

UAMI/CSH

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

Medina Cordero Fernando
Gomez Esquivel Eduardo

148266

LA INFORMACION FINANCIERA EN LA
TOMA DE DECISION

Administracion financiera

1994

P R O L O G O

Si algún día alguien se interesa por el contenido de este trabajo, y llega al final del mismo, es probable que piense que ha sido escrito con precipitación, pero podemos decir que si alguna disculpa tiene es la enorme pasión con que ha sido escrito para que sea de utilidad a quien lo lea.

I N D I C E G E N E R A L

INTRODUCCION 4

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS 6

Administración como ciencia 7

Definición de Administración 9

Principales funciones administrativas 12

Observaciones 13

¿ Quienes realizan la administración ? 14

148266

CAPITULO II

LA EMPRESA 16

Concepto 16

Clasificación 17

Objetivos 22

CAPITULO III

EL PROCESO ADMINISTRATIVO 24

Planeación 24

Organización 30

Integración 32

Dirección 33

Control 45

CAPITULO IV

LA INFORMACION FINANCIERA EN LA TOMA DE
DECISIONES 50

I	Necesidad de Información Financiera para fundamentar la toma de decisiones	50
II	Contabilidad, medio para obtener y presentar la Información Financiera.	56
III	La toma de decisiones fundamentada en la Información Financiera	79
CAPITULO V		
	DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	84
	B.F. Goodrich Euzkadi, S.A.	85
	Razones Financieras	93
	Aumentos y Disminuciones	108
	Otros	111
	CONCLUSIONES	113
	CITAS BIBLIOGRAFICAS	115
	BIBLIOGRAFIA	116

El trabajo que se presenta a continuación consta de cinco partes: La primera, trata de aspectos relevantes de la administración de empresas, se analizará la administración como ciencia. Así como algunas definiciones sobre ésta y sus funciones principales incluyendo quienes la realizan o la llevan a cabo.

En esta parte se aborda también una breve síntesis del desarrollo que la administración ha tenido a través del tiempo, características y funciones que están en ella implícitas.

La segunda parte contiene información sobre la empresa, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de la administración en general y en especial se hablará del concepto, clasificación y objetivos de la empresa considerando dentro de éstos los de servicio, el social y el económico.

En la siguiente parte se desarrolla el proceso administrativo analizando cada una de sus etapas comenzando por la planeación y sus funciones; objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Con lo que respecta a la organización se considerará la organización formal, informal y el proceso lógico al organizar. Por otra parte se exponen algunos conocimientos sobre la integración, la dirección (en base al concepto de órdenes, para dirigir a los subordinados considerando la motivación como un instrumento de satisfacción de necesidades para conseguir la cooperación del trabajador), y por último el control; definiciones, conceptos y mecanismos.

En la cuarta parte considerando lo precedente en cuanto a la dirección y el control como etapas relevantes donde se lleva a cabo la toma de decisiones, estudiaremos concretamente los

Estados Financieros principales, elementos importantes para el análisis financiero. En la misma parte se desarrollan aspectos que afectan a las empresas por lo que se hace imprescindible requerir de información, principalmente de tipo financiero, para fundamentar confiablemente la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

Por último para comprender y desarrollar el análisis de los Estados Financieros, medios indispensables para la toma de decisiones, aplicamos la presente investigación en la Cía. Hulera Industrial B.F. Goodrich Euzkadi, s.a.

En el desarrollo del trabajo utilizamos dos tipos de análisis de Estados Financieros: Las Razones Financieras y el Método de Aumentos y Disminuciones. Dichos métodos nos ayudarán en la comprobación de nuestro planteamiento acerca de la importancia que tiene la Información Financiera para la Toma de Decisiones.

LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Es un criterio generalizado el considerar que el progreso económico de un país requiere indispensablemente de los siguientes factores:

- Los recursos naturales
- El capital suficiente
- La mano de obra necesaria

Es obvio que cada uno de éstos renglones es materia de amplios estudios en nuestro medio. Es indudable que en cada uno de éstos aspectos es preciso analizar y resolver gran número de problemas, algunos de los cuales son complejos.

Pero, lo que a nosotros nos interesa subrayar es que, además de los factores mencionados, el progreso económico de cualquier país depende, fundamentalmente, de un cuarto factor:

- El número suficiente de técnicos, ejecutivos y dirigentes de empresas, con una amplia capacitación administrativa.

Este grupo humano constituye, en realidad, una auténtica fuerza económica dentro de cada empresa y una clase social de influencia indiscutible en el desarrollo económico general.

Se han hecho interesantes estudios que demuestran cómo el progreso de los países altamente industrializados ha sido posible gracias a los componentes de éstos grupos administrativos y como el retraso de otros se ha debido de manera principal a la escasez o impreparación de dichos dichos dirigentes.

En los círculos universitarios se examina a la administración como ciencia o como un verdadero arte. También es cierto que la administración reúne la características de una auténtica profesión.

Empero, en esta ocasión, es conveniente hacer hincapié en que la administración debe ser considerada como un verdadero método de trabajo.

Para comprender lo anterior hacemos una muy breve síntesis del desarrollo que la administración ha tenido a través del tiempo, desde el punto de vista general, y este desarrollo también se observa en la vida de las empresas en particular:

- a) En una primera etapa, la administración se preocupó por lograr la máxima eficiencia en el uso y aprovechamiento de los recursos materiales (materias primas, maquinaria, equipos, instrumentos, instalaciones, dinero etc.). Surgió así la administración de empresas que al perfeccionarse con los criterios técnicos y científicos, dió origen a las disciplinas que integran la Ingeniería Industrial principalmente.
- b) En una segunda etapa la administración descubrió que el factor más importante en la vida de las empresas es el hombre, cuyo trabajo debe llevarse a cabo también con un máximo de eficiencia.

En este caso era indispensable aprovechar todas las cualidades del individuo (conocimientos, experiencias hábitos, tendencias, carácter, temperamento, etc.).

Al perfeccionarse esta administración con la aplicación de nuevas técnicas y apoyándose en otros princi-

pios científicos, surgió un conjunto de disciplinas que se conocen con el nombre genérico de relaciones humanas y más concretamente de administración de personal.

c) Finalmente, la administración se preocupó de que independientemente del valor que tienen los recursos materiales y los elementos humanos en el trabajo operativo existía otra fuerza de valor enorme como es la dirección ejecutiva, ejercida por todos los funcionarios que dentro de la empresa ocupan puestos de mando y por virtud de la cual es posible el progreso y desarrollo de las entidades productivas. Es más la dirección ejecutiva no solamente constituye una fuerza económica de primer orden, sino que también desempeña un papel de gran importancia en la vida social moderna.

La administración en esta tercera etapa toma el nombre de administración general y, al apoyarse en principios científicos y en técnicas particulares se convirtió en la metodología de trabajo de todo ejecutivo.

La característica principal de los conocimientos que integran una ciencia consiste en su universalidad. Por lo tanto el objetivo de las investigaciones en el área administrativa pretende encontrar herramientas de significación universal y desarrollar con ayuda de modelos y métodos generales. De donde la ciencia de la administración será aplicable en todo tipo de entidad (hospitales, sindicatos, ejércitos, universidades, empresas diversas y desde luego en negocios). Sin embargo, para que un método sea verdaderamente tal, es indispensable que no solamente constituya un conjunto de conocimientos, sino que se transfiera en práctica cotidiana, aplicable eficiente-

mente en los diferentes tipos de entidades y también en una ⁹ formación mental del hombre que tiene bajo su responsabilidad a otros individuos a quienes encauzar para que con su trabajo y colaboración se obtengan resultados óptimos para el logro de un fin.

Por consiguiente la materia de estudio en la ciencia administrativa es el hombre, y como tal, se le considera parte integrante de las organizaciones, con objetivos definidos y necesidades que satisfacer.

Por lo anterior se deduce que la administración es una ciencia social y mientras más pronto se reconozca a ésta situación mejores serán las investigaciones que se realicen y los principios que se concluyan. Muchas autoridades en la materia le reconocen y así vemos que el Lic. Guzmán Valdivia afirma que la "Administración es la ciencia de la dirección social". (1)

DEFINICION DE ADMINISTRACION

La administración como se le entiende hoy es una actividad científica que se apoya en principios y normas de validez general; pero en cuanto a su aplicación práctica, es preciso tomar en cuenta las características particulares (recogemos la experiencia extranjera, pero con deliberada intención de adaptarla a las condiciones especiales de nuestro medio) de nuestro país y de su ambiente económico social.

Muchas definiciones se han dado sobre el concepto de administración, entre ellas hemos escogido las tres siguientes:

La primera es la que emplea constantemente la American ¹⁰
Management Association:

"La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros".

La segunda es la que propone el tratadista E.F.L. BRECH:
" La administración es el proceso social que implica la responsabilidad de planear y regular eficazmente las operaciones de una empresa".

La tercera, muy usada en los Estados Unidos, puede expresarse con las palabras del profesor William J. McLarney:
"La administración es la combinación más efectiva posible de hombres, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de la empresa".

En realidad, estas tres definiciones se complementan recíprocamente y proporcionan todos los elementos fundamentales para comprender la esencia de la actividad administrativa.

Por nuestra parte definimos la administración como la dirección eficaz de las actividades y cooperación de otras personas para obtener determinados resultados.

Tomando como base la anterior definición, es necesario insistir en varias características que están en ella implícitas.

a) Su generalidad

La administración se realiza en todo género de agrupaciones humanas, independientemente de los fines que persigan: económicos, políticos, científicos, religiosos, educativos, de servicio social, etc.

b) Su carácter técnico

Esto se desprende de su elemento básico que es la dirección eficaz.

La eficacia se logra mediante la aplicación de normas y principios técnicos, principalmente de carácter humano, aunque también se deban de incluir los del orden material.

c) La amplitud de su ejercicio

La administración se realiza por todos aquéllos que tienen autoridad dentro de una organización, independientemente de su posición jerárquica.

d) Su valor instrumental

La administración no es un fin en sí mismo. Es por el contrario un medio al servicio de los fines que se señalan. Este concuerda con la característica de su generalidad.

e) Su carácter de ciencia subordinada

La administración es una ciencia por la sistematización de sus conocimientos de validez general; pero sólo proporciona las formas de la eficacia de la dirección. Necesariamente estará al servicio de otras disciplinas que le darán su contenido.

La administración es la ciencia de la eficacia de la dirección social; pero siempre estará subordinada a la orientación precisa que se le señale.

PRINCIPALES FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Las más destacadas autoridades en la materia están de acuerdo en que la administración comprende las siguientes funciones principales:

- PLANEACION** Consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas. Es fundamental una labor de previsión. Sus formas son: objetivos políticas, procedimientos y programas.
- ORGANIZACION** Consiste principalmente en distribuir las actividades de las personas, delegar la autoridad con los jefes inferiores, fijar las responsabilidades de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando, y coordinar el ejercicio del mando y las actividades operativas en función de los fines de la empresa.
- INTEGRACION** Consiste en escoger adecuadamente los elementos humanos, los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa.
- DIRECCION** Consiste en motivar a los individuos para despertar en ellos el interés en el trabajo que se les encomienda; un claro sentido para llevar a cabo un trabajo en equipo, y un fuerte sentimiento de adhesión a la empresa.
- CONTROL** Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones e vencer los obstáculos que se presentan al llevar a cabo la realización de los programas.

13

Estas cinco funciones administrativas conforman lo que se llama en administración, el proceso administrativo, estas cinco funciones están íntimamente relacionadas y, aunque pueden y deben estudiarse separadamente (en nuestra investigación se estudiará más detalladamente en el capítulo III) en la práctica se llevan a cabo de manera simultánea.

OBSERVACIONES

Muchas veces se cree que los estudios de administración general son poco prácticos. Se tiene la opinión de que el conocimiento de las técnicas sobre planeación, organización, integración, dirección y control son menos importantes que los estudios sobre producción, finanzas, ventas, contabilidad e administración de personal. Este es un punto de vista equivocado. Las funciones específicas y operativas de la empresa requieren, indiscutiblemente, muchos conocimientos especializados y una gran capacitación técnica. Cada día le requieren más.

La administración siempre se ha practicado; pero hasta hace sólo unas cuantas décadas se practica con bases científicas.

De alguna manera, siempre se hacen planes, siempre se organiza; siempre se adquieren y conservan los elementos materiales y humanos que son necesarios; siempre se dirige e inculca a los individuos y siempre se trata de revisar los resultados del trabajo y las operaciones que se han llevado a cabo. Pero desgraciadamente, no siempre se hace todo esto con un método técnico y con procedimientos científicos. Debido a ello no se obtiene en muchos casos el éxito deseado.

En consecuencia la administración es una disciplina esencialmente práctica, necesaria e insustituible.

QUIENES REALIZAN LA ADMINISTRACION

Se desprende que todas aquellas personas que dentro de una empresa tienen autoridad sobre otras, ejecutan actos de administración. Puede decirse que, de una manera general, las funciones administrativas no tienen la misma importancia en todos los niveles de la organización. En los altos niveles tienen preferencia la planeación y la dirección; en los inferiores la ejecutiva de supervisión (como variante de la dirección) y el control.

Sin embargo, todos los jefes desempeñan en mayor o menor escala todas las actividades administrativas. Lo importante entonces, está en que todas ellas se encuentran debidamente coordinadas para que la administración total de la empresa sea un ente único. Ahora bien sabemos quien realiza la administración, empero cuál es el conjunto de conceptos fundamentales que necesita el administrador que no le puede proporcionar la administración misma.

Es aquí donde debemos apegarnos a nuestras tradiciones culturales. Unas cuantas preguntas ejemplificarán nuestro criterio:

¿ Cómo puede entender la administración de una empresa sus responsabilidades sociales, si no se tiene un claro concepto del bien común dentro de un régimen de economía libre ?

¿ Cómo pueden entenderse los problemas de las relaciones humanas si se carece de una orientación precisa sobre la dignidad del hombre, sobre la significación del trabajo, sobre la justicia del salario, sobre las aspiraciones, necesidades, aptitudes e inclinaciones de los individuos?.

¿ Cómo pueden abordarse con éxito los problemas de la conducta de los individuos si se desconoce la naturaleza de la solidaridad social y las influencias recíprocas que tienen el trabajo y la conducta de cada hombre sobre los demás componentes del grupo ?

Y así en este orden podrían citarse otros muchos casos. Pero lo importante es que al aplicar las técnicas de la admi-nistración se tenga una orientación bien definida sobre aqué-llos puntos importantes que son el cimiento y la médula de la civilización. " Nuestra civilización ".

CAPITULO II

LA EMPRESACONCEPTO

Desde el punto de vista administrativo es necesario ubicar claramente el concepto de empresa. Ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de la administración.

Dice al respecto el profesor y autor Isaac Guzmán Valdivia "La empresa se podría definir en los siguientes términos: es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa". (2)

Otro importante autor, Agustín Reyes Ponce dice que a la empresa la integran: a) Bienes materiales, b) Hombres y c) Sistemas. Agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: a) Económico, b) Jurídico, c) Administrativo, d) Sociológico y e) De conjunto. (3)

Un concepto general que analizaremos es el siguiente: Empresa es la unidad productiva o de servicio (I) que constituida según aspectos prácticos o legales (II) se integra por recursos (LII) y se vale de la administración para lograr sus objetivos (IV).

I.- Empresa es la unidad productiva o de servicio; la iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.

II.- Constituida según aspectos prácticos o legales; la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada

de un contrato legal y según las figuras jurídicas, o bien, puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.

III Se integra por recursos; la organización e integración de recursos humanos, materiales y técnicos en la empresa

IV Se vale de la administración para lograr sus objetivos esta ciencia es la que le sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos.

CLASIFICACION

Nacional Financiera (NAFINSA) elaboró un listado de industrias enmarcadas en la economía nacional.

1.- Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales-

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Carbón
- Extracción de minerales metálicos
- Extracción de minerales para productos químicos
- Extracción de madera
- Ganadería
- Pesca

2.- Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias.

- Productos de petróleo

- Productos de carbón
- Hierro y acero
- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Materiales de construcción
- Textiles

3.- **Servicios necesarios para el desarrollo industrial**

- Transportes
- Comunicaciones
- Depósitos y almacenes
- Obras públicas
- Bancos y otras instituciones financieras
- Otros servicios

4.- **Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales**

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Calzado, prendas de vestir
- Muebles y accesorios
- Madera y corcho
- Productos de caucho
- Productos minerales no-metálicos
- Productos metálicos
- Maquinaria
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Industrias manufactureras diversas

Otro listado que puede sim lizar la clasificación de em -
presas es el siguiente:

EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS DE CONSUMO FINAL

PRODUCTOS

- **Próductos alimenticios**
- **Bebidas**
- **Tabaco**
- **Prendas de vestir y calzado**
- **Vivienda**
- **Muebles y accesorios**
- **Aparatos y accesorios elétricos**
- **Combustibles y energía**
- **Otros artículos de consumo**

SERVICIOS

- **Comunicación**
- **Transportes**
- **Depósitos y almacenes**
- **Bancos y otras instituciones financieras**
- **Comercio**
- **Gobierno**
- **Otros servicios**

EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS DE CONSUMO INDUSTRIAL

ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Eléctrica - Petróleo y gas - Carbón
MATERIAS PRIMAS ORGANICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Agricultura - Ganaderia - Pesca - Silvicultura
MATERIAS PRIMAS INORGANICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Hierro y acero - Minerales metálicos - Minerales no-metálicos
MATERIAS EN PROCESO DE TRANSFORMACION Y MATERIALES TERMINADOS.	<ul style="list-style-type: none"> - Hierro y acero - Productos químicos - Papel y productos de papel - Materiales de construcción - Textiles - Productos metálicos - Maquinaria y sus refacciones - Aparatos y accesorios eléctricos - Equipo de transporte - Otros materiales

SERVICIOS

- Comunicaciones
- Depósitos y almacenes
- Bancos y otras instituciones financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

Otros criterios de clasificación de empresas lo pueden proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etc.

Según algunos criterios se pueden considerar tres dimensiones:

- a) GRANDE máximas características en su grupo
- b) MEDIA empresa en proceso de crecimiento habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal
- c) PEQUEÑA iniciativa modesta en magnitud y capacidad, principalmente de tipo familiar o mínima en recursos.

México cuenta con algunas actividades consolidadas que ya reúnen empresas importantes y de grandes dimensiones. Estas empresas han evolucionado notablemente y sus demandas administrativas son explosivas y complejas.

Sin embargo, la gran mayoría de las empresas nacionales son medianas y pequeñas. Estos núcleos no permiten el despliegue de las grandes empresas pero demandan de administración.

Los servicios administrativos a empresas medianas y pequeñas reúnen múltiples problemas, entre otros, analizaremos

los siguientes:

- a) Incomprensión de la técnica; poco interés en aplicaciones de técnicas que no ofrecen aparentes remedios inmediatos o que toman tiempo en su desarrollo, además falta de preparación administrativa.
- b) Empirismo crónico; todo resolverlo por experimentos prácticos que se justifiquen plenamente.
- c) Excepticismo; poca fe en las técnicas administrativas por sus características y sus condiciones.
- d) Recursos precarios; pocos recursos humanos, materiales y técnicos. Cualquier esfuerzo resulta gigantesco y se difieren demasiado los problemas.

Las dificultades enunciadas obligan a superar el esfuerzo y a ofrecer mejores servicios, principalmente adecuados, a las empresas medianas y pequeñas.

OBJETIVOS

Creemos posible generalizar en cuanto a las consideraciones que las organizaciones deben satisfacer para cubrir los principios políticos que se orientan al bien común.

En general se aceptan tres categorías de objetivos:

- a) De servicio
- b) Social
- c) Económico

Debe enfatizarse en este punto que aún en empresas estatales debe existir como objetivo del conjunto, el concepto económico, junto con los dos ya mencionados.

Esto se refiere a que se debe pretender la conservación de la riqueza y dentro de un marco razonable su acrecentamiento para permitir mejores productos y servicios.

Reflexionando en el tema se debe considerar que la utilidad no puede ser la finalidad, sino debe ser un producto.

OBJETIVO DE SERVICIO

Consumidores o usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

OBJETIVO SOCIAL

Celaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquéllos.

Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

OBJETIVO ECONOMICO

Inversioⁿistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acresedores; liquidación de intereses a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantiza el buen crecimiento de la institución.

CAPITULO III

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es:

- PROCESO** Totalidad de los componentes relacionados por todos los objetivos, atributos y relaciones para producir un resultado determinado.
- ADMINISTRACION** Es la ciencia que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

El proceso administrativo está formado por cinco etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

PLANEACION

Es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción.

FUNCION DE PLANEACION

Incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción para la empresa como un todo y para cada departamento o sección dentro de ella. Requiere la selección de los objetivos empresariales y de las metas departamentales, y la determinación de las formas de alcanzarlos.

La planeación es un proceso que requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

LOS GEMELOS SIAMESES DE LA ADMINISTRACION

La planeación y el control son inseparables, ya que la acción no planeada no puede ser controlada, puesto que la planeación implica mantener el curso de las operaciones, corrigiendo las desviaciones con respecto a los planes.

Los planes por lo tanto, proporcionan las normas de control.

FUERZA DE LA PLANEACION

La planeación es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud variará según la autoridad y la naturaleza de las políticas y los planes delineados por sus superiores.

EFICIENCIA DE LOS PLANES

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costes y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo a cabo.

TIPOS DE PLANES

Teniendo en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura, podemos ver que aquellos se clasifican como sigue: Propósitos o misiones, Objetivos o metas, Estrategias, Políticas, Procedimientos, Reglas, Programas, Presupuestos.

Propósitos o misiones:

En cada sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica, la cual le es asignada por la sociedad. Generalmente el propósito de los negocios es la producción o distribución de bienes y servicios económicos.

Objetivos:

Los objetivos, o metas son los fines hacia los

cuales se dirigen las actividades. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encamina la organización.

Estrategias:

Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea que sea la organización. No intentan delinear como se debe alcanzar los objetivos, puesto que esta es la tarea de un enorme número de programas de apoyo, pero forman una útil estructura para guiar el pensamiento y acción empresarial.

Políticas:

Delimitan el área dentro de la cual una deci-sión ha de ser tomada, y aseguran que esté de acuerdo en la contribución de los objetivos. Tienden a predecir sobre ciertas cuestiones, evitan repeticiones analíticas y proporcionan una estructura unificada de otros tipos de planes, permitiendo de esta manera que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

Procedimientos:

Son guías de acción, más que de pensamiento y detallan la forma exacta en la que cierta actividad debe cumplirse.

Reglas:

Son planas en cuanto a que son acciones requeridas las cuáles, al igual que otras son seleccionadas entre varias posibilidades. De hecho un procedimiento podría ser considerado como una secuencia de reglas.

Facilitar el control:

Los administradores no pueden verificar los logros de sus subordinados si no tienen metas planeadas respecto a las cuales medirlos. No hay forma de evaluar si no se dispone de planes que puedan ser usados como normas.

ETAPAS DE LA PLANEACION

1.- Estar conciente de la oportunidad.

Aunque precede a la planeación y por ello no es estrictamente parte del proceso, el estar conciente de la oportunidad es el verdadero punto de partida de la planeación.

2.- Establecimiento de objetivos.

El primer paso al planear es establecer los objetivos para toda la organización, y posteriormente para cada unidad subordinada.

3.- Estructura de acción.

Son una serie de preguntas que se deben hacer al planear.

¿ Qué ?	En que consiste
¿ Para qué ?	Determina un fin
¿ Porqué ?	Es una causa
¿ Qué ?	El que hacer
¿ Cómo ?	De que manera hacerlo o aplicar el procedimiento.
¿ Quién ?	Medios humanos
¿ Con qué ?	Medios materiales
¿ Cuánto ?	Aplicación de medios financieros
¿ Entre ?	Desarrolle de la acción con ciertos medios para lograr el fin.

Programas:

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; por lo general se apoyan en el capital necesario y en los presupuestos operacionales.

Presupuestos:

Es el instrumento fundamental de la planeación y una de sus mayores ventajas es que hace que el personal planee; dado que se expresa en números, obligando a que haya definición al planear.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

La función de planeación tiene cuatro importantes metas: reducir la incertidumbre y el cambio, dirigir la atención hacia los objetivos y facilitar el control.

Reducir la incertidumbre y el cambio:

La incertidumbre y el cambio hacen de la planeación una necesidad. Aún cuando el futuro sea bastante cierto se requiere de la planeación.

Fijar la atención hacia los objetivos:

Debido a que toda la planeación está dirigida hacia el logro de los objetivos empresariales, el mismo acto de planear atrae la atención sobre estos objetivos. Los planes globales, bien considerados, unifican las actividades interdepartamentales.

¿ Dónde ? Espacio o medio ambiente interno o externo.

¿ Cuándo ? Tiempo.

4.- Formulación de premisas.

Las premisas son suposiciones de la planeación.

Cuanto mayor sea el número de individuos encargados de la planeación que entiendan y esten de acuerdo en utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación.

5.- Determinación de cursos alternativos.

El problema más común no es el encontrar alternativas, sino reducir el número de ellas, de modo que se puedan analizar las más prometedoras.

6.- Evaluación de cursos alternativos.

Un curso puede parecer el más productivo pero puede también requerir un fuerte desembolso de efectivo y una recuperación lenta; otro puede ser menos productivo pero tal vez incluya menos riesgo; y aún otro puede ajustarse mejor a los objetivos a largo plazo de la empresa.

7.- Selección de un curso.

Es el punto real de la toma de decisiones. En este caso el administrador puede decidir seguir varias en vez del mejor de ellas.

8.- En octavo paso sería que existen casi invariablemente, planes derivados, los cuales son necesarios para el apoyo del plan básico.

9.- Expresión numérica de los planes a través de presupuestos.

El paso final es interpretar los planes en presupuestos para darles un lenguaje numérico.

ORGANIZACION

Un buen equipo y quienes desean cooperar trabajarán más eficazmente en conjunto si tienen conocimiento de la parte que han de desempeñar en cualquier esfuerzo cooperativo y de como se relacionan sus funciones entre sí.

Para que una función organizacional exista, y para que sea significativa para la gente debe incorporar:

- 1.- Objetivos cuantificables
- 2.- Un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas.
- 3.- Un área clara y concisa de decisión, o autoridad, para que la persona que ocupa el cargo sepa que es lo que puede hacer para lograr los resultados.

Una estructura organizacional deberá planearse para ver claro el medio ambiente, de modo que cada cual sepa quien ha de hacer cada cosa y quien es el responsable por el resultado.

En esencia la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperación.

ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL

FORMAL: Se le denomina así a una organización cuando las actividades de dos o más personas estan concientemente coordinadas hacia un objetivo determinado.

INFORMAL: Las organizaciones informales pedrían incluir el grupo que maneja las máquinas de un taller, el grupo que charla en el patio, los ingenieros de producción, la multitud del sexto piso, los alumnos de la UAM, IZT.

DEPARTAMENTO: Designa un área, división o una rama distintiva de una empresa, en la cual un administrador tiene autoridad sobre la ejecución de las actividades.

148266

des especificadas.

PROCESO LOGICO AL ORGANIZAR.

Existe una lógica fundamental al organizar.

- 1.- Establecimiento de los objetivos de la organización.
- 2.- Formulación de objetivos, políticas y planes derivados.
- 3.- Identificación y clasificación de las actividades necesarias para alcanzarlas
- 4.- Agrupación de esas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor forma de utilizarlos.
- 5.- Delegación al jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para ejecutar las actividades.
- 6.- Enlace de estos agrupamientos en forma horizontal, vertical o circular a través de relaciones de autoridad y sistemas de información.

INTEGRACION

La integración tiene que ver con la dotación de personal dentro de la estructura de la organización para asegurar que una empresa pueda ser operada en forma competente

Se ocupa de la selección, evaluación, inventario y desarrollo de administradores.

La integración presenta un grado alto de dificultad, porque en todas las empresas existen pocas personas con talento y capacidad para cubrir los cargos superiores, esto nos lleva a pensar que si en determinado momento habría que cubrir a todos los puestos de mando superior el personal elegible para cubrir los sería insuficiente.

Para cubrir las necesidades a futuro, es necesario tener programas definidos de capacitación, si se desea utilizar al personal interno para cubrir puestos de mando, o bien recurrir a la contratación externa, lo que sucede comunmente.

DIRECCION

NATURALEZA

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir, con efectividad o eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa.

Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no se tiene control.

Es humano preocuparse por los propios sentimientos y por los de los demás; y un administrador no puede lograr sus objetivos si trata a sus subordinados como un producto.

EL FACTOR HUMANO

Los administradores, así como muchas otras personas han tenido diversos puntos de vista sobre la naturaleza del hombre los cuales han cambiado a medida que nuestro conocimiento se ha ampliado. De este modo, cuando los historiadores de la economía se refieren a la Revolución Industrial destacan la explotación de la mano de obra, tan característica de esa época; ellos observan el producto final con suposiciones implícitas en relación con la naturaleza humana, y estos criterios eran sostenidos por los propietarios de las empresas.

Uno de los primeros editores o teóricos de la cuestión del factor humano fué Douglas McGregor. Estableció dos tipos de supuestos sobre los seres humanos, que imaginó estaban implícitos en las actuaciones de los administradores despóticos y de los tolerantes.

El administrador déspota o teoría X, emite los siguientes juicios sobre sus empleados.

- 1.- El ser humano normal tiene una aversión natural al trabajo, y lo evitará
- 2.- Debido a esta característica humana de la aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada, dirigida, amenazada con castigo para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.
- 3.- El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene poca ambición y, por encima de todo, quiere la seguridad.

En el extremo opuesto se encuentra el administrador tolerante, o teoría Y, quien supone.

- 1.- El desgaste producido por el esfuerzo físico, y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso.
- 2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para realizar el esfuerzo que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización. El hombre tiene que ejercitar la autodirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos con los cuales han adquirido un compromiso.
- 3.- El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas que están asociadas con su realización.
- 4.- El ser humano normal aprende, en condiciones adecuadas, no solo a aceptar sino también a buscar la responsabilidad.

5.- La capacidad para emplear cierto grado de imaginación ingenio y creatividad en la solución de los problemas de organización se halla distribuida en el común de las gentes.

Se concluye que no existen administradores natos con características X o Y ya que no hay seres humanos promedio. En realidad se emplean todos los grados de dirección y control según la naturaleza de los subordinados, porque al final lo que se busca es el esfuerzo máximo de los empleados.

De las diferentes teorías de los psicólogos (Argyris, Maslow y McGregor) se concluye que el hombre es un factor, importante de producción, pero no se le puede tratar como si fuera un ser inanimado. Ni tampoco se le debe considerar únicamente como un ser aislado irracional, económica o socialmente, o que actuando por sí solo pueda llevar a cabo las cosas.

LA RELACION DEL ADMINISTRADOR CON LOS SUBORDINADOS.

Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otro tipo y tiene que integrarlos. Esto resulta fácil en lo que se refiere a capital, edificios y terrenos; será difícil en lo que corresponde a la gente, porque tales recursos exigen dirección y liderazgo hábiles. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

Los empleados ven también a su administrador como algo aparte por otras razones. Sabe más que ellos sobre los objetivos de la compañía, sus políticas; se piensa además que tiene buen criterio debido a su amplia experiencia. Finalmente el administrador está siempre separado del grupo debido a que tiene en sus manos la dirección de sus subordinados.

PRINCIPIOS IMPORTANTES EN LA DIRECCION.

1.- El principio de dirigir el objetivo.

Cuanto más efectivo sea el proceso de dirección y liderazgo mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa.

2.- Principio de armonía del objetivo.

Un administrador al dirigir a su personal debe aprovechar los motivos individuales para lograr objetivos de grupo. Debe armonizar los objetivos individuales y los del grupo.

3.- El principio de la unidad de mando.

Cuanto más completa sea la relación de autoridad de un individuo con un solo superior, menor será el problema de contradicción en las instrucciones, y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados.

EMISION DE ORDENES.

Las órdenes son importantes al dirigir a los subordinados una orden encamina o detiene una actividad.

DEFINICION DE ORDEN

Una orden es una instrucción emitida por un superior y que requiere un subordinado que actúa o se abstiene de actuar en determinadas circunstancias.

TECNICAS IMPORTANTES PARA ORDENAR.

Las cuestiones importantes que hay que considerar son si una orden ha de ser general o específica, escrita u oral, y cual ha de ser su grado de formalidad.

GENERAL O ESPECIFICA

Los administradores que tienen un punto de vista rígido sobre delegación de autoridad emiten órdenes en términos específicos. Es por eso que algunos empleados prefieren una supervisión de cerca y, en consecuencia, trabajan mejor bajo órdenes específicas. Por otra parte, a muchos les molesta este tratamiento: prefieren ejercer su iniciativa y desean que se les juzgue por los resultados.

ESCRITA U ORAL

Si el índice de rotación de personal es alto, no es seguro para una compañía operar sin órdenes generales escritas especialmente aquéllas que requieren tiempo considerable para llevarse a cabo.

FORMALIDAD E INFORMALIDAD

El administrador está acostumbrado a ordenar por medio de sugerencias informales como las siguientes: "Hagamos esto", "Por qué no consultar con producción sobre esto". Sin embargo, en ocasiones es saludable una orden formal, escrita o de palabra, como lo haría un militar.

LA DELEGACION COMO MEDIO DE DIRECCION

La delegación de autoridad es una forma más general de dirección que la emisión de órdenes. El superior concede al subordinado autoridad para actuar en una amplia area de la empresa, por medio de un criterio general.

MARCO TEORICO SOBRE MOTIVACION.

La necesidad de incluir factores motivadores dentro de las funciones organizacionales, la integración de éstas y el proceso total de dirigir y guiar a las personas debe basarse en el conocimiento de la motivación.

Normar las conductas en direcciones deseadas requiere un conocimiento y capacidad administrativas profundos de aquello que conduce a las personas a hacer las cosas, y que las motive.

MOTIVADOR Y MOTIVADORES

Los motivos humanos se basan en necesidades, ya sea que éstas se perciban en una forma consciente o subconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos psicológicos relativos al agua, aire, alimentación, sexo, sueño y habitación. Otras pueden considerarse como secundarias, como la dignidad, la categoría, la asociación con los demás, el efecto de la buena voluntad, la destreza y el autoconocimiento.

MOTIVACION

Un motivo es un estado interno que da energía activa o provoca un movimiento, y que dirige o canaliza el comportamiento hacia el cumplimiento de las metas. Por lo tanto, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquéllas cosas que se esperan satisfarán sus impulsos y deseos, y que inducen a los subordinados a actuar en una forma deseada.

MOTIVADORES

Los motivadores son aquéllas cosas que inducen al individuo a actuar. Pueden ser una mayor retribución, un título de

mucho prestigio y una multitud de otros factores que dan al ser humano una razón para hacer algo. Son también el medio por el cual las necesidades conflictivas pueden reconciliarse.

Un motivador entónces, es algo que influye sobre la conducta de un individuo.

LA MOTIVACION Y LA SATISFACCION SON DIFERENTES.

La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere a la alegría experimentada cuando se satisface una necesidad.

TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

Abraham Maslow concibió las necesidades humanas en forma de una jerarquía en orden ascendente, de las menos a las más importantes, y concluyó, que cuando un conjunto de ellas quedaba satisfecho, este tipo de necesidad dejaba de ser un motivador. Retomando a Simon y su obra el Comportamiento Administrativo, se puede emplear su teoría de medios y fines para explicar en buena parte la conclusión a la que llegó Maslow. Maslow concluye que cuando un conjunto de necesidades quedaba satisfecho, este tipo de necesidad dejaba de ser un motivador. Simon dice que cuando una persona cumple con lo que para el había sido su fin último, puede aparecer otra persona a la cual el fin de la persona anterior le parecerá un medio para conseguir su fin final, valga la redundancia.

LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

1.- Psicológicas

Estas son las básicas para mantener la vida humana, alimentación, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual.

2.- De seguridad

Estas son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico y del temor a perder un trabajo, propiedad, alimentos, vestido o habitación.

3.- De afiliación o aceptación

Los individuos son seres sociales que necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.

4.- De estimación

Una vez que la gente empieza a tener un grupo social al cual pertenecer, tiende a querer lograr una autoestimulación y un aprecio proveniente de los demás.

5.- De auto-realización

Es la de mayor importancia dentro de la jerarquía. Es el deseo de llegar a ser lo que cada quien considera que puede ser, es decir, maximizar el potencial de uno mismo.

Por lo tanto es indudable que si las necesidades básicas no están completamente satisfechas se producirá un efecto importante sobre la motivación.

TEORIA DUAL DE HEZBERG

Las investigaciones de Hezberg se proponen encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores:

El primer grupo de factores fué denominado por Hezberg factores de Mantenimiento o Higiene. La presencia de este tipo de factores no motivará a la gente que se encuentra en la

organización; sin embargo deben estar presentes, o surgirá el descontento. Dentro de estas encontramos: administración y política de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal. Herzberg encontró que estas eran solo satisfactorias y no motivadoras.

El segundo grupo son motivadores reales porque tienen la manera de poder producir satisfacción. Estos incluían los factores de logro, reconocimiento, progreso y ascenso en el trabajo

TECNICAS ESPECIALES DE MOTIVACION

DINERO Nunca puede ser ignorado como motivador ya sea en forma de salarios, o cualquier otro incentivo mediante remuneración, bonificación, seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que pueda brindarse al ser humano por su labor.

REFUERZO POSITIVO Este criterio mantiene que los individuos pueden ser motivados, mediante el adecuado medio de su trabajo y a través de la apreciación de su labor, y que el castigo por un desempeño eficiente produce resultados negativos.

PARTICIPACION No hay duda de que es rara la persona que no se motiva al ser consultada sobre la acción que la afecta por estar participando dentro de la organización.

LAS DECISIONES A ALTO NIVEL

El elemento importante de la administración, es la función directiva que comprende la determinación del curso a seguir y la expedición de órdenes e instrucciones y por último un suministro de una dirección dinámica.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

- A) Determine su objetivo
- B) Estudie los procedimientos para alcanzar su objetivo
- C) Elija el mejor procedimiento y adóptelo como estándar
- D) Projete el arreglo y distribución del trabajo en un orden lógico.
- E) Organice el trabajo para ejecutar el procedimiento estándar
- F) Fije el horario para realizar todas las operaciones y actividades de acuerdo con el plan
- G) Coordine y dirija, despache e inspeccione todos los factores
- H) Ejercer control sobre todos los factores.

ELEMENTOS IMPORTANTES QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA PARA UNA BUENA DIRECCION.

PLANEACION

La necesidad de planear no es más que el reconocimiento de que, en esta época, la vida económica de la mayor parte de las decisiones es cada vez más breve y que al mismo tiempo, es cada día más complejo tomar tales decisiones. Por lo tanto se deberán tomar más decisiones con menos tiempo para corregirlas y el tomarlas requerirá más tiempo y la coordinación de más aptitudes.

INCERTIDUMBRE

Mientras menos capaz sea un individuo o empresa para predecir el futuro, será mayor la necesidad de rapidéz y fluidez para adaptarse a nuevas situaciones.

ALTERNATIVAS

Estas harán posible tomar ahora decisiones sobre compromisos, con una conciencia mayor de implicaciones futuras.

PRESIONES

La mayor presión a que se enfrentan las empresas, es la supervivencia, la competencia encarnizada con recursos muy limitados.

RIESGOS

Toda decisión representa un riesgo, por lo cual es importante tomar una buena decisión.

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Muchos dirigentes importantes no tienen ideas precisas sobre los asuntos que sus empleados o subalternos deberán o no someter a su consideración.

Es indispensable que el administrador se mantenga al tanto de todo lo que sucede en su organización si no quiere verse sorprendido por acontecimientos inesperados sobre los que pudieron poseer una información previa.

Al dirigente le debe interesar lo que sale mal, no lo que funciona bien.

La primera tarea de un dirigente, es tratar de alcanzar los mejores resultados económicos posibles con los recursos que ocupe o de que disponga.

PRIORIDAD EN LAS DECISIONES

Las áreas potencialmente mejores, en cuanto a sus posibilidades y resultados, deberán merecer las mayores asignaciones de recursos en cantidad y calidad antes de que reciba algo la se

segunda área en importancia en cuanto a las posibilidades que ofrece.

CONTROL

DEFINICIONES Y CONCEPTOS

Existen muchas definiciones: así como numerosos conceptos o diversos modos de expresión de una misma idea, que se repite en sus formas cambiantes como podrá observarse en los siguientes ejemplos:

a) DEFINICIONES

- 1.- Fayol: "Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas".
- 2.- Terry: "El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado".
- 3.- Riccardi: "Elaboración y aplicación de los sistemas y procedimientos pertinentes para asegurarse de que la realización de un determinado nivel cumple los parámetros establecidos".

b) CONCEPTOS

- 1.- "Para que el control sea eficaz debe ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones".
- 2.- "Un buen control, es un gran auxiliar de la dirección, puede proporcionar ciertas informaciones indispensables que la vigilancia jerarquizada sería a veces incapáz de suministrar".
- 3.- "Es una actividad dinámica esencial para aprovechar eficazmente los factores administrativos".

- 4.- Para que el control sea más efectivo debe cubrir y regular el trabajo fundamental planeado, para lograr que se haga como se planeó.
- 5.- El control empresarial consiste en verificar que todas las actividades de la empresa se realicen conforme a los planes establecidos; para alcanzar los objetivos deseados.

De las definiciones y conceptos anteriores, se resume que el control significa la fuerza activa encargada de mantener el cumplimiento de los planes trazados, aplicando la acción correctiva en todos los casos en que las desviaciones se presentan.

ELEMENTOS CONTROLABLES

Toda actividad puede ser controlada. Por lo tanto se involucra cualquier actividad con respecto a uno, varios o todos los factores controlables.

Por ejemplo, en la actividad de vender puede controlarse:

- 1.- Cantidad de productos vendibles, comparando la cantidad que se vende con la que se debería de vender, conforme a las posibilidades de la empresa y el mercado.
- 2.- Los gastos de ventas pueden preverse y usarse como guía en las actividades de ventas para mantenerlos dentro de los límites deseados.
- 3.- Formular programas o calendarios de ventas fijando de terminadas metas para lograrse en fechas definidas aplicando las medidas correctivas si al realizarse las ventas se desvían del tiempo programado.

REQUISITOS PREVIOS

Como requisitos previos para el control debe haber un mínimo de planeación y tener una idea del objetivo, ya que como se indica en las definiciones y conceptos, el control consiste en verificar si el trabajo se ejecutó conforme a los planes.

ELEMENTOS

Para obtener el control que se necesita, el primer requisito es determinar el objetivo; es decir, los resultados finales deseados así como un cuidadoso desarrollo del procedimiento a seguir. se requiere de una cuidadosa inspección y análisis para su elaboración determinando los estándares de ejecución que indiquen por cada fase separada del procedimiento qué constituye una buena ejecución y como debe medirse ésta.

El aspecto final del control es verificar que el procedimiento esté funcionando como se había planeado, por lo que, la atención de los ejecutivos debe concentrarse únicamente en aquellos asuntos donde lo realizado no concuerda con lo esperado para dictar la acción correctiva necesaria y disponer de más tiempo que les permita ocuparse de otras actividades tales como la planeación y control general de la empresa, que asegure la máxima eficiencia en toda la compañía y no dedicarse a controlar problemas individuales.

BENEFICIOS DE CONTROL

El control contribuye a que se realice el trabajo mediante los esfuerzos combinados, a modo de ver que lo que debe hacerse se haga satisfactoriamente. También contribuye a vigilar que los resultados obtenidos estén de acuerdo con los que se planearon y que todas las desviaciones sean corregidas rápidamente. Ayuda también a garantizar la actuación eficaz

de las otras funciones administrativas, logrando la mejor coordinación posible.

MECANISMOS TRADICIONALES DE CONTROL

EL PRESUPUESTO

Concepto de presupuestación. La presupuestación es la formulación de planes para un determinado período futuro en términos numéricos.

CLASES DE PRESUPUESTOS

- 1.- De ingresos y gastos
- 2.- De tiempo, espacio, materiales y productos
- 3.- De gasto de capital
- 4.- De efectivo
- 5.- De balance

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

El ingreso por ventas de productos o servicios, proporciona el ingreso principal para apoyar los gastos operativos y las utilidades obtenidas.

PRESUPUESTO DE TIEMPO, ESPACIO, MATERIAL, Y PRODUCTO.

Entre los más comunes de ellos están los presupuestos para las horas de mano de obra directa, horas máquina, unidades de materiales, metros cuadrados del área y unidades producidas.

PRESUPUESTO DE GASTO DE CAPITAL

Describe los gastos específicos para planta, maquinaria equipo, existencias y otros.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Muestra la disponibilidad de exceso de efectivo, haciendo posible por tanto, la planeación para la inversión de sobran - tes en forma que se obtengan utilidades.

PRESUPUESTOS DE BALANCE

El presupuesto de balance pronostica la situación de las cuentas de activo, de pasivo y de capital para momentos parti - culares en el futuro.

MECANISMOS TRADICIONALES DE CONTROL NO PRESUPUESTAL

Entre los más importantes están la información estadísti - ca, los informes y análisis especiales, el análisis de punto de equilibrio, la auditoría interna y la observación personal.

DATOS ESTADISTICOS

Los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de la operación de un negocio y la presentación clara de la infor - mación estadística, bien sea de naturaleza histórica o de pronóstico son, por supuesto, importantes para el control.

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Este muestra la relación de las ventas y los gastos en tal for - ma, que señala a qué volúmen de ingresos cubren exactamente los gastos.

CAPITULO IV

LA INFORMACION FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONESI.- NECESIDAD DE INFORMACION FINANCIERA PARA FUNDAMENTAR LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS

La elección entre alternativas puede ser un acto inconsciente, sobre todo cuando se trata de asuntos que se consideran de poca importancia; por ejemplo, el escoger la ropa que se ha de vestir cada día implica elegir entre las repas disponibles aunque esto se hace normalmente sin mucho pensarlo, sin embargo, cuando se trata de asuntos que se consideran importantes, la elección se lleva a cabo sólo después de pensar acerca de las alternativas existentes, lo cual implica desde luego, el conocimiento adecuado de tales alternativas.

De lo comentado en los párrafos anteriores se pueden deducir las siguientes dos conclusiones:

- 1.- Toda actuación es en todo caso, la elección de una alternativa entre varias que se conocen como factibles en función de un propósito determinado.
- 2.- Para tomar acertadamente una decisión se requiere de información relativa a las alternativas entre las cuales se puede elegir la más conveniente.

Los actos resultantes de las decisiones que se tomen pueden ser ejecutados por la misma persona quien decide o por otras en cumplimiento de instrucciones, pero, siempre son el resultado de una decisión.

En la empresa, los subordinados pueden tomar algunas decisiones por sí mismos y ejecutar los actos resultantes también

por sí mismos y ejecutar los actos resultantes también por sí mismos, pero las decisiones trascendentales sólo pueden ser tomadas por los dirigentes y ejecutadas por los subordinados en acatamiento de instrucciones, órdenes, disposiciones, etc., emitidas por aquéllos.

Las decisiones que se toman en las empresas corresponden principalmente a las funciones de planeación, dirección y control de las operaciones que realizan, por lo cual se denominan "Decisiones administrativas".

Las decisiones administrativas implican, por lo tanto, el conocimiento de todas las alternativas y posibilidades e incluso, de las decisiones tomadas por personas o grupos de personas que desempeñan funciones y actividades en diferentes jerarquías; es decir, hacen necesario disponer de información completa y apropiada.

La información debe ser completa y apropiada ya que las decisiones pueden referirse a la selección o promoción del personal, a la aprobación o eliminación de un producto, al plan de ventas o a la forma de financiar a la empresa; es decir; debe contener datos relativos a todas las funciones y actividades que se desarrollan en la empresa.

Es conveniente precisar los conceptos de "DATOS" y de "INFORMACION":

DATOS son la descripción de hechos, premisas y magnitudes que sirven de antecedente y conducen al conocimiento o definición de un asunto específico determinado.

INFORMACION es el conjunto de datos congruentes relativos a situaciones específicas, expresadas en términos homogéneos y presentados de manera ordenada y sistemática.

La información debe contener el planteamiento de todas las alternativas, la descripción de todas las formas posibles de actuar, entre las cuales se puede elegir la más conveniente tanto para definir objetivos por alcanzar como para señalar los medios a través de los cuales alcanzarlos; esto es, la información debe ser apropiada a las decisiones que se van a tomar.

En conclusión puede decirse que la toma de decisiones se inicia a partir del conocimiento de las alternativas entre las cuales se pueden elegir los objetivos por alcanzar e igualmente los medios para llegar a ellos.

ELECCION DE OBJETIVOS

La consideración de alternativas para llegar a definir objetivos por alcanzar puede determinar que se decida continuar trabajando en el logro de los objetivos ya establecidos, pero también puede provocar que se tome la decisión de plantear nuevos objetivos.

ELECCION DE LOS MEDIOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

La consideración de alternativas para elegir los medios a través de los cuales lograr los objetivos propuestos puede determinar que se decida continuar empleando los medios en uso. Pero también puede provocar que se tome la decisión de adoptar otros.

FASES EN LA TOMA DE DECISIONES

FASE ANTECEDENTE:

UNICA: Decisión de que se lleven a cabo las investi
gaciones para obtener la información apropia
da a la elección de objetivos y medios para
lcanzarlos.

FASES CONSECUENTES:

PRIMERA: Decisión acerca de los objetivos concretos
por alcanzar.

SEGUNDA: Decisión acerca de los medios para alcanzar
los objetivos elegidos.

DECISIONES TOMADAS INDIVIDUALMENTE

Las decisiones tomadas por una sola persona pueden corres-
ponder mas bien a sus gustos, preferencias o prejuicios, y no
a la consideración y evaluación de situaciones reales e por
lo menos factibles, que representen, razonablemente, convenien-
cias o inconveniencias para la empresa.

DECISIONES TOMADAS POR GRUPOS

Las decisiones tomadas por grupos, al implicar la partici-
pación y la interacción de varias personas, corresponden al re-
sultado del análisis y evaluación de alternativas, efectuadas
mediante la aplicación de criterios y experiencias diferentes
y eliminando la imposición o limitación de un único punto de
vista.

ORIGEN DE LA INFORMACION FINANCIERA

La información financiera que se requiere en las empresas tiene su origen en hechos y magnitudes de muy diversa índole como son:

- Tipos y cantidades de recursos de que se dispone en un momento dado.
- Tipos y cantidades de obligaciones que se han contraído
- Tipos y cantidades de aportaciones de propietarios
- Tipos y cantidades de materias primas y materiales
- Tipos y cantidades de servicios personales o fuerza de trabajo.
- Tipos y cantidades de equipos productivos

El origen de la información financiera se encuentra en la representación monetaria del valor de los bienes y servicios que utiliza la empresa al desarrollar las funciones de producción y distribución, e igualmente, del valor de los bienes y servicios que coloca en el mercado.

DATOS FINANCIEROS

Los datos financieros refieren situaciones y cambios ocurridos en la empresa, que se representan como consecuencia de las operaciones practicadas o de circunstancias y fenómenos tanto externos como internos que la afectan.

INFORMACION FINANCIERA

Es el conjunto de datos congruentes expresados en unidades monetarias, correspondientes a los conceptos mediante los cuales se describe la situación financiera en la que se encuentra la empresa en un momento dado.

USUARIOS DE LA INFORMACION FINANCIERA

LOS PROPIETARIOS: requieren información que les sirva de base para decidir si es conveniente mantener su inversión en la empresa o si sería posible canalizarla a otras unidades; e igualmente para evaluar la actuación de la administración.

LOS ADMINISTRADORES: Utilizan información, básicamente financiera, para evaluar los efectos de las decisiones tomadas, y para fundamentar las decisiones conforme a las cuales se deba orientar el futuro de la empresa.

LOS TRABAJADORES: pueden fundamentar demandas salariales, participación en las utilidades y otras prestaciones adecuadas, con apoyo en información financiera.

LOS ACREEDORES: pueden servirse de la información financiera para decidir acerca del otorgamiento de créditos y el importe de los mismos.

LAS INSTITUCIONES BANCARIAS: fundamentan en el estudio de los estados financieros las decisiones relativas al posible financiamiento de las empresas.

LAS AUTORIDADES FISCALES: confían en la información financiera para determinar el correcto pago de los impuestos por parte de las empresas.

II.- LA CONTABILIDAD, MEDIO PARA OBTENER Y PRESENTAR LA INFORMACION FINANCIERA.

La obtención y presentación de la información financiera debe desarrollarse mediante la aplicación de métodos, procedimientos e instrumentos que aseguren su confiabilidad tanto cualitativa como cuantitativa. Estos métodos, procedimientos e instrumentos constituyen la técnica contable.

CONCEPTO DE CONTABILIDAD

Tomando en cuenta la definición que al respecto hace Elías Lara Flores decimos que "Contabilidad, es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos, para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios, e instituciones de beneficencia, etc.)". (4.)

Pero es conveniente describirla con mayor amplitud y detalle, lo cual puede hacerse como a continuación se propone:

CONTABILIDAD es la técnica constituida por los métodos, procedimientos e instrumentos aplicables para llevar a cabo

EN SU FASE DINAMICA: la identificación y valuación de los conceptos a través de los cuales se describe la situación financiera; el reconocimiento y la medición de los resultados de operación; la determinación y cuantificación del movimiento de fondos; y otros aspectos relacionados con la obtención y el uso de dinero; y

EN SU FASE MECANICA: el procesamiento de datos financieros derivados de las operaciones practicadas por toda entidad socio-económica, con el fin de integrar la información necesaria pa-

no formular los informes financieros con apoyo en los cuales se ha de efectuar la toma de decisiones.

DEFINICION DE LA ENTIDAD

La empresa debe ser conceptuada como una entidad con personalidad jurídica y económica propia e independiente de las personas que la integran, y de otras entidades.

Sin embargo, en función de las fuentes de las cuales obtiene sus recursos, debe reconocerse su interrelación con otras entidades; lo cual se manifiesta con la expresión "Dualidad Económica".

DUALIDAD ECONOMICA

Esta expresión se utiliza para hacer referencia a las condiciones en que se encuentran los recursos de la empresa, considerada en principio como una entidad; teniendo en cuenta, por un lado, que los recursos de que disponele dan la capacidad para llevar a cabo la realización de las actividades necesarias para lograr sus objetivos, y por otro, el hecho de que existen otras entidades (los acreedores y los propietarios) con derechos sobre los mismos recursos.

IDENTIFICACION DE LAS DECISIONES QUE SE VAN A TOMAR

La información financiera debe ser apropiada a las decisiones que con base en ella se van a tomar. En cada entidad puede presentarse la necesidad de tomar decisiones de índole diferente, a pesar de que exista una serie de decisiones que son comunes a toda entidad.

La diversidad de decisiones que con base en la información financiera han de tomarse, depende también de los propósitos concretos de cada usuario de tal información, como son: Inversionistas, aministradores, acreedores, trabajadores, autoridades gubernamentales, etc.

ALGUNOS REQUISITOS QUE DEBE TENER LA INFORMACION FINANCIERA

- UTILIDAD Consiste en que sirva realmente a los propósitos de quien la va a utilizar.
- IMPORTANCIA Se considera que la información financiera cumple con esta cualidad, cuando los datos que la integren describan hechos y fenómenos cuyo conocimiento influya verdaderamente en el usuario al tomar sus decisiones.
- RELEVANCIA Los datos que integren a la información financiera deben seleccionarse de manera que describan los hechos y fenómenos importantes conduciendo al usuario fácil y rápidamente a la comprensión de tales hechos y fenómenos, e igualmente al logro de sus objetivos mediante juicios adecuados acerca de la situación financiera, los resultados de la operación, el análisis de fondos, etc.
- VERACIDAD La información financiera se considerará veraz cuando los datos que la integran sean de hechos y fenómenos realmente ocurridos y cuyos efectos hayan sido medidos conforme a métodos y procedimientos contables generalmente aceptados.
- OBJETIVIDAD Esto significa que la información financiera debe resultar igualmente útil para todos los usuarios.

LOCALIZACION DE LAS FUENTES DE OBTENCION DE DATOS PARA ELABORAR LA INFORMACION FINANCIERA

El origen de los datos financieros se encuentra en la representación monetaria del valor de los bienes y servicios de que la empresa hace uso, de las transacciones que realiza y de las circunstancias y fenómenos externos e internos que la afectan.

ESTRUCTURACION DE MODELOS DE INFORMES FINANCIEROS

La información financiera se presenta comunmente en documentos diseñados con anterioridad, conteniendo resúmenes de los datos, de los datos captados y procesados de acuerdo con la Técnica Contable, que se denominan Estados Financieros.

DEFINICION DE ESTADOS FINANCIEROS

Son documentos básicamente numéricos, elaborados mediante la aplicación de la Técnica Contable, en los cuales se muestra la situación en que se encuentra la empresa, los resultados de sus operaciones u otros aspectos también relacionados con la obtención y el uso del dinero.

CLASIFICACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

PRINCIPALES O BASICOS

- a) Balance General
- b) Estado de Resultados
- c) Estado de Movimiento de Fondos

SECUNDARIOS

1.- ANALITICOS

- 1.1 Estado de Costo de Producción
- 1.2 Relaciones analíticas de cada uno de los conceptos que integran a los estados financieros principales.

2.- COMPARATIVOS

- 2.1 Balance General Comparativo
- 2.2 Estados de Resultados comparativo
- 2.3 Estado de Costo de Producción comparativo

3.- ESPECIALES

- 3.1 Estado de Variaciones en el Capital Contable
- 3.2 Estado de Cambio de Situación Financiera (o de origen y Aplicación de Recursos).
- 3.3. Estado de Realización o Liquidación
- 3.4 Estados Financieros Proformas

En relación con la elaboración de los estados financieros tanto principales como secundarios, deben tenerse en cuenta los siguientes lineamientos:

NEGOCIO EN MARCHA La existencia de toda entidad es generalmente prolongada: en vista de ello, las cifras que integran a los estados financieros deben representar el "valor histórico original" de cada concepto, de manera que se disponga de una base común de valoración y se facilite la verificación de la información.

VERIFICABILIDAD la corrección de la información contenida en los estados financieros debe ser susceptible de comprobarse.

PERIODO CONTABLE El manejo de valores históricos en consideración de la existencia permanente de las entidades, y la oportunidad de verificar la información financiera, permiten conocer la situación en que se encuentran y sus resultados de operación con alto grado de confiabilidad, lo cual debe hacerse dividiendo la vida de las entidades en períodos regulares, generalmente de un año.

COMPARABILIDAD Los estados financieros deben ser válidamente comparables y permitir, mediante su estudio, evaluar la marcha de la empresa y su posición en relación con otras entidades.

OPORTUNIDAD Los beneficios que pueden derivarse de la división de la vida de las entidades en períodos regulares y de la comparabilidad de los estados financieros esta condicionada, en gran parte, por el hecho de que sean estos presentados precisamente a tiempo a los usuarios de los mismos, es decir, con oportunidad.

En vista de que la información que se requiera en las empresas, y prácticamente en toda entidad socioeconómica es fundamentalmente de índole financiera; y de que la contabilidad proporciona esta información en forma oportuna y verídica, toda entidad debe contar con un sistema de información financiera, es decir, con un sistema de contabilidad.

Un sistema es, en todo caso, un conjunto de elementos materiales y funcionales, por medio de su combinación y coordinación conducen al logro de un objetivo común.

Un sistema de información puede entenderse como un conjunto de elementos materiales y funcionales a través de los cuales se seleccionan y procesan datos congruentes mediante su expresión en términos homogéneos, para obtener información apropiada

y presentarla de manera ordenada y sistemática.

El sistema de contabilidad que se implante en cada empresa o entidad debe ser diseñado precisamente para cada empresa; es decir, después de haber determinado que información se requiere, y con que grado de análisis y detalle, en cada caso.

El sistema de contabilidad puede ser operado manualmente o a través de instrumentos mecánicos, electromecánicos o electrónicos.

El procesamiento de los datos financieros hasta integrar la información requerida consiste, generalmente, en: tomar nota de ellos (registrarlos), agruparlos en atención a las características de igualdad (clasificarlos), obtener resúmenes de cada clasificación (datos condensados) y, finalmente, presentarlos ordenadamente y con sistema, (elaborar estados financieros).

En la presente investigación nos centraremos en el estudio y análisis de los estados financieros principales o básicos.

ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES

Esta clasificación de los estados financieros esta a la vez dividida en: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Movimiento de Fondos.

BALANCE GENERAL

El estado financiero que contiene la información relativa a la situación financiera en que se encuentra la empresa en un momento determinado, se denomina Balance General.

Su nombre se originó en la palabra balanza y se debe, pre

cisamente, a que muestra el equilibrio o igualdad que existe entre el total de recursos de la empresa y la suma de las deudas más importantes más las aportaciones de sus propietarios.

ELEMENTOS DEL BALANCE

ACTIVO es el total de recursos que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones; total que se forma con las aportaciones de sus propietarios más las cantidades recibidas en préstamo de personas ajenas.

PASIVO es el total de obligaciones contraídas por la empresa ya sea por deudas correspondientes a la adquisición de bienes y servicios a crédito, o por cobros efectuados por anticipado que representan la obligación de prestar servicios o entregar mercancías.

CAPITAL CONTABLE se refiere al importe de las aportaciones de los propietarios modificado por los resultados de operación de la empresa, es decir, es el capital social más la utilidades o menos las pérdidas.

FORMAS DE PRESENTACION

Los elementos que integran el Balance pueden ser dispuestos en dos diferentes formas sin que se altere el contenido y significado de este estado financiero lo cual ha dado lugar a que se hable de Balance en Forma de Cuenta y Balanace General en Forma de Reporte.

BALANCE GENERAL EN FORMA DE CUENTA

La distribución de los elementos que integran el Balance indicando la igualdad entre el activo y la suma del pasivo más el capital contable en forma horizontal corresponde a esta forma.

ACTIVO

PASIVO

CAPITAL CONTABLE

BALANCE GENERAL EN FORMA DE REPORTE

En este tipo de Balance se destaca como diferencia entre el activo y el pasivo, el importe del capital contable, en cuyo caso sus elementos se distribuyen en forma vertical.

menos

ACTIVO

igual a

PASIVO

CAPITAL CONTABLE

CLASIFICACION Y ORDEN DE PRESENTACION DE LOS CONCEPTOS DE ACTIVO, PASIVO Y CAPITAL CONTABLE.

Los elementos que integran al Balance deben presentarse debidamente clasificados y ordenados para facilitar su lectura y comprensión, y por lo tanto, hacer más accesible la captación y evaluación de la situación financiera en que se encuentra la empresa a que se refiera.

CLASIFICACION DE LOS CONCEPTOS DE ACTIVO

Los bienes de que dispone la empresa para su desarrollo y para el desarrollo de sus actividades, deben ser agrupados tomando en cuenta la finalidad inmediata para la cual fueron adquiridos o por la cual se requieren. De acuerdo con este punto de vista, el ACTIVO se clasifica en tres grupos básicos.

- ACTIVO CIRCULANTE
- ACTIVO FIJO
- ACTIVO DIFERIDO

ACTIVO CIRCULANTE son los activos con los cuales la empresa lleva a cabo sus operaciones principales, es decir, la compra y venta de bienes y servicios.

A este grupo corresponden los recursos con los cuales se desarrolla el ciclo económico de la empresa; por tanto el Activo Circulante se encuentra integrado por: dinero en caja o bancos inventarios, cuentas por cobrar a clientes (originadas en la venta de bienes y servicios); documentos por cobrar (letras de cambio, pagarés) y cuentas por cobrar a deudores diversos.

ACTIVO FIJO grupo formado por los recursos que han sido adquiridos con el fin de que presten un servicio a la empresa al desarrollar sus actividades de producción y distribución, y no para ser vendidos.

Los conceptos que generalmente forman este grupo son los siguientes: terrenos y edificios propiedad de la empresa y utilizados para oficinas, almacenes, etc., el equipo de oficina; el equipo de transporte; el equipo de reparto; la maquinaria y las herramientas; las embarcaciones; los yacimientos petrolíferos; los bosques.

ACTIVO DIFERIDO en este rubro se presentan los conceptos que representan para la empresa el derecho a percibir un servicio o a disponer de determinados bienes durante un lapso futuro posterior al período contable, derivados de pagos efectuados por anticipado o de la adquisición de bienes materiales que serán utilizados con posterioridad.

Forman este grupo: los costos de organización, instalación; rentas pagadas por anticipado, propaganda y publicidad, y eventualmente, papelería y artículos de escritorio.

ORDEN DE PRESENTACION DE LOS CONCEPTOS DE ACTIVO

El orden en que comunmente se presentan los conceptos que forman el Activo Circulante, se determina en función del mayor o menor grado de disponibilidad de cada uno de estos conceptos. Por lo tanto el orden que realmente presentan es el siguiente:

ACTIVO CIRCULANTE

Caja
Bancos
Clientes
Documentos por cobrar
Deudores diversos
Mercancías o inventarios.

Los conceptos que forman el Activo Fijo, deben ordenarse de acuerdo con el mayor o menor grado de permanencia como inversión al servicio de la empresa.

ACTIVO FIJO

Terrenos
Edificios

Maquinaria y equipo (en empresas industriales)

Equipo de oficina

Equipo de reparto

Equipo de transporte

Depositos en garantía

Acciones, bonos y valores.

Por lo que respecta al Activo Diferido, no existe un orden más o menos generalizado para presentar los conceptos que lo integran, debido a que éstos varían notablemente de una empresa a otra. Sin embargo, es común observar que se presentan de acuerdo con la menor o mayor cuantía de la erogación.

ACTIVO DIFERIDO

Costos de Instalación

Costos de organización

Rentas pagadas por anticipado

Primas de seguros pagadas por anticipado

Intereses pagados por anticipado

Papelería y útiles de escritorio

Propaganda y publicidad.

CLASIFICACION DE LOS CONCEPTOS DE PASIVO

Deben distinguirse dos tipos de obligaciones para la empresa:

- 1.- Las correspondientes al pago de deudas contraídas con motivo de la percepción de un bien o un servicio a crédito

A CORTO PLAZO ó LARGO PLAZO

- 2.- Las derivadas de cobros efectuados por anticipado a la prestación de servicios o entrega de mercancías

COBROS ANTICIPADOS

De acuerdo con este punto de vista el PASIVO se clasifica en tres grupos.

- PASIVO CIRCULANTE
- PASIVO FIJO
- PASIVO DIFERIDO

PASIVO CIRCULANTE formado por las deudas que tiene que pagar la empresa a corto plazo (menor de un año). Generalmente se trata de deudas que contrae por compras de bienes principalmente mercancías, o derivadas de préstamos recibidos.

Integran a este grupo las deudas contraídas con los proveedores las deudas que garantiza la empresa con letras de cambio o pagarés y que se presentan bajo el título de documentos por pagar y las deudas contraídas con otros acreedores, o sean los acreedores diversos.

PASIVO FIJO Lo integran deudas que deben cubrirse a largo plazo (mayor de un año). Se originan por la adquisición de bienes inmuebles, como son terrenos y edificios, presentándose la obligación bajo el título de acreedores hipotecarios; y en algunos

casos por la adquisición de otros bienes del activo fijo, como maquinaria y otros equipos que generalmente se garantizan suscribiendo documentos, mismos que se presentan bajo el título de documentos por pagar a largo plazo.

PASIVO DIFERIDO Bajo este título se presentan los conceptos que representan para la empresa la obligación de entregar bienes (mercancías) o prestar servicios durante un lapso futuro posterior al período contable, derivados de cobros efectuados por anticipado y por los cuales fueron comprometidos.

Comúnmente forman este grupo: rentas cobradas por anticipado e intereses cobrados por anticipado. Las obligaciones derivadas de anticipos recibidos de clientes generalmente deben cumplirse durante el período contable, y por lo tanto deben presentarse como pasivos circulantes.

ORDEN DE PRESENTACION DE LOS CONCEPTOS DE PASIVO

El orden que comúnmente se presenta el Pasivo Circulante se determina atendiendo al mayor o menor grado de exigibilidad de cada uno de esos conceptos.

PASIVO CIRCULANTE

Proveedores
Documentos por pagar
Acreedores diversos

Los conceptos que forman el Pasivo Fijo, deben ordenarse teniendo en cuenta el menor o mayor plazo que se haya convenido para cubrirlos.

Documentos por pagar a largo plazo
Acreedores hipotecarios
Obligaciones en circulación

Los conceptos que forman el Pasivo Diferido varían notablemente de una empresa a otra y en muchos casos no se requieren, por lo que no existe un orden para presentarlos.

PASIVO DIFERIDO

Rentas cobradas por anticipado

Intereses cobrados por anticipado

CLASIFICACION DE LOS CONCEPTOS DE CAPITAL CONTABLE

Los conceptos que integran este grupo se pueden distinguir como básicos, las aportaciones directas de los propietarios y el aumento o disminución que les corresponde como consecuencia de los resultados de operación de la empresa, es decir, la utilidad o la pérdida.

Los grupos que lo integran son:

- CAPITAL SOCIAL
- Utilidades
- Pérdidas

A continuación expondremos un ejemplo de como debe de presentarse un BALANCE GENERAL en forma de reporte.

L A S O R C H A, S. A.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1981

ACTIVO

CIRCULANTE:

Caja	\$ 10,000	
Bancos	300,000	
Invers. en valores a la vista	400,000	
Fondo para Jubilaciones	250,000	
Clientes	1,100,000	
Documentos por cobrar	1,400,000	
Deudores Diversos	100,000	
Mercancías	400,000	
Anticipos otorg. a proveed.	500,000	
Otros pagos anticipados	40,000	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		\$ 8,000,000

FIJO:

Terrenos	500,000	
Edificios	2,000,000	
Equipo de oficina	150,000	
Equipo de Reparto	200,000	
Equipo de Transporte	130,000	
Depósitos otorg. en garantía	20,000	
Acciones, Bonos y Valores	700,000	
TOTAL ACTIVO FIJO		3,700,000

DIFERIDO:

Costos de Instalación	100,000	
Costos de Organización	90,000	
Rentas pagadas por anticipado	70,000	
Intereses pagados por anticip.	40,000	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		300,000

ACTIVO TOTAL **\$ 12,000,000**

L A C O R O N A, S. A.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1961

PASIVO

CIRCULANTE:

Proveedores	\$ 2,000,000	
Documentos por Pagar	1,250,000	
Acreedores Diversos	300,000	
Anticipos recibidos de Clientes	400,000	
Otros cobros anticipados	50,000	
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		\$ 4,000,000

FIJO:

Documentos por pagar	200,000	
Acreedores Hipotecarios	600,000	
Obligaciones en Circulación	1,000,000	
TOTAL PASIVO FIJO		1,800,000

DIFERIDO:

Rentas Cobradas por Antic. .	170,000	
Intereses cobrados por Antic.	30,000	
TOTAL PASIVO DIFERIDO		200,000

PASIVO TOTAL **6,000,000**

CAPITAL CONTABLE

Capital Social	5,000,000	
Pérdidas ejerc. ant.	(500,000)	
TOTAL	4,500,000	
Utilidad del Período 81	1,500,000	
TOTAL CAPITAL CONTABLE		6,000,000

SUMA PASIVO MAS CAPITAL **\$ 12,000,000**

ESTADO DE RESULTADOS

Es el estado financiero en el que se presenta la información relativa a la afectación que sufre el Capital Contable o patrimonio de la empresa, como consecuencia de las operaciones practicadas por la misma durante un período de tiempo determinado. También se le denomina Estado de Pérdidas y Ganancias.

ELEMENTOS DEL ESTADO DE RESULTADOS

Antes de analizar los elementos que forman el Estado de Resultados es conveniente que definamos los siguientes conceptos:

UTILIDAD Y PERDIDA en las entidades o empresas con fines de lucro (empresas mercantiles) la afectación que sufre el capital contable como consecuencia de las operaciones practicadas se denomina "Utilidad" cuando lo incrementa y "Pérdida" cuando lo disminuye.

REMANENTE Y EXCEDENTE en las empresas sin fines de lucro la afectación que sufre el patrimonio como consecuencia de las operaciones practicadas se denomina "Remanente de Ingresos sobre Egresos" cuando lo incrementa, y "Excedente de Egresos sobre Ingresos" cuando lo disminuye.

INGRESOS son aquéllos que representan aumento de capital contable, derivados de las operaciones practicadas por la entidad.

EGRESOS son los que representan disminuciones de capital contable, derivados de las operaciones practicadas por la empresa.

Después de haber definido los anteriores conceptos, pasaremos al estudio de los elementos del Estado de Resultados.

VENTAS son los ingresos que obtiene la empresa por el giro mismo del negocio.

COSTO DE VENTAS se define como el costo de la mercancía vendida.

UTILIDAD BRUTA es el excedente de ingresos por ventas sobre el costo de la mercancía vendida.

148266

PERDIDA BRUTA es el excedente del costo de la mercancía vendida sobre los ingresos por ventas.

GASTOS DE OPERACION las operaciones de compra-venta de mercancías implica una serie de erogaciones que también constituyen resultados para la empresa como son: sueldos, rentas, energía eléctrica, teléfonos, telégrafos, correos, etc., que se denominan gastos de operación. Se dividen en:

- a) GASTOS DE VENTA son los gastos originados por la realización directa de la ventas; como son: sueldos del personal del departamento de ventas, comisiones a vendedores, rentas, energía eléctrica y otros servicios consumidos por el departamento
- b) GASTOS DE ADMINISTRACION son los gastos originados en el desarrollos de la función administrativa; como son: sueldos del personal administrativo, rentas, energía eléctrica, teléfonos, telégrafos, correos y otros servicios.

UTILIDAD O PERDIDA DE LA OPERACION se obtiene restando de la utilidad bruta los gastos de operación.

PRODUCTOS FINANCIEROS en este concepto se acumulan y presentan las ganancias derivadas de inversiones u otras operaciones estrictamente financieras tales como: intereses ganados sobre préstamos otorgados, descuentos obtenidos por pronto pago.

GASTOS FINANCIEROS En este concepto se acumulan y se presentan las erogaciones provocadas por el uso de dinero u otros bienes

y servicios obtenidos a crédito, como son los intereses.

UTILIDAD DEL EJERCICIO para determinar la utilidad del ejercicio se debe restar de la utilidad de la operación el valor de la pérdida neta entre otros gastos y productos financieros.

OTROS PRODUCTOS en este concepto se acumulan y se presentan las ganancias derivadas de rentas percibidas por el arrendamiento de locales u otros bienes, las utilidades en venta de activos fijos, las comisiones ganadas por ventas de mercancías en comisión.

OTROS GASTOS en este concepto se acumulan y se presentan las erogaciones provocadas por donativos a instituciones de beneficencia, obsequios al personal, pérdidas en ventas de activos fijos, etc.

A continuación expondremos un ejemplo de como debe de presentarse un ESTADO DE RESULTADOS.

LA CORONA, S. A.
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERIODO DEL AL DE 1981

Ventas		\$	950,000
Costo de Ventas			600,000
UTILIDAD BRUTA		\$	350,000
Gastos de Operación:			
Gastos de Venta	\$	175,000	
Gastos de Admon.		100,000	\$ 275,000
UTILIDAD DE LA OPERAC.			\$ 75,000
Productos y Gastos Financieros:			
Productos Financieros	\$	15,000	
Gastos Financieros		(10,000)	\$ 5,000
UTILIDAD DESPUES DE PRO- DUCTOS Y GASTOS FINANC.			\$ 30,000
Otros productos y otros gastos:			
Otros productos	\$	4,000	
Otros gastos		(7,000)	\$ (3,000)
UTILIDAD DEL EJERCICIO			\$ <u>77,000</u>

ESTADO DE MOVIMIENTOS DE FONDOS

Al analizar el ciclo económico de las empresas se observa una serie de entradas y salidas de efectivo derivadas, en principio, de la realización de sus operaciones; entradas por los cobros de bienes y servicios vendidos, salidas por los pagos de bienes y servicios vendidos, salidas por los pagos de bienes y servicios adquiridos.

La determinación y cuantificación de las entradas y salidas de efectivo ocurridas durante un período, es útil para evaluar el desarrollo de la función financiera.

La determinación y cuantificación de las entradas y salidas de efectivo, anticipadamente a la realización de las operaciones, permite plantear con oportunidad las alternativas factibles o más viables, entre las cuales optar para decidir el empleo más adecuado de efectivo sobrante; o bien, la fuente de obtención del efectivo faltante más apropiada.

El Estado de Movimientos de Fondos puede contener simplemente la síntesis de las entradas y las salidas ocurridas durante todo el período contable, pero lo más recomendable es, desde luego, que contenga la descripción de las entradas y salidas de efectivo correspondientes a cada mes.

A continuación presentamos un modelo de Estado de Movimiento de Fondos correspondiente a seis meses.

ESTADO DE MOVIMIENTO DE FONDOS
DE ENERO A JUNIO DE 1981

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL
EFFECTIVO INIC.	100	170	250	(120)	(10)	80	100
ENTRADAS:							
Por Ventas	300	340	390	380	370	400	
Por Otros Conc.	50	20	20	40	30	20	
TOTAL	350	360	410	420	400	420	2,360
SALIDAS:							
Por compras	150	140	110	160	150	160	
Por Sueldos	120	120	130	140	140	140	
Por Otros Conc.	10	20	50	10	20	10	
TOTAL	280	280	290	310	310	310	2,270
MOVIMIENTO DEL PERIODO	70	80	(370)	110	90	110	90
MOVIMIENTO ACUMULADO	170	250	(120)	(10)	80	190	190

III.- LA TOMA DE DECISIONES FUNDAMENTADA EN LA INFORMACION FINANCIERA.

LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSTITUYEN EL APOYO FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION

Las decisiones administrativas se apoyan en amplia información, relativa a diferentes aspectos de importancia para la empresa, que generalmente contiene las decisiones tomadas por otras personas, por lo cual es válido decir que son la síntesis e expresión final de toda una serie de decisiones previas.

Por consiguiente los estados financieros llegan a constituir así, el apoyo fundamental de la administración, ya que contienen la información básica, que permite conocer y evaluar la situación en que se encuentra la empresa, sus resultados de operación, su movimiento de fondos y otros aspectos relacionados con el desarrollo de sus actividades, e igualmente, con las decisiones tomadas.

REQUISITOS PARA QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS SIRVAN REALMENTE PARA FUNDAMENTAR LAS DECISIONES QUE SE TOMAN EN LAS EMPRESAS.

Toda la información financiera contenida en los estados financieros cumpla su objetivo de apoyo fundamental de la administración, sólo en medida en que tales documentos sean verdaderamente comprendidos por los usuarios.

El uso de los estados financieros como medio de control no puede, por tanto, basarse en su lectura simplemente, sino en considerar los conceptos y cifras que los integran.

ción de su significación relativa, y no en forma aislada. Este control permitirá evaluar asimismo, si las decisiones tomadas fueren las adecuadas, y determinar si deben, en una medida u otra, ser substituidas, lo cual conduce nuevamente al inicio del proceso de planeación, dirección y control.

EVALUACION DE LA SITUACION FINANCIERA Y DE LAS DECISIONES TOMADAS AL RESPECTO; EN BASE AL ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

Para comprender la utilidad que tienen los estados financieros es necesario llevar a cabo un análisis e interpretación de los estados financieros.

Dicho análisis se puede llevar a cabo por:

- Razones Financieras
- Aumentos y disminuciones
- Otros

RAZONES FINANCIERAS

Una razón financiera es la división de un número de los estados financieros entre otro número de los mismos.

Para la presente investigación tomaremos en cuenta la siguiente clasificación:

- Razones de Liquidez
- Razones de Endeudamiento
- Razones de Actividad
- Razones de Rentabilidad

RAZONES DE LIQUIDEZ

Las razones de liquidez van a mostrar la capacidad de pago que tiene una empresa a corto plazo. Se clasifican en:

RAZON CIRCULANTE considera la suma de los derechos de la empresa a corto plazo y los divide entre la suma de obligaciones a corto plazo para mostrar cuantos pesos tiene la empresa invertidos a corto plazo, para cubrir sus obligaciones en este mismo plazo.

$$\text{RAZON CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{DISPONIBILIDAD}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

PRUEBA DEL ACIDO considera únicamente los activos fácilmente realizables en el corto plazo. Se obtiene dividiendo la suma del activo circulante menos los activos que no sean fácilmente realizables.

$$\text{PRUEBA DEL ACIDO} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

PRUEBA RAPIDA considera la capacidad inmediata que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones a plazo inmediato. Se obtiene dividiendo el saldo existente en las cuentas de caja y bancos entre el pasivo circulante.

$$\text{PRUEBA RAPIDA} = \frac{\text{CAJA Y BANCOS}}{\text{PASIVO CTE.}}$$

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Las razones de endeudamiento se encargan de mostrar en que porcentaje utiliza una empresa los recursos ajenos y que capacidad tiene para cubrir los intereses que se le cobran por la utilización de estos recursos. Se clasifican en:

PASIVO A ACTIVO TOTAL se expresa normalmente en porcentaje y muestra que porcentaje de los recursos que utiliza una empresa han sido financiados con dinero de terceras personas, de acreedores. La forma de obtener la razón, es dividiendo el total del pasivo entre la suma del activo.

$$\text{PASIVO A ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

APALANCAMIENTO la razón de apalancamiento indica si los recursos de capital se obtuvieron mediante deuda o mediante capital aportado por los propietarios. Para desarrollar la razón de apalancamiento es necesario comprender los conceptos de Capital de Trabajo e Inversión Permanente.

CAPITAL DE TRABAJO es el capital utilizado para que la empresa trabaje.

$$\text{CAPITAL D TRABAJO} = \text{ACTIVO CTE.} - \text{PASIVO CTE.}$$

$$\text{INVERSION PERMANENTE} = \text{CAPITAL DE TRABAJO} + \text{Activo a l. plazo}$$

POR LO TANTO LA FORMULA DE APALANCAMIENTO ES:

$$\frac{\text{PASIVO A LARGO PLAZO}}{\text{INVERSION PERMANENTE}}$$

RAZONES DE ACTIVIDAD

Este grupo de razones financieras sirve para evaluar como funciona la empresa respecto a políticas preestablecidas, respecto a su historial, respecto al mercado. Se clasifican en:

PERIODO MEDIO DE COBROS esta razón muestra el tiempo que una empresa tarda en promedio en cobrar sus ventas a crédito. La forma en que se obtiene esta razón es dividiendo el saldo promedio de las cuentas por cobrar entre las ventas netas y multiplicando este resultado por 360, que son los días comerciales del año

$$\text{PERIODO MEDIO DE COBROS} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 360$$

ROTACION DE INVENTARIOS da a conocer cual ha sido la movilidad de los inventarios y es útil saber dicha movilidad para saber a cuanto ascienden nuestros costos de mantenimiento de inventarios.

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}}$$

ROTACION DEL ACTIVO TOTAL Brinda una medida de que tan bien se está utilizando la inversión total en la empresa. La forma de obtener la rotación del activo es dividiendo las ventas entre la suma del activo.

$$\text{ROTACION DEL ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL DE ACTIVO}} = \text{VECES}$$

ROTACION DE LA INVERSION PERMANENTE trata de medir que tan bien funcionan las inversiones en activos permanentes. Divide las ventas entre el importe neto de la inversión permanente, obteniéndose:

$$\text{ROTACION INVERSION PERMANENTE} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{INV. PERMANENTE}}$$

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA trata de medir si los departamentos de ventas y de producción funcionan en forma adecuada al mantener este margen de utilidad adecuado y produciendo o comprando a un costo conveniente. Se obtiene dividiendo la utilidad bruta entre las ventas netas y multiplicando el resultado por 100 (%).

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

GASTOS DE OPERACION trata de medir cuantos centavos gasta una empresa en gastos operativos por cada peso que vende. Se obtiene dividiendo los gastos de operación entre las ventas netas y multiplicando el resultado por 100 (%).

$$\frac{\text{GASTOS DE OPERACION}}{\text{VENTAS NETAS}} = \text{PORCENTAJE}$$

RAZONES DE RENTABILIDAD

Miden el rendimiento o porcentaje que las utilidades representan respecto a las inversiones o las ventas. Se clasifican en:

MARGEN DE UTILIDAD NETA Muestra que porcentaje de las ventas está integrado por la utilidad neta o bien cuantos centavos deja de utilidad neta, cada peso que se vende. La forma de obtener esta razón es dividiendo la utilidad neta entre las ventas y multiplicando el resultado por 100 (%).

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \times 100 = \text{PORCENTAJE}$$

RENTABILIDAD DE LA INVERSION PERMANENTE trata de medir la eficiencia que ha tenido la inversión permanente dentro de la empresa. Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre el promedio de inversión permanente en el período y multiplicando el resultado por 100 (%).

$$\text{RENT. DE LA INV. PERMANENTE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PROMEDIO DE INV. PERMANENTE}} \times 100$$

INV.

RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO considera la inversión hecha por los socios de la empresa en promedio, capital contable promedio, y la utilidad neta.

$$\text{RENTABILIDAD DEL CAP. PROPIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAP. CONTABLE}} \times 100 =$$

AUMENTOS Y DISMINUCIONES

El comparar un Balance General nos permite observar los cambios obtenidos en los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en términos de dinero. Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración de la empresa sobre lo que está sucediendo o como se están transformando los diferentes conceptos que integran a la empresa económica como resultado de las utilidades o pérdidas generadas durante el período de comparación. A estos análisis con mucha frecuencia se les adiciona una columna que señala porcentualmente los aumentos y disminuciones que están representados por las cifras absolutas, con el fin de obtener los cambios proporcionales que hayan tenido lugar.

Ejemplo:

ACTIVO	1983	1984	AUM.	DISM.
ACTIVO CIRC.				
CAJA Y BANCOS	\$ 16,600	14,000		2,600
CUENTAS X C.	64,400	84,500	100	
INVENTARIOS	61,100	84,200	100	

OTROS

INMOVILIZACION DE CAPITAL trata de determinar en que medida las aportaciones de los propietarios, y en su caso las de los no-propietarios, se han utilizado en adquirir activos fijos.

Los estudios relativos a la inmovilización de capital deben servir de base para fundamentar las decisiones que se toman acerca de la estructura financiera de la empresa, de la estructura del activo y especialmente de la forma de financiar las operaciones a corto plazo.

ESTRUCTURA DEL ACTIVO sirve para evaluar si la inversión en circulantes y en no-circulantes es la adecuada, o ha sido la causa de problemas. En empresas industriales se requiere de una importante inversión en activos no-circulantes (maquinarias, equipos, instalaciones, etc.), en cambio en empresas comerciales la inversión en estos activos suele ser de poca importancia y aun no existir, ya que no requieren de equipos productivos.

CAPITAL DE TRABAJO es el número de unidades monetarias provenientes de capital contable y/o pasivos a largo plazo no inmovilizadas en activos fijos, sino invertidas en activos circulantes.

$CAPITAL DE TRABAJO = CAP. CONT. + PASIVO A L.P.$

$- ACTIVO NO CIRCULANTE$

En términos generales se considera adecuada que el capital de trabajo tenga un importe equivalente al monto del pasivo a corto plazo.

MARGEN DE SEGURIDAD

Es el número de unidades monetarias (pesos) de capital de trabajo por cada unidad de pasivos a corte plazo.

$$\text{MARGEN DE SEGURIDAD} = \frac{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

CAPITULO V

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Para comprender y desarrollar el análisis de los Estados Financieros, medios importantísimos, para la toma de decisiones aplicamos la presente investigación en la Cía. Hulera Industrial B.F. GOODRICH EUZKADI, S.A., la cual nos dotó de información relevante para el logro de nuestro objetivo.

En el desarrollo de nuestra investigación utilizamos dos tipos de análisis de estados financieros: las Razones Financieras y el Método de Aumentos y Disminuciones. Son estos dos métodos los que nos apoyarán en la comprobación de nuestra hipótesis acerca de la importancia que tiene la información financiera para la toma de decisiones.

METODOLOGIA

La metodología a utilizar consistirá en hacer una breve descripción de lo que es la empresa y utilizar sus estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) para evaluar su comportamiento histórico (1980 - 1981).

B.F. GOODRICH EUZKADI, S.A.

Si bien no se puede dejar de lado la serie de problemas que se presentaron y que aún subsisten y dentro de los cuales destacan la inflación, el déficit tanto de la balanza comercial como del sector público, así como el incremento en el nivel de endeudamiento, la escasez de financiamiento y el deslizamiento del tipo de cambio (circunstancias por todos conocidas, que dieron origen a la gran crisis que se tuvo en el país, en el año de 1982), lo cierto también es que el crecimiento registrado en 1981 constituye una excepción notable y más cuando se compara con la situación de estancamiento y recesión existente en la mayoría de los países industrializados.

Por lo que hace al sector industrial, éste también registró un fuerte dinamismo, en especial la rama automotriz. En 1981 la producción de automóviles alcanzó la cifra de 350,000 unidades y la de camiones y autobuses 235,000 unidades, lo que significó importantes crecimientos con respecto al año anterior del 15.5% y del 25.7%, respectivamente. Los vehículos en circulación llegaron a los 4.5 millones de automóviles y 1.8 millones de camiones. Estos constituyen un sector clave de la economía al movilizar más del 80% de pasajeros y carga que se transportan en el país.

La industria llantera, cuyo crecimiento en el período de 1970 a 1979 fue superior al del PIB y al de la industria manufacturera, en 1981 pudo haber tenido también un desarrollo notable, pero debido a un período de no haber sufrido el impacto de una huelga más prolongada que la industria ha registrado, lo que dio origen a fuertes importaciones. Se es

portaciones totales que se hicieron en el año abastecieron el 22% del mercado nacional.

La empresa cuestionada fue la única que públicamente denunció las desmedidas importaciones y pidió al gobierno la reinstalación del permiso previo de importación para toda clase y tipo de llantas. El requisito del permiso fue implantado oficialmente el 27 de Junio de 1981.

Euzkadi fué fundada en 1936. Durante ese tiempo ha tenido un constante desarrollo, lo que le ha permitido una posición de liderazgo dentro de la industria hulera nacional.

Para la elaboración de sus productos, la compañía cuenta con los servicios técnicos de su asociada, The B.F. Goodrich, en productos de hule y con los de Armstrong World Industries, Inc., en losetas para pisos. Las técnicas de Goodrich y Armstrong son las más avanzadas en su género en el mundo y aseguran la supremacía tecnológica de Euzkadi en nuestro país. El desarrollo de Euzkadi es tal que le permite tener un bajo índice en cuanto a la importación de materias primas.

La empresa opera dos plantas industriales que producen llantas, en México, D.F. y en el Salto, Jal., y dos plantas industriales que producen losetas para pisos y productos para la industria (bandas transportadoras y de transmisión), en la Presa, Estado de México.

SITUACION LABORAL

Las relaciones de la compañía con su personal sindicalizado han sido buenas durante el ejercicio 1981. Aunque la compañía tuvo que sufrir, al hacerse la revolución de la industria hulera, una Huelga General de los obreros

y que duró del 12 de Febrero al 27 de Marzo. Los efectos de esta huelga afectaron los resultados del ejercicio 1981 y causaron perjuicios a la compañía, a los accionistas, al personal sindicalizado, a los distribuidores del producto y a la economía general del país.

NUEVOS PRODUCTOS

En 1981 se planeó lanzar al mercado la llanta de camión "Euzkadi radial superacero". También ha aumentado la calidad duración del producto y la seguridad del automovilista en la producción de llantas radiales para autos pequeños, medianos y grandes.

AMPLIACIONES

La compañía planea a diez años la expansión de la capacidad productiva, invirtiendo 2,625 millones de pesos. Estas inversiones se iniciaron en 1981 y se terminaron en 1983.

Con la ampliación de las instalaciones industriales, la compañía podrá satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales, reduciendo las importaciones.

El gobierno autorizó a Euzkadi la expansiones mencionadas para satisfacer los requerimientos del mercado.

PERSONAL

En cuanto al personal, Euzkadi está superando sus esfuerzos para fortalecer el diálogo con el gobierno y el sindicato para evitar huelgas, que serían un problema para los propietarios de la compañía.

La compañía está tratando de mejorar las condiciones de trabajo de todo el personal, dando mayor énfasis en la capacitación, motivación y desarrollo. Es por ésto que el presupuesto destinado a la capacitación se aumentó en forma importante y las horas dedicadas a ella por el personal durante su jornada de trabajo se incrementó en un 19%.

Cabe mencionar que todas las anteriores cifras que complementan la información fueron proporcionadas, todas ellas, por B.F. GOODRICH EUZKADI, S.A.

B.F. GOODRICH BUZKADI, S.A.
BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE DE 1981
(Millones de pesos)

ACTIVO

CIRCULANTE:

- Caja y Bancos	\$ 194
- Inversiones Temporales en valores	78
- Cuentas por cobrar menos estimación para descuen- tos y cuentas incobrables (1981 \$ 63 ; 1980 \$ 49)	817
- Inventarios	1,139
- Gastos Anticipados	<u>12</u>

TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 2,240

FIJO:

- Inversiones en Acciones	4
- Impuesto s/la renta y par- ticipación de utilidades anticipadas	106
- Otros Activos	10
- Propiedades maquinaria y equipo, costo de adq.	1,992
- Depreciación Acumulada	(743)
- Incremento por valuación	6,313
- Complemento a la depreciación	<u>(2,709)</u>

TOTAL ACTIVO FIJO \$ 5,473

TOTAL ACTIVO \$ 7,713

B.F. GOODRICH EUZKADI, S.A.

BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE DE 1981
(Millones de pesos)PASIVO

CIRCULANTE:

- Préstamos a Corto Plazo	\$	230
- Préstamos a Largo Plazo con vencimiento a un año		118
- Proveedores y Cuentas por Pagar		420
- Impuestos por pagar		<u>126</u>

TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$	894
-------------------------	----	-----

FIJO:

TOTAL PASIVO FIJO	\$	<u>438</u>
TOTAL PASIVO	\$	1,332

CAPITAL CONTABLE

- Capital Contable Social	\$	2,080
- Actualización Patrimo - nial		2,625
- Reserva Legal		124
- Utilidad Permanente de Ejercicios Anteriores		862
- Utilidad del ejercicio		690

TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$	<u>6,331</u>
------------------------	----	--------------

TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	\$	<u>7,713</u>
--------------------------	----	--------------

E.S. GOODRICH EUZKADI, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1981
(Millones de pesos)

- Ventas Netas	\$	6,400
- Costo de Ventas		4,252
- Utilidad Bruta	\$	2,148
- Gastos de Operación		589
- Utilidad de Operación	\$	<u>1,559</u>
Productos y Gastos Fin.:		
- Productos Financieros		20
- Gastos Financieros		<u>(110)</u>
- Utilidad Contable	\$	1,469
- Impuesto s/la renta		671
- Participación de Utilidades a pagar		128
- Impuesto s/la renta y participación de utilidades (anticipadas) o diferidas		(20)
UTILIDAD NETA	\$	<u>690</u>

INFORMACION FINANCIERA SOBRESALIENTE
(Millones de pesos)

CONCEPTO	81	80	79	78	77
VENTAS NETAS	6,400	4,397	2,321	2,687	2,087
UTIL. OPERAC.	1,559	1,284	454	567	286
UTIL. NETA	690	569	203	266	104
DIVID. PAGADOS	83	62	52	40	15
INV. ACCIONISTAS	6,381	4,678	3,797	963	737
ACTIVO TOTAL	7,713	5,961	4,791	1,555	1,221
PRESTAMOS					
CAMBIARIOS					
DECLAR.	357	4	432	161	256
MAQ. Y EQUIPO	308	283	508	43	37
CAPITAL DE TRAB.	1,346	983	689	687	440

RAZONES FINANCIERAS

I.- RAZONES DE LIQUIDEZ

a) RAZON CIRCULANTE O DE SOLVENCIA

$$\text{RAZON CIRCULANTE O DE SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

1980	1981
<u>1730</u> = 2.31	<u>2,240</u> = 2.50
747	394

Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene \$ 2,50 disponibles en corto plazo para pagarlos. Esto, en otras palabras, permite conocer que la empresa dispone de dos y media unidades monetarias invertidas en Activos Circulantes, por cada unidad de Pasivos a Corto Plazo; lo cual es garantía para los acreedores de que la empresa les reintegrará el importe de sus créditos. Podiera decirse que la empresa tiene cierta sobreinversión en Activo Circulante, pero, para afirmar lo anterior sería necesario saber por qué motivo o razón se mantiene esta relación de 2.5 a 1.

La decisión de disponer de Activos Circulantes en mayor cantidad que el importe de Pasivos Circulantes es, acertada, pues al propiciar el cumplimiento oportuno y adecuado de las obligaciones a corto plazo, se propicia también la posibilidad de disponer de créditos tanto comerciales como bancarios, los cuales son un fuerte apoyo para llevar a cabo las operaciones normales de la empresa. Si comparamos con el ejercicio ante -

rior se notará un buen aumento en este aspecto.

b) PRUEBA DEL ACIDO O DE LIQUIDEZ

$$\text{PRUEBA DEL ACIDO} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

1980		1981
$\frac{1,730 - 744}{747} = 1.31$		$\frac{2,240 - 1,139}{894} = 1.23$

La empresa tiene buena liquidez, puesto que puede liquidar el 100% de las deudas a corto plazo y todavía le sobre un 23% dispone de \$ 1.23 de efectivo y otros bienes de rápida convertibilidad a efectivo, por cada unidad de pasivos a corto plazo.

Se sigue notando que la empresa tiene una sobreinversión en activos circulantes, quizá como política para defenderse de los efectos inflacionarios. En cuanto a la comparación con el ejercicio anterior, se puede observar una notable baja en cuanto a la liquidez.

c) PRUEBA RAPIDA

$$\text{PRUEBA RAPIDA} = \frac{\text{CAJA Y BANCOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

1980		1981
$\frac{134}{894} = 0.21$		$\frac{60}{747} = 0.080$

Euzkadi cuenta con \$ 0.21 para cubrir sus deudas a corto plazo. Lo que demuestra que la empresa cuenta con buena liquidez. Aunque se sigue viendo que tiene una liquidez excedida quizás tenga demasiada inversión en cuentas por cobrar o inventarios. Con respecto al año de 1980, en el año en cuestión se nota un apreciable aumento que ayudará a aprovechar oportunidades como descuentos por pronto pago o compra de mercancía u otros bienes a precio rebajado.

II.- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

a) PASIVO A ACTIVO TOTAL

$$\text{PASIVO A ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

1980		1981
<u>1,283</u>	= 0.21%	<u>1,332</u> = 0.17%
5,961		7,713

El resultado demuestra que por cada peso que invierte Euzkadi en su activo \$ 0.17 son financiados por recursos ajenos. La empresa esta siguiendo una política buena, al no actuar con demasiados recursos ajenos. En 1981 la empresa redujo todavía mas la dependencia económica en cuanto el financiamiento ajeno.

b) APALANCAMIENTO

$$\text{APALANCAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO A LARGO PLAZO}}{\text{INVERSION PERMANENTE}}$$

$$+ \text{ CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CTE.}$$

$$+ \text{ INVERSION PERMANENTE} = \text{CAPITAL DE TRABAJO} + \text{ACTIVO FIJO}$$

1980

$$\text{APALANCAMIENTO} =$$

$$+ \text{ CAPITAL DE TRABAJO} = 1,730 - 747 = 983$$

$$+ \text{ INV. PERMANENTE} = 983 + 4,231 = 5,214$$

$$\text{APALANCAMIENTO} = \frac{536}{5,214} = 0.102$$

1981

$$\text{APALANCAMIENTO} =$$

$$+ \text{ CAPITAL DE TRABAJO} = 2,240 - 894 = 1,346$$

$$+ \text{ INV. PERMANENTE} = 1,346 + 5,473 = 6,819$$

$$\text{APALANCAMIENTO} = \frac{438}{6,819} = 0.064$$

Por cada peso invertido Euzkadi debe \$ 0.064, resultado bastante conservador, que le brinda grandes posibilidades de endeudamiento. Con respecto al año anterior se puede ver que la empresa trata de no utilizar mucho el dinero ajeno.

III.- RAZONES DE ACTIVIDAD

a) PERIODO MEDIO DE COBROS

$$\text{PERIODO MEDIO DE COBROS} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS}} \times 360$$

1980		1981
<u>666</u>	X 360 = 48.9	<u>817</u> X 360 = 45.9
4,897		6,400
49 DIAS		46 DIAS

Si consideramos el resultado podemos ver que la empresa es muy eficiente en su departamento de ventas y cobranzas, pues, selecciona adecuadamente a sus clientes.

La empresa tarda cuarenta y seis días, en promedio, en cobrar sus ventas a crédito.

b) ROTACION DE INVENTARIOS

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}}$$

1980		1981
<u>3,227</u>	= 4.33 VECES	<u>4,252</u> = 3.73 VECES
744		1,139

Con este resultado comprobamos que Euzkadi tiene que incurrir en costos de mantenimiento del inventario por 97 días (360/3.73). Su rotación de inventarios está un poco larga si

consideramos que el promedio de las empresas es de 77 días quizás se deba a que la empresa no le interesa dicha rotación sino más bien que tenga buenas reservas, por si existieran imprevistos.

c) ROTACION DEL ACTIVO TOTAL

ROTACION DEL ACTIVO TOTAL =		$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	
1980		1981	
$\frac{4,397}{5,961}$	= 0.82 VECES	$\frac{6,400}{7,713}$	= 0.82 VECES

La inversión total de la empresa se está utilizando no en muy buena forma. No se esta llevando a cabo una buena aplicación de recursos.

d) ROTACION DE LA INVERSION PERMANENTE

ROT. DE LA INV. PERMANENTE =		$\frac{\text{VENTAS}}{\text{INVERSION PERMANENTE}}$	
1980		1981	
$\frac{4,897}{5,214}$	= 0.93 VECES	$\frac{6,400}{6,819}$	= 0.93 VECES

De acuerdo al resultado obtenido aparentemente Euzkadi no está haciendo una buena utilización de sus instalaciones, no

están funcionando las inversiones en activos fijos.

e) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

1980		1981
<u>1,670</u>	X 100 = 34.10%	<u>2,148</u> X 100 = 33.56%
4,897		6,400

Los departamentos de ventas y producción no están funcionando en forma adecuada, no se está vendiendo con un margen de utilidad adecuado y no se está produciendo ni comprando a un costo adecuado; sus costos están creciendo más que sus ventas quizás debido a ciertas políticas que la empresa está llevando a cabo para tratar de distinguirse como una empresa en expansión.

f) GASTOS DE OPERACION

$$\text{GASTOS DE OPERACION} = \frac{\text{GASTOS DE OPERACION}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

1980		1981
<u>386</u>	X 100 = 7.8	<u>589</u> X 100 = 9.2
4,897		6,400

Se concluye que Euzkadi hace un uso muy eficiente de sus gastos de operación. La empresa gasta menos en gastos operativos por cada peso que vende. Es una relación buena.

IV.- RAZONES DE RENTABILIDAD

a) RENTABILIDAD DE LA INVERSION PERMANENTE

$$\text{RENT. INV. PERM.} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INV. PERMANENTE}} \times 100$$

1980		1981
<u>569</u>	X 100 = 10.9%	<u>690</u> X 100 = 10.11%
5,214		6,819

La empresa no ha tenido una eficiencia con respecto a la inversión permanente de la empresa. Se puede concluir que se tiene poca efectividad en la habilidad de la administración para seleccionar los activos específicos sobre los cuales invertir. Si se compara con el promedio del mercado el resultado nos parece bajo.

b) RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO

$$\text{RENT. DEL CAP. PROPIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} \times 100$$

1980		1981
<u>569</u>	X 100 = 12.16%	<u>690</u> X 100 = 10.81%
4,678		6,381

La rentabilidad del capital propio está relativamente baja es necesario que la empresa piense como puede elevar este índice de rentabilidad puesto que al inversionista le interesa

un buen rendimiento. El bajo índice podría ser que se debiera a un cambio importante que se está llevando a cabo en la empresa y quizás por el momento no se este poniendo mucha atención en la rentabilidad, sino, más bien en la consolidación de la empresa como el principal productor, en la rama llantera, del país.

c) MARGEN DE UTILIDAD NETA

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \times 100$$

1980	1981
$\frac{569}{4,897} \times 100 = 11.61\%$	$\frac{690}{6,400} \times 100 = 10.78\%$

El resultado nos demuestra que la empresa está teniendo un margen de utilidad mayor por cada peso que se vende. Su política conservadora le ha permitido mantener un margen de utilidad neta mayor.

A continuación se presenta una serie de cuadros que nos muestran las variaciones de las razones financieras obtenidas en 1980 y 1981.

VARIACION RESULTANTE EN LAS RAZONES FINANCIERAS

RAZON	1980	1981	VARIACION	PROMEDIO
DE LIQUIDEZ:				
CIRCULANTE	2.31	2.50	0.19	1.77 VECES
PRUEBA DEL ACIDO	1.31	1.23	0.08	1.35 "
PRUEBA RAPIDA	0.21	0.08	0.13	0.23 "
DE ENDEUDAMIENTO:				
PASIVO A ACT. TOT.	21	17	4	26 %
APALANCAMIENTO	10.2	6.4	3.8	23 %
DE ACTIVIDAD:				
PERIODO MEDIO DE COBROS	49	46	03	30 DIAS
ROTACION DE INV.	83	97	14	77 "
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	0.82	0.82	0	2.00 VECES
ROTACION DE LA INV. PERMANENTE	0.93	0.93	0	2.00 "
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	34.10	33.56	0.54	36 %
GASTOS DE OPERAC.	7.8	9.2	1.4	20 %
DE RENTABILIDAD:				
RENT. DE LA INV. PERMANENTE	10.9	10.11	0.79	20 %
RENT. DEL CAPITAL PROPIO	12.16	10.81	1.35	20 %
MARGEN DE UTIL. NETA	11.61	10.78	0.83	6 %

ANALISIS FINANCIERO

La empresa tuvo un aumento en el Capital de Trabajo de \$ 933 (millones) a \$ 1,346 (millones) en 1981. El resultado se debe a un aumento excesivo en inventarios y a la emisión de papel comercial.

La liquidez inmediata disminuyó de 1.31 en 1980 a 1.23 en 1981 producido por una excesiva inversión en inventarios. Lo que trajo como consecuencia que aumentara la liquidez a corto plazo, pero se puede decir que no necesariamente haya aumentado la liquidez inmediata.

Las Cuentas por Cobrar también disminuyeron de 49 días en 1980 a 46 días en 1981. Pudiera decirse que se debe a una nueva política en el sistema de crédito y cobranzas.

Con respecto al pasivo , los préstamos a corto plazo aumentaron \$ 230 (millones) en 1981. Se debió al aumento en el volumen de acciones emitidas; esto a su vez, dió origen a una mayor inversión en inventarios produciendo consecuentemente un aumento en las cuentas por pagar a corto plazo y, por tanto, un aumento en la cuenta de proveedores.

Por otra parte el aumento en el capital social que fué de \$ 520 (millones) en 1980 y de \$ 2,080 (millones) en 1981, se debió al aumento en acciones emitidas por la empresa con un aumento de \$ 62.4 (millones) de acciones . En consecuencia se presenta un aumento de \$ 1,560 (millones) y a su vez aumenta el pasivo a corto plazo a \$ 230 (millones).

Otro factor relevante que afectó el desarrollo de la empresa en el ejercicio de 1981 fué el conflicto que se dió entre la empresa y los trabajadores y que culminó con un paro de actividades de 45 días . El paro de actividades afectó el desarro -

llo de la industria hulera en el mercado. Posteriormente dió origen a importaciones para satisfacer la demanda interna con la que se llegó a cubrir el 22% del mercado nacional.

El Gobierno Federal, preocupado por la excesiva importación, y a través del reclamo que hizo la Cía. en cuestión, solicitó un aumento en la producción del 50% con lo que se llegó a producir un millón de llantas anualmente. Lo anterior se traduce en un aumento en las ventas de 4,897 millones en 1980 a 6,400 millones en 1981, implicando un aumento en el costo de ventas y en gastos comerciales y administrativos.

AUMENTOS Y DISMINUCIONES

B.F. GOODRICH EUAKADI, S.A.

BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE DE 1981
(Millones de pesos)ACTIVO

CIRCULANTE:	1981	1980	AUM	DIS
- Caja y Bancos	\$ 194	\$ 60	134	
- Inversiones Temporales en valores	78	256		178
- Cuentas por cobrar menos estimación p/desc. y cuentas incobrables (1981 \$63 - 1980 \$49)	817	666	151	
- Inventarios	1,139	744	395	
- Gastos anticipados	<u>12</u>	<u>4</u>	8	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	2,240	1,730	510	
 FIJO:				
Inversiones en Acciones	4	4		
- Impuesto s/la renta y participación de util. anticipadas	106	80	26	
- Otros activos	10	8	2	
- Propiedades maq. y eq. costo de adq.	1,992	1,686	306	
- Depreciación acumul.	(743)	(605)	(138)	
- Incremento por valuación	6,313	4,987	1,326	
- Complemento a la deprec.	<u>(2,709)</u>	<u>(1,929)</u>	(780)	
TOTAL ACTIVO FIJO	5,473	4,231	1,334	
 TOTAL ACTIVO	7,713	5,961	1,752	

B.F. GOODRICH EUZKADI, S.A.

BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE DE 1981
(Millones de pesos)PASIVO

	1981	1980	AUM	DIS
CIRCULANTE:				
- Préstamos a Corto Plazo \$	230	\$	230	
- Préstamos a largo Plazo c/venc. a un año	118	109	09	
- Proveed. y cuentas por pagar	420	314	106	
- Impuestos por pagar	126	324		198
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	894	747	147	
FIJO:				
TOTAL PASIVO FIJO	438	536		98
TOTAL PASIVO	1,332	1,283	49	
<u>CAPITAL CONTABLE</u>				
- Capital contable soc.	2,030	520	1,560	
- Actualización patrimonial	2,625	3,058		433
- Reserva legal	124	91	33	
- Utilidad permanente de ejerc. anteriores	862	440	422	
- Utilidad del ejercicio	690	569	121	
TOTAL CAPITAL CONTABLE	6,381	4,678	1,703	
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	7,713	5,961	1,752	

COMENTARIOS ACERCA DEL BALANCE COMPARATIVO

- La estructura financiera de la empresa al concluir 1981, muestra un incremento de \$ 1,752 en su activo total, de los cuales, \$ 49 fueron obtenidos de pasivos y \$ 1,703 de capital contable. Estas variaciones pueden corresponder a las decisiones de propiciar una mayor participación por parte de los no-proprietarios.

- El efectivo en bancos aumenta en \$ 134 , y al mismo tiempo se observa un aumento en las cuentas por cobrar a clientes por \$ 151; estas variaciones pueden estar indicando un cambio en la política de ventas derivado de la decisión de propiciar el otorgamiento de crédito para lograr un aumento en el volumen de ventas, o bien se elevaron las ventas por aumento de precios.

- En inventarios se observa un incremento de \$ 395 que puede relacionarse con el aumento de las deudas para con los proveedores por \$ 106 , el cual puede corresponder a un aumento en el monto y el plazo de los créditos obtenidos, situación que se identifica con la decisión de propiciar una mayor participación de los no-proprietarios; aunque podría estar indicando falta de pago oportuno.

Los anteriores comentarios en relación con el Balance General y el Estado de Resultados, describen el uso de la información relativa a la situación financiera como medio de control, e igualmente como fundamento de las decisiones que se tomen para orientar el desarrollo futuro de la empresa.

OTROSINMOVILIZACION DE CAPITAL

ACTIVO CIRCULANTE	2,240
ACTIVO FIJO	5,473
TOTAL PASIVO	1,332
CAPITAL CONTABLE	6,381

Los \$ 6,381 obtenidos de aportaciones de propietarios \$ 5,473 se encuentran inmobilizados, o sea, invertidos en activos fijos y \$ 908 se han invertido en activos circulantes de manera que si se redujera la posibilidad de disponer de los pasivos, la empresa podría continuar operando con los activos circulantes propios.

ESTRUCTURA DEL ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE	2,240
ACTIVO FIJO	5,473

La empresa en cuestión tiene una estructura de activo adecuada, puesto que se considera que una empresa industrial debe tener una estructura del activo de dos unidades de activos no circulantes por cada unidad de activo circulante.

CAPITAL DE TRABAJO

$$\begin{aligned} \text{CAP. DE TRABAJO} &= \text{CAP. CONTABLE} + \text{PASIVO FIJO} - \text{ACTIVO FIJO} \\ \text{CAPITAL DE TRABAJO} &= 6,381 + 438 - 5,473 \\ \text{CAPITAL DE TRABAJO} &= 1,346 \end{aligned}$$

La empresa tiene invertidos en activos circulantes \$ 1,346 no provenientes de pasivos a corto plazo sino, de pasivos a largo plazo y de capital contable.

Es adecuado el capital de trabajo que tiene la empresa ya que el nivel adecuado es que el capital de trabajo tenga un importe equivalente al monto del pasivo a corto plazo.

MARGEN DE SEGURIDAD

$$\text{MARGEN DE SEGURIDAD} = \frac{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}{\text{PASIVO A LARGO PLAZO}}$$

$$\text{MARGEN DE SEGURIDAD} = \frac{1,346}{894} = 1.50$$

Este índice de margen de seguridad 1.5 a 1.0 permite conocer que la empresa Euzkadi dispone de 1.50 pesos provenientes de propietarios y/o acreedores a largo plazo invertidos en activos circulantes por cada peso proveniente de acreedores a corto plazo.

CONCLUSIONES

La información contable a través de la presentación periódica de la situación financiera de la empresa, por medio de los estados financieros principales (Balance General, Estado de Resultados y Movimiento de Fondos), permite a los directivos formarse juicios correctos de los resultados de sus gestiones y el desarrollo de una planeación futura.

La información financiera, para ser un eficaz y útil instrumento de la dirección, debe suministrar datos entendibles y suficientemente analíticos con oportunidad. Por otra parte debe estar ligada e integrada con otras actividades de la empresa.

Con base en un eficiente sistema de contabilidad la información adecuada, permite a gerentes y directores desarrollar sus labores con mayor eficacia.

La utilidad de la información proporcionada por los estados financieros es mucho mayor cuando se lleva a cabo un análisis financiero (en la presente investigación se tomaron en cuenta las razones financieras y el método de aumentos y disminuciones) que originan elementos de juicio muy valiosos para observar el desarrollo y situación financiera de la empresa.

Un eficaz sistema de información financiera provee las medidas necesarias para el control de los gastos departamentales, y al mismo tiempo, dá a conocer los rendimientos correspondientes, lo que coloca a la dirección en situación de precisar el trabajo de cada area de la empresa.

No se puede lograr una empresa bien organizada si no se toma en cuenta el proceso administrativo.

La información financiera se considerará veraz cuando los

datos que la integran sean hechos y fenómenos realmente ocurridos y cuyos efectos hayan sido medidos conforme a métodos y procedimientos contables generalmente aceptados.

Por lo tanto, basándonos en lo anteriormente expuesto, podemos asegurar que la información financiera basada en los estados financieros es un elemento importante para la toma de decisiones.

C I T A S .

- 1 Guzmán Valdivia, Isaac. Reflexiones sobre la Adminis
tración, Editorial Reverte, Méx., 1981
- 2 Fernández Arena, J. Antonio. El Proceso Administrati
vo, Editorial Diana, Méx., 1977.
- 3 Ibid.
- 4 Lara Flores, Elías. Primer Curso de Contabilidad,
Editorial Trillas, Méx., 1982.

- Anzures, M. Contabilidad General, Porrúa, Méx., 1986.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Trillas, Méx., 1986.
- Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo, Diana, Méx., 1980.
- Guzmán Valdivia, I. Problemas de la Administración de Empresas, Limusa, Méx., 1974.
- Lara Flores, Elías. Primer Curso de Contabilidad, Trillas, Méx., 1982.
- López Elizondo, Arturo. La Profesión Contable, Ecasa, Méx., 1986.
- Miner, John. El Proceso Administrativo, Teoría, Investigación y Práctica, Pac, Méx., 1986.
- Padilla, Armando. Apuntes de Administración II, El Proceso Administrativo.
- Prieto, Alejandro. Principios de Contabilidad, Trillas, Méx., 1982.
- Villegas H., Eduardo. La Información Financiera en la Administración, Pac, Méx., 1986.
- Weston, J. F. y Brigham E.F. Finanzas en Administración, trad. Jaime Gómez M., Interamericana, Méx., 1987.
- Zamudio Rodríguez, Luz Elena. Técnicas Actuales de Investigación Documental, Trillas, Méx., 1984.