integran la función financiera. De manera que se determine la importancia que dichos elementos tienen para las empresas y en base a ello, destacar la importancia de dicha función.

- Exponer los métodos que comúnmente utilizan las empresas para su financiamiento. Con el objeto de explicar de manera general dichos métodos y definir cuándo es conveniente utilizar cada uno de ellos, según las etapas en que se encuentren las empresas.

- Resaltar la importancia del Administrador Financiero dentro de las empresas. Ya que de él depende en gran medida el mantenimiento de una situación económica favorable para la empresa.

Tomando en cuenta que la función financiera es una de las más importantes funciones de las empresas y en la cual recae

principalmente la responsabilidad de llevar a cabo la operación del negocio, encaminada a la consecución de sus propios fines; se considera conveniente realizar un estudio encaminado a definir dicha importancia y en el cual se incluyan los métodos actuales de financiamiento, de manera que se logre presentar un buen trabajo de investigación en el que se fundamente adecuadamente la importancia que representa la función financiera para cualquier empresa.

En general este trabajo se realizó, para brindar un estudio en el cual se pueda fundamentar adecuadamente que: la función financiera es de vital importancia para las empresas y brindar un panorama general sobre los métodos de financiamiento más comunes, de manera que se resalte la importancia que tiene, en las empresas, el contar con un buen administrador financiero que pueda evaluar la situación de la empresa y tomar las medidas necesarias para incrementar su productividad.

Para la realización del mismo, se recurrió a la investigación documental, a través de la consulta en libros y revistas principalmente. Así mismo se realizó el análisis de un caso práctico destinado a fines didácticos, aplicando la información presentada a lo largo del trabajo desarrollado.

CAPITULO I.

ASPECTOS GENERALES EN MATERIA FINANCIERA.

## I.1. CONCEPTO DE FINANCIAMIENTO.

Muchos han sido los conceptos vertidos por diferentes autores que se han dedicado al estudio de esta especialidad, animados en todo momento por el afán especulativo de establecer técnicamente una definición clara y precisa de lo que se debe entender por financiamiento. En todos ellos se ha apreciado la idea fundamental de su esencia, expresada de una o de otra manera, pero siempre sin perder de vista sus rasgos más característicos; de ahí que en la actualidad se pueda contar con definiciones que llenan plenamente su cometido.

El primer concepto que surge al hablar de financiamiento y observado en su aspecto más restringido, podría ser simplemente; que son todas aquellas actividades llevadas a cabo para proporcionar a la empresa los medios pecuniarios indispensables con el fin de crearle o mantenerle su capital de trabajo.

Ahora bien, si se analizan dichas actividades, se encontrarán con una serie de problemas comunes que invariablemente se presentan como secuencia lógica del procedimiento financiero. Dichos problemas se pueden resumir en las siguientes cuestiones:



- a) ¿Cómo darse cuenta de la necesidad de fondos?
- b) ¿Cuánto dinero se necesita?
- c) ¿Cuales serán los métodos de aprovisionamiento que ofrecen mayores ventajas?
- d) ¿Cómo se van a controlar las inversiones?

He ahí, en síntesis, el contenido de la financiación expuesto grandes rasgos y que es de gran importancia, por ser el tema central de esta investigación.

La función financiera es esencialmente igual en todos los negocios, en sus aspectos fundamentales, debido a que en todos ellos existen problemas financieros sin importar su magnitud o naturaleza.

A continuación se presenta la definición proporcionada por Hunt, Williams y Donaldson, acerca de financiamiento: "Es el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más favorables condiciones a la luz de los objetivos de negocio."<sup>(1)</sup>

Esta definición resalta la esencia de la función financiera que consiste en permitir que el negocio logre alcanzar sus metas,

---

(1) HUNT, et. al. "Financiación básica de los negocios". p. 3.

manteniéndolo abastecido de suficientes fondos para hacer frente a sus operaciones o actividades normales. Hablan sobre la relación Costo-Beneficio de obtener financiamiento al hacer una comparación entre el endeudamiento que se enfrentará al adquirir los fondos contra las posibles utilidades que se pueden obtener al aplicarlos dentro del negocio. La situación financiera del negocio determina las operaciones que la empresa está en posibilidad de realizar con sus fondos disponibles.

El financiamiento consiste en obtener y manejar los fondos de cualquier clase que hayan de emplearse en relación con el negocio. Por lo tanto, la función financiera se centra en la obtención y canalización adecuada de los fondos que esté en manos de la empresa obtener.

Con lo expresado anteriormente, se ha establecido con absoluta claridad tanto el papel principal de las finanzas: que consiste en la obtención de fondos necesarios para la empresa, así como las demás actividades que integran la función de financiamiento.

En resumen se puede afirmar que las finanzas de la empresa constituyen la actividad por la cual su administración preve,

planea, organiza, integra, dirige y controla la inversión y la obtención de los recursos materiales. En base a lo anterior se establecerá como la esencia propia del financiamiento, la función de mantener a la empresa abastecida de recursos materiales mediante una serie de funciones intrínsecas, encaminadas al logro de sus objetivos.

Así pues, a partir de lo anteriormente estudiado, se puede afirmar que; la financiación comprende una serie de actividades tendientes a proporcionar a una empresa los recursos económicos que requiere para su funcionamiento, tomando en cuenta las mejores condiciones posibles mediante un estudio ponderado de la determinación del monto de dichos recursos, así como también de la futura utilización y control de los mismos.

Lo anterior pretende detallar, tanto el objetivo principal del financiamiento como sus etapas integrantes tales como, la de planear y determinar la cantidad necesaria de fondos, la de seleccionar los mejores métodos de aprovisionamiento, la de elegir las más favorables condiciones de inversión y por último la de dirigir y controlar estos desembolsos.

Se ha querido hacer énfasis en su definición con el objeto de tener un punto de partida que servirá de guía para comprender

el contenido de esta investigación y para no perder de vista el objetivo que se persigue durante el desarrollo de los diferentes problemas tratados en este trabajo.

## I.2. IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA.

Tanto en la organización, como en la propia administración de la empresa, la función financiera es un asunto digno de muy especial consideración y en consecuencia, conviene sentar algunas observaciones al respecto que servirán para comprender el significado tan extenso que presenta dicha función dentro de la empresa.

La Función Financiera es reconocida trascendentalmente como una de las funciones básicas de la empresa porque, además de la gran influencia que ejerce directamente sobre el desarrollo o el retroceso de la empresa, el campo de las finanzas se extiende a todas las demás funciones; los recursos humanos, la mercadotecnia, la producción, las ventas, la distribución, entre otras; teniendo todas ellas una motivación y una repercusión financiera.

Por lo tanto, y de acuerdo con su naturaleza, la Función Financiera representa un papel de suma importancia, considerando precisamente sus propias atribuciones de carácter decisivo y trascendental. Se puede fundamentar lo anterior en que, dentro de una organización, la mayoría de las decisiones se miden en términos financieros, por lo que la función del administrador financiero es determinante en la operación del negocio.

Por otro lado, podemos afirmar que la importancia y condición real de la Función Financiera dependen básicamente del tamaño de la empresa; debido a que en las empresas pequeñas dicha función es manejada dentro del departamento de contabilidad o por el propietario de la misma y a medida que la organización va aumentando de tamaño se hace necesario crear un departamento exclusivo para manejar la función financiera.

La importancia de esta función se fundamenta también en que, comprende decisiones básicas que una empresa debe estar en posibilidad de tomar, como son: inversión, financiamiento y dividendos. Estas decisiones deben relacionarse a la vez con los objetivos de la empresa.

La decisión de inversión permite a la empresa tener disponibilidad de recursos en el futuro, sin embargo, dadas las

condiciones cambiantes del mercado los rendimientos futuros no pueden ser determinados con exactitud por lo que se dice que hay un riesgo vinculado a la misma. En la decisión de financiamiento, es función del administrador financiero determinar cuál será la mejor mezcla de financiamiento o estructura de capital según las condiciones actuales del negocio. Por último, la decisión de dividendos incluye el porcentaje de utilidades que la empresa está en posibilidad de repartir a los inversionistas, ésta debe ser analizada a partir de la decisión de financiamiento, debido a que el administrador financiero debe comparar el beneficio de obtener un buen financiamiento para la empresa contra el beneficio de otorgar dividendos a sus accionistas y, en base a ello, optar por la decisión más redituable para la empresa.

### 1.3. OBJETIVOS DE LA FUNCION FINANCIERA.

Toda función se basa en un fundamento y tiene su razón de ser en que, debidamente coordinada con otras funciones, todas ellas integran y dan vida a una unidad completa. La función financiera, es una función creada para desarrollar una importantísima fase de la empresa; por tal motivo, se le han asignado y definido objetivos que tendrán que satisfacer

plenamente el riesgo de colocar a la empresa en condiciones desfavorables o, lo que es peor, en el absoluto fracaso económico.

Tomando en cuenta que prácticamente todo negocio se establece con la intención primordial de procurar óptimos rendimientos para sus propietarios, independientemente de su importante papel social dentro de la comunidad, es preciso que sus actividades y funciones respondan a los intereses propios del negocio; en tal virtud y para llevar a cabo una buena marcha de él, es necesario que cada una de las funciones internas cumplan con los objetivos encomendados, aportando así su contribución al engranaje general del funcionamiento.

Por su parte, la función financiera debe responder a su objetivo principal: Mantener a la empresa abastecida de recursos económicos en todo momento, para que esté en condiciones de cumplir con sus obligaciones tanto normales como imprevistas así como para llevar a cabo sus planes de inversión. Esto, dicho en otras palabras, es colocar a la empresa en una favorable posición de solvencia económica que redunde en beneficio de su propio prestigio. Ahora bien, la función financiera abarca otras actividades, tales como la de elegir los mejores métodos para la adquisición del capital requerido y, a la vez, encontrar la forma

de inversión más conveniente para obtener el mejor provecho de ella.

Del mayor o menor grado de administración de estas funciones, dependerá en gran parte la estabilidad económica de la empresa, por eso mismo, es de suma importancia que se establezca un estricto control de todos y cada uno de los aspectos que integran la función financiera, con el objeto de vigilar y proteger los intereses de la negociación.

Se puede decir que otro de los objetivos primordiales de la función financiera consiste en lograr las metas que los propietarios de la empresa se han fijado. Un buen administrador financiero no se debe concentrar en lograr sus propios objetivos, lo más importante para él debe ser lograr el mayor incremento posible en los beneficios de los accionistas; considerando que al realizar lo anterior, el administrador financiero no solo logrará los objetivos de los accionistas, sino también, los suyos propios.

En resumen, los principales objetivos de la función Financiera consisten en lograr la maximización de la riqueza de los propietarios y mantener a la empresa abastecida de recursos



económicos para hacer frente a sus necesidades, estos objetivos se concentran básicamente en:

- a) Obtener el mayor rendimiento posible para el accionista o propietario de la empresa.
- b) Considerar la riqueza de la empresa como una perspectiva realizable a largo plazo.
- c) Ordenación de los rendimientos en el tiempo, debido a que la maximización de la riqueza reconoce que en los negocios básicamente se prefiere que los rendimientos recibidos sean inmediatos, en vez de retardados.
- d) Distribución de los rendimientos, ya que un administrador financiero debe decidir el porcentaje que se repartirá a los propietarios a manera de dividendo y el porcentaje que será reinvertido, tomando esta decisión apoyados en la situación de la empresa y las posibilidades de inversión con que pueda contar en ese momento.
- e) Mantener un capital de trabajo suficiente para que la empresa haga frente a sus necesidades, tanto habituales como extraordinarias.

#### 1.4. RESPONSABLES DE LA FUNCIÓN FINANCIERA.

Considerada ampliamente, la Función Financiera es prácticamente semejante en sus aspectos fundamentales en todas las empresas. Esto es, en todas las entidades existen virtualmente problemas financieros, cualquiera que sea su magnitud o su capacidad. Sin embargo, los detalles de esta función, pueden ser ampliamente diferentes, pero las características fundamentales e importantes del trabajo que debe realizarse son generalmente comunes por naturaleza.

Algunos de los aspectos más importantes de la Función Financiera, son llevados a cabo por la alta dirección de la empresa, como son el presidente, el vice-presidente ejecutivo, la junta de directores o los más altos comités administrativos. En consecuencia, las decisiones de carácter financiero suelen ser tomadas por la junta de directores u otros funcionarios que tienen la responsabilidad de la empresa. Los funcionarios de la misma a cargo de las finanzas tienen una responsabilidad importante para contribuir a que se adopten decisiones acertadas en cuestiones financieras de trascendencia.

Las formas de llevar a cabo la Función Financiera varían ampliamente de acuerdo con la organización de la empresa y con su magnitud. En empresas pequeñas, generalmente el gerente o director de la empresa es quien asume directa y completamente toda la responsabilidad, no solamente de la Función Financiera, sino también de todas o de la mayoría de las funciones de la empresa, considerándose a sí mismo como el único funcionario capacitado para tomar las decisiones importantes dentro de ella.

En empresas medianas y grandes, suele asignarse la responsabilidad principal de la Función Financiera a un departamento financiero, dirigido por un funcionario que puede ser el Tesorero o el directivo financiero. En algunas empresas muy grandes se divide la responsabilidad entre el tesorero y el controlador; el primero es directamente responsable de la obtención de financiación, de la gestión de la cuenta de tesorería y de las relaciones con las instituciones financieras, además de asegurar que la empresa cumpla sus obligaciones con los inversionistas; mientras que el segundo tiene a su cargo el pronóstico financiero y el control de inversiones. Ambos funcionarios informan de sus actividades al directivo financiero o jefe de control de gestión.

Cabe mencionar que un directivo financiero o jefe de control de gestión tiene a su cargo decisiones significativas en materia

de inversión o financiamiento de la empresa, y en él recae la responsabilidad de dichas decisiones. Así mismo, dirige la confección de presupuestos, la contabilidad y la auditoría. Por lo anterior se puede afirmar que es uno de los funcionarios con más alto rango en la empresa y, por lo tanto, miembro importante del equipo superior de dirección.

En resumen, se considerarán como las tres funciones más importantes de un directivo financiero:

a) El análisis y la planeación de las actividades financieras que debe realizar la empresa para obtener los recursos necesarios para su operación.

b) Determinar la estructura de activos que debe mantener la empresa, procurando mantener activos circulantes a niveles óptimos y determinado los activos fijos a adquirir así como el momento de reemplazar los ya existentes, lo anterior debe realizarlo con la intención de alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa.

c) Manejar la estructura financiera de la empresa enfocándose en este aspecto exclusivamente en el pasivo y capital de la misma, para lo cual debe determinar cual es la mejor opción

de financiamiento a corto plazo, tomando en cuenta todas las alternativas, el costo de cada una de ellas y sus implicaciones a largo plazo.

#### I.5. PRINCIPIOS ELEMENTALES DE LA FINANCIACION.

La financiación, como cualquier procedimiento o técnica, tiene necesariamente que sujetarse a ciertos principios básicos para lograr sus objetivos.

Se considerarán como los principios elementales de la financiación los siguientes:

1.- Mantener estadísticas y datos financieros precisos, los cuales son necesarios para prever el futuro de una empresa y estar en posibilidad de determinar las necesidades futuras de la misma, o bien, de cada uno de los elementos que la constituyen.

2.- Coordinar las operaciones de la empresa, de manera que soporten cualquier reducción accidental en el monto del capital disponible y sea posible continuar con la marcha habitual del negocio; las reducciones de capital deben ser distribuidas en las

diversas partidas que constituyen el presupuesto del ejercicio anual.

3.- Instituir un perfecto sistema contable en relación con la importancia y objeto de la empresa, de manera que en todo momento pueda conocerse su estado financiero y el monto y término de sus obligaciones, tanto activas como pasivas.

4.- Se debe planear el aseguramiento de fondos oportunamente, para impedir que en momentos de gran necesidad o variaciones hondas del mercado tenga que apelarse a capitales prestados en onerosas condiciones.

5.- Estudiar la utilización de todas las fuentes de capital, incluso el crédito, como un factor de primera importancia.

6.- Planear la contratación de préstamos para el prudente desarrollo de los negocios, cuando se calcule que los ingresos normales puedan no ser suficientes para pagar las deudas contraídas.

7.- No disipar el capital en líneas colaterales, ni en inversiones extrañas a la empresa.

8.- Proyectar la acumulación de activo, tanto tangible como intangible.

9.- Calcular que haya siempre suficiente efectivo en caja o efectos rápidamente convertibles para hacer frente a cualquier emergencia y estar en posibilidad de aprovechar las oportunidades benéficas que pudieran presentarse.

10.- Proyectar el eventual uso de egresos sólo en forma sumamente limitada para gastos de ostentación o lujo, pero libre y ampliamente para el mantenimiento y desarrollo de la empresa.

11.- Prever y realizar presupuestos que gobiernen estrictamente las erogaciones.

Por ahora no se estudiarán detalladamente cada uno de estos principios, pues solamente han sido presentados con el fin de completar el fundamento de la Función Financiera, en la inteligencia de que serán tratados más a fondo, a medida que se estudie y profundice en el tema, y en las partes apropiadas para realizar su explicación.

CAPITULO II.

LOS RELACIONES INTERNAS DE LAS FINANZAS.



### 11.1. FUNCIÓNES QUE LE SON AFINES, DILITRO DE LA EMPRESA.

Las finanzas están conectadas exteriormente con ciencias tales como la Economía y el Derecho; sin embargo, para efectos de este trabajo, se estudiarán las relaciones que las mismas tienen con las funciones internas de la empresa.

No es tarea fácil precisar con exactitud los límites del campo financiero porque las finanzas influyen, complementan e integran otras funciones de la empresa y a su vez, esas otras funciones o los actos administrativos realizados en ellas, repercuten constantemente sobre el terreno financiero.

Las finanzas están íntimamente ligadas a la mayoría de las funciones de las empresas, ya que son la base para tomar decisiones y para realizar operaciones dentro de los departamentos, para efectos de este estudio se agruparán las funciones empresariales en cuatro departamentos como son; mercadotecnia, recursos humanos, producción y finanzas. Estas funciones están coordinadas entre sí y dependen mutuamente unas de otras, de tal manera que si una de ellas faltara o fuese deficiente, repercutiría de inmediato en la empresa, afectando a las demás.

Así pues, las finanzas no podrían subsistir cuando no existiera una de las demás funciones o viceversa. Están tan estrechamente unidas que se deben entrelazar unas con otras para poder llevar a cabo la marcha del negocio.

En el presente capítulo se estudiarán las vinculaciones de cada uno de los departamentos mencionados anteriormente, entre sí. Así mismo se hará una breve exposición de las funciones que se realizan en ellos, mismas que aún no siendo materia básica de esta tesis es conveniente comentar a fin de establecer con mayor facilidad los puntos de contacto y convergencia.

## II.2. DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

Para explicar las relaciones de las finanzas, con el resto de los departamentos en que se agruparán todas las operaciones de la empresa, es necesario determinar la información que este departamento proporciona sobre la operación de la empresa; dicha información puede ser utilizada por el resto de los departamentos para realizar adecuadamente sus funciones.

A continuación se determinará la información que el departamento de finanzas está en posibilidad de proporcionar al resto de los departamentos dentro de la empresa.

### II.2.1. CONTABILIDAD.

Uno de los principales elementos para el departamento de finanzas, es la información que obtiene gracias a las actividades realizadas por el contador. Siendo la contabilidad un "proceso de registrar, clasificar y resumir las actividades financieras de una organización"<sup>(2)</sup>, ya no existe duda alguna acerca de la valiosa utilidad que presta debido a que cubre objetivos, sin los cuales es evidente que las empresas no contarían con la información suficiente para determinar si están funcionando eficientemente y, por consecuencia, no hubiesen podido alcanzar la magnitud actual. De este hecho se deduce la gran importancia de la función contable dentro del departamento de finanzas y la empresa en general.

Los ejecutivos de las empresas, constantemente están tomando decisiones con respecto al empleo de los recursos que están bajo

---

(2) RACHMAN. "Introducción a los negocios". p. 661.

su responsabilidad y control. Para estar en condiciones de tomar dichas decisiones y dirigir adecuadamente a la empresa, es de imperiosa necesidad contar con datos correctos procedentes de la contabilidad, para conocer detalladamente cualquier aspecto del negocio. La contabilidad servirá pues de fuente de información, para el control administrativo de las operaciones de la empresa.

En virtud de que la contabilidad deja registrada toda la historia de la empresa puede utilizarse también como base, mediante el estudio del desenvolvimiento a través de la contabilidad, para normar y prever los actos futuros.

La legislación señala, con carácter obligatorio, a las empresas llevar cuenta y razón de sus operaciones, y este precepto tiene su fundamento en la necesidad existente de poder conocer los resultados de las operaciones que, en todo caso, son la base para determinar los impuestos fiscales. La contabilidad desempeña tal función, pues suministra satisfactoriamente todos aquellos datos necesarios para cumplir con las múltiples obligaciones de este género.

Pero todo lo anterior es solamente una parte del servicio que presta la información contable, pues se puede añadir otra muy importante utilidad, y que es precisamente la de proporcionar una

información amplia y verdadera de la situación financiera de la empresa a todas aquellas personas que están relacionadas con el negocio, ya sean inversionistas, acreedores o el gobierno, a fin de que conozcan el grado de estabilidad y solvencia del negocio en el cual han o habrán de invertir sus propios recursos.

Dentro de la contabilidad financiera entendida como aquella "Área de la administración relacionada con la preparación de datos financieros para uso de los usuarios fuera de la organización"<sup>(3)</sup>, se considera indispensable la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados o normas de contabilidad, para estar en condiciones de interpretar adecuadamente la información contenida en los estados financieros y hacer que dicha información sea lo suficientemente confiable.

Es conveniente mencionar algunos de los principios de contabilidad más conocidos, sin embargo no se entrará en explicación de cada uno de ellos por no ser materia del presente estudio<sup>(4)</sup>:

- 1.- Principio de la entidad económica.
- 2.- Principio del negocio en marcha.
- 3.- Principio del periodo contable y realización.

---

(3) idem.

(4) GARCIA MENDOZA, Alberto. "Análisis e interpretación de la información financiera reexpresada". p. 17.

- 4.- Principio de enfrentamiento.
- 5.- Principio del criterio prudencial.
- 6.- Principio del costo histórico.
- 7.- Principio de revelación suficiente.
- 8.- Principio de la consistencia.
- 9.- Principio de la importancia relativa".

#### 11.2.2. INFORMES FINANCIEROS.

Se puede entender por informes financieros a un conjunto de "resúmenes esquemáticos que incluyen cifras, rubros y clasificaciones; reflejan hechos contabilizados, convencionalismos contables y criterios de las personas que los elaboran"<sup>(5)</sup>.

La clasificación más frecuente que se les ha atribuido a los estados financieros ha sido la de: Principales o Básicos y Secundarios<sup>(6)</sup>. La diferencia entre uno y otro estriba en que los principales son dictaminados así por los auditores y entre ellos se encuentran fundamentalmente el balance general, estado de

---

(5) ibidem. p. 15.

(6) cfr. idem.

resultados, estado de cambios en el capital contable y estado de flujo de efectivo.

Tradicionalmente se han considerado dos estados o informes de contabilidad principales como fuente de información básica para el análisis financiero dentro de una organización, ellos son: el balance general y el estado de pérdidas y ganancias, llamado también estado de resultados. La elaboración de estos informes se realiza al finalizar cada ejercicio o bien en periodos menores, para mayor control, según se tenga establecido. Ambos estados se complementan, pues ninguno de los dos muestra por sí solo un cuadro completo de la posición y de la marcha de una empresa. así que, necesariamente se presentan juntos formando una sola unidad de información. En la actualidad se está extendiendo mucho el empleo de estados comparativos referentes a dos o más ejercicios, pues de esta manera se aprecian las tendencias y los cambios dados en las empresas, interpretando con mayor claridad las condiciones presentes.

#### 11.2.2.A. BALANCE GENERAL.

El estudio de la forma y contenido de los estados

financieros no es precisamente el objeto de esta investigación, pero sí es conveniente recalcar la función de dichos estados en relación con las finanzas.

Tomando en cuenta que el balance general es un informe que muestra la situación financiera de una empresa en determinada fecha, es obvio pensar que en su propio objetivo lleva consigo una función netamente financiera, pues mediante este informe, la administración se entera de la naturaleza y cantidad de todos sus activos, de sus deudas o pasivos y del tipo y cantidad de inversión residual de los propietarios del negocio, o sea su patrimonio. En pocas palabras, el balance general muestra un importante factor financiero: la solidez de la empresa.

Ahora bien, además de mostrar a sus propietarios datos tan importantes para orientar su criterio administrativo, puede haber otras personas a quienes les interese conocer la estabilidad y solvencia del negocio aún no siendo propietarios o administradores, ellos son los inversionistas, los banqueros, los acreedores, entre otros, que solicitan información del negocio, ya sea para conocer el riesgo de las inversiones efectuadas con anterioridad o bien como un medio para otorgar nuevas líneas de crédito.



Una de las características principales del balance general, que consiste en presentar la situación financiera de una empresa conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, se vió reforzada a raíz de la creación y puesta en marcha del boletín B-10<sup>72</sup>, ya que la reexpresión de los estados financieros propicia que los saldos presentados sean más acordes con la realidad.

Actualmente es requisito indispensable para las empresas que desean obtener capital a crédito, la presentación de sus estados financieros debidamente certificados por un contador público o auditor, incluyendo además todos los anexos relativos a fin de que los inversionistas puedan confiar en la veracidad de dichos informes y poder tomarlos como base para sus decisiones financieras.

#### 11.2.2.B. ESTADO DE RESULTADOS.

El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados, se presenta a los administradores para informarles acerca de los

---

(7) cfr. ZAMORANO GARCIA, Enrique. "Actualización de la información financiera método simplificado". p. 26.

resultados y rendimientos de las operaciones efectuadas dentro de un periodo de tiempo determinado. Este informe contable muestra otro factor financiero: La rentabilidad de las inversiones.

Por medio de él se conoce la fuente y el monto de todos los ingresos de un periodo, así como los costos de ventas y los gastos de operación del mismo y, por último, las utilidades o pérdidas netas generadas.

Para la administración es de vital importancia conocer los resultados de las operaciones, ya que de ello depende en gran medida la determinación correcta del rendimiento de las inversiones, así como para medir la efectividad de sus propias políticas y decisiones. También como base para adoptar nuevas políticas y procedimientos financieros.

### 11.2.3. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Para un profano en la materia resulta completamente difícil comprender la significación de los datos contenidos en los estados financieros; por el contrario, para el analizador experimentado estos mismos datos revelan una valiosa y amplia

historia de lo que ha acontecido en la empresa en relación con su operación y situación financiera. La diferencia entre estas dos personas estriba precisamente en el conocimiento del análisis e interpretación de los informes financieros.

Al realizar estados financieros dentro de las organizaciones se pretende lograr un objetivo básico que consiste en proporcionar información que sea útil para la toma de decisiones y así satisfacer las necesidades de información, tanto de la propia empresa, como de organismos exteriores a ella.

La materia de los estados financieros, contablemente, comprende dos aspectos: la construcción y el análisis e interpretación. Una vez que se han llegado a formular o construir dichos estados, al término del ejercicio, el siguiente paso y el más importante consiste en analizarlos e interpretarlos de una manera significativa, con el propósito de obtener suficientes elementos de juicio que sirvan de base para las decisiones y políticas, tanto administrativas como financieras.

Visto ampliamente, el análisis de los estados financieros es "La preparación que se hace de los estados financieros formulados previamente y la determinación de las relaciones que se establecen entre sus valores a efecto de que los datos obtenidos

sirvan para un fin inmediato posterior que es el de su interpretación"<sup>(8)</sup>.

Es necesario establecer con anticipación el objeto que se pretende alcanzar, al realizar el análisis de los estados financieros y determinar si se realizará una interpretación total o parcial de la información, según las necesidades propias del negocio. Es aconsejable que antes de iniciarlo, los estados financieros sean auditados para darle mayor confiabilidad a la información que contienen.

Una vez realizado lo anterior, se procede al análisis financiero de la información mediante la aplicación de los métodos de análisis, con los cuales podemos llegar a interpretar y determinar interesantes y variadas cuestiones tales como:

- a) El grado de solvencia de la empresa, es decir, su capacidad de pago.
- b) La estabilidad financiera del negocio.
- c) Conocer si los rendimientos sobre la inversión son adecuados.
- d) La situación económica en la cual se desarrolla la empresa.

---

(8) PEREZ HARRIS, Alfredo. "Los estados financieros: su análisis e interpretación". p. 43.

Existen dos métodos principales de análisis de los estados financieros a saber: 1) El método de análisis vertical, que da a conocer la situación en un momento determinado con el fin de descubrir los síntomas de las deficiencias más comunes de las empresas y; 2) El método de análisis horizontal o de tendencias, que indica los cambios sufridos por la empresa en el transcurso del tiempo.

Estos métodos pueden subdividirse de la siguiente manera<sup>(9)</sup>:

1) Métodos de análisis vertical:

- Reducción a porcentajes de los estados financieros.
- Razones simples.
- Razones estándares.

2) Métodos de análisis horizontal:

- Aumentos y disminuciones.
- Tendencias.
- Control del presupuesto.

Solamente se explicará, uno de los métodos comúnmente utilizados en el análisis e interpretación de los estados

---

(9) cfr. MORENO FERNANDEZ, Joaquín. "Las finanzas en la empresa". pp. 253-254.

financieros: El empleo de razones.

Se entiende por razón, "la relación entre una partida y otra, expresada en forma matemática"<sup>(10)</sup>. Este método es importante en como apoyo para la interpretación financiera, ya que permite complementar los datos absolutos estableciendo un enlace entre las partidas que se relacionan entre sí.

Las ventajas principales que presenta este método consisten en que, permite interpretar las relaciones numéricas existentes entre diversos valores contenidos en los estados financieros, por medio de su empleo se pueden detectar los puntos débiles del negocio y las fallas principales, constituyen una herramienta gracias a la cual se puede trazar la historia de la empresa y evaluar la situación actual, permite prever las reacciones de inversionistas y acreedores ante los cambios originados en el negocio, en ningún momento toman el lugar del pensamiento del analista, sino que constituyen un apoyo para sus decisiones.

Todas las razones existentes para la interpretación de los estados financieros pueden clasificarse dentro de 4 categorías o grupos, sin embargo, no todas las razones que se agrupan en dicha clasificación revisten gran importancia para el análisis

---

(10) KENNEDY, P.D. et.al. "Estados Financieros". p. 373.

de la efectividad del negocio, por lo cual solamente se presentarán las que se consideran más útiles en la interpretación de la información financiera<sup>(11)</sup>:

1. Razones de liquidez: Permiten dar a conocer la capacidad del negocio para hacer frente a sus deudas u obligaciones a corto plazo.

\* Solvencia inmediata: 
$$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

\* Prueba de Acido<sup>(\*)</sup>: 
$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

2. Razones de apalancamiento: En ellas se incluye la capacidad del negocio para hacer frente a sus obligaciones tanto de corto como de largo plazo.

\* Deuda: 
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

\* Deuda-Patrimonio: 
$$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

(11) cfr. MORENO FERNANDEZ, Joaquín. op.cit. pp. 255-264.

(\*) La prueba de ácido es una medida que señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo.

- \* Cobertura de gastos fijos:

$$\frac{\text{Ingreso disponible para cubrir los gastos fijos}}{\text{Gastos Fijos}}$$

3. Razones de actividad: Indican la eficiencia en la utilización de los activos.

- \* Rotación de inventarios:  $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}}$

- \* Rotación de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Cuentas promedio por cobrar}}{\text{Ventas a crédito promedio por día}}$$

- \* Rotación de activos fijos:  $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$

- \* Rotación total de activos:  $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$

4. Razones de rentabilidad: Muestran el retorno neto que el negocio obtiene en ventas y activos.

- \* Margen de ganancia bruta:  $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$

- \* Margen neto de operación:  $\frac{\text{Ingreso de operación}}{\text{Ventas}}$

- \* Margen de utilidad en ventas:  $\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$

- \* Retorno total de activos:  $\frac{\text{Ingreso neto} + \text{interés}}{\text{Total de activos}}$



\* Retorno en patrimonio: 
$$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Patrimonio de accionistas}}$$

El análisis de los estados financieros es de utilidad tanto para externos como para internos. Cuando las personas que tienen inversiones o piensan hacerlas, examinan y analizan los estados de un negocio, lo hacen invariablemente con el objeto de saber si les conviene abrir o conceder crédito a dicha empresa, o bien hacer nuevas inversiones, mientras que el análisis interno se practica como apoyo para medir y regular la eficiencia de las operaciones o para describir y explicar los cambios efectuados en las situaciones financieras.

Con el objeto de realizar un análisis más exacto y completo de los estados financieros, es preciso elaborar previamente un estado contable auxiliar que se denomina comúnmente: *Estado de cambios en la situación financiera o Estado de origen y aplicación de recursos*, que tiene por objeto presentar en forma detallada y lógica las fuentes de recursos de la empresa, mostrando adecuadamente los canales a través de los cuales se obtuvieron tales recursos, así como la aplicación o destino que se les dió; así mismo, indica las partidas que entre dos fechas modificaron la situación financiera de la empresa, ya sea en aumento o disminución.

Cabe mencionar que, para estar en posición de opinar adecuadamente sobre la situación financiera y la productividad de las empresas, no basta con analizar los datos internos; el análisis debe ser complementado mediante el conocimiento del entorno en el cual la empresa se desenvuelve como: las condiciones del mercado, localización de proveedores, vías de comunicación, entre otras cosas.

#### II.2.4. METODO DE COSTEO BASADO EN LA ACTIVIDAD.

Es importante mencionar que la información contable está diseñada para auxiliar a los gerentes en el control y realización de la calificación crediticia de su empresa.

Recientemente se ha resaltado el hecho de que el sistema tradicional de contabilidad de costos presenta algunas deficiencias tales como:

- El método utilizado para determinar el costo de los productos; que consiste en agregarles los costos directos de mano de obra y materiales directos, dándole una importancia obsoleta al costo de mano de obra directa.

- Utilizar una base arbitraria para distribuir los costos generales de la fábrica.

- Trivial distribución de los costos, debido a que actualmente los costos indirectos son mayores que los directos.

- La base de distribución de costos no es muy clara, ya que, no refleja apropiadamente todas las relaciones de los mismos.

Actualmente los contadores tratan de compensar la deficiencia de la contabilidad tradicional, implementando el costeo basado en la actividad o "ABC: Activiti-Based Costing"<sup>(12)</sup>. Para tal efecto toman en cuenta que, la principal característica del entorno actual, en terreno comercial, es la elevada competencia que implica una elevación en la calidad de los productos y una reducción en el costo de producción, por lo que se hace necesario que los costos de manufactura sean flexibles, elevando así la distribución de los costos indirectos y el número de productos fabricados.

El costo de mano de obra directa se ha ido reduciendo con el tiempo, y los costos indirectos se han elevado. Más del 50% del costo total de un producto puede llegar a ser indirecto<sup>(13)</sup>.

---

(12) BAKER, William. "Understanding activity-based costing". p. 28.

(13) cfr. idem.

El método ABC, a pesar de tener una aplicación reciente, tiene gran popularidad en el mercado, debido a que no rompe con el método financiero básico simplemente constituye una nueva manera de distribuir costos indirectos o generales. En este método se afirma que la manufactura de los productos no afecta directamente los costos.

El ABC consta de 4 pasos en la distribución de costos<sup>(14)</sup>:

1. Escoger las actividades apropiadas.
2. Distribuir los costos en las actividades.
3. Escoger una base de distribución para cada actividad.
4. Distribución de actividades y costos a los productos.

A continuación se presenta un ejemplo de la aplicación del método ABC contra la aplicación del método tradicional de costeo:

Los costos generales de la empresa "ABC" son de N\$800,000, la empresa fabrica 3 modelos de productos y su distribución de costos es la siguiente:

\* Se tiene una producción de 5,000 unidades del modelo 1, 10,000 unidades del modelo 2 y 30,000 unidades del modelo 3.

---

(14) *ibidem*, p. 29.

\* Son requeridas 2 horas de mano de obra directa para la fabricación del modelo 1, 1.5 horas para el modelo 2 y 1 hora para el modelo 3.

Tomando en cuenta los datos anteriores, las horas totales de mano de obra directa para el modelo 1 serían de 10,000 horas (5,000 unidades \* 2 horas), 15,000 horas para el modelo 2 y 30,000 horas para el modelo 3.

La Tabla 1 muestra la resolución utilizando el método tradicional de Costeo:

TABLA 1

<u>COSTO</u>	<u>MODELO 1</u>	<u>MODELO 2</u>	<u>MODELO 3</u>
Materiales directos	30.00	20.00	10.00
Mano de obra	20.00	18.00	15.00
Costos generales	29.09 <sup>(**)</sup>	21.82	14.55
Costo total	79.09	59.82	39.55
Precio de venta	110.73	83.75	55.37

El precio de venta se obtiene agregándole un 40% al costo total de cada modelo, con lo cual obtendríamos los siguientes

(\*\*) Los costos generales son obtenidos de dividir 800,000 de gastos generales entre 55,000 horas de mano de obra directa necesarias para la fabricación de las unidades de los 3 modelos.

resultados: precio de venta para el modelo 1 de N\$110.73, para el modelo 2 de N\$83.75 y para el modelo 3 de N\$55.37.

Se analizarán a continuación, las diferencias presentadas al aplicar el método de costeo basado en la actividad. Siguiendo los pasos mencionados anteriormente y utilizando el mismo ejemplo que para el método tradicional, se observa lo siguiente<sup>(15)</sup>:

1.- Escoger las actividades apropiadas:

- \* Requisición de materiales.
- \* Ensamble de maquinaria.
- \* Remanufactura de unidades de calidad inferior.
- \* Carga, manejo y envío.

2.- Distribuir los costos en las actividades:

* Requisición de materiales.	N\$ 200,000
* Ensamble de maquinaria.	144,000
* Remanufactura de unidades de calidad inferior.	360,000
* Carga, manejo y envío.	<u>96,000</u>
Total de costos generales	N\$ 800,000

(15) Baker, William. op.cit. p. 29.

3.- Escoger una base de distribución para cada actividad, también llamada *Costos guía*<sup>(16)</sup>.

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>BASE DE DISTRIBUCION</u>
1. Requisición de materiales.	Número de requisiciones.
2. Ensamble de maquinaria.	Número de horas maquina.
3. Remanufactura de unidades de calidad inferior.	Número de órdenes de remanufactura.
4. Carga, manejo y envío.	Número de envíos".

4.- Distribución de actividades y costos a los productos. Es necesario establecer las medidas de los costos guía para cada modelo producido, las cuales se deben presentar como se muestra en la Tabla 2:

TABLA 2.

ABC Medidas de la base de distribución.

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>BASE</u>	<u>MODELO 1</u>	<u>MODELO 2</u>	<u>MODELO 3</u>	<u>TOTAL</u>
1	No. Requisiciones	100	300	400	800
2	No. horas máquina	10,000	15,000	25,000	50,000
3	No. órdenes	600	700	700	2,000
4	No. envíos	500	600	800	1,900

(16) idem.

Con los datos anteriores se puede determinar que cada requisición tiene un costo de N\$ 250, como resultado de dividir 200,000 de costo de requisiciones entre 800 requisiciones totales.

El costo de orden por máquina es de N\$ 2.88, las órdenes de remanufactura cuestan N\$ 180 y cada envío presenta unos gastos generales de N\$ 50.53. Para representar de mejor manera los datos anteriores se muestra la Tabla 3:

TABLA 3.

Costos generales por modelo usando el método ABC.

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>COSTO</u>	<u>CTO/BASE</u>	<u>MODELO 1</u>	<u>MODELO 2</u>	<u>MODELO 3</u>
1	200,000	250.00	25,000 <---->	75,000	100,000
2	144,000	2.88	28,800	43,200	72,000
3	360,000	180.00	108,000	126,000	126,000
4	<u>96,000</u>	50.53	<u>25,260</u>	<u>30,316</u>	<u>40,424</u>
TOTAL	800,000		187,060	274,516	338,424
UNIDADES			5,000	10,000	30,000
COSTOS GENERALES POR UNIDAD			37.41	27.45	11.28

(\*\*\*) El costo asignado de las actividades a cada uno de los modelos, se obtiene de multiplicar el costo base de cada actividad por el número de actividades realizadas.



De lo anterior se puede deducir que el costo por unidad usado en el método ABC, para cada modelo, es diferente del obtenido por la solución tradicional. Para ilustrar lo anterior, se presenta la Tabla 4:

TABLA 4.

Solución ABC ( Con el precio tradicional al mayoreo )

<u>COSTO</u>	<u>MODELO 1</u>	<u>MODELO 2</u>	<u>MODELO 3</u>
Materiales directos	30.00	20.00	10.00
Mano de obra directa	8.86	6.27	3.68
Gastos generales	37.41	27.45	11.28
Costo Total	76.27	53.72	24.96
Precio tradicional	95.13	67.33	39.52

Para obtener el costo de mano de obra directa, se toma en cuenta que los gastos de mano de obra representan el 15% del los gastos generales de fabricación.

En resumen, con el método ABC se incrementa el empleo del sentido común y la noción de la causa-efecto en la distribución de gastos generales.

El principal beneficio asociado con el empleo de este método consiste en que los gerentes comprenden mejor las actividades y saben cuales les están costando más dinero.

Las compañías en donde los gastos generales representan un gran porcentaje de los costos totales de manufactura, deben considerar utilizar el ABC, al igual que aquellas que cuentan con una gran variedad de productos y costos guía.

" Existen dos puntos a considerar para aquellos que están pensando adoptar el ABC: Exactitud y tradición"<sup>(17)</sup>. Para adoptarlo es necesario convencer a la gerencia de que el ABC es muy superior a la contabilidad de costos tradicional y tomar en cuenta que con la aplicación de este método no es posible encontrar el costo verdadero de los productos.

El ABC se popularizará en poco tiempo debido a que no obstaculiza el sistema contable, los gerentes pueden identificar y controlar actividades y se abandona la mano de obra directa como base de distribución.

#### II.2.5. POSIBLES FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Los métodos básicos de financiamiento pueden ser clasificados en dos grandes grupos, atendiendo a la fuente de

---

(17) ibidem. p. 30.

capital. Dentro del primer grupo, o fuentes internas, aparecen las distintas modalidades de financiamiento con capital propio; mientras que en el segundo grupo, o fuentes externas, se incluyen aquellos métodos de financiamiento con capital prestado o ajeno y que representan el pasivo de la empresa.

#### II.2.5.A. FUENTES INTERNAS.

Los métodos de financiamiento clasificados dentro de las fuentes internas, tienen como característica principal emplear el capital propio de la empresa, para satisfacer las necesidades de fondos.

Existen principalmente las siguientes fuentes internas de financiamiento:

a) *Las aportaciones de capital:* Estas aportaciones son realizadas inicialmente para constituir el negocio y posteriormente para ampliarlo o mejorarlo.

Las aportaciones de capital sirven como medio de financiamiento para cualquier programa operativo o de inversión

que proyectan las empresas, ya sea para constituirse o para realizar todo tipo de inversiones dentro de ellas.

Las aportaciones de capital en una sociedad anónima se efectúan mediante la emisión de acciones. Así pues, el patrimonio inicial de las empresas está constituido por la suma total de las aportaciones de los socios que forman el capital social y las acciones representan las fracciones en que esta dividido este.

b) *Utilidades retenidas*: Otra de las fuentes internas que emplean frecuentemente las empresas para satisfacer sus requerimientos de fondos, es la que se refiere a la retención de utilidades.

Esta fuente consiste en la utilización de utilidades generadas por la propia empresa, mismas que permanecen retenidas en forma de reservas de capital o superávit. Debido a esto, también se le conoce como autofinanciación.

Las utilidades retenidas en la empresa representan los ahorros que los accionistas depositan en ella, ya por disposiciones legales o voluntariamente, con el objeto de reforzar y estabilizar la posición financiera de la misma.

Con la retención de esas utilidades se forman las reservas de capital que constituyen un recurso adicional para el financiamiento de la empresa, a un costo mínimo.

c) *Disminuciones de activos:* Para satisfacer sus necesidades de operación, las empresas están constantemente utilizando en forma rotatoria sus propios recursos. Esto es, invirtiendo sus fondos en la compra o fabricación de mercancías, vendiéndolas y obteniendo nuevamente efectivo mediante el cobro de las facturas.

La disminución de un activo que se aplique o se refleje en el aumento de otro activo o en la disminución de un pasivo o capital, constituye de hecho una verdadera fuente de financiamiento. Se entiende por realizar o liquidar un activo al hecho de transformar o convertir en efectivo o su equivalente a los bienes y derechos de la empresa.

#### II.2.5.B. FUENTES EXTERNAS.

Estos métodos de financiamiento, se basan en el capital prestado o recursos ajenos.

El pasivo de una empresa está formado por deudas y obligaciones que ha contraído de fuentes externas para financiarse, tales como proveedores, acreedores, obligaciones hipotecarias y créditos bancarios, entre otros.

Las fuentes externas de financiamiento o pasivos, se clasifican en dos grupos tomando en cuenta su vencimiento: A corto plazo o circulante y a largo plazo o fijo.

a) *Créditos bancarios a corto plazo:* Una de las más importantes funciones de las instituciones de crédito es la de abastecer o satisfacer las necesidades de recursos adicionales que requieren los negocios para su financiamiento a corto plazo.

Las formas de crédito bancario a corto plazo más comunes son: la apertura de crédito, el préstamo directo, el descuento de documentos, la aceptación bancaria y los préstamos garantizados, préstamos prendarios sobre bienes muebles, préstamos de habilitación o avío, préstamos refaccionarios, entre otros.

Los créditos bancarios a corto plazo son un recurso adicional para el financiamiento del capital de trabajo, pues muchas veces las empresas no pueden satisfacer las demandas de capital adicional con recursos propios y se ven obligadas a

recorrir al crédito bancario para no paralizar el desarrollo de la empresa, aun cuando tengan que pagar intereses financieros por el uso del capital ajeno.

b) *Créditos comerciales y privados a corto plazo:* Los métodos no bancarios de financiamiento a corto plazo son los créditos comerciales y los créditos privados.

Es de práctica común y corriente el financiar las operaciones a corto plazo o de trabajo, utilizando el crédito comercial y privado. Entre las modalidades más habituales del crédito comercial encontramos el crédito concedido por los proveedores y los pagos anticipados de clientes. Por otro lado, los créditos privados son los préstamos particulares concedidos por prestamistas independientes.

1. *Créditos de proveedores:* Gran cantidad de empresas al vender sus mercancías o servicios acostumbran conceder un plazo razonable al cliente para su pago, con el objeto de facilitar la venta o como cosa de comedididad o rutina. Esta circunstancia la aprovechan las empresas que compran bajo estas condiciones, puesto que representa un crédito a corto plazo en el cual ellas pueden realizar a su vez dicha mercancía para cumplir con el compromiso al término de su vencimiento sin necesidad de emplear

recursos propios. Sin embargo algunas empresas consideran más provechoso, en algunos casos, pagar de contado aprovechando el descuento por pronto pago, financiándose más comodamente mediante un préstamo bancario.

2. Pagos anticipados de clientes: En algunas empresas en las que el tiempo y el costo de producción son relativamente grandes, es frecuente que puedan obtener financiamiento de sus clientes en forma de anticipos a cuenta de los pedidos o mediante pagos parciales antes de entregar sus productos.

En algunas otras empresas los pagos anticipados de clientes son un requisito indispensable para la ejecución de un servicio o para la producción de cierto artículo, en estos casos se procede de esta manera con el objeto de garantizar el contrato de compra-venta o en todo caso asegurar ciertos gastos que pudieran perderse al rescindir el contrato.

3. Préstamos particulares: Los préstamos particulares a corto plazo provenientes de prestamistas privados constituyen una forma más de financiar las operaciones corrientes, aún cuando generalmente el tipo de interés que se cobra es sumamente superior al cobrado en los préstamos bancarios.



c) *Créditos bancarios a largo plazo*: Tradicionalmente se consideran créditos a largo plazo aquellos cuyo plazo de vencimiento exceda del término de un año. Esta clase de operaciones, cuando son realizadas por las instituciones de crédito autorizada para ello, se les denomina créditos bancarios a largo plazo.

Existen varias modalidades de créditos bancarios a largo plazo, desde el punto de vista de la garantía que ofrecen, así pues, tenemos principalmente los préstamos con garantía hipotecaria y los préstamos con garantía prendaria.

1. *Préstamos hipotecarios*: Los préstamos bancarios con garantía hipotecaria consisten en la obtención de crédito mediante una garantía real constituida sobre determinados bienes, que no se entregan a la institución de crédito, sino que solamente tiene derecho, en caso de incumplimiento de la obligación garantizada, a ser pagada con el valor de los bienes.

La hipoteca recae exclusivamente sobre bienes raíces o sobre todos los bienes de una empresa, pudiendo constituirse varias veces sobre los mismos bienes disminuyendo su garantía conforme el lugar que ocupe en orden preferente.

2. Préstamos prendarios: Los préstamos con garantía prendaria consisten en la obtención de crédito mediante una garantía real constituida sobre un bien mueble, que en caso de incumplimiento de la obligación el acreedor, es decir la institución de crédito, puede enajenar para aplicar su producto al pago del crédito.

d) *Otros créditos a largo plazo:* Los créditos no bancarios a largo plazo, que utilizan las empresas para el financiamiento de inversiones de carácter fijo o permanente, se pueden clasificar en dos formas, atendiendo a la fuente de obtención:

1. Emisión de obligaciones: Una obligación es un título de crédito que representa la participación individual de sus tenedores en un crédito colectivo constituido a cargo de la sociedad emisora.

La emisión de obligaciones constituye un método de financiamiento a largo plazo en las empresas que tiene la conveniencia por una parte, de no aumentar el número de socios como sucede con la emisión de nuevas acciones y por otra, que el tipo de interés es generalmente más bajo que una concentración de crédito bancario, aún cuando los trámites de la emisión sean complicados y más costosos.

2. Préstamos particulares a largo plazo: Por último los préstamos particulares a largo plazo son otra forma de obtener recursos en las empresas.

Los prestamistas privados acostumbran, para garantizar su riesgo, estipular condiciones de completa seguridad aún más tratándose de préstamos a largo plazo, pues aparte de cobrar intereses demasiado altos, exigen garantías generalmente sobre bienes inmuebles de tal manera que resulta muy oneroso para las empresas, esta clase de préstamos.

#### II.2.6. INFORMACION ADICIONAL PROPORCIONADA POR EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

Además de la información mencionada anteriormente, que proporciona a la empresa el departamento de finanzas; este departamento está en posibilidad de informar a la empresa sobre:

1. Las políticas de estructura de capital que conviene adoptar según las características de la empresa.
2. Los principios elementales de financiamiento que es

necesario seguir para mantener una estructura óptima de capital.

3. El valor económico agregado que resulta de la operación de la empresa.
4. La planeación de la función financiera y los cambios necesarios según los resultados que esta misma arroje.
5. La necesidad de financiamiento para una empresa que se quiere constituir.
6. Proporciona los resultados contables sobre la operación normal de la empresa, mismos que pueden ser analizados para determinar la eficiencia no solo de este departamento, sino del resto de los departamentos en que se constituye la organización.

Los temas mencionados anteriormente serán claramente explicados a lo largo de este trabajo, por lo que no se detallarán en el presente capítulo.

### II.3. DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

Las funciones realizadas por el departamento de producción, son de gran importancia para el resto de los departamentos y la

empresa en general. En este departamento se procesa en su totalidad el producto o línea de productos específicos, mismos que deben ser realizados con alta calidad y eficiencia para que la empresa se encuentre en posición de competir con el resto de las empresas que fabrican productos similares o sustitutos dentro del mercado.

La información que el departamento de producción, proporciona al resto de la empresa debe ser analizada de manera eficaz para determinar si el producto tiene un óptimo diseño, o bien, si es necesario hacer modificaciones en el producto o en el proceso de producción; para optimizar de esta manera la eficiencia de la empresa y lograr que se maximicen las utilidades.

A continuación se determinará la información que este departamento puede proporcionar al resto de los departamentos dentro de la empresa.

### II.3.1. PROCESO DE PRODUCCION.

La actividad primordial, objeto de las empresas manufactureras, es precisamente, la transformación de las

materias primas en bienes de uso o de consumo, mientras que el objeto de una empresa comercial es servir de intermediario entre el productor y el consumidor o bien entre el productor y el detallista.

Ahora bien, tanto para producir, como para intercambiar es preciso contar con recursos suficientes para hacer frente a las erogaciones propias de dicha actividad. Del grado de capacidad para solventar estas erogaciones, dependerá en gran parte el desarrollo y la magnitud del negocio. Por lo anterior se resalta la necesidad de una comunicación constante entre el departamento de producción y el departamento de finanzas.

La actividad financiera estará encaminada, sobre todo, a satisfacer las necesidades de recursos económicos para asegurar la máxima capacidad de la producción o del intercambio, función que a su vez deberá aprovechar todos los fondos destinados para su actividad, ya que de otra manera resultará inútil e improductivo el esfuerzo realizado por la función financiera.

Es aquí donde se puede apreciar plenamente el grado de interdependencia que existe entre estos dos departamentos, indispensables tanto uno como el otro dentro de toda empresa.

### II.3.2. LOGÍSTICA.

El término Logística, derivado del griego "Logísticos que significa diestro en cálculo"<sup>(18)</sup>, hizo su aparición en el medio hace aproximadamente 10 años, sin embargo, fue utilizado a partir de la Segunda Guerra Mundial en la industria. Dentro de los negocios este nombre se emplea para referirse al departamento encargado de la planeación tanto de la fabricación como de la distribución de lo que la empresa vende.

La logística tiene amplia relación con la función financiera ya que logra que el capital asignado a la producción y distribución interna del negocio sea aplicado óptimamente por medio de una organización del flujo de los materiales, que va desde la planeación de las compras al proveedor, hasta la entrega de mercancía al cliente.

La ventaja que este departamento presenta para las empresas consiste en que, todas las funciones necesarias para lograr el objetivo mencionado anteriormente son realizadas por la misma Área.

---

(18) RODRIGUEZ REMENTARIA, Humberto. "Logística, ¿Qué es y para que sirve?". *Administrare Hoy*. p. 65.

La instalación de la logística en las empresas, optimizaría la función financiera porque aseguraría la entrega del inventario de producto terminado, el de producto en proceso y la distribución de materiales al menor costo total, aprovechando óptimamente la asignación de recursos que el departamento financiero hace para dichas actividades.

### 11.3.3. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

Desde el punto de vista de las finanzas, los inventarios siempre tienen un valor, de manera particular en las compañías dedicadas a las compras o ventas y dicho valor se refleja en los activos de la empresa. Sin embargo, en el departamento de finanzas se establece que el nivel de inventarios debe mantenerse al mínimo, para evitar así gastos elevados por el mantenimiento de los mismos.

La eficiencia del departamento de producción, depende en gran medida de una eficaz administración de inventarios. Y desde el punto de vista de la compañía en su totalidad, es de vital importancia que se llegue a un equilibrio entre la inversión en inventarios y el resto de las demandas de capital de la empresa.



Para determinar el nivel óptimo de inventarios que la empresa debe mantener, es necesario hacer un análisis de todos los costos que involucra su mantenimiento, entre ellos<sup>(19)</sup>:

1. Costos de pedido: Estos costos pueden estar relacionados con la adquisición de material de un proveedor, necesario para la producción.

2. Costos de tenencia de inventarios: Son conformados por la totalidad de los gastos en que se incurre por mantener el inventario en los niveles determinados.

3. Costos de agotamiento de existencias: Dichos costos son presentados cuando la empresa no está en posición de abastecer los pedidos de algunos clientes y por lo tanto se pierden dichas ventas.

4. Costos asociados con la capacidad: En dichos costos se incluyen los gastos que la empresa realiza por aumentar o disminuir su capacidad, cuando por un tiempo existe demasiada o muy poca capacidad en la empresa.

---

(19) cfr. FLOSSL, George. "Control de la producción y de inventarios". pp. 23-24.

La cantidad óptima de inventarios que una empresa debe mantener, es aquella que logra un equilibrio entre los costos relacionados con el número de pedidos colocados y los que se relacionan con el tamaño de los pedidos que se colocan.

#### II.3.4. PRONOSTICOS DE DEMANDA.

Una de las funciones del departamento de producción que más información relevante puede proporcionar al resto de los departamentos de la empresa, es el pronóstico de la demanda. Este pronóstico facilita a la empresa la determinación del capital de trabajo necesario para su operación normal y el nivel de producción que debe ser mantenido para satisfacer adecuadamente la demanda del mercado; así mismo determina si es suficiente o excesivo el personal contratado y si los esfuerzos de mercadotecnia están dando los resultados esperados.

Cabe mencionar que la planeación que se realiza en una compañía, toma en cuenta las futuras necesidades de los clientes, por lo que es necesario que en el departamento de producción se tomen en cuenta los pronósticos de ventas.

Todo pronóstico proporciona datos iniciales con los cuales comenzar la planeación mediante un sistema formal integrado, por lo tanto la información que el departamento de producción proporciona sobre este aspecto es de interés para todos los departamentos que forman la empresa.

#### II.3.5. PLANEACION SOBRE LA OPERACION NORMAL.

Cada departamento, dentro de la empresa, debe realizar una planeación de las actividades a realizar para el óptimo funcionamiento de la empresa en su totalidad.

El departamento de mercadotecnia, debe definir el papel de la empresa en el mercado, establecer metas sobre la participación de mercado que se desea lograr, identificar segmentos de mercado óptimos, definir la necesidad de nuevos productos y cambios de diseño necesarios, definir canales de distribución y metas sobre los niveles de servicio al cliente.

El departamento de producción debe traducir los planes que se realizaron en el departamento de mercadotecnia, a los apoyos

necesarios de gente, instalaciones, equipo y materiales en términos generales.

Es necesario que en este departamento se desarrolle un programa maestro de producción, en el cual se determinen la cantidad de artículos que es necesario que la empresa produzca y el tiempo en que los mismos deben estar terminados.

#### 11.3.6. PLANEACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACIDAD.

Una planeación óptima de los requerimientos de capacidad de una empresa es una proyección del nivel de producción requerido para una instalación específica, pero no es un compromiso fijo para los artículos individuales que se van a fabricar, debido a que se pueden tomar decisiones sobre reducción o incremento de la producción conforme sea analizada la información que los departamentos proporcionan sobre la marcha de la empresa en general.

El plan de producción es el nombre con el que se conoce a los planes de capacidad para las plantas, y dicho plan se utiliza dentro de las empresas como presupuesto para comparar el

desempeño real con el planeado y para indicar cuando debe tomarse una acción correctiva.

Por lo anterior, la información que proporciona la planeación de la capacidad a la empresa es de gran importancia, ya que permite hacer las modificaciones necesarias para elevar su eficiencia.

#### II.3.7. CONTROL DE INSUMOS Y PRODUCTOS.

El control de insumos de pedidos o bien órdenes de producción, están en función tanto de los requerimientos de inventarios como de la capacidad disponible en la empresa.

El departamento de producción debe realizar un proceso de selección de insumos, eligiendo aquellos pedidos que logren un equilibrio entre los requerimientos del sistema de inventario y la capacidad de la planta o de los proveedores.

Cuando la empresa logra que el control de insumos sea eficiente, es consumido menos tiempo y esfuerzo para localizar

las tareas, expedir y despachar, por lo tanto se incrementa la efectividad de la organización.

En algunas empresas, es necesario realizar una jerarquización de los pedidos en orden de importancia, de manera que se de un mejor servicio a los clientes y se incremente el rendimiento de la empresa.

El control de insumo/producto, es una herramienta valiosa en la planeación y control del departamento de producción, la cual permite<sup>(20)</sup>:

1. Asegurar que la capacidad es adecuada para dar soporte al plan de producción.
2. Mantener balanceadas las tasas de insumo y producto.
3. Controlar las líneas de espera de trabajo y reducir los tiempos guía.
4. Proporcionar señales de advertencia oportunas de la necesidad de acción correctiva en el cambio de capacidad.
5. Integrar las actividades de planeación y control de la prioridad y de la capacidad.

El control de productos es necesario en la empresa, con el

---

(20) cfr. ibidem. pp. 319.

fin de asegurar que los artículos correctos pasen a producción. Es decir, que no se excedan los niveles de capacidad de la empresa.

#### II.4. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de Recursos Humanos, tiene en sus manos la responsabilidad de dotar a la empresa del elemento humano, mismo que constituye el recurso más importante con que puede contar cualquier organización.

El personal que conforma la organización debe contar con la experiencia y conocimientos necesarios para lograr un máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa y de esta manera maximizar la eficiencia. Este departamento tiene amplia relación con el departamento de Finanzas, ya que de no contar con el personal capacitado para realizar las funciones de los departamentos no se pueden aprovechar adecuadamente los recursos financieros de la empresa. De la capacidad del personal para realizar sus funciones, depende en gran medida el éxito de la empresa en el mercado y por lo tanto, el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa.

Del departamento de Recursos Humanos, se puede obtener información de gran importancia para el resto de los departamentos de la empresa, y se puede determinar también si los recursos financieros están siendo óptimamente aprovechados por dicho departamento.

#### II.4.1. COSTOS DE SELECCION DE PERSONAL.

La selección efectiva de personal, dentro de una organización, requiere de un conocimiento preciso y continuo de los requerimientos de cada departamento. Es decir, se debe contar con información precisa sobre el número de personas necesarias para desempeñar los diferentes puestos. Si en una empresa, no se contrata al número de personas suficientes para desempeñar las operaciones de la empresa, se estará incurriendo en costos que resultan de la necesidad de tiempos extras; pero si por el contrario la empresa cuenta con un exceso de personal para realizar las operaciones, se incurre en costos resultantes del pago de salarios innecesarios y gasto excesivo de energía.

Para que una organización funcione eficientemente, no debe permitir exceso ni escasez de personal en ningún periodo. Por



otro lado, en las empresas cada vez es más evidente la necesidad de un programa de selección de personal sólido y adecuado y existe mayor disponibilidad a un gasto mayor para realizar adecuadamente dicha función.

Debe existir comunicación entre el departamento de finanzas y el departamento de recursos humanos, para determinar el capital con que se cuenta en la empresa para realizar las funciones de reclutamiento y selección de personal.

#### II.4.2. COSTOS DE CAPACITACION.

Una vez seleccionado un trabajador para ocupar un puesto específico dentro de la empresa, deberá contar con instrucciones específicas sobre la manera de desempeñar las funciones que forman parte de su puesto. La naturaleza de la capacitación variará de acuerdo con el tipo de trabajo, la experiencia previa del empleado, su capacidad para aprender y la eficiencia de las personas en capacitación. Es esencial que el trabajador reciba el tipo y cantidad de capacitación necesaria para el desempeño efectivo de su trabajo y que se le suministre entrenamiento adicional conforme lo necesite.

La relación Costo-beneficio de proporcionar capacitación a un empleado, determina que traerá un beneficio significativo el dar entrenamiento a los empleados y el costo relacionado con dicho entrenamiento, será recuperado con el paso del tiempo al lograr un incremento en la eficiencia de la empresa y un mayor margen de utilidades.

Por lo anterior se puede afirmar que la ventaja que la capacitación proporciona para la empresa, consiste en un incremento de la cantidad y calidad de la producción, la seguridad y satisfacción en el trabajo y el ajuste personal de los empleados. Con lo cual también se logran mayores utilidades. Sin embargo, es necesario que se realice una evaluación de la capacitación que se proporciona en la empresa, para determinar los resultados que proporciona y establecer cambios necesarios.

#### II.4.3. ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS Y PAGO DE NOMINA.

La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por el se paga, de modo que las remuneraciones guarden relación con la categoría o valor de los puestos correspondientes.

El pago eficiente de sueldos y salarios es vital para la empresa, debido a que representan una parte significativa de sus costos de producción. Cabe mencionar que si la empresa cuenta con una política de pago de salarios altos, dichos aumentos de salarios pueden ser cargados al cliente en forma de precios más elevados, lo cual puede dar como resultado una reducción en el volumen de ventas. Si el costo de un aumento de salarios no pasa al cliente, debe ser absorbido por la empresa, ya sea incrementando la eficiencia o mediante una reducción de utilidades con lo cual se pone en peligro la solvencia de la empresa, por lo tanto debe ser adoptada una política de sueldos y salarios acorde a las posibilidades de la misma.

Es importante para las empresas, mantener un programa de pago de nómina que permita incrementar la eficiencia y las ventas a un máximo, de manera que los accionistas puedan recibir una remuneración adecuada a su inversión y los empleados cuenten con un empleo continuo y con un pago de salarios adecuado.

#### II.4.4. COSTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Es necesario que exista una evaluación de las funciones que

los empleados están realizando en el puesto al que fueron asignados.

El costo asociado con la evaluación del desempeño, es menor que el gasto en que incurre la empresa al no contar con el personal adecuado y al no lograr la efectividad y producción óptimas, mismas que le permiten incrementar sus utilidades. Por lo tanto, se puede considerar una inversión para la empresa la evaluación de desempeño de los empleados, siempre y cuando dicha evaluación se realice de manera eficiente, sin favoritismos y practicando siempre una retroalimentación con los empleados, para que conozcan su desempeño real en relación con el desempeño esperado. De esta manera la empresa estará en posición de corregir a empleados que no se desempeñen adecuadamente, o bien, recompensar a aquellos que presenten un desempeño satisfactorio.

#### II.4.5. INCENTIVOS FINANCIEROS.

Al otorgar incentivos financieros a los empleados, la empresa puede lograr beneficios como los siguientes<sup>(21)</sup>:

---

(21) REYES PONCE, Agustín. "Administración de personal". pp. 139.

"1. Al aumentar el volumen de la producción, los gastos generales y semifijos se distribuyen entre mayor número de unidades producidas, reduciéndose en consecuencia el costo de estas.

2. La producción se acerca más a los niveles teóricos señalados a la maquinaria, lográndose un mejor rendimiento del capital invertido en ella, y reduciéndose también por ello los costos de producción.

3. Al estimular al trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal en el trabajo, se disminuye lo que se conoce como el desempleo oculto, es decir: el aprovechamiento incompleto de las posibilidades normales de eficiencia de un trabajador.

4. Los mejoramientos que se realicen en maquinaria, simplificación de métodos, etc. son realmente aprovechados para aumentar la producción, y no son dilapidados por el trabajador en disminuir su esfuerzo por abajo del que normalmente debería poner.

5. Al disminuir la necesidad de supervisar la intensidad del trabajo, la supervisión puede ser aprovechada en aspectos tales como la calidad del mismo".

El programa de incentivos no solo debe reflejar una filosofía favorable hacia los empleados, sino que los empleados deben tener confianza en el deseo de la compañía de tratarlos bien y de ayudarles a aumentar sus ingresos.

#### II.4.6. PROGRAMAS DE RETIRO Y PRESTACIONES.

El costo de proporcionar beneficios de pensión y prestaciones a los empleados, evita que muchas compañías quieran verse comprometidas con este tipo de programas, principalmente porque el costo relacionado con ellos constituye una obligación a largo plazo para la empresa, que la misma no está segura de poder soportar en el futuro.

Un programa de retiro bien organizado, permitirá que se logren los objetivos de la compañía y será financieramente sólida, bajo el punto de vista de proteger tanto a los beneficios de retiro de los empleados, como a la solvencia financiera de la empresa.

La relación en este punto que se presenta entre el departamento de recursos humanos y el departamento de finanzas,

consiste en que el éxito de cualquier sistema de pensiones depende de un financiamiento sólido, en términos de la posibilidad de la compañía para soportar los costos. El sistema deberá llenar todos los reglamentos legales relativos y deberá proporcionar beneficios y seguridad máximas a los empleados tan económicamente como sea posible. Por otro lado, los fondos de pensiones pueden derivarse de la empresa o de contribuciones de los empleados.

El programa de prestaciones debe ser planeado cuidadosamente, sin embargo, se debe tomar en cuenta que las prestaciones representan un costo para la compañía, por lo que se debe decidir si se puede soportar el costo fijo que las mismas representan, en esta decisión interviene el departamento de recursos humanos con el fin de analizar la información financiera de la empresa y decidir cual es el nivel óptimo de prestaciones que está en posibilidad de otorgar.

Además de los costos reales de las prestaciones, la empresa debe tomar en cuenta el costo de administrar el programa, es importante que se mantengan registros completos de todos los costos que estos programas representan para la empresa.

## 11.5. DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.

Del esfuerzo realizado por este departamento, depende en gran medida el éxito de la empresa. Este departamento es el encargado de realizar las compras, las ventas, la publicidad, entre otras cosas: de la mejor manera posible.

Entre la información que este departamento proporciona al resto de la empresa y en especial al departamento de finanzas, se encuentra; el nivel óptimo de compras a proveedores, las ventas realizadas en periodos anteriores, los resultados de la publicidad, la planeación de precio, los cambios necesarios del producto y los costos que dichas actividades representan.

Para profundizar un poco más en la información que se puede obtener de este departamento a continuación se explicarán cada una de las áreas en que se puede proporcionar información de relevancia para el óptimo funcionamiento de las actividades de la empresa.



### II.5.1. POLITICA DE COMPRAS.

Una de las funciones de mayor importancia de este departamento, es la selección de proveedores. El departamento de compras debe encargarse de realizar un análisis de los beneficios y las desventajas que cada uno de los proveedores representan para la empresa y en base a ello elegir aquel que mejores oportunidades y mayores beneficios ofrezca.

Es importante analizar cada uno de los posibles proveedores, tomando en cuenta el cumplimiento que han presentado con otros clientes, la calidad de sus productos, sus precios y sus políticas de descuento, entre otras cosas.

El departamento de mercadotecnia, junto con el de finanzas, deben analizar la relación de proveedores y hacer su elección fundamentándola en la información que se pueda obtener de cada uno de ellos. El costo relacionado con esta investigación, siempre es menor que el costo que se pueda asociar a una mala elección de proveedores.

### II.5.2. POLITICA DE VENTAS.

Para que la empresa esté en posibilidad de incrementar constantemente su utilidad, gracias a las ventas realizadas, se debe hacer un análisis de mercado que permita determinar aquellos segmentos que mayores oportunidades representan para la empresa.

Al mismo tiempo se debe efectuar un análisis del poder adquisitivo, el comportamiento de los compradores y debe ser pronosticada la demanda de cada uno de los segmentos de mercado a los cuales se pretende hacer llegar el producto.

Por otro lado, el departamento de mercadotecnia debe apoyar al departamento de finanzas en la determinación de las políticas de descuento que se deseen aplicar dentro de la empresa y se debe contar con una relación de cuentas por cobrar adecuada.

El departamento de mercadotecnia tiene la obligación de realizar su mejor esfuerzo, por lograr que el nivel de ventas de la empresa sea el máximo y evitar declinaciones en las mismas.

### II.5.3. GASTOS DE PROMOCION.

Con los esfuerzos de promoción y publicidad, la empresa busca informar al mercado y persuadir a los consumidores respecto a sus productos y servicios.

Una compañía necesita de los esfuerzos de promoción para poder diferenciar sus productos, del resto de productos existentes en el mercado y suministrar la información suficiente, destinada al proceso de decisión de compra.

El esfuerzo realizado por este departamento en el área de promoción, permite que la empresa este en posibilidad de incrementar su volumen de ventas, logrando con ello un incremento en las utilidades.

El departamento de mercadotecnia debe determinar que combinaciones de publicidad, de venta personal y de otros apoyos promocionales darán el programa promocional más eficaz para la empresa, y contar con la aprobación del departamento de finanzas respecto a los gastos que dicho programa represente para la empresa y la posibilidad de absorberlos.

En el departamento de finanzas se debe llevar a cabo un análisis de los resultados que se obtienen con la promoción que se realizó para la empresa, en un periodo determinado y determinar si el beneficio que se obtuvo en la empresa con el esfuerzo de promoción realizado es satisfactorio respecto al gasto que dicho programa represento para la empresa. Una vez realizado el análisis, se deben comunicar los resultados al departamento de mercadotecnia para que se realicen los ajustes necesarios.

#### II.5.4. PLANEACION Y DESARROLLO DEL PRODUCTO.

Al momento de establecer una empresa, o bien, ampliar su línea de productos; es necesario realizar un análisis de las necesidades actuales de los consumidores. El producto que la empresa elabore, debe estar en posición de satisfacer adecuadamente una necesidad específica de los consumidores.

La justificación social y económica de la existencia de una empresa es su capacidad de satisfacer a los clientes; y las empresas cumplen con esta responsabilidad mediante sus productos.

La creación de nuevos productos es indispensable para mantener el índice de utilidad adecuado y esperado por los ejecutivos, sin embargo, al momento de introducir un producto nuevo al mercado la empresa debe intensificar su actividad promocional o reducir sus precios. La introducción de un nuevo producto en el momento oportuno contribuirá a mantener el nivel deseado de utilidades.

Para que los empresarios puedan tomar la decisión de elaborar un nuevo producto, se debe realizar un análisis de las posibilidades financieras de la empresa de soportar los gastos que la elaboración del nuevo producto representaría. En este punto el departamento de mercadotecnia debe contar con el apoyo del departamento de finanzas.

#### II.5.5. DETERMINACION DEL PRECIO DEL PRODUCTO.

El precio de mercado de un producto influye en los sueldos, la renta, los intereses y las utilidades. El precio de un producto o servicio constituye un determinante fundamental de la demanda de un artículo, afecta a la posición competitiva de una

empresa y su participación en el mercado; de ahí que ejerza fuerte influencia sobre los ingresos y las utilidades netas.

Una compañía puede determinar el precio de sus productos o servicios, buscando un rendimiento porcentual sobre su inversión o sus ventas, lo cual es de importancia para todos los departamentos que integran la empresa y para la subsistencia de la misma.

Por medio de un precio adecuado, las empresas están en posibilidad de maximizar sus utilidades, mantener o incrementar su participación en el mercado, hacer frente a la competencia o incrementar sus ventas.

Cabe mencionar que en la determinación del precio de los productos deben incluirse los costos unitarios, de manera que con el precio establecido se permita a la empresa un óptimo nivel de utilidades. El departamento de mercadotecnia debe realizar una investigación para determinar el precio al cual debe salir un producto al mercado, y proporcionar dicha información al resto de los departamentos, para analizar los costos de producción y determinar si el precio es adecuado.

#### II.5.6. PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA.

La planeación estratégica de mercadotecnia, "consiste en adaptar los recursos de una organización a sus oportunidades de mercadotecnia a largo plazo"<sup>(22)</sup>.

El departamento de mercadotecnia debe definir cual sera la misión, objetivos o metas que la empresa pretende alcanzar a largo plazo, y de esta manera planear las actividades para poder alcanzarlos.

Para realizar un proceso de planeación de mercadotecnia, el departamento de mercadotecnia debe realizar un análisis de la situación, establecer objetivos, seleccionar mercados meta y analizar los costos relacionados con dichas actividades para determinar si la empresa está en posición de absorberlos, para lo cual necesita del apoyo del departamento de finanzas.

---

(22) STANTON, William. et.al. "Fundamentos de Mercadotecnia". p. 47.

### II.5.7. DISTRIBUCION

La función financiera no solamente se limita a conseguir recursos económicos destinados a la producción, sino que también abastece de fondos a la empresa para que esté en condiciones de efectuar los gastos necesarios relativos a la distribución de los productos al consumidor; dichos gastos se conocen con el nombre de *Costos de distribución* y están integrados por todos los desembolsos en que incurre la empresa, desde el momento en que el artículo se fabrica hasta que se convierte en dinero.

La selección del canal de distribución depende en gran medida del número de clientes potenciales, el fabricante deberá utilizar su propia fuerza de ventas para vender directamente sus productos a los consumidores o usuarios industriales cuando los clientes no sean demasiados. En el caso de contar con muchos clientes, se servirá de intermediarios.

El valor unitario de un producto afecta a la cantidad de fondos disponibles para la distribución. Así, a un menor valor unitario corresponden generalmente canales de distribución más amplios. Es conveniente que la selección de distribuidores se



realice contando con la aprobación del departamento de finanzas, para que exista una mayor seguridad sobre la elección tomada.

Para elegir un intermediario, también deben ser tomados en cuenta los servicios proporcionados por los intermediarios, disponibilidad de los intermediarios idóneos y actitud de los intermediarios ante las políticas de los fabricantes.

Una compañía financieramente fuerte necesita menos a los intermediarios que la que sea débil en ese aspecto. Un negocio con buenas finanzas puede establecer su propia fuerza de ventas, conceder crédito o almacenar sus productos. Una firma financieramente débil tendrá que servirse de intermediarios para que le proporcionen esos servicios, y dicha decisión debe ser tomada conjuntamente con el departamento de finanzas.



ACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

ADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE  
PRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!

D TENEMOS SUCURSALES

**TESIS PROFESIONALES**

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES  
**8 DE JULIO No. 13**  
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**  
**613-61-42**

**GUADALAJARA, JAL.**

PASAMOS TUS TESIS  
EN MAQUINA IBM



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)

