

**NOMBRE DE LA ASIGNATURA****PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA**

0

**NIVEL**

Especialización

**CLAVE**

FE11

**OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA**

Al finalizar el curso el alumno será capaz de estructurar un plan estratégico para una empresa determinada a partir de la identificación de la problemática financiera que presente, aplicando las técnicas y procedimientos necesarios.

**TEMAS Y SUBTEMAS:**

- |  |  |
|--|--|
| 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA                                | 4. APALANCAMIENTO Y RIESGO FINANCIERO                  |
| 1.1 Concepto   | 4.1 Concepto de apalancamiento financiero              |
| 1.2 Características                                      | 4.2 Fórmula  |
| 1.3 Métodos de planeación financiera                     | 4.3 Concepto de riesgo financiero                      |
| 1.4 Clasificación  | 4.4 Apalancamiento total                               |
| 1.5 Partes del proceso de planeación financiera          | 4.5 Fórmula  |
| 1.6 Objetivos  | 4.6 Ejemplo  |
| 1.7 Metas  | 4.7 Conclusiones                                       |
| 2. PLANEACIÓN DE UTILIDADES                              | 5. PRONÓSTICO FINANCIERO                               |
| 2.1 Concepto   | 5.1 Concepto   |
| 2.2 Punto de equilibrio basado en unidades de producción | 5.2 Clasificación                                      |
| 2.3 Punto de equilibrio basado en totales                | 5.3 Ejemplos   |
| 2.4 Gráficas   | 5.4 Gráficas   |
| 3. APALANCAMIENTO Y RIESGO DE OPERACIÓN                  | 6. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS PRO-FORMA |
| 3.1 Concepto   | 6.1 Concepto   |
| 3.2 Fórmula  | 6.2 Características                                    |
| 3.3 Riesgo de operación                                  | 6.3 División material                                  |
| 3.4 Ejemplos   |  |

**Temas y Subtemas:**

- |  |   |
|--|---|
| 6.4 Encabezado   | 9. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA O BALANCE PRO-FORMA |
| 6.5 Cuerpo   | 9.1 Concepto  |
| 6.6 Pie  | 9.2 Características                                   |
| 6.7 Explicación del contenido del estado   | 9.3 División material                                 |
| 6.8 Desarrollo de fórmula  | 9.4 Encabezado  |
| 6.9 Reglas de orígenes y aplicación de recursos pro-forma                        | 9.5 Cuerpo  |
| 6.10 Ejemplos  | 9.6 Pie   |
| 7. CASH FLOW PRO-FORMA   | 9.7 Presentación del cuerpo del balance pro-forma     |
| 7.1 Concepto   | 9.8 Ejemplo   |
| 7.2 Características  | 9.9 Interpretación                                    |
| 7.3 División material  | 10. CONTROL FINANCIERO DU-PONT                        |
| 7.4 Encabezado   | 10.1 Concepto   |
| 7.5 Cuerpo   | 10.2 Factores de inversión                            |
| 7.6 Pie  | 10.3 Resultados                                       |
| 7.7 Presentación del cuerpo del estado   | 10.4 Objetivos integrales                             |
| 7.8 Gráfica del flujo de fondos en una empresa                                   | 10.5 Fórmulas   |
| 8. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA               | 10.6 Ejemplo ilustrativo (Gráfica)                    |
| 8.1 Concepto   | 11. CONTROL FINANCIERO PEMA                           |
| 8.2 Características  | 11.1 Concepto   |
| 8.3 División material  | 11.2 Estructura financiera                            |
| 8.4 Encabezado   | 11.3 Resultados                                       |
| 8.5 Cuerpo   | 11.4 Objetivos integrales                             |
| 8.6 Pie  | 11.5 Desarrollo de fórmula general                    |
| 8.7 Presentación del cuerpo del estado de resultados pro-forma absorbente        | 11.6 Ejemplos   |
| 8.8 Ejemplo  | 12. CONTROL FINANCIERO MIXTO PEMA- DU-PONT            |
| 8.9 Presentación del estado de resultados pro-forma variable, directo o marginal | 12.1 Concepto   |
|  | 12.2 Fórmulas de control financiero                   |
|  | 12.3 Gráfica  |

FE11

**Temas y Subtemas:**

- |   |   |
|---|---|
| 13. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS     | 16. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CRÉDITO MERCANTIL     |
| 13.1 Concepto   | 16.1 Conceptos  |
| 13.2 Diagrama de flujo de efectivo                              | 16.2 Objetivo   |
| 13.3 Rotación de caja   | 16.3 Cálculo del crédito mercantil                      |
| 13.4 Nivel de fondos  | 16.4 Método Plus- Valor variable de utilidades          |
| 13.5 Ciclo o plazo medio de caja                                | 16.5 Método Plus- Valor fijo de utilidades              |
| 13.6 Estrategias financieras de caja y bancos                   | 16.6 Método mixto                                       |
| 13.7 Gráficas antes y después de estrategias financieras        | 17. ESTRUCTURA FINANCIERA                               |
| 13.8 Manejo financiero del efectivo                             | 17.1 Concepto   |
| 14. ADMINISTRACIÓN. FINANCIERA DE CLIENTES                      | 17.2 Estructura Financiera Interna                      |
| 14.1 Concepto   | 17.3 Fuentes de financiamiento                          |
| 14.2 Razones matemáticas de clientes                            | 17.4 Instituciones de financiamiento                    |
| 14.3 Política de crédito  | 17.5 Proveedores  |
| 14.4 Evaluación del valor crediticio del cliente                | 17.6 Clientes   |
| 14.5 Descuentos concedidos por pronto pago                      | 17.7 Obligaciones                                       |
| 15. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVENTARIOS                    | 17.8 Requisitos de financiamiento general de producción |
| 15.1 Concepto   | 17.9 Costos y plazo de fondos                           |
| 15.2 Objeto   | 18. ESTRATEGIAS FISCALES                                |
| 15.3 Práctica volumen de compra más económico                   | 18.1 Lagunas legales                                    |
| 15.4 Reserva de inventarios                                     | 18.2 Estímulos fiscales                                 |
| 15.5 Nivel de inventarios para formular nuevo pedido de compras | 18.3 Trámites legales                                   |
| 15.6 Promedio de inventarios                                    | 18.4 Planeación de operaciones                          |
| 15.7 Costo de mantenimiento                                     | 18.5 Transparencia fiscal                               |
| 15.8 Otras fórmulas aplicables                                  | 18.6 Tiempo que se invierte                             |
|   | 18.7 Ley del IVA y su reglamento                        |
|   | 18.8 Ley del impuesto al activo y su reglamento         |
|   | 18.9 Ley del seguro social                              |
|   | 18.10 INFONAVIT   |
|   | 18.11 AFORES  |
|   | 18.12 Nuevo sistema de contribuciones                   |

FE11

## **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

### **Con docente**

- ✍ Exposición en equipos, de las unidades 1, 13, 14, 15, 16, 17, presentando ejemplos y empleando material didáctico de apoyo
- ✍ Resolución de ejercicios de las unidades dos a la doce.
- ✍ Análisis de casos en corrillos, mesas redondas, etc. y elaborar síntesis de las conclusiones obtenidas
- ✍ Análisis de la legislación expuesta en la unidad 18.
- ✍ Revisión de avances del plan estratégico
- ✍ Exposición del plan estratégico al grupo

### **De manera independiente**

- ✍ Investigación bibliográfica, hemerográfica y electrónica previa a cada sesión
- ✍ Elaboración de cuadros sinópticos y conceptuales por unidad vista en el temario
- ✍ Elaboración de un formulario
- ✍ Resolución de ejercicios prácticos de las unidades que así lo requieran.
- ✍ Elaboración de un plan estratégico para una empresa determinada aplicando las técnicas y procedimientos de la planeación financiera.

### CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

➤ Evaluaciones parciales: entrega de exposiciones, entrega de cuadros sinópticos, síntesis de los análisis, avances de trabajo, exámenes prácticos.....	
➤ Evaluación final: entrega del formulario, entrega y calidad en la presentación del plan estratégico diseñado.....	
➤ Presentación de trabajos asignados.	10%
➤ Trabajo reflexivo. Entrega de estrategias. Entrega de plan de aplicación.	
➤ Primera evaluación	40%
➤ Examen final.	40%
➤ Presentación de trabajos asignados.	10%
➤ Entrega de reportes de lectura. Trabajo analítico. Trabajo escrito.	
➤ Total	100%

FE11

**NOMBRE DE LA ASIGNATURA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA****NIVEL** Especialización **CLAVE** FE11**OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA**

Al finalizar el curso el alumno será capaz de estructurar un plan estratégico para una empresa determinada a partir de la identificación de la problemática financiera que presente, aplicando las técnicas y procedimientos necesarios.

**TEMAS Y SUBTEMAS:****1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- 1.1 Concepto
- 1.2 Características
- 1.3 Métodos de planeación financiera
- 1.4 Clasificación
- 1.5 Partes del proceso de planeación financiera
- 1.6 Objetivos
- 1.7 Metas

**2. PLANEACIÓN DE UTILIDADES**

- 2.1 Concepto
- 2.2 Punto de equilibrio basado en unidades de producción
- 2.3 Punto de equilibrio basado en totales
- 2.4 Gráficas

**3. APALANCAMIENTO Y RIESGO DE OPERACIÓN**

- 3.1 Concepto
- 3.2 Fórmula
- 3.3 Riesgo de operación
- 3.4 Ejemplos

**4. APALANCAMIENTO Y RIESGO FINANCIERO**

- 4.1 Concepto de apalancamiento financiero
- 4.2 Fórmula
- 4.3 Concepto de riesgo financiero
- 4.4 Apalancamiento total
- 4.5 Fórmula
- 4.6 Ejemplo
- 4.7 Conclusiones

**5. PRONÓSTICO FINANCIERO**

- 5.1 Concepto
- 5.2 Clasificación
- 5.3 Ejemplos
- 5.4 Gráficas

**6. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS PRO-FORMA**

- 6.1 Concepto
- 6.2 Características
- 6.3 División material

**Temas y Subtemas:**

- 6.4 Encabezado
- 6.5 Cuerpo
- 6.6 Pie

- 6.7 Explicación del contenido del estado
- 6.8 Desarrollo de fórmula
- 6.9 Reglas de orígenes y aplicación de recursos pro-forma
- 6.10 Ejemplos

## **7. CASH FLOW PRO-FORMA**

- 7.1 Concepto
  - 7.2 Características
  - 7.3 División material
  - 7.4 Encabezado
  - 7.5 Cuerpo
  - 7.6 Pie
  - 7.7 Presentación del cuerpo del estado
  - 7.8 Gráfica del flujo de fondos en una empresa
- ## **8. ESTADO DE PÉRDIDAS Y**

## **GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA**

- 8.1 Concepto
- 8.2 Características
- 8.3 División material
- 8.4 Encabezado
- 8.5 Cuerpo
- 8.6 Pie
- 8.7 Presentación del cuerpo del estado de resultados pro-forma absorbente
- 8.8 Ejemplo
- 8.9 Presentación del estado de resultados pro-forma variable, directo o marginal

## **9. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA O BALANCE PROFORMA**

- 9.1 Concepto
- 9.2 Características
- 9.3 División material
- 9.4 Encabezado
- 9.5 Cuerpo
- 9.6 Pie
- 9.7 Presentación del cuerpo del balance pro-forma
- 9.8 Ejemplo
- 9.9 Interpretación

## **10. CONTROL FINANCIERO DU-PONT**

- 10.1 Concepto
- 10.2 Factores de inversión
- 10.3 Resultados
- 10.4 Objetivos integrales
- 10.5 Fórmulas
- 10.6 Ejemplo ilustrativo (Gráfica)

## **11. CONTROL FINANCIERO PEMA**

- 11.1 Concepto
- 11.2 Estructura financiera
- 11.3 Resultados
- 11.4 Objetivos integrales
- 11.5 Desarrollo de fórmula general
- 11.6 Ejemplos

## **12. CONTROL FINANCIERO MIXTO PEMA- DU-PONT**

- 12.1 Concepto
- 12.2 Fórmulas de control financiero

## 12.3 Gráfica

### 13. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS

- 13.1 Concepto
- 13.2 Diagrama de flujo de efectivo
- 13.3 Rotación de caja
- 13.4 Nivel de fondos
- 13.5 Ciclo o plazo medio de caja
- 13.6 Estrategias financieras de caja y bancos
- 13.7 Gráficas antes y después de estrategias financieras
- 13.8 Manejo financiero del efectivo

### 14. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE CLIENTES

- 14.1 Concepto
- 14.2 Razones matemáticas de clientes
- 14.3 Política de crédito
- 14.4 Evaluación del valor crediticio del cliente
- 14.5 Descuentos concedidos por pronto pago

### 15. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVENTARIOS

- 15.1 Concepto
- 15.2 Objeto
- 15.3 Práctica volumen de compra más económico
- 15.4 Reserva de inventarios
- 15.5 Nivel de inventarios para formular nuevo pedido de compras
- 15.6 Promedio de inventarios
- 15.7 Costo de mantenimiento
- 15.8 Otras fórmulas aplicables

### 16. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CRÉDITO MERCANTIL

- 16.1 Conceptos
- 16.2 Objetivo
- 16.3 Cálculo del crédito mercantil
- 16.4 Método Plus- Valor variable de utilidades
- 16.5 Método Plus- Valor fijo de utilidades
- 16.6 Método mixto

### 17. ESTRUCTURA FINANCIERA

- 17.1 Concepto
- 17.2 Estructura Financiera Interna
- 17.3 Fuentes de financiamiento
- 17.4 Instituciones de financiamiento
- 17.5 Proveedores
- 17.6 Clientes
- 17.7 Obligaciones
- 17.8 Requisitos de financiamiento general de producción
- 17.9 Costos y plazo de fondos

### 18. ESTRATEGIAS FISCALES

- 18.1 Lagunas legales
- 18.2 Estímulos fiscales
- 18.3 Trámites legales
- 18.4 Planeación de operaciones
- 18.5 Transparencia fiscal
- 18.6 Tiempo que se invierte
- 18.7 Ley del IVA y su reglamento
- 18.8 Ley del impuesto al activo y su reglamento



- 18.9 Ley del seguro social
- 18.10 INFONAVIT
- 18.11 AFORES
- 18.12 Nuevo sistema de contribuciones

#### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

**Con docente:** Exposición en equipos, de las unidades 1, 13, 14, 15, 16, 17, presentando ejemplos y empleando material didáctico de apoyo.

Resolución de ejercicios de las unidades dos a la doce.

Análisis de casos en corrillos, mesas redondas, etc. y elaborar síntesis de las conclusiones obtenidas.

Análisis de la legislación expuesta en la unidad 18.

Revisión de avances del plan estratégico  
Exposición del plan estratégico al grupo

#### De manera independiente

- Investigación bibliográfica, hemerográfica y electrónica previa a cada sesión
- Elaboración de cuadros sinópticos y conceptuales por unidad vista en el temario
- Elaboración de un formulario
- Resolución de ejercicios prácticos de las unidades que así lo requieran.
- Elaboración de un plan estratégico para una empresa determinada aplicando las técnicas y procedimientos de la planeación financiera.

#### CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

Evaluaciones parciales: entrega de exposiciones, entrega de cuadros sinópticos, síntesis de los análisis, avances de trabajo, exámenes prácticos.....50%

Evaluación final: entrega del formulario, entrega y calidad en la presentación del plan estratégico diseñado.....50%

### **FORMA DE TRABAJO DURANTE EL CUATRIMESTRE**

**PUNTUALIDAD:** La clase comprende de las 10:00 hrs. las 13:00 hrs los días sábado.

**TOLERANCIA 10 MINUTOS. POR REGLAMENTO INTERNO DE YMCA, DESPUÉS DE ESTE LAPSO, NO SE PODRÁ ENTRAR A CLASE.**

**INASISTENCIAS:** 3 FALTAS EN EL CUATRIMESTRE ES EL MÁXIMO PERMITIDO PARA TENER DERECHO A EXAMEN. LOS ASUNTOS DE TRABAJO NO SON EXCUSA PARA JUSTIFICAR FALTAS. AUSENCIAS POR OTRAS RAZONES SERÁN ADMITIDAS, SIEMPRE Y CUANDO SE AMPAREN CON SOPORTE DOCUMENTAL FEHACIENTE (hospitalización, enfermedades graves, cirugía, fallecimiento de familiares cercanos, entre otras).

**COMPORTAMIENTO EN EL AULA:** Ante todo deberá existir un clima de respeto mutuo, haciendo énfasis entre los propios alumnos. No se permitirá fumar, consumir bocadillos, bebidas, utilización de celulares, entradas y salidas del salón de clase.

**DINÁMICA DE CLASE:** Se promoverá tanto la participación individual, como grupal para el desarrollo de los temas seleccionados. Controversia estructurada. Debate. Juego de Roles. Los trabajos tanto de investigación y desarrollo, serán considerados como parte de la evaluación final, además del estudio independiente, investigación y lectura obligada de documentos oficiales.

El examen parcial evaluará el contenido de la primera mitad del curso y el examen final evaluará los contenidos tanto de la segunda mitad del curso, más elementos del conocimiento adquirido en el cuatrimestre.

**EXÁMENES:** Parcial Junio 27 o antes Final 15 de agosto o antes

En ambos casos, los resultados de los exámenes serán informados personalmente, con la presencia de todo el grupo, mediante revisión de los mismos, para en su caso, aclarar dudas y retroalimentar el proceso de evaluación.

**Objetivos particulares del docente:**

- Resolver cualquier duda de los temas expuestos en clase y cualquier otro que se pueda presentar a nivel individual.
- En cada clase se promoverá la retroalimentación de los temas vistos en clase y se ejemplificarán los conceptos puntuales, inclusive asociándolos con otras materias y al mismo tiempo se promoverá la adquisición de nuevos conocimientos.
- Nos apegaremos totalmente al programa de la asignatura y en la medida de lo posible abarcaremos temas adicionales. La forma de trabajo será por participación en clase, exposición y entrega de los temas asignados en forma individual, con calidad profesional.

**Objetivos particulares y de grupo del alumnado:**

- Cualquier duda o aclaración de los alumnos será atendida de inmediato.
- Como responsabilidades de los alumnos se solicita puntualidad perfecta, es decir, llegar a tiempo y no faltar a clase, excepto por casos fortuitos o de causa mayor documentados, considerando que los contratiempos de trabajo no son excusa para no cumplir con la puntualidad perfecta.
- No debiera existir excusa para no conocer los temas vistos en clase y todos aquellos adquiridos en la licenciatura, en cuyo caso si fuese necesario, se reforzarían los temas donde observara cierta debilidad en conocimientos.

## **PREÁMBULO**

**Cuando diariamente leemos el periódico, descubrimos que en la actualidad las cosas suceden a gran velocidad. Lo que era importante ayer, hoy carece de interés y una nueva amenaza u oportunidad inimaginable está sobre nosotros. Puede que estemos viviendo lo que se conoce como *tiempos de incertidumbre*.**

**En tiempos de incertidumbre, la elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico con rapidez y acierto, constituye uno de los principales factores de éxito en las empresas, y que una organización sea capaz de volver a meditar continuamente sobre su plan estratégico y llevarlo a la práctica con la rapidez necesaria, lo que es fundamental de las personas que lo componen.**

**Es importante observar la capacidad productiva de la empresa, la capacidad financiera, la capacidad de respuesta rápida a las nuevas necesidades y nuevos conceptos del marketing, aprovechar la capacidad de información y las nuevas tecnologías.**

**La verdadera ventaja competitiva radica en la calidad de la gente que integra a una empresa.**

**Las empresas compiten en un tono cada vez más global, las diferencias entre competidores son mínimas. Todos tienen buena capacidad financiera, todos tienen buena capacidad tecnológica, y las diferencias se buscan en sutilezas relacionadas con la calidad del servicio al cliente, con la rapidez en la que se pone en marcha una innovación, con agilidad con la que se atiende una queja del cliente.**

**En definitiva, con aspectos relacionados con la calidad de la actuación de las personas que integran la empresa.**

**Para poder lograr contar con un buen tipo de trabajo, hace falta contar con un buen equipo de dirección. Los directivos empresariales deben estar totalmente comprometidos, que apuesten por el desarrollo de las personas en todos los niveles, que alimenten a la consecución de riesgos y en los errores, que apuesten por la claridad en las reglas del juego, que sean ecuanímenes en sus juicios, que dé igualdad de oportunidades y que sean capaces de generar una cultura del trabajo en equipo y cooperación. El resto de trabajadores que componen la plantilla, bien seleccionados y bien preparados, comprometidos con el proyecto de la empresa, con ganas de innovar y de mejorar continuamente.**

En definitiva, bien dirigidos. Empleados comprometidos en la única garantía de que, al final, la empresa tendrá clientes totalmente satisfechos. Los directivos que reconozcan todas estas ideas serán los únicos que aprovecharán mejor todas las técnicas de planeación.

### **¿Qué es un plan estratégico?**

Plan estratégico es uno de los términos que los directivos y la prensa utilizan constantemente, aunque no siempre correctamente. Planificar de decidir hoy lo que se hará en el futuro.

Hablar de plan estratégico es hablar del plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado el día de hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stackholders).

La planeación estratégica no debe ser entendida como una suma de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de este momento, utilizar un estilo de dirección que permita la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno permanente y de cambios rápidos.

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Es aquella que siempre se formula a largo plazo, identificando sistemáticamente las oportunidades y riesgos en el futuro, que con base en datos actuales sirvan como base para la toma de decisiones de calidad, diseñando el futuro deseado, así como las formas y medios para lograrlo. Es un proceso continuo de establecimiento y revisión de planes originado por el cambiante entorno.

### **ELEMENTOS BÁSICOS DE INGENIERÍA FINANCIERA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Ingeniería financiera es el cúmulo de conocimientos ciertos del área financiera para aplicarlos en el perfeccionamiento de la técnica administradora de los recursos económicos de un ente productivo ya sea o no lucrativo.

La planeación Estratégica aplicada a la Ingeniería Financiera, es la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objeto de poder planear la actividad financiera de la misma, definir sus estrategias, prevenir los problemas y tomar las medidas para solucionarlos, siempre alineada la ingeniería financiera con la estrategia integral de la organización. La ingeniería financiera ayudará en el proceso de planeación estratégica a la empresa en tener definidos sus puntos débiles e identificar sus fortalezas, previamente al proceso de planeación y así poder estructurar un plan estratégico completo.

Por medio de la ingeniería financiera se puede:

- **Prevenir y solucionar los problemas financieros**
- **Optimizar es el uso de los recursos económicos**
- **Definir la estructura financiera óptima**
- **Identificar, analizar y decidir las fuentes de recursos más convenientes para la empresa.**
- **Identificar, prevenir y evitar los riesgos y debilidades de las empresas, y aprovechar las fortalezas y oportunidades de las mismas.**
- **Evaluar la actividad financiera de la empresa.**

Variables a considerar

1. Factores externos a la organización
2. Factores macroeconómicos nacionales
3. Factores macroeconómicos internacionales
4. Factores de mercados financieros
5. Factores internos de la empresa como lo son:
  - Tasa interna de rendimiento
  - Costo de Capital
  - Costo de oportunidad
  - Fuentes de Financiamiento
  - Disponibilidad y oportunidad de recursos económicos

**INGENIERÍA FINANCIERA ES LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS FINANCIERAS, MATEMÁTICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA ESTABLECER LAS BASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA, ASÍ COMO LAS TÁCTICAS A SEGUIR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS. DISEÑA MECANISMOS E INSTRUMENTOS QUE CONTRIBUYAN A DISMINUIR EL RIESGO-NEGOCIO Y RIESGO-MERCADO, ASI COMO MANEJAR EL RIESGO-PAÍS Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL MEDIO AMBIENTE OFRECE, CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS ORGANIZACIONALES.**

### Factores Internos de la Empresa

#### Necesidades de Liquidez

- a) **Control de Riesgo.**- Que tanto riesgo está dispuesta la empresa a correr en la búsqueda de sus objetivos y dichos riesgos deberá minimizarlos.
- b) **Costo de Implantación.**- Costo de asesorías externas, costo interno de reingeniería de operación, intermediarios financieros y otros elementos humanos y materiales que intervengan en el proyecto.
- c) **Profesionalización y Capacitación.**- Debe contemplarse la necesidad de profesionalizar a la empresa y dar capacitación sofisticada al staff ejecutivo y a toda la organización por niveles.
- d) **Modernización de la contabilidad** (sugerencia aplicable Sistema tipo **ERP**)

### Factores Externos a la Empresa

- Inestabilidad de los mercados
- Política fiscal
- Avances Tecnológicos
- Macroeconomía
- Mercados Financieros

## **FUNCIONES**

### Planteamiento de estrategias en cuanto:

- Tasas de interés y la Administración de excedentes de tesorería
- Fuentes de Financiamiento Adecuadas
- Políticas de inversión en Activos Fijos
- Política de reinversión de utilidades y Políticas de desinversión
- Proponer posibilidades de nuevas oportunidades de inversión
- Analizar la reestructuración de pasivos ya sea por negociación, capitalización o sustitución de pasivos
- Identificar y jerarquizar los problemas del medio financiero y proponer soluciones
- Ejecutar las políticas y estrategias definidas en cuanto a la estructura financiera
- Evaluar constantemente el rendimiento de la empresa por el análisis de Costos, Utilidades, Flujos de Efectivo y Rentabilidad.
- Administrar los excedentes financieros
- Valuar y Evaluar monetariamente a la empresa
- Planear el financiamiento corporativo
- Identificar nuevos negocios
- Reestructurar financieramente a la empresa
- Diseñar portafolios de inversión.
- Planear coberturas para los riesgos
- Analizar posibles fusiones o escisiones

Existen tres tipos de planeación, diferenciándose cada uno de ellos por la duración del proceso y por la dimensión de estructura a la que se aplicará, en donde ésta se dirige a toda la empresa o bien a sus áreas o departamentos específicos. A continuación se presenta un recuadro que esquematiza los tipos de planeación e incluye los tres niveles de las organizaciones:

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

De acuerdo a la figura anterior, a continuación se describen los tipos de planeación por niveles, en forma pormenorizada:

### Nivel institucional

En este nivel se realiza lo que se denomina Planeación Estratégica, porque los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la empresa. Por tal motivo, este tipo de planeación, cumplen con la tarea de enfrentar y disminuir la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentarlas.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar en consideración a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:



- Constituye la base u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la dirección de la empresa.
- Establece un marco de referencia general para toda organización.
- Se maneja información básicamente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Steiner define a la Planeación Estratégica como: "el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos."

### **Nivel intermedio**

Este nivel recae las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. En esta etapa se origina lo que se llama planeación táctica, en donde las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas o departamentos menos amplios y se produce en niveles medios de la jerarquía.

La planeación **táctica** (a corto plazo, menos de un año) está encaminada al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos a corto plazo. Normalmente se aplica en un área específica o departamento.

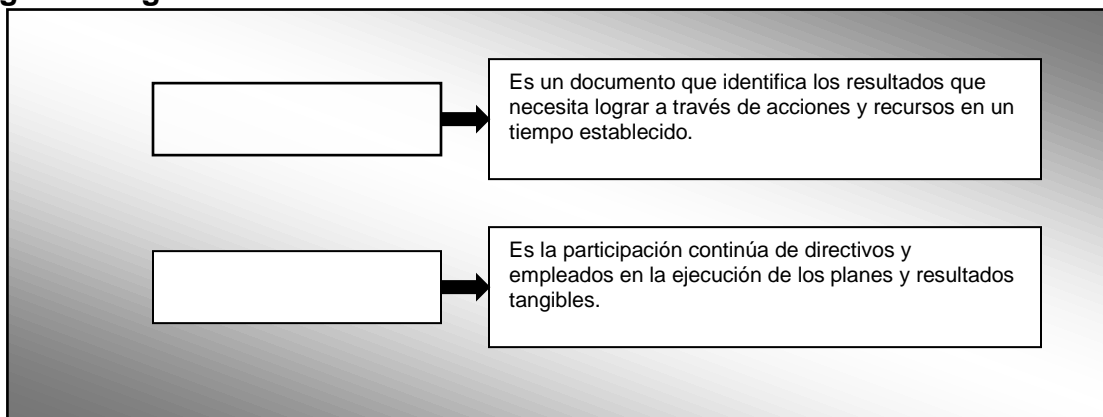
La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos.

Como anteriormente se mencionó la diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos, esto quiere decir, que mientras más largo es el elemento tiempo, éste se convierte en estratégico. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; y será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación en un área o departamento.

Algunas de las características principales de la **planeación táctica** son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes).
- Se refiere a un área o departamento específico de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

La planeación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr la empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado. Tiene dos partes independientes que se describen en la siguiente figura:



Los administradores utilizan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito, es decir, es un proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

### Nivel operativo

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo donde se desarrollan a un año o menos.

La **planeación operacional** se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados en tareas u operaciones específicas, por lo tanto, busca la eficiencia.

La **planeación operacional**, está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa

La empresa obtiene ventajas al planear sus objetivos, entre los más importantes son:

- **Requiere actividades con orden y propósito:** Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo.
- **Señala la necesidad de cambios futuros:** La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente para evitar a que tienda a dejar que las cosas ocurran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.
- **Contesta a las preguntas "y que pasaría si...":** Tales preguntas permiten al que efectúa la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.
- **Proporciona una base para el control:** Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.
- **Ayuda al gerente a obtener status:** La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

Al mismo tiempo que se consiguen ventajas al ejecutar la planeación, también se corre el riesgo de obtener desventajas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- La planeación cuesta mucho, en ocasiones el costo de la planeación excede a su contribución real.
- La planeación tiene barreras psicológicas, normalmente las personas que se enfocan más hacia el presente que hacia el futuro.
- La planeación ahoga la iniciativa: la planeación obliga a los gerentes a conducirse de una forma rígida al ejecutar su trabajo.
- La planeación demora las acciones.
- La planeación tiene limitado valor práctico, ya que es demasiado teórica.

## Organización

Es la creación de la estructura adecuada para facilitar el logro de los objetivos.

También se define como la agrupación de actividades para alcanzar los objetivos conjuntamente con sus responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y la creación del orden.

En esta etapa hay que considerar tres puntos esenciales que facilitarán una buena organización que a continuación se mencionan:

1. Dirigir.
2. Instruir.
3. Motivar.

Algunas de las actividades que deben realizarse son:

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados conforme la decisión tomada.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Una estructura organizacional debe estar soportada con una descripción de puesto para el gerente de cada área. **Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos** son:

- Título del puesto del departamento
- A quién debe de reportar.
- Requisitos esenciales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral, etcétera.)
- Responsabilidad de supervisión, esto es, que puestos le reportan y por los cuáles es responsable (autoridad).
- Resumen del puesto, indicando las actividades básicas a desarrollar y funciones por las que se es responsable.

Es importante que una estructura organizacional esté bien definida debido a que asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. Algunos de los factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional son:

**Los factores internos de la organización son:**

1. Enfoque conceptual adoptado, esto es, toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control que corresponde al número de empleados que reportan a un supervisor.
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados si son profesionistas, empleados de oficina, trabajadores.

**Los factores externos de la organización son:**

1. Tecnología utilizada.
2. Características del mercado, tales como: estabilidad, tipos de clientes, etc.
3. Dependencia del medio ambiente: competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero.

## **Dirección**

Perdomo menciona que es lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión. Esta fase del proceso se considera como dinámica ya que se encamina a lograr que se hagan los planes.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo a la Dirección como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

La dirección es dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales establecidas en la organización, es hacer que las cosas marchen. La dirección se relaciona con la acción de cómo poner en marcha, y tiene que ver con las personas que se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

## Importancia de la Dirección

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. La dirección es ver todo el panorama general de la empresa, pero lo más importante, no es tanto dominar a detalle la operación de cada una de las áreas que componen a la misma, sino saber supervisar las órdenes dadas.

Para dirigir a los subordinados, el administrador debe en cualquier nivel de la organización en que se encuentre comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros. La dirección debe incluir dos aspectos guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos.

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. **La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:**

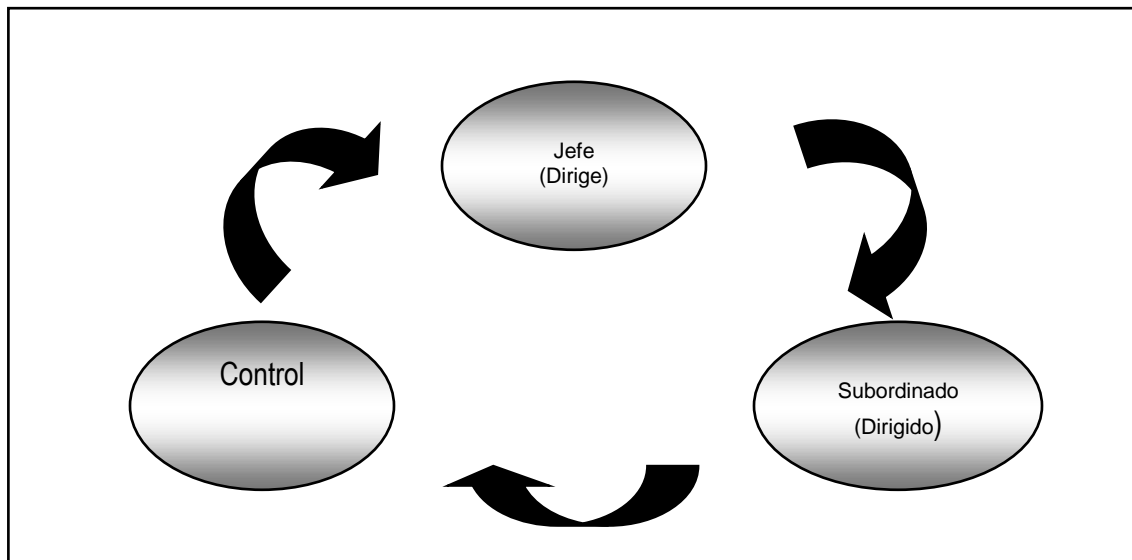
1. **Nivel global:** Abarca la empresa como totalidad; Concierno al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Este nivel corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. **Nivel departamental:** Abarca cada departamento o unidad de la empresa donde se involucra al personal de mandos medios, es decir, a nivel gerencial. Se aplica a la planeación táctica de la empresa.
3. **Nivel operacional:** abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Corresponde al nivel operativo de la empresa.

La Dirección debe de contener cuando menos dos características que son:

- **Unidad de Mando** que se refiere a que un subordinado debe de rendir cuentas a un sólo superior con la finalidad de evitar conflictos al dividir la lealtad, prioridad y recibir órdenes contradictorias.

- **Delegación** que consiste la asignación de tareas, autoridad y responsabilidad para ejecutar las obligaciones, pero con supervisión la Dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos, cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura con la finalidad de obtener resultados eficientes.

Se puede señalar que existen tres elementos que intervienen en la Dirección que son:



## INCORPORACIÓN DEL RIESGO Y DE LA INCERTIDUMBRE EN EL ANÁLISIS

No existe empresa que trabaje con circunstancias estables, siempre corren riesgos al tomar sus decisiones, sin importar que tipo de decisiones sean.

El riesgo en la evaluación de proyectos, se refieren a una situación en que los rendimientos futuros de un proyecto son variados, pero con distinto índice de probabilidad de ocurrencia, el cual debe conocerse con anticipación, con ello, se obtiene un valor esperado que sirve como guía para la toma de decisiones. La variabilidad de los ingresos puede darse desde el no logro hasta su recepción completa, teniendo en medio una gama intermedia de probabilidades de ocurrencia.

VENTAS POSIBLES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	VENTAS ESPERADAS
200	50%	100
240	30%	72
280	20%	56
VENTAS -----	-----	-----
ESPERADAS 720	100%	228

Las ventas esperadas de 228 serían la base del cálculo del proyecto, siendo ese monto de ventas la base sobre la que se estimarían las operaciones inherentes al proyecto de análisis.

La incertidumbre se refiere a la dificultad de definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de un beneficio o de un acontecimiento. Si no pudiéramos definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de cada nivel de ventas, y quizá tampoco el mismo nivel de ventas, estaríamos en un caso de incertidumbre.

Cuando esto sucede, lo más común es que se estimen los volúmenes o montos de los beneficios, así como la probabilidad de ocurrencia en forma subjetiva, tratando de acercarse a la realidad. Después de haber hecho lo anterior se formula un cuadro similar al realizado bajo la situación de riesgo. Aquí se emplea la técnica de la Estadística Inferencial (Cálculo Matemático de Probabilidades).

## **EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA**

En el capitalismo, la eficiencia y productividad se materializan en utilidades que dependen en grado muy importante de la planeación y del presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio idóneo para generar utilidades y es el camino que recorrer la Dirección General para hacerle frente a las siguientes responsabilidades:

- ✚✚✚ Obtener atractivas tasas de rendimiento sobre el capital invertido que sean acordes con las expectativas de los inversionistas.
- ✚✚✚ Interrelacionarse las funciones de compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales, para lograr un objetivo común a través de la delegación de autoridad.
- ✚✚✚ Para fijar políticas, examinar su cumplimiento y volverlas a plantear cuando no se cumplan las metas que justificaron su implementación.



Hay quienes podrían pensar que sus negocios marchan bien sin utilización de presupuestos, sin embargo estas personas no están conscientes de que cualquier decisión tomada ha sido previamente verificada, discutida y analizada. Es entonces cuando se utilizan los fundamentos del presupuesto aunque no lo tengan implementado como sistema.

Un caso contrario al anterior, es cuando hay quienes afirman que “Hacer gerencia significa lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se necesita:

- ✚ Fijar planes generales de acción para el futuro.
- ✚ Pensar con creatividad.
- ✚ Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos empresariales.
- ✚ Comparar resultados, haciendo un análisis de las variaciones y estableciendo soluciones adecuadas.
- ✚ La gerencia tiene que entender que la instalación y la de vigilancia del sistema tienen su costo y por lo tanto debe concedérsele la importancia que se merece. Los planes los evaluarán y analizarán con el Comité compuesto por los jefes de departamento y con la junta directiva. Al aprobar los planes se está aceptando que los mismos reportan mayores beneficios y por lo tanto debe asignarse los recursos que se necesiten para su ejecución.
- ✚ La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación a tomar decisiones, son cualidades que nunca debe olvidarse sobre todo por el gerente de la empresa moderna.

## **El presupuesto y la planeación estratégica.**

Los modelos de planeación estratégica de productos son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la empresa, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y a partir de este marco de planeación estratégica, hace la definición de las metas y planes detallados, presupuesto y finalmente organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El proceso de desarrollo de la prensa estratégica de largo plazo y todo el conjunto de programación y planes que de ella se derivan hasta el detalle de corto plazo, deben llevarse a cabo con el liderazgo de la alta dirección pero con la participación de todas las instancias de la organización. Con excepción de las organizaciones muy pequeñas, es casi imposible que la administración del más alto nivel conozca a fondo todos los aspectos determinantes que inciden en las diferentes fases de un negocio.

De igual forma, la gerencia de bajo nivel y los trabajadores que tienen a su cargo la ejecución operacional carecen de la visión necesaria para determinar las directrices del accionar de la organización como un todo.

Además, el éxito en la ejecución de los planes depende de la integración e identificación de todos los que componen la organización alrededor de estas intenciones, y el compromiso para lograr el éxito se podrá alcanzar más fácilmente en la medida en que cada miembro de la organización sienta que tenido una participación activa y opinión en este acuerdo de voluntades.

La planeación de la necesidad de un compromiso de la alta administración para promover la participación de todos los niveles; un proceso administrativo que organice, provea, aplique y control de los recursos; una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades; un proceso de control y coordinación de las funciones y de forma permanente, una retroalimentación que permita el seguimiento y replanificación tanto en sentido ascendente como descendente.

**El verdadero propósito de la planeación es dar a cada integrante las guías, los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales. El punto de partida de la planeación estratégica está dado por la definición de la misión y visión de la empresa.**

**La misión, es la expresión de la razón de ser, de la razón de la existencia de la organización y lo que constituye su valor agregado para su entorno. Por otra parte, la visión es una proyección anhelada de la organización en la que se vislumbran los sueños triviales a lograr en un futuro a largo plazo, considerando la satisfacción de las aspiraciones de todos los que conforman a la empresa.**

**En el siguiente nivel de la planeación estratégica está la especificación de los objetivos generales de la empresa, los cuales expresan la forma en que la visión se va a ir materializando en un horizonte de mediano plazo. Estos objetivos se van haciendo más concretos ante la de ello los objetivos de cada una de las áreas en el corto plazo.**

**Los objetivos generales y por áreas serán el marco de referencia para plantear los programas de cada área y los proyectos oficiales que apoyarán a la empresa hacia el logro de la visión.**

**Todos los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que indican las metas específicas de las áreas, equipos y de las personas.**

**La cuantificación del dinero ensayo para alcanzar las metas se ve en los presupuestos. Adicionalmente se necesita plantear estrategias que digan el cómo por las claves para el avance exitoso de todas las partes para alcanzar los objetivos trazados.**

**Los presupuestos se encuentran en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para ventilar y cada una de sus amigas en particular.**

**Este aspecto de concretar le da al presupuesto una importancia vital, porque el asiento en sus pronósticos y la fidelidad de su ejecución para determinar el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer un seguimiento con respecto a las operaciones, con los insumos, la producción, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera.**

En otras palabras, la información asume un rol fundamental para el control, ya que permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades.

La información nos permite hacer un monitoreo de todas las actividades, el acompañamiento necesarios para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de despidos y finalmente el seguimiento de los acuerdos establecidos por tales replanteamientos.

### **Ventajas de la planeación estratégica.**

- ✚ Se piensa en todas las actividades que se pueden realizar en el futuro.
- ✚ Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante ciertas situaciones.
- ✚ Se fijan estándares en cuanto a la actuación futura.
- ✚ Se concretan actividades y se compromete al personal con el logro de las metas.

**OBJETIVO GENERAL.** Proporcionar lineamientos generales y los pasos para poder elaborar un presupuesto sobre bases lógicas y ordenadas y sobre todo los compromisos que asumen los diferentes niveles de la empresa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ⊕ Describir los pasos considerados en los planes de la empresa.
- ⊕ Destacar la etapa del proceso presupuestal.
- ⊕ Enunciados las relaciones de coordinación entre departamentos para la preparación del presupuesto.
- ⊕ Relacionar las principales fuentes de información tanto internas como externas indispensables para poder elaborar un presupuesto desde el punto de vista funcional, es decir ventas, producción, relaciones industriales.
- ⊕ Señalar cómo los presupuestos funcionales permiten integrar el presupuesto global y poder proyectar los Estados Financieros.
- ⊕ Explicar las funciones del equipo o comité de presupuestos y de la persona que se haga cargo de los mismos.
- ⊕ Presentar el contenido beneficios de un manual formal del presupuesto.

## MARCO CONCEPTUAL.

Es frecuente encontrar empresarios que creen que pueden lograr el éxito de sus empresas sin ninguna necesidad de apoyarse en los presupuestos. Sin embargo, de una manera u otra, de manera consciente o inconsciente, aún aquellos que dicen que no utilizan presupuestos, que los utilizan, ya que consultan sus elementos esenciales, aunque la estructura de la empresa no haya una persona encargada del trabajo presupuestal. Para de esta manera, las actividades tales como la de estimar el costo de la nómina, la facturación, los pasivos, el flujo de caja, se llevan a cabo implícitamente en la inactividad presupuestal.

### Lineamientos generales para la elaboración de un presupuesto:

- ⊕ crear conciencia en todos los integrantes de la organización sobre la conveniencia de elaborar presupuestos, tomando en consideración su naturaleza flexible y también sus limitaciones.
- ⊕ De acuerdo con las características de cada empresa, por su tipo de actividad, su crédito comercial o prestigio mercantil, su imagen ante los canales de distribución previstos y sus coeficientes de eficiencia y productividad, definitivamente condicionarán las metas presupuestales.
- ⊕ El entorno económico, social, tecnológico y competitivo tanto nacional como internacional, es indispensable la consulta de los presupuestos, ya que incide en la formulación de los planes, programas, proyectos y objetivos que constituyen la base del Business Plan que es un presupuesto a largo plazo (Planeación Estratégica).
- ⊕ Es necesario indicar la responsabilidad de los encargados de los presupuestos, elaborar formatos, y definir criterios muy claros sobre la recepción y suministro de información. Definir las etapas de desarrollo y el tiempo de cada una.

## LABOR DE CONCIENTIZACIÓN

Esta labor se debe realizar tanto con la gente de nivel operativo, como todas las personas que están en el área administrativa.

Cuando se dice nivel operativo, el concientizar a la gente es crucial, pues en este nivel recae la ejecución de los planes de la dirección, tanto en la fabricación como la comercialización de los productos.

Si hablamos del nivel administrativo, de todos los gerentes deben tener claridad de las ventajas en la adopción de un sistema presupuestal, para definir el horizonte comercial y financiero de la empresa, además de facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio empresarial.

En la fase de concientización es muy importante tener presente los siguientes conceptos:

- ⊕ Los objetivos trazados por la dirección siempre deben ser cuantificables, largos y alcanzables. Si se hace esto, están previniendo conflictos en la empresa en la ejecución de los presupuestos.
- ⊕ Las personas que intervienen los presupuestos deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas, y seleccionar las más favorables y poder evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes llevarán a cabo dichos planes.
- ⊕ Los planes nunca deben exceder a la capacidad productiva, comercial y financiera de la empresa y tampoco deben ir más allá de las habilidades de las personas que nos va a desarrollar.
- ⊕ La planeación y los presupuestos no deben ni pueden ser inflexibles, dice camisa de fuerza que ahoguen la iniciativa de sus ejecutores. Del mismo modo, tampoco pueden presentar márgenes de maniobra o márgenes de error efectivos que propicien la ambigüedad y la subjetividad.
- ⊕ Los planes deben generar el compromiso de las personas damnificadas y ejecutoras, así como favorecer la participación activa en su elaboración de todas aquellas personas que integran la empresa. Quizás esta manera, sólo así será posible utilizar de manera óptima los recursos humanos disponibles y poder evitar la competencia entre quienes formulan los planes y quienes lo ejecutan.

## DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES.

El **diagnóstico interno** es un factor fundamental de planeación, el cual debe ser expresado **monetariamente** a través del presupuesto. Es por ello que es necesario tener en cuenta las variables que se van a analizar a continuación, que si se toman en cuenta, le van a garantizar que los presupuestos que usted prepare tengan dimensiones cuantitativas y adicionalmente monetarias. **VARIABLES** a considerar siempre en los presupuestos:

- ⊕ **Situación Financiera.** El balance general, respecto al endeudamiento o pasivo, la liquidez, la valorización de las propiedades y los índices de rentabilidad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes y servicios. La imagen consolidada ante las entidades financieras, los accionistas y proveedores, contribuye a la obtención de fondos para la capitalización, que sumados a la generación interna de recursos financieros, condicionan las decisiones a tomar en áreas tales como la investigación y desarrollo y proyectos y estudios de oportunidades de crecimiento. La situación financiera permite determinar las posibilidades reales de progreso y establecer estrategias competitivas que será la base del crecimiento de las operaciones o en el peor de los casos la simple supervivencia.
- ⊕ **Eficiencia y Productividad.** La eficiencia comprende todas las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos. Por su parte, la productividad se expresa como la producción por hora-hombre o distribución funcional de la planta y la destreza de la mano de obra o en su caso, hora-máquina. Estos resultados dependerán de los elementos tales como el avance tecnológico de la empresa, la distribución funcional de la planta y la destreza de la mano de obra. Los índices de eficiencia están estrechamente relacionados con el sistema de logística, es decir inventarios y transporte, la naturaleza de los procedimientos administrativos y los coeficientes de productividad, que tiene influencia notable sobre los costos y por lo tanto sobre la fijación de los precios de venta. Por lo tanto, estas variables influyen en los presupuestos de las empresas y siempre deberán ser tomados en cuenta.

- ⊕ **Actualización tecnológica.** La influencia del desarrollo tecnológico sobre los costos, la intensidad de los reprocesos y la calidad de los productos, aceptan sin duda a los presupuestos comerciales, están sujetos a la competitividad de precios y calidad.
- ⊕ **Políticas gerenciales.** En el financiamiento, ya sea para la operación en capital de trabajo o para la expansión de actividades, sin lugar a dudas siempre se basa en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiamiento sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de los intereses. De la misma forma, la política del manejo de inventarios, se reflejará en los presupuestos de compras y de producción y las políticas de sueldos y salarios así como políticas de crédito y cobranzas se expresarán presupuestalmente en los valores de la nómina, en la comercialización o marketing y el flujo de caja.

### **EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.**

Ninguna compañía puede abstraerse del medio en que se desenvuelve. Las **características del entorno** se deben tener en cuenta en los planes y los presupuestos. Entre estas características del entorno están:

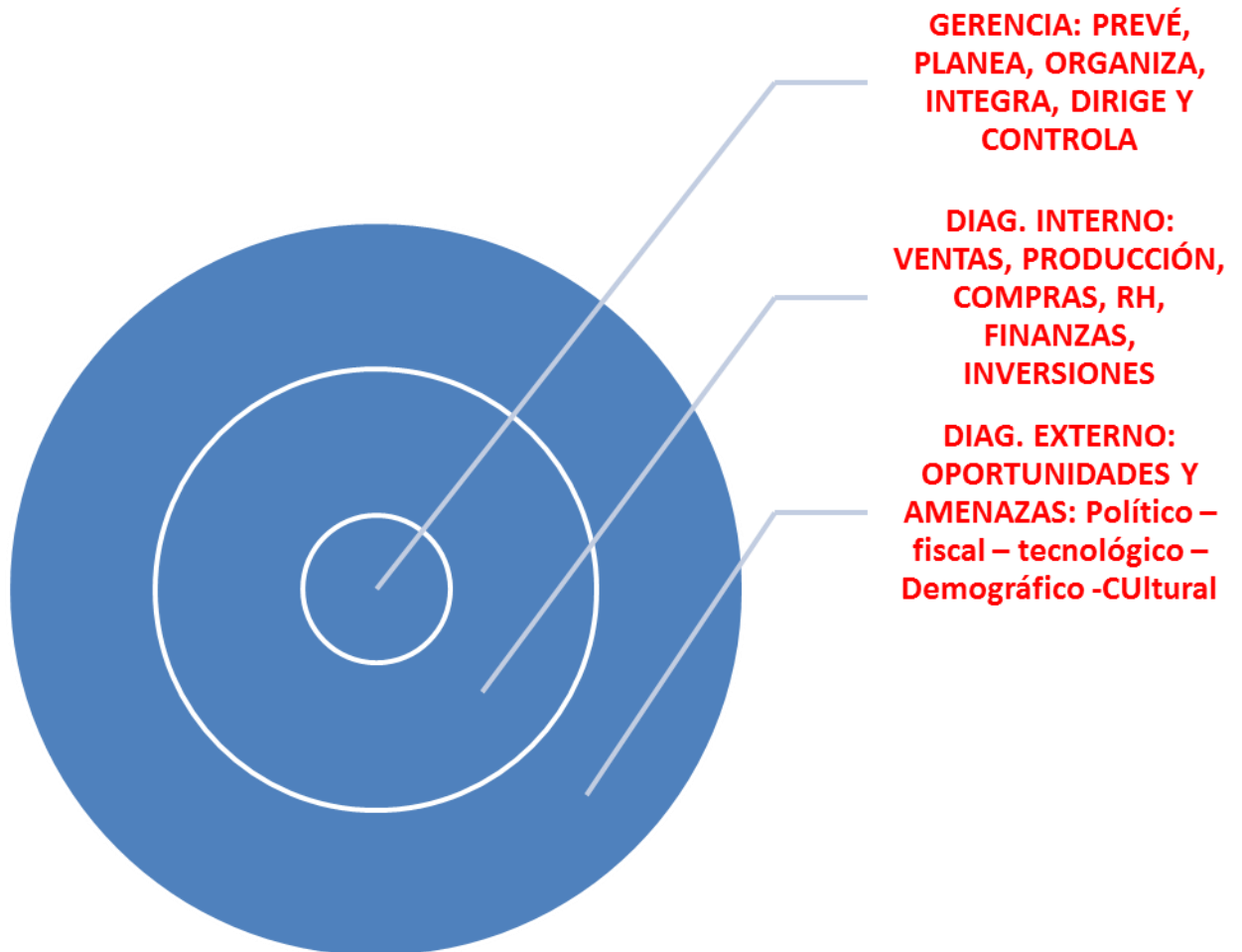
- ⊕ El desempeño de los competidores tanto nacionales como extranjeros;
- ⊕ Las prácticas comerciales impuestas por los canales de abastecimiento;
- ⊕ Las condiciones crediticias instauradas por las instituciones financieras;
- ⊕ El comportamiento de la inflación y la devaluación,
- ⊕ Las tasas de interés, y las políticas establecidas por el gobierno en materia de impuestos;
- ⊕ Los salarios mínimos,
- ⊕ El seguro social y por supuesto
- ⊕ El comercio exterior o internacional.

En materia mercantil, las expectativas se centran en el estudio de la competencia. Como se puede observar, entonces cobra especial importancia la evaluación de los parámetros tales como:

- ⊕ La imagen de la marca,
- ⊕ Los gustos y las preferencias de los consumidores;
- ⊕ las habilidades de la fuerza de ventas;
- ⊕ la calidad y precios;



- ⊕ El prestigio de la empresa nacional e internacional y
- ⊕ las tendencias de participación en el mercado donde actúa la empresa.



En la gráfica anterior se están incorporando **2** clases de variables que afectan el comportamiento de la empresa:

1. Las variables que dependen de la administración, llamadas **variables controlables**.
2. Las variables que no dependen de la administración, llamadas **no controlables**. A estas variables particularmente se les debe prestar especial atención, ya que representan graves riesgos para la empresa.

<b>VARIABLES CONTROLABLES</b>	<b>VARIABLES NO CONTROLABLES</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Gustos del consumidor</b>
<b>Estrategias competitivas</b>	<b>Disposiciones gubernamentales</b>
<b>Políticas gerenciales</b>	<b>Inflación y devaluación</b>
<b>Proyectos de inversión</b>	<b>Tasas de interés</b>
<b>Calidad del producto</b>	<b>Estabilidad política</b>
<b>Canales de distribución</b>	<b>Ingreso per cápita del consumidor</b>
<b>Campañas promocionales</b>	<b>Acciones de la competencia.</b>
<b>Sistema de producción</b>	<b>Tendencias demográficas</b>

### **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE PLANIFICACIÓN.**

En la organización del trabajo presupuestal, se deben definir las actividades que se asignan a cada uno de los participantes en la elaboración del presupuesto y establecer normas referentes al flujo de información, la secuencia seguir, y la coordinación, para garantizar su elaboración en tiempo y forma de asegurar la intervención de todos los niveles de la empresa en la labor del presupuesto. Esta organización del trabajo depende del tamaño de operaciones de la empresa, como se establece a continuación:

### **EMPRESAS MIPYMES's Y EMPRESAS MEDIANAS.**

Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de un tamaño reducido, del trabajo presupuestal de responsabilidad del departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las siguientes funciones:

1. Sostener reuniones con la dirección general y con los jefes de cada departamento, con el fin de conocer sus puntos de vista respecto al sistema y política de la empresa.
2. Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios de los diferentes departamentos y diseñar métodos informáticos aplicables en cada una de las fases de preparación y control del presupuesto.
3. Difundir las técnicas de elaboración del presupuesto en los primeros operativo y administrativo y capacitar en la elaboración de las células presupuestarias.
4. Además el presupuesto con las estimaciones elaboradas por áreas y que son reflejadas en las células presupuestales.

5. Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, la situación de Tesorería y un análisis a detalle de los estados financieros.
6. Presentar informes periódicos que permitan comparar los resultados presupuestados con lo real es, analizar y explicar las variaciones y sus causas y sugerir las medidas correctivas pertinentes.

### **EN EMPRESAS GRANDES.**

Si la estructura de la empresa es compleja, maneja operaciones comerciales de grandes proporciones nacionales e internacionales, y de capacidad económica, lo correcto es integrar un Comité de presupuestos que asuma las siguientes funciones:

1. Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director del presupuesto, analizarlos y plantear las observaciones necesarias.
2. Aprobar el presupuesto general de la empresa.
3. Consideraría aprobar los cambios del presupuesto general, una vez que se inicien las operaciones que los generaron.
4. Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos y su ejecución. En estas empresas, el liderazgo recae en un director de presupuestos y sus responsabilidades son:
  - a. Preparar el manual de presupuestos, con instrucciones claras de cómo se elaboran los mismos.
  - b. Reúne la información de las diferentes gerencias, divisiones o departamentos, organizar dicha información, analizarla y someterla a la consideración del Comité.
  - c. Informar oportunamente a cada nivel de la organización sobre los cambios aprobados por el Comité.
  - d. Conseguir la información financiera sobre el análisis del comportamiento presupuestal en todos sus campos.
  - e. Recibir los datos estimados de las jefaturas y gerencias y transcribirlos a los niveles organizacionales, cuyos presupuestos dependen de ellos.
  - f. R presupuestos funcionales, y con base en información financiera actual, preparar los estados financieros basados en los pronósticos de las carencias, divisiones o departamentos.
  - g. Preparar los análisis especiales de ejecución presupuestal que necesita la gerencia general, el Comité o las jefaturas funcionales.

## ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DE LA PLANEACIÓN.

Ya sea que una empresa tenga implantado un sistema de presupuestos como herramienta de planeación y control, o que se trate de implementar, en ambos casos se deben considerar las etapas siguientes en su preparación:

1. Preiniciación.
2. Elaboración del presupuesto.
3. Ejecución.
4. Control.
5. Evaluación.

### PRIMERA ETAPA: PREINICIACIÓN.

Para las etapas anteriores se sugiere elaborar una gráfica de GANTT en donde en cada renglón se establecen los 5 puntos listados. Se abrirán al menos 9 columnas, como sigue: Junta directiva, Gerencia general, Comité de planeación, Función de compras, Función de producción, Función de ventas, Función de recursos humanos, Función de Tesorería, Presupuestos.

Este Diagnóstico contribuye a sentar las bases de la planeación, tanto estratégica es decir a largo plazo, como táctica es decir a corto plazo, de tal manera que exista objetividad a tomar decisiones en los siguientes campos:

- ⊕ Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- ⊕ Selección de opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

La selección de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento, van acorde con la naturaleza de los objetivos generales y específicos que son establecidos por la dirección General de la empresa.

A continuación se incluyen algunos ejemplos de 2 clases de objetivos

#### **Objetivos Generales.**

- ⊕ Colocar productos en los canales de comercialización previstos que poseen calidades competitivas y precios apropiados para el consumidor y que tengan márgenes de utilidad atractivos.
- ⊕ Incrementar la cobertura geográfica de los mercados, mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.
- ⊕ Consolidar la participación en el mercado con productos de calidad, campañas promocionales agresivas y una fuerza de ventas perfectamente bien capacitada.

- ⊕ Proporcionar al accionista una tasa de rendimiento interna atractiva, mediante la integración de los factores: **valorización** de la empresa y **dividendos** a repartir entre los socios.
- ⊕ Establecer mecanismos que permitan la construcción de una empresa dinámica, con empuje y creciente en todas sus operaciones comerciales.
- ⊕ Crear y mantener un clima organizacional que conjugue las metas empresariales y los objetivos de quienes trabajan en la empresa.

### **Objetivos Específicos.**

- ⊕ Alcanzar un crecimiento de “X” % en el volumen anual de ventas, expresado en “y”% por variación de precios y un “Z”% por captación de nuevos mercados.
- ⊕ Obtener un rendimiento sobre la inversión promedio anual de “X”% antes de impuesto sobre la renta.
- ⊕ Lograr un grado de integración nacional del X% en la fabricación del producto y mediante la creación de una empresa que atenderá el suministro de los insumos Z1 y Z2.
- ⊕ Financiar las operaciones normales de la empresa, es decir el capital de trabajo, con los fondos monetarios generados por el giro interno del negocio (ventas al contado, recuperación oportuna de la cartera, rotación adecuada de inventarios, rendimiento apropiado de las inversiones temporales en Tesorería).

Una vez que estén ya definidos los objetivos específicos, se asignan los recursos - especialmente cuando surge la necesidad de emprender proyectos de inversión (desarrollo de nuevos productos, ampliación de la capacidad instalada, absorciones empresariales, sustitución de bienes tecnológicos, sistematización, etc.) -, y se establecen las estrategias y políticas que van a contribuir al logro de los objetivos propuestos.

Por ejemplo:

- ⊕ Cuando el objetivo es incrementar las ventas, es necesario considerar las ventajas, desventajas y las posibilidades de opciones como son la concesión de mayores plazos, otorgamiento de mayores descuentos, la creación de mercados, el mejoramiento de los productos, la reducción del tiempo de envío a los clientes o bien el envío de los proveedores a la empresa y el refuerzo financiero de la publicidad.
- ⊕ Cuando el objetivo de adquisición de activos, es indispensable determinar el financiamiento de compra (fondos provenientes de los accionistas o de los organismos crediticios), sin descartar la viabilidad del arrendamiento o leasing.

- ⊕ Cuando el objetivo radica en minimizar los costos de almacenamiento de los inventarios, se debe estudiar el impacto de esta medida sobre los costos de colocación de los pedidos que tienden a crecer cuando el interés de reducir los volúmenes inventarios almacenados se confronta con mayores pedidos.

Los objetivos, estrategias y políticas propuestas por la dirección de la empresa y su comité asesor se dan a conocer al personal administrativo y operativo. Las jefaturas, una vez enterada, elaboran sus propios planes. Debido a que los diversos niveles organizacionales hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes que articulen entre las diferentes áreas del mismo departamento y entre los diferentes departamentos a su vez. Posteriormente, una versión depurada de todos los planes se somete a la aprobación de la dirección.

## **SEGUNDA ETAPA: Elaboración del Presupuesto.**

Con base en los planes aprobados por cada nivel funcional por parte de la dirección, ingresa en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestarios. Entonces se procede según las normas establecidas como se detallan a continuación:

- ⊕ En ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para poder garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- ⊕ En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según las estimaciones de ventas y de las políticas establecidas sobre los inventarios y productos terminados.
- ⊕ Las compras se estiman o calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas sobre los inventarios de productos terminados.
- ⊕ Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.
- ⊕ La departamento de relaciones industriales o de recursos humanos, o en Finanzas el Departamento de Nóminas, deben preparar el presupuesto de nómina en todos los órdenes administrativos y operativos. Esto lo hacen con base a los requerimientos de personal y por cada departamento y de acuerdo con los criterios de remuneración y disposición de la Ley Federal del Trabajo, en el caso de México.

- ⊕ Por lo que toca a los proyectos de inversión requieren de un tratamiento especial para la cuantificación de los recursos. El correcto cálculo de los proyectos de inversión son elaborados por ejemplo por los miembros de la Dirección de Finanzas o bien por la Dirección de Activos Fijos y/o Inversiones. El cálculo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o en su caso de factibilidad, o a la ejecución misma de los proyectos, se puede asignar a un área de la empresa a la que se le otorgue el liderazgo, a la oficina de planeación, o en su defecto a empresas consultoras contratadas.
- ⊕ Es responsabilidad de la función presupuestal reunir toda la información de la operación normal y de los programas que ameriten inversiones adicionales a las normales. El presupuesto consolidado se entrega a las Dirección general con los comentarios y recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, se procede a hacer los ajustes correspondientes., aprobarlo, publicarlo y difundirlo.

### **TERCERA ETAPA: Ejecución.**

- ⊕ La ejecución no es otra cosa que poner en marcha los planes, con el consecuente interés de alcanzar lo objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas. En esta etapa, el Director de Presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las gerencias, con el fin de asegurar el logro de los objetivos que se consagraron en los planes. Igualmente, debe presentar los informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área o departamento y con sus metas propuestas.

#### **CUARTA ETAPA: Control.**

El Presupuesto es como un termómetro que mire la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, dicho presupuesto estaría incompleto si no se le incorpora la etapa de control, en la cual mediante un monitoreo o supervisión, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, esto puede determinar hasta qué punto puede manchar la empresa con el presupuesto como un patrón de medida. De esta forma, mediante el ejercicio diario del control, se tienen que ir comparando los pronósticos contra los hechos reales y pidiéndoles a los responsables una explicación de las variaciones.

Entre las actividades más importantes a analizar en esta etapa, se detallan las siguientes:

- ⊕ Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas, departamentos, obteniendo cifras acumuladas, que comparten tanto numérica como porcentualmente lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a los proyectos de inversión, además de la información monetaria, tienen que ser incluidos o considerados otros como son el avance de las obras, en tiempo y compras expresadas en unidades, ya que los contratos firmados son la base de control.
- ⊕ Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido. Normalmente se tiene explicación en aquellas variaciones de más o de menos en un 10%.
- ⊕ Implementar medidas correctivas a quienes incurran en violaciones al presupuesto, o bien si fuese necesario modificar el presupuesto cuando tenga errores, como ocurre un ejemplo, cuando se presentan cambios intempestivos en las tasas de interés, debido a la oferta y la demanda de dinero o bien de los índices de inflación y devaluación que indudablemente afecta las proyecciones de todas las empresas, y sobre todo cuando los presupuestos se hacen en moneda extranjera.
- ⊕ Es importante puntualizar que lo anteriormente establecido tiene que hacerse en tiempo real, de lo contrario el presupuesto perdería su objetivo.



## **QUINTA ETAPA: Evaluación.**

Al finalizar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que menciona no sólo las variaciones, sino también el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa. Se hace necesario analizar las fallas en cada una de las etapas y reconocer los logros. Esta retroalimentación es importante para todos los departamentos diferentes, de tal manera que están conscientes de su desempeño y se podrán tomar las medidas necesarias, inclusive despidiendo personal, o bien sentando las bases para una promoción.

## **ÁREAS DEL CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA PODER PRESUPUESTAR.**

Las herramientas utilizadas en la elaboración de los presupuestos son diversos y su valor radica en facilitar los cálculos que favorezcan la correcta ejecución y el debido control del sistema presupuestario.

Entre las principales herramientas utilizadas, está la economía, estadística, administración, finanzas, impuestos, marketing, recursos humanos, sistemas de información, la planeación estratégica y planeación táctica.

La economía es trascendental ya que analiza los factores macroeconómicos de la inflación, la devaluación de la moneda o la revaluación de la misma y las tasas de interés sujetas a los partidos demanda del mercado financiero. Estas variables son indispensables para poder preparar correctamente los presupuestos. De igual modo, el profundo conocimiento de los mercados de capitales e internacionales, contribuye a tomar decisiones acerca de financiamiento y de la inversión.

La estadística proporciona instrumentos muy valiosos, como son los métodos de cálculo de pronósticos, desviación estándar, frecuencia, cálculo de probabilidades, series cronológicas, análisis de regresión lineal, entre otros muchos elementos que son claves para minimizar la incertidumbre.

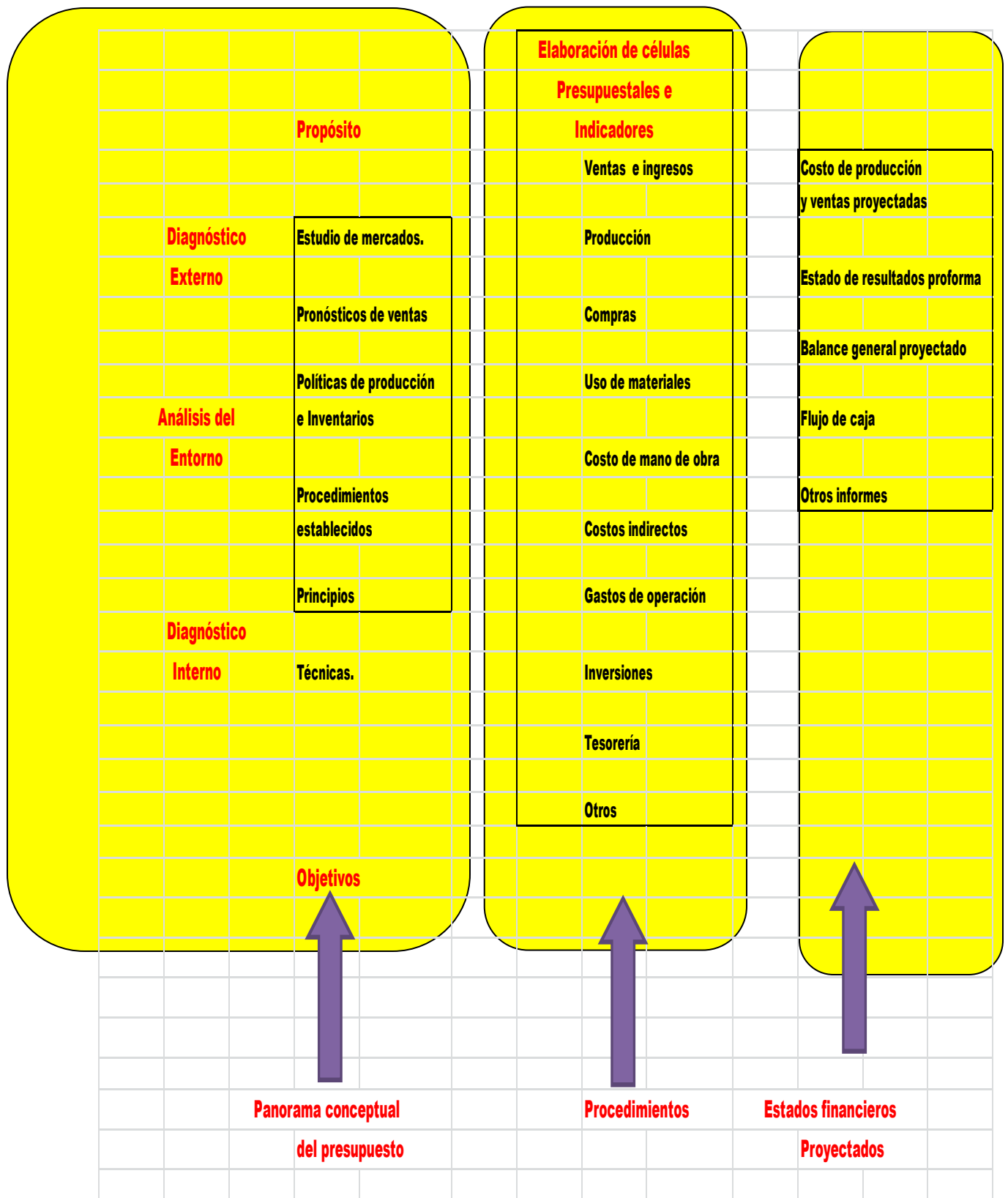
La administración proporciona fundamentalmente conceptos vinculados a la planeación, la coordinación de actividades y flujos de información, mapas conceptuales, donde existen la ruta crítica, y las gráficas de Gantt, que son fundamentales para llevar un control de lo que está ocurriendo la empresa.

La contabilidad nos da la expresión monetaria de las decisiones gerenciales, y sirve para darle soporte a todo el sistema, por cuanto el presupuesto se ha definido como la contabilidad que mira hacia el futuro.

**Las finanzas además de fomentar el análisis global sectorial del sistema, promueven la evaluación objetiva de las mejores alternativas puestas a consideración por la dirección de la empresa. La gestión del financiero es preponderante, ya que actúa en todas las etapas de la planeación, en la selección de las fuentes de financiamiento, en el análisis de las inversiones temporales o permanentes de Tesorería y en la fijación de los niveles óptimos de inventarios que reducen los costos empresariales. Las finanzas aportan instrumentos como son el punto de equilibrio y los índices convencionales de rotación de inventarios, liquidez o capacidad de agua a corto plazo, capacidad de endeudamiento, utilizados para reevaluar la gestión**

**Además de lo anterior existen procedimientos tanto técnicos como científicos de los procesos de producción que deben ser reflejados en el presupuesto todos los aspectos operativos de presupuestos son importantes para la integración del sistema, entre los cuales están las células analíticas de presupuestos diseñadas para facilitar los cálculos, la consolidación de necesidades y la congruencia de las metas de la para cada nivel funcional. La información mostrada en las células, son la base de los presupuestos y de los estados financieros proyectados o proforma.**

**En la siguiente gráfica podemos observar la perfecta armonía del sistema que muestra la interrelación que debe existir entre la parte conceptual, los aspectos de procedimiento, los estados proyectados, la evaluación y el análisis del sistema. La colección de estos tres grupos no puede pasar desapercibida, pues en el ámbito conceptual se estructuran las bases del sistema, en la parte de procedimiento se cuantifican las bases anteriores, y de devaluación contribuye a determinar si económicamente es factible llegar a los objetivos propuestos.**



## **ÁREAS CRÍTICAS.**

La planeación estratégica y los presupuestos tienen una relación muy cercana.

1. A partir de la definición de la Misión, Visión, Diagnóstico, las estrategias y los objetivos de la empresa/organización/ente, apoyados en el estudio y análisis de los mercados, se procede a
2. Elaborar un presupuesto de Ventas y con base en él
3. Se pronostican los ingresos operacionales.
4. De los cálculos anteriores, se presupuestan las unidades a ser producidas y se hace un cálculo de los niveles apropiados de inventarios.
5. Lo anterior, a su vez, sirve para pronosticar el volumen de producción.
6. A su vez, este presupuesto de producción se calcula el presupuesto de compras y consumos de materia prima y materiales, el presupuesto de utilización de Mano de Obra y el Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.
7. A la vez, con todo lo anterior se elabora el presupuesto del Costo de Producción y de costo de los productos.
8. También del presupuesto de ventas e ingresos operacionales permite hacer el presupuesto de gastos de comercialización, administración, y gastos de operación.
9. Del Presupuesto de Ventas e Ingresos Operacionales, el de Costo de Ventas y Producción, el Presupuesto de los Gastos de Operación, de Comercialización y Administración, se elabora la Proyección de Estado de Resultados hasta la Utilidad de Operación.
10. Con todo lo anterior se elaboran los Presupuestos Financieros, dentro de los cuales está el de Presupuesto de Capital, Cash-Flow, otros ingresos operacionales y no operacionales y la Presupuestación de ISR y IETU.
11. El Balance General /Estado de Situación Financiera se va elaborando a medida que se desarrollan cada una de las cédulas o papeles de trabajo presupuestales. Las cédulas presupuestales se deben elaborar conjuntamente con los usuarios de la información de presupuestos; en donde se detallan no solo las cantidades y valores sino también los indicadores de gestión.
12. Como los presupuestos son Dinámicos, todo lo anterior se verá influenciado por las necesidades de investigación y desarrollo de nuevos proyectos de inversión. Se pueden preparar presupuestos bajo diferentes escenarios para facilitar la toma de decisiones.
13. Todos presupuestos detallados anteriormente se someten a la aprobación de la Alta Dirección y después de los ajustes necesarios, los presupuestos se hacen del conocimiento de toda la empresa, de acuerdo al nivel jerárquico correspondiente.

## **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.**

Es prioritario revisar sistemáticamente los siguientes aspectos:

- Ⓢ El objetivo, la función, las características de la organización y el tipo de relación con los clientes, ya que las fallas pueden comenzar desde la base.
- Ⓢ El ambiente económico, la idiosincrasia del consumidor y las prácticas de la competencia, pues se cree que dichos asuntos pueden utilizarse en provecho de la empresa al conocerse las debilidades o las amenazas en su caso.
- Ⓢ La calidad de los recursos disponibles tales como capital de trabajo, personal con que cuenta la empresa y la tecnología, así como la intensidad del empleo de dichos recursos.
- Ⓢ El funcionamiento de la empresa en cuanto su misión, recursos, objetivos, políticas y planes; y su materialización en ventas, producción, productividad, rentabilidad, la estabilidad del personal, etcétera.

## **MISIÓN Y VISIÓN.**

A manera de ejemplo, la Misión y la Visión pueden establecerse como sigue:

**Misión:** producir y comercializar productos en las principales ciudades del país y el exterior, mediante estrategias que contribuyan al crecimiento sostenido de operaciones, que estimulen el desarrollo de personal, que promueva la satisfacción de las exigencias de los consumidores y que auspicien coeficientes competitivos de rendimiento a los accionistas.

**Visión:** ser Para el año 20XX será reconocida como una organización sólida y competitiva internacionalmente.

## **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES.**

Estos objetivos se establecen para asegurar el crecimiento de las ventas, procurar mayor estabilidad y propiciar la estabilidad financiera.

- Ⓢ Incrementar los márgenes de utilidad, acelerar la movilización de los recursos y el rendimiento de la inversión, mediante un control adecuado de los costos.
- Ⓢ Aumentar el grado de utilización de la capacidad instalada, para lograr menores costos fijos unitarios y mayores márgenes de contribución.
- Ⓢ Ampliar la cobertura comercial en el país a partir de los canales de distribución que operan en las ciudades x, y, z.
- Ⓢ Diferenciarse de la competencia mediante el manejo de variables como son la calidad de los productos y del servicio, y el Diseño y presentación de los artículos.
- Ⓢ Incrementar políticas que fomenten el sentido de pertenencia institucional de los recursos humanos, basándose en la motivación, lo remuneración económica y el bienestar familiar.
- Ⓢ Incursionar en los mercados internacionales.

## **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS.**

- ② **Alcanzar un crecimiento del \_\_\_\_\_% en el volumen de ventas para los próximos años.**  
**Estrategia:** Programas intensivos de entrenamiento al personal de ventas y creación de mercados en las ciudades donde sea factible desplazar a los competidores.
- ② **Lograr márgenes de utilidad entre el 15% y 20% con esto como un de un riguroso control de los costos y manejo de la inflación en los precios de venta.**  
**Estrategia:** Programas de producción congruentes con las expectativas de ventas, políticas de inversión apropiada y programas de abastecimiento compatible con la programación de la producción.
- ② **Continuar con el plan de remodelación de tiendas y bodegas, según el cual se prevé invertir 15 millones de dólares en el último trimestre del año “n”, como proyecto se busca mejorar las condiciones ambientales del trabajo del personal administrativo y tener una mejor administración física de los inventarios de materias primas y productos terminados. Además, este proyecto contempla la posibilidad de incrementar la capacidad de almacenamiento para responder al crecimiento del potencial productivo resultado de las inversiones efectuadas en maquinaria y equipo durante los años n-1 y n**

## TEMARIO

### ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA (B-12)

Se desarrollará en clase, paso a paso, un ejercicio práctico sobre la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera (B-12) y se procederá a su interpretación financiera y la consecuente toma de decisiones a nivel grupal. Adicionalmente se planteará otro caso práctico para desarrollarlo fuera de clase.

**Objetivo:** El alumno aprenderá la mecánica de operación del Estado de Cambios en la Situación Financiera y consecuentemente podrá estar en posición de dar una interpretación adecuada de los movimientos reflejados en este Estado Financiero, pero lo más importante, aprenderá a tomar decisiones financieras, con base en flujo de efectivo.

Además del Balance General Comparativo y el Estado de Resultados, el Estado Financiero Básico que complementa a los anteriores lo constituye el **Estado de Cambios en la Situación Financiera**.

¿Cómo se define al El **Estado de Cambios en la Situación Financiera**?

El **Estado de Cambios en la Situación Financiera** es aquél que muestra las principales causas, identificadas en áreas específicas, que han originado cambio en la posición financiera entre dos fechas consecutivas, la inicial y la final, de un período determinado, reflejadas en los Estados de Posición Financiera o Balances correspondientes. El **Estado de Cambios en la Situación Financiera** muestra así, de donde han provenido y en que magnitud, los recursos de la empresa y en qué Capítulo y montos se han utilizado a largo de ese período.

Es un Estado Financiero Principal, que en una de sus versiones, parte de la cifra de Utilidad Neta que se muestra en el Estado de Resultados y agrupa en sus magnitudes totales, los principales conceptos operativos, de financiamiento y de inversión o bien desinversión, que originan el flujo de efectivo durante un período determinado, **“identificando en esta forma el impacto de cada concepto sobre los movimientos de entrada o utilización de recursos líquidos”**

La definición oficial del Boletín B-12 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad, define al **Estado de Cambios en la Situación Financiera** como **“El Estado Básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado”**.

Es importante mencionar que este Estado Financiero Principal, **Estado de Cambios en la Situación Financiera**, debe ayudar a los inversionistas, proveedores, acreedores y otros usuarios de la información financiera a evaluar los futuros flujos de efectivo, a través de identificar la interdependencia entre la utilidad y los flujos de efectivo reales y evaluar inversiones, así como la capacidad de la entidad para financiar su crecimiento a partir de sus propios recursos internos.



## **OBJETIVOS Y ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA.**

### **OBJETIVOS**

La Comisión de Principios de Contabilidad, en su Boletín B-12 (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados), considera que el **objetivo** de este Estado Financiero Principal **es proporcionar información relevante y condensada relativa a un período determinado, para que los usuarios de los Estados Financieros tengan elementos adicionales a los proporcionados por otros Estados Financieros para:**

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

El FASB 95 (*Financial Accounting Standard Board*) en su apartado 153 establece 3 áreas fundamentales de generación:

Positiva o Negativa de flujo según sea el caso, de

- a) **Operación**,
- b) **Financiamiento**
- c) **Inversión** o en su caso, **Desinversión**

Son áreas que representan mejor la situación y se conforman con la naturaleza de las principales categorías de acciones y decisiones que se toman en el curso de las actividades periódicas de una entidad determinada.

Los siguientes aspectos, que se destacan en el FASB 95, constituyen los objetivos del **Estado de Cambio en la Situación Financiera**:

- a) **Evaluar la capacidad de la empresa para generar futuros Flujos de Efectivo Positivos.**
- b) **Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, pagar dividendos, así como sus requerimientos de financiamiento externo.**
- c) **Evaluar las razones que determinan las diferencias entre la utilidad neta y los flujos de entrada y salida de efectivo.**
- d) **Evaluar las repercusiones que tienen en la Posición Financiera de una empresa las transacciones de inversión y financiamiento, sea que impliquen o no un movimiento inmediato de efectivo.**

## ELEMENTOS QUE INTERGAN A ESTE ESTADO FINANCIERO

El **Estado de Cambios en la Situación Financiera** se integra con los siguientes elementos:

- a. **Utilidad Neta y Efectivo** generado por la operación normal.
- b. **Flujo neto** producido por el manejo de inversiones y financiamiento a corto plazo.
- c. Actividades de **Inversión**.
- d. Actividades de **Financiamiento**.

### UTILIDAD NETA Y EFECTIVO GENERADO POR LA OPERACIÓN NORMAL

La **Utilidad Neta (Pérdida Neta)** es el punto de partida de este Estado Financiero y constituye uno de los elementos más significativos de la información financiera. Solo en la medida que **una empresa sea capaz de generar utilidades, podrá, normalmente, mantener su situación de liquidez, solvencia y estabilidad, crecer y pagar dividendos a sus accionistas y generar futuras utilidades**, más allá de los dividendos para los accionistas.

Dicha Utilidad, **adicionada** de los cargos a Cuentas de Resultados, que no originaron salidas de efectivo, y **disminuida** de los créditos a resultados que no implicaron entradas de fondos o flujo de caja positivo, determina otro elemento fundamental de la información financiera, el **EFECTIVO GENERADO** a través de las operaciones normales de la empresa.

Los cargos que no originan salidas de efectivo son, por ejemplo, la **Depreciación** y la **Amortización**, **Cambios Netos en Impuestos Diferidos a Largo Plazo (B- D4)**, **Participación en las Utilidades de las Subsidiarias y Asociadas disminuida de los Dividendos cobrados en efectivo** y las **Provisiones de Pasivo a Largo Plazo**.

**¿Cuál es uno de los objetivos más importantes del Estado de Cambios en la Situación Financiera?**

Uno de los objetivos más importantes del **Estado de Cambios en la Situación Financiera** es el de proporcionar información sobre el Efectivo generado por la operación empresarial. Un financiero prestigiado estadounidense, **Tom Lee**, en su libro ***Income and Value Measurement. Theory and Practice*** nos señala atinadamente que **las necesidades de información de los dueños, así como de la gama de individuos y entidades ligados a la empresa, independientemente de la diferente naturaleza de sus intereses en la misma, están inevitablemente vinculadas con su futuro desarrollo y progreso y de manera especial, con la capacidad esperada que tenga para pagar sueldos y salarios, intereses, pasivos, dividendos, etcétera, durante un período considerable de tiempo.**

Todos ellos son factores primordiales de la supervivencia de la entidad o empresa. Y de la supervivencia constituye el prerrequisito fundamental para la generación de las utilidades empresariales, uno de los fines esenciales de su actividad. Todos estos elementos se materializan, finalmente, a través de la generación de efectivo.

En una parte crítica, el EFECTIVO, es el único recurso que denota progreso, supervivencia y acaba materializando el rendimiento sobre la inversión (*ROI – Return On Investment*).

Los recursos líquidos generados por la operación normal y la capacidad de la empresa para generarlos, permiten juzgar las posibilidades que tiene la empresa para:

- a. **Liquidar los pasivos tanto a Corto como a Largo Plazo**, contraídos por la empresa **sin** recurrir a financiamientos adicionales.
- b. **Reponer, expandir o modernizar su planta productiva sin** acudir a nuevos financiamientos.
- c. **Mantener** su política de **pago de dividendos**.
- d. **Reducir o amortizar el capital** que los accionistas han invertido en la empresa.
- e. **Invertir en otras compañías** en las que se tenga un interés especial.

## **FLUJO NETO PRODUCIDO POR EL MANEJO DE INVERSIONES FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO**

En este rubro del ECSF, muestra el efecto neto producido en el flujo por el aumento o disminución habidos en los conceptos integrantes del Capital de trabajo Operacional, entre el inicio y el fin de un período determinado, tales como Cuentas por Cobrar a Clientes, Proveedores, Inventarios, Impuestos y Gastos Acumulados por Pagar y Otras Cuentas por Cobrar relacionadas con la operación del negocio.

Mediante el análisis de las variaciones de estos conceptos durante el período es posible evaluar en parte, los cambios ocurridos en el capital de trabajo y en los factores de solvencia de una entidad, así como determinar algunas de las principales causas de dichos cambios.

## **ACTIVIDADES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

Hasta este momento el ECSF muestra el proceso de generación y utilización del efectivo relacionado con la operación. El resto de los conceptos del ECSF representa ya las FUENTES y USOS del EFECTIVO por elementos exógenos a la operación empresarial, intrínsecamente considerada, en función de los factores de inversión y financiamiento a que he hecho referencia.

Las **Actividades de INVERSIÓN** según el FASB 95 comprenden, entre otros, los siguientes conceptos:

- Transacciones de préstamo y cobranza a Largo Plazo efectuadas por la empresa.
- Adquisición de nuevas empresas, parcial o totalmente.
- Inversiones en Inmuebles, Planta y Equipo.
- Amortización de acciones de otras entidades, previamente adquiridas por la empresa.
- Venta de Inmuebles, Planta y Equipo
- Cualquier otra inversión de **carácter permanente**.

Por otra parte las **Actividades de FINANCIAMIENTO**, incluyen, entre otros conceptos:

- Créditos a Corto y Largo Plazo recibidos, cualquiera que sea el instrumento de crédito percibido, diferente de las operaciones con Proveedores o Acreedores, relacionados con la operación **constante** de la empresa.
- Amortización de los Créditos en **términos reales**.
- Incrementos de Capital por recursos adicionales, incluyendo Capitalización de Pasivos.
- Reembolsos de Capital, incluyendo la amortización de acciones.
- Dividendos Pagados.

## EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES EN VALORES

El total de efectivo generado por la operación más (menos) el monto de los conceptos de financiamiento e inversión dará como resultado el incremento o reducción neto del efectivo durante el período, el cual algebraicamente, sumado al total del efectivo e inversiones temporales en valores al inicio del ejercicio, deberá ser igual al efectivo e inversiones temporales al final del ejercicio.

### INTERPRETACIÓN DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

La información financiera no es intrínsecamente útil; su utilidad surge de su significado para los lectores y usuarios de la misma. El ECSF es un Estado Financiero Principal que revela aspectos muy interesantes de la Gestión Administrativa seguida en una empresa, en materia de operación, financiamiento e inversión, por lo que la evaluación e interpretación adecuados de este Estado Financiero por parte de los usuarios externos e internos, será extremadamente útil para juzgar sobre la calidad de la administración.

El ECSF es un documento muy valioso para el análisis financiero, ya que muestra el proceso de generación y utilización del efectivo relacionado con la operación, complementado, a su vez, con el derivado del Financiamiento y el de Inversión.



**El total de efectivo generado por la operación que muestra el ECSF nos permite evaluar las decisiones administrativas relacionadas con la inversión y financiamiento de la empresa. La inversión por un monto que exceda al total del efectivo generado por la operación llevará a la empresa, irremediablemente, a conseguir recursos de accionistas o acreedores para cubrir el exceso.**

**La situación descrita anteriormente, se puede observar fácilmente en los conceptos de efectivo utilizado en Inversión y Financiamiento, relacionándolos con el importe neto generado por la operación. (Ver Caso Práctico).**

<b>COMPANÍA TRANSA, S.A. DE C.V.</b>				
<b>ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL:</b>				
	(Último Ejerc.)		(Ejer. Anterior)	
	12/31/20XX		12/31/20XX	
<b><u>ACTIVO CIRCULANTE</u></b>				
Caja y Bancos	26,116	1.69%	15,000	1.21%
Clientes	230,000	14.87%	200,000	16.11%
Deudores Diversos	3,000	0.19%	4,000	0.32%
Inventarios	250,000	16.16%	200,000	16.11%
Anticipos ISR (PP)	20,000	1.29%	25,000	2.01%
Acciones, Bonos y Valores	20,000	1.29%	35,000	2.82%
Depósitos en Garantía	10,000	0.65%	8,000	0.64%
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>559,116</b>	<b>36.14%</b>	<b>487,000</b>	<b>39.24%</b>
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>				
Equipo de Transporte	80,000	9.63%	104,200	15.69%
Mobiliario y Equipo	30,000	3.61%	40,000	6.02%
Maquinaria y Equipo	350,000	42.12%	300,000	45.17%
Valor a Costo de Adquisición	460,000	55.35%	444,200	66.88%
Actualización AF (B10)	500,000	60.17%	300,000	45.17%
Depreciación Acumulada	-129,000	-15.52%	-80,000	-12.04%
<b>Total de Activo Fijo NETO</b>	<b>831,000</b>	<b>53.71%</b>	<b>664,200</b>	<b>53.51%</b>
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>				
Instalaciones	80,000	50.96%	50,000	55.56%
Gastos de Organización	10,000	6.37%	10,000	11.11%
<b>COSTO DE ADQUISICIÓN</b>	<b>90,000</b>	<b>57.32%</b>	<b>60,000</b>	<b>66.67%</b>
Actualización de Instalaciones	90,000	57.32%	40,000	44.44%
Amortización Acumulada	-23,000	-14.65%	-10,000	-11.11%
<b>OTROS ACTIVOS NETOS</b>	<b>157,000</b>	<b>10.15%</b>	<b>90,000</b>	<b>7.25%</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>1,547,116</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,241,200</b>	<b>100.00%</b>
<b><u>PASIVO CIRCULANTE (Corto Plazo)</u></b>				
Proveedores	190,000	62.48%	150,000	62.92%
Impuestos por Pagar	11,000	3.62%	10,000	4.19%
Documentos por Pagar	30,000	9.87%	19,500	8.18%
Sueldos y Salarios por Pagar	0	0.00%		
Provisión de ISR	73,080	24.03%	58,884	24.70%
<b>Total de Pasivo Circulante (Cplazo)</b>	<b>304,080</b>	<b>58.47%</b>	<b>238,384</b>	<b>50.89%</b>
<b><u>PASIVO FIJO (Largo Plazo)</u></b>				
Acreedores Diversos	66,000	30.56%	50,000	21.74%
Crédito Hipotecario Industrial	150,000	69.44%	180,000	78.26%
<b>TOTAL PASIVO FIJO</b>	<b>216,000</b>	<b>41.53%</b>	<b>230,000</b>	<b>49.11%</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>520,080</b>	<b>100.00%</b>	<b>468,384</b>	<b>100.00%</b>
<b><u>CAPITAL CONTABLE</u></b>				
Capital Social	354,000	34.47%	300,000	38.82%
Reservas de Capital	9,000	0.88%	5,000	0.65%
Actualización del Capital	531,000	51.70%	306,500	39.66%
Resultado de Ejercicios Anteriores	32,116	3.13%	80,000	10.35%
Resultado del Ejercicio	100,920	9.83%	81,316	10.52%
<b>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</b>	<b>1,027,036</b>	<b>100.00%</b>	<b>772,816</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>1,547,116</b>		<b>1,241,200</b>	

<b>SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA PODER ELABORAR EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA CON BASE EN EFECTIVO</b>		
		<b>IMPORTE</b>
<b>1</b>	<b>Se vendió una flotilla de autos, totalmente depreciados en</b>	<b>24,200</b>
<b>2</b>	<b>Se vendió parte del Mobiliario y Equipo de Oficina en el cual tenía una Depreciación Acumulada de</b>	<b>10,000</b>
	<b>El valor de la venta fue de</b>	<b>4,000</b>
<b>3</b>	<b>Se compró Maquinaria y Equipo en</b>	<b>5,000</b>
<b>4</b>	<b>La actualización del Activo (B-10) por el último ejercicio fue de</b>	<b>50,000</b>
	<b>de los cuales, se capitalizaron</b>	<b>25,500</b>
<b>5</b>	<b>Se ampliaron las Instalaciones de la Planta con una inversión de</b>	<b>30,000</b>
<b>6</b>	<b>Se hicieron pagos a cuenta del Pasivo de Acreedores Diversos por</b>	<b>25,000</b>
	<b>y se obtuvieron nuevos financiamientos por</b>	<b>41,000</b>
<b>7</b>	<b>Se hicieron pagos parciales a cuenta del Crédito Hipotecario</b>	<b>30,000</b>
<b>8</b>	<b>En lugar de repartir Dividendos a los Socios, de las Utilidades Acumuladas se capitalizaron</b>	<b>28,500</b>
<b>9</b>	<b>Las Reservas de Capital, por Ley, fueron incrementados con traspaso de Utilidades, por un importe de</b>	<b>4,000</b>
<b>10</b>	<b>Durante el Ejercicio actual, se pagaron dividendos a Accionistas por</b>	<b>96,700</b>
	<b>OTROS SUPUESTOS A CONSIDERAR EN LA RESOLUCIÓN</b>	
<b>11</b>	<b>La Depreciación cargada a Resultados fue de</b>	<b>53,000</b>
<b>12</b>	<b>La Amortización cargada a Resultados fue de</b>	<b>13,000</b>

<b>ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA (B-12) POR EL PERÍODO COMPREDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 20XX (Expresado en pesos de Poder Adquisitivo de diciembre del 20XX)</b>		
	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b><u>OPERACIÓN</u></b>		
Utilidad Neta		100,920
<b>Partidas aplicadas a Resultados que no requirieron la utilización de recursos económicos:</b>		
Depreciación (Dato)	53,000	
Amortización (Dato)	13,000	66,000
Aumento en Cuentas por Cobrar o Clientes		-30,000
Disminución en Deudores Diversos		1,000
Aumento en Inventarios		-50,000
Disminución en Anticipos de Impuesto Sobre la Renta		5,000
Disminución en Inversiones		15,000
Aumento en Depósitos en Garantía		-2,000
Aumento en Proveedores		40,000
Aumento en Impuestos por Pagar		1,000
Aumento en Documentos por Pagar		10,500
Aumento Neto en Provisión de ISR		14,196
<b>RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACIÓN</b>		<b>171,616</b>
<b><u>FINANCIAMIENTO</u></b>		
Incremento Neto en Acreedores a Largo Plazo	16,000	
Amortización Real del Crédito Hipotecario Industrial	-30,000	
Pago de Dividendos a los Accionistas (Dato)	-96,700	
<b>RECURSOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>-110,700</b>
<b><u>INVERSIÓN</u></b>		
Venta de Activos Fijos		
Venta de flotilla de automóviles	24,200	
Venta parcial de Mobiliario y Equipo	10,000	
Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo	-4,000	
<b>Venta de Activos menos la Depreciación Acumulada</b>	<b>30,200</b>	
Compra de Activos Fijos	-50,000	
Inversión en Gastos de Instalación	-30,000	
<b>RECURSOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b>-49,800</b>
<b><u>AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE EFECTIVO</u></b>		
<b>Efectivo e Inversiones Temporales al INICIO del período</b>		<b>15,000</b>
<b><u>EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL FINAL DEL PERÍODO</u></b>		<b>26,116</b>

	<b>COMPANÍA TRANSA SA DE CV</b>			
	<b>ESTADO DEL RESULTADOS POR EL</b>			
	<b>PERIODO COMPRENDIDO DEL:</b>			
	<b>(Último)</b>		<b>(Anterior)</b>	
	<b>12/31/20XX</b>		<b>12/31/20XX</b>	
<b>Ventas Netas</b>	<b>2,800,000</b>		<b>2,300,000</b>	
<b>Costo de Ventas</b>	<b>1,960,000</b>	<b>70.00%</b>	<b>1,610,000</b>	<b>70.00%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>840,000</b>		<b>690,000</b>	
<b>Gastos de Administración</b>	<b>200,000</b>	<b>7.14%</b>	<b>150,000</b>	<b>6.52%</b>
<b>Gastos de Venta</b>	<b>300,000</b>	<b>10.71%</b>	<b>230,000</b>	<b>10.00%</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>500,000</b>		<b>380,000</b>	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>340,000</b>		<b>310,000</b>	
<b>Costo Integ. de Financ. o Int. Deveng</b>	<b>166,000</b>	<b>5.93%</b>	<b>169,800</b>	<b>7.38%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR y PTU</b>	<b>174,000</b>		<b>140,200</b>	
<b>ISR y PTU</b>	<b>73,080</b>	<b>2.61%</b>	<b>58,884</b>	<b>2.56%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>100,920</b>	<b>3.60%</b>	<b>81,316</b>	<b>3.54%</b>
		<b>100.00%</b>		<b>100.00%</b>

**SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA PODER ELABORAR EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA CON BASE EN EFECTIVO**

	<b>IMPORTE</b>
1 Se vendió una flotilla de autos, totalmente depreciados en	24,200
2 Se vendió parte del Mobiliario y Equipo de Oficina en el cual tenía una Depreciación Acumulada de	10,000
El valor de la venta fue de	4,000
3 Se compró Maquinaria y Equipo en	5,000
4 La actualización del Activo (B-10) por el último ejercicio fue de	50,000
de los cuales, se capitalizaron	250,000
5 Se ampliaron las Instalaciones de la Planta con una inversión de	25,500
6 Se hicieron pagos a cuenta del Pasivo de Acreedores Diversos por	30,000
y se obtuvieron nuevos financiamientos por	25,000
7 Se hicieron pagos parciales a cuenta del Crédito Hipotecario	41,000
8 En lugar de repartir Dividendos a los Socios, de las Utilidades Acumuladas se capitalizaron	30,000
9 Las Reservas de Capital, por Ley, fueron incrementados con traspaso de Utilidades, por un importe de	28,500
10 Durante el Ejercicio actual, se pagaron dividendos a Accionistas por	4,000
	96,700

**OTROS SUPUESTOS A CONSIDERAR EN LA RESOLUCIÓN**

11 La Depreciación cargada a Resultados fue de	53,000
12 La Amortización cargada a Resultados fue de	13,000
13 Se considera que los Activos No Monetarios son iguales al Activo Fijo	
14 Se supone que el Resultado por Tenencia de Activos No Monetarios (RETANM) es igual a cero	0

Lo primero que debemos observar es *cuál fue el total del EFECTIVO generado por la OPERACIÓN*, lo que nos permite evaluar decisiones administrativas enfocadas a la INVERSIÓN y al FINANCIAMIENTO en la empresa. *La INVERSIÓN que tenga un monto que exceda al total de efectivo generado por la operación* llevará a la empresa, sin lugar a dudas, a *conseguir financiamientos internos o bien externos*, para poder cubrir el exceso. Debemos analizar los conceptos de *efectivo utilizados* en la *Inversión* y el *Financiamiento*, relacionándolos con el importe neto generado por la *Operación*.

En el ejercicio que hicimos, nos dice que la empresa generó recursos derivados de la operación en el 2004 por \$11,616.00, cifra que representa el **1.08% del Capital Contable** (que es la diferencia entre el Activo Total y el Pasivo Total). Los \$11,616 generados por la **Operación** fueron utilizados, entre otros, para amortizar (pagar) parte del Crédito Hipotecario Industrial y poder decretar y exhibir (pagar) Dividendos a los Accionistas, además de renovar Activos Fijos necesarios para la Producción y ampliar la Planta Productiva, entre otros aspectos, para lo cual, además pudo vender el Activo obsoleto, o con menos tecnología.

**Digamos que al haber generado recursos relativamente modestos, podemos concluir que es una empresa rentable y con cierta capacidad para generar recursos líquidos. Las inversiones en Compra de Activos Fijos y Gastos de Instalación, nos revela que la empresa está en proceso de expansión, financiada con recursos derivados de sus propias operaciones, sin recurrir al endeudamiento.**

**Lo anterior nos indica que la Administración está realizando un trabajo, si no sobresaliente, si muy aceptable.**

**Por otra parte si comparamos el Activo Circulante contra el Pasivo Circulante, podremos obtener la Razón Financiera de Liquidez, al dividir \$559,116.00 entre \$304,080.00, cociente que resulta ser de 1.84 pesos de Activo Circulante por cada peso que se adeuda de Pasivo Circulante, cuando la generalidad de las empresas sanas, maneja una relación promedio de 2 pesos de Activo Circulante por cada peso de Pasivo Circulante, sin embargo, existen casos especiales que no siguen esta regla.**

**Después de haber estudiado en forma integral el Estado de Cambios en la Situación Financiera o llamado también Estado de Origen y Aplicación de Recursos, haremos las siguientes conclusiones sobre el mismo.**



## CONCLUSIONES

- **Esta herramienta de análisis financiero se refiere a datos históricos, donde se determinan las fuentes de recursos y sus aplicaciones durante el período inmediato anterior. Su importancia radica en determinar si la empresa fue capaz de autofinanciarse o en qué medida lo hizo y de dónde obtuvo los recursos económicos faltantes para ello.**
- **Muestra las aplicaciones de los recursos en las distintas áreas de la organización.**
- **Sirve además como herramienta de planeación muy útil, ya que ayuda a determinar históricamente si la empresa ha generado suficientes recursos y en qué cantidad, con el objetivo de definir si podrá satisfacer las demandas de nuevas aplicaciones incrementales para el siguiente ejercicio, o bien, determinar si las fuentes alternativas de financiamiento podrían apoyar los planes de inversión de la organización.**
- **En cuanto a cuál fue su origen, podemos concluir que de acuerdo al Boletín B-11 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el antecedente inmediato es el Boletín B-12; dicho Estado Financiero Principal, es muy útil, ya que refleja la capacidad generadora de fondos que ha tenido una entidad, o empresa, o ente u organización, para hacer frente a sus necesidades. En la Sección del Estado de Cambios en la Situación Financiera correspondiente a la generación de recursos, el mismo presenta el total de recursos obtenidos de fuentes externas a la empresa, o lo que es lo mismo, la capacidad para obtener recursos, ya sea por créditos bancarios o créditos de otras instituciones financieras. La suma de ambos renglones debe ser siempre el total de recursos monetarios con los que se contó durante el período analizado.**

- Desde otro punto de vista, se puede obtener el monto de las inversiones realizadas en efectivo, ya sea que se hayan obtenido a corto plazo o en su caso a largo plazo (**Activo Circulante**), así como las aplicaciones de fondos en la liquidación de los Pasivos (**que pueden ser a corto o largo plazo, o sea Pasivo Circulante y Pasivo Fijo o a Largo Plazo**). La suma de estos dos renglones se refiere al total de recursos monetarios aplicados en la operación.
- La diferencia entre el total de recursos disponibles y el total de fondos aplicados representa el aumento o en su caso la disminución del efectivo neto de la empresa, durante el período en cuestión.
- La importancia de este Estado Financiero radica en el hecho de desglosar o descomponer el ESF o EOAP en sus partes integrantes y así conocer la ruta completa que siguieron los recursos generados internamente, que se incorporaron a la empresa desde el exterior a la operación en sí de la misma, hasta saber en qué fueron aplicados (**o gastados o invertidos**), con objeto de conocer la capacidad generadora de fondos (**tanto internos sin costo financiero, como externos con costo integral de financiamiento**) que tuvo la empresa durante un período determinado, y así poder proyectar los fondos que se podrían tener disponibles para presupuestar su aplicación en los distintos renglones y necesidades de la compañía.
- Basados en el Boletín B-12 de los PCGA del IMCPAC, el ECSF tiene como objetivos primordiales:
  1. Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
  2. Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la Utilidad Neta y los recursos generados o bien utilizados en la Operación.
  3. Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones (**Pasivos**) para pagar Dividendos a los Accionistas y en su caso para anticipar la necesidad de obtener un financiamiento, **ya sea interno o bien externo**,
  4. Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa, derivados de las transacciones de inversión y financiamiento **ocurridos durante el período**.
- El ECSF debe presentarse a pesos constantes del último ejercicio y mostrar los recursos generados y utilizados en la operación de la empresa, **así como también los principales cambios ocurridos en su estructura financiera**.
- Como resultado final del ECSF se muestra al lector, el efecto de las operaciones en el efectivo e inversiones temporales **dentro del período de referencia**.

- **El ECSF se divide en 3 grandes bloques de información, donde se concentran los recursos generados y utilizados durante un período dado, provenientes de:**
  1. **La Operación**
  2. **Del Financiamiento**
  3. **De la Inversión**
- **Este ECSF siempre inicia de la UTILIDAD o en su caso de la PÉRDIDA NETA del ejercicio contable en análisis, antes de las partidas contables extraordinarias cuando existan, a la cual se le suman o bien se le restan los siguientes conceptos:**

#### **I. OPERACIÓN**

- a) **Las partidas contables del Estado de Resultados que no hayan causado un desembolso de efectivo [Ejemplo: Depreciación, Amortización, Cambios Netos en Impuestos Diferidos a Largo Plazo (B-D4), Participación en las Utilidades de las Subsidiarias y Asociadas disminuida de los Dividendos cobrados en efectivo y las Provisiones de Pasivo a Largo Plazo].**
- b) **Los incrementos o reducciones en las diferentes partidas relacionadas directamente con la operación de la empresa, disminuidas de las Estimaciones Contables de Valuación correspondientes. Los ejemplos de dichas estimaciones son: incrementos o disminuciones en Cuentas por Cobrar a Clientes, Inventarios, Cuentas por Pagar a Proveedores, Impuestos por Pagar y Otras Cuentas por Cobrar y Por Pagar de tipo operativo.**

#### **II. FINANCIAMIENTO**

- a) **Créditos recibidos a Corto y Largo Plazo, excepto los provenientes de Proveedores y Acreedores relacionados con la operación del negocio, que no deben ser considerados, por ser operación.**
- b) **Pagos hechos a cuenta de Capital, realizados contra créditos anteriores, excepto en los intereses que generaron.**
- c) **Incrementos de Capital por recursos adicionales, incluyendo capitalización de pasivos.**
- d) **Reembolsos de Capital (disminución del Capital Social)**
- e) **Dividendos pagados en efectivo.**

#### **III. INVERSIÓN**

- a) **Adquisición, construcción y venta de Inmuebles, Maquinaria y Equipo, entre otros.**
  - b) **Adquisición de Acciones de otras empresas, con carácter de permanentes.**
  - c) **Cualquier otra inversión o desinversión (venta de Activos Fijos) de carácter permanente.**
  - d) **Préstamos efectuados por la empresa**
  - e) **Cobranzas de créditos otorgados, excepto sus intereses**
- **Por último, el proceso de elaboración de este ECSF, tiene su base de datos en dos Estados de Posición Financiera o también llamados**

**Balances Generales en fechas diferentes, se analizan y se depuran sus variaciones y por último se estructura el ECSF, dividido en sus tres partes fundamentales: Operación, Financiamiento, Inversión.**

**NOTA: Es importante que si aún después de todo lo visto, analizado y ejercitado en clase, existieran dudas de cualquier tipo, no duden en hacerme sus cuestionamientos correspondientes de inmediato.**

**A continuación se presenta un caso práctico para ser desarrollado y entregado el jueves 21 de mayo del presente año, a través de la Plataforma.**

COMPAÑÍA ABC SA DE CV				
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA PROFORMA AL				
( 8 MESES REALES Y 4 PROYECTADOS)				
	(Último)		(Anterior)	
	12/31/2016		12/31/2015	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
Caja y Bancos	15,149	0.98%	12,760	1.03%
Clientes	93,093	6.02%	66,117	5.33%
Deudores Diversos	12,926	0.84%	30,662	2.47%
Inventarios	135,288	8.74%	113,062	9.11%
Anticipos ISR (PP)	12,653	0.82%	5,403	0.44%
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>269,109</b>	<b>17.39%</b>	<b>228,004</b>	<b>18.37%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Maquinaria y Equipo NETO	144,434	17.38%	109,667	16.51%
Valor a Costo de Adquisición	144,434	100.00%	109,667	16.51%
Actualización AF (B10)		0.00%		0.00%
<b>Total de Activo Fijo NETO</b>	<b>144,434</b>	<b>9.34%</b>	<b>109,667</b>	<b>8.84%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
OTROS ACTIVOS NETOS	0	0.00%	0	0.00%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>413,543</b>	<b>26.73%</b>	<b>337,671</b>	<b>27.21%</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE (Corto Plazo)</b>				
Proveedores	76,170	25.05%	73,211	30.71%
Impuestos por Pagar	20,677	6.80%	5,740	2.41%
Documentos por Pagar	1,233	0.41%	1,869	0.78%
Inst.de Crédito	25,227	8.30%	28,585	11.99%
Provisión de ISR	17,340	5.70%	13,094	5.49%
<b>Total de Pasivo Circulante (Cplazo)</b>	<b>140,647</b>	<b>93.15%</b>	<b>122,499</b>	<b>93.24%</b>
<b>PASIVO FIJO (Largo Plazo)</b>				
Crédito Hipotecario Industrial	10,337	100.00%	8,880	100.00%
<b>TOTAL PASIVO FIJO</b>	<b>10,337</b>	<b>6.85%</b>	<b>8,880</b>	<b>6.76%</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>150,984</b>	<b>100.00%</b>	<b>131,379</b>	<b>100.00%</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>				
Capital Social	75,074	7.31%	75,074	9.71%
Exceso en la Actualización del Capital	15,790	1.54%	15,790	2.04%
Resultado de Ejercicios Anteriores	60,182	5.86%	26,420	3.42%
Resultado del Ejercicio	111,513	10.86%	89,008	11.52%
<b>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</b>	<b>262,559</b>	<b>25.56%</b>	<b>206,292</b>	<b>26.69%</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>413,543</b>		<b>337,671</b>	
<b>SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA PODER ELABORAR EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA CON BASE EN EFECTIVO</b>				
	<b>IMPORTE</b>			
En invers. y pago de dividendos, se decretaron dividendos por	58,603			
Se vendió parte del Mobiliario y Equipo de Oficina en el cual tenía una Depreciación Acumulada de	0			
El valor de la venta fue de	5,710			
Se compró Maquinaria y Equipo en	46,875			
La actualización del Activo (B-10) por el último ejercicio fue de				
de los cuales, se capitalizaron	0			
Se ampliaron las Instalaciones de la Planta con una inversión de	0			
Se hicieron pagos a cuenta del Pasivo de Acreedores Diversos por				
y se obtuvieron nuevos financiamientos por	0			
Se hicieron pagos parciales a cuenta del Crédito Hipotecario	0			
En lugar de repartir Dividendos a los Socios, de las Utilidades Acumuladas se capitalizaron	0			
Las Reservas de Capital, por Ley, fueron incrementados con traspaso de Utilidades, por un importe de	0			
Durante el Ejercicio actual, se pagaron dividendos a Accionistas	0			
<b>OTROS SUPUESTOS A CONSIDERAR EN LA RESOLUCIÓN</b>				
La Depreciación cargada a Resultados fue de	6,397			

**SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA PODER ELABORAR EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA CON BASE EN EFECTIVO**

	<b>IMPORTE</b>
1 Se decretaron dividendos por	58,603
2 Se vendió parte del Mobiliario y Equipo de Oficina en el cual tenía una Depreciación Acumulada de	0
El valor de la venta fue de	0
3 Se compró Maquinaria y Equipo en	5,710
4 La actualización del Activo (B-10) por el último ejercicio fue de	46,875
de los cuales, se capitalizaron	0
5 Se ampliaron las Instalaciones de la Planta con una inversión de	0
6 Se hicieron pagos a cuenta del Pasivo de Acreedores Diversos por	0
y se obtuvieron nuevos financiamientos por	0
7 Se hicieron pagos parciales a cuenta del Crédito Hipotecario	0
8 En lugar de repartir Dividendos a los Socios, de las Utilidades Acumuladas se capitalizaron	0
9 Las Reservas de Capital, por Ley, fueron incrementados con traspaso de Utilidades, por un importe de	0
10 Durante el Ejercicio actual, se pagaron dividendos a Accionistas por	0

**OTROS SUPUESTOS A CONSIDERAR EN LA RESOLUCIÓN**

11 La Depreciación cargada a Resultados fue de	6,397
--	-------

**Se le pide a usted, elabore el Estado de Cambios en la Situación Financiera, con su respectiva carta profesional de interpretación y recomendaciones estratégicas al Director General de la empresa.**

Empresa Aileen Ishtar							
Balance General al 12/31/20XX y 12/31/20XX		-----US Dlls-----					
	20XX	20XX		Fuentes	Aplicaciones		
<b>Activos Circulantes</b>							
Efectivo	300	84	216				
Cuentas por Cobrar	200	165			35		
Inventarios	500	393			107		
Total	1,000	642					
<b>Activos Fijos</b>							
Planta y Equipo Neto	3,000	2,731			269		
<b>Total de Activos</b>	<b>4,000</b>	<b>3,373</b>					
<b>Pasivos y Capital de los Accionistas</b>							
<b>Pasivos Circulantes</b>							
Cuentas por Pagar	400	312		88			
Documentos por Pagar	200	231			31		
Total	600	543					
Deuda a Largo Plazo	500	531			31		
<b>Total de Pasivo</b>	<b>1,100</b>	<b>1,074</b>					
<b>Capital Contable</b>							
Capital Social o Común y Superávit pagado	600	500		100			
Utilidades Retenidas	2,300	1,799		501			
Total	2,900	2,299					
<b>Total Pasivos y Capital Contable de los Accionistas</b>	<b>4,000</b>	<b>3,373</b>					
	Sumas			689	473		
Incremento (decremento) de efectivo				216			

Estado de Resultados		(US 000)		
Ventas		3,000		
Costo de Ventas		900		
Depreciación		300		
Utilidad antes de intereses e impuestos		1,800		
Intereses pagados		200		
Utilidad antes de impuestos		1,600		
Impuestos		448		
Utilidad Neta		1,152		
Fuentes y Aplicaciones de efectivo 20XX	US			
	('000)			
<b>FUENTES DE EFECTIVO</b>				
<b>Actividades Operativas</b>				
Utilidad Neta		1,152		
Más				
Depreciación		300		
		1,452		
Incremento en Cuentas por Pagar		88		
Incremento en acciones ordinarias		100		
Incremento en utilidades retenidas		501		
Total de Fuentes de Efectivo		689		
<b>APLICACIONES DE EFECTIVO</b>				
<b>Capital de Trabajo</b>				
Incremento en Cuentas por Cobrar		35		
Incremento en Inventarios		107		
Decremento en Documentos por Pagar		31		
<b>Financiamiento a largo plazo</b>				
Compra de AF Netos		269		
Decremento en Pasivo a Largo Plazo		31		
Total de Aplicaciones de Efectivo		473		
Incremento neto en efectivo		216		
Saldo Inicial de Efectivo		84		
Saldo Final de Efectivo		300		