



95
28

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIO DE LA PLANEACION FINANCIERA

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
PRESENTAN:**

**SARA PATRICIA ROJO LEDESMA
CELESTINO REYES BAUTISTA**

C.P. JORGE RESA MONROY.

MEXICO, D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



CON UN ETERNO AGRADECIMIENTO A TODAS LAS PERSONAS QUE NOS APOYARON PARA ALCANZAR LA META QUE NOS HEMOS FORJADO.

GRACIAS

A NUESTROS COMPAÑEROS, POR PERMITIRNOS COMPARTIR CON ELLOS UN TIEMPO VALIOSO QUE NUNCA OLVIDAREMOS.

A NUESTROS AMIGOS, QUE SIEMPRE ESTUVIERON CON NOSOTROS EN LOS MOMENTOS DIFICILES.

A NUESTROS PROFESORES, QUE NOS TRASMITIERON SUS VALIOSOS CONOCIMIENTOS.

A NUESTRAS FAMILIAS, QUE SON LA BASE DE DONDE PARTIMOS.

A NUESTRA UNIVERSIDAD, DE LA CUAL NOS SENTIMOS ORGULLOSOS.

A NUESTRA FACULTAD, QUE NOS FORMO PROFESIONALMENTE Y NO DEFRAUDAREMOS.

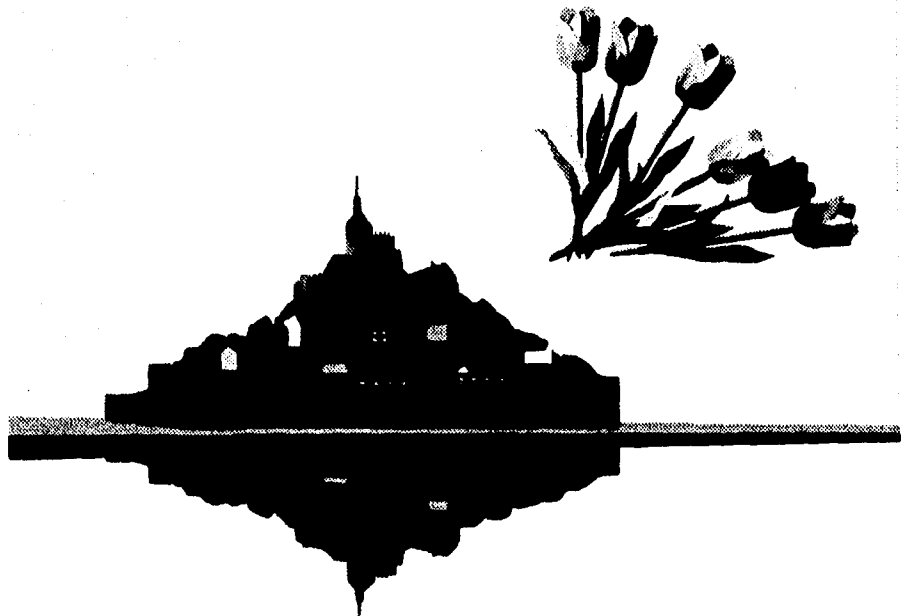
Y GRACIAS MUY ESPECIALMENTE, A ESE SER SUPERIOR QUE NOS ILUMINA Y NOS PERMITE ESTAR AQUI, PARA ENCONTRAR LA ETERNA BUSQUEDA INTERIOR .

POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU



**LOS PROBLEMAS NO EXISTEN, TODO ES CUESTION
DE ACTITUD MENTAL.**

C.R.B



CUANDO PIERDES LA FE, LO PIERDES TODO

C.R.B



ESTUDIO DE LA PLANEACION FINANCIERA

ESTUDIO DE LA PLANEACION FINANCIERA

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1

PLANEACION FINANCIERA, DEFINICION Y OBJETIVOS

1.1	DEFINICION	1
1.2	INTERACCION DE LA PLANEACION INTEGRAL DE LA EMPRESA CON LA PLANEACION FINANCIERA	2
1.3	LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA Y SU PLANEACION	3
1.4	LOS RECURSOS FINANCIEROS Y SU DETERMINACION	5
1.5	PLANEACION DE RESULTADOS	6
1.6	LA CONTABILIDAD Y LA PLANEACION FINANCIERA	7

CAPITULO 2

ANTECEDENTES DE LA PLANEACION FINANCIERA

2.1	LA ADMINISTRACION FINANCIERA Y SUS OBJETIVOS	14
2.2	ADMINISTRACION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS	16
2.3	LA PLANEACION FINANCIERA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	16
2.4	NIVELES Y ALCANCES DE LA PLANEACION	19
2.5	METODOLOGIA DEL PROCESO DE PLANEACION - CONTROL	23
2.6	DIFERENTES TIPOS DE PLANEACION	26
2.7	FACTORES DE LA PLANEACION	33

CAPITULO 3

LA EMPRESA Y EL CICLO ECONOMICO FINANCIERO, LA PLANEACION FINANCIERA Y LOS PRESUPUESTOS

3.1	EL CICLO FINANCIERO Y SUS ETAPAS	35
3.2	EL MOVIMIENTO DE VALORES Y LA GENERACION DE UTILIDADES	40
3.3	ESTRUCTURA DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES	41
3.4	ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS	44
3.5	EL PROCESO PRESUPUESTAL	47
3.6	PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS	56
3.7	CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS	60
3.8	PERIODO Y VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO	65
3.9	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	66
3.10	ADMINISTRACION FINANCIERA DEL EFECTIVO	67

CAPITULO 4

LA PLANEACION FINANCIERA, LA INVERSION Y EL FINANCIAMIENTO

4.1	ANALISIS FINANCIERO	70
4.2	NECESIDADES DEL ANALISIS FINANCIERO	71
4.3	IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO	72
4.4	DECISION DE LAS POLITICAS FINANCIERAS.	74
4.5	ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION	77
4.6	CLASIFICACION DE PROYECTOS DE INVERSION	90
4.7	METODOS DE ANALISIS DE PROYECTOS DE INVERSION	91
4.8	EL FINANCIAMIENTO	96
4.9	EMPLEO DE MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	101
4.10	CLASIFICACION DEL MODELO ECONOMICO FINANCIERO	102
	CONCLUSIONES	104
	BIBLIOGRAFIA	109

CAPITULO 4

LA PLANEACION FINANCIERA, LA INVERSION Y EL FINANCIAMIENTO

4.1	ANALISIS FINANCIERO	70
4.2	NECESIDADES DEL ANALISIS FINANCIERO	71
4.3	IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO	72
4.4	DECISION DE LAS POLITICAS FINANCIERAS.	74
4.5	ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION	77
4.6	CLASIFICACION DE PROYECTOS DE INVERSION	90
4.7	METODOS DE ANALISIS DE PROYECTOS DE INVERSION	91
4.8	EL FINANCIAMIENTO	96
4.9	EMPLEO DE MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	101
4.10	CLASIFICACION DEL MODELO ECONOMICO FINANCIERO	102
	CONCLUSIONES	104
	BIBLIOGRAFIA	109

ESTUDIO DE LA PLANEACION FINANCIERA

Introducción.

El objetivo del presente trabajo es plantear un esquema general sobre planeación financiera.

Hoy en día, la situación de las entidades es incierta si se carece de una adecuada planeación. Esta es parte esencial de cualquier actividad a nivel personal o empresarial, por medio de ella sabemos dónde estamos, hacia dónde vamos y dónde queremos estar. La planeación permite suponer anticipadamente ciertos eventos que pudieran suceder en un futuro inmediato o a largo plazo. Además permite anticiparse a los problemas antes de que sucedan, para que las actividades que se realizan en el presente sean las adecuadas para alcanzar las metas trazadas.

Esto no quiere decir que con la planeación se resuelven todos los problemas. Para que se dé lo anterior, deben intervenir todos los elementos y recursos de la empresa que en forma coordinada ayudarán a cumplir a cada uno de ellos la parte que le corresponde; con la planeación se tiene una base de arranque y sobre la marcha se pueden realizar los ajustes necesarios para que las actividades vayan encaminadas a lograr el objetivo general de la empresa.

La parte a la que está enfocado el presente trabajo, es a la planeación financiera como un elemento básico en la toma de decisiones. La administración de la empresa debe conocer a fondo la situación interna y externa de la misma, así como los recursos con los que cuenta.

La administración financiera es la base de la planeación integral de la empresa, de aquí se deriva la planeación financiera, por medio de ésta ayudará a conocer la estructura financiera, los recursos, su determinación y los resultados que se pretenden alcanzar. La planeación financiera está sustentada en el proceso administrativo, el cual da un punto de apoyo para trazar ciertos lineamientos para planear y controlar las actividades a realizar.

Sabiendo dónde estamos y hacia dónde vamos, se deben conocer los ciclos que cumple la empresa, los cuales deben ser analizados. Otro punto básico de la planeación financiera son los presupuestos, los cuales son un instrumento esencial para la toma de decisiones.

El desarrollo de la empresa depende de los recursos financieros con los que cuenta y de la manera en que son administrados, en este sentido el análisis financiero se convierte en una herramienta imprescindible.

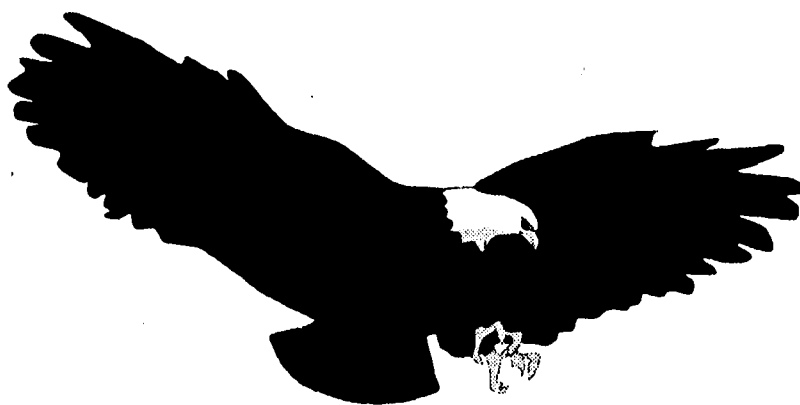
Finalmente, conociendo en su conjunto toda la entidad y sus necesidades se tendrá que llegar a la toma de decisiones, las diferentes opciones pueden ser analizadas a través de modelos que simulen los acontecimientos futuros, ya que estos son de gran utilidad, sobre todo en las empresas de mayor magnitud, mas si se cuenta con sistemas informáticos, lo que facilita evaluar una gama de sensibilidades a las diferentes variables que afectan la posición económica financiera de la empresa.

La globalización de la economía , un entorno incierto en cuestiones políticas, económicas y sociales como el que vivimos actualmente, nos hace enfrentar nuevos retos, los cuales serán alcanzados si contamos con una personal adecuado para desempeñar las funciones operativas, administrativas o de alta dirección, para lo cual el Licenciado en Contaduría se encuentra preparado, ya que cuenta con una visión general del entorno y ademas se encuentra familiarizado con el desempeño de las entidades, ya sean públicas privadas o mixtas.

CAPITULO I

***SOLO ALCANZAN EL EXITO, AQUELLOS
QUE ESTAN DISPUESTOS A PAGAR EL
PRECIO DEL APRENDIZAJE***

C.R.B.





CAPITULO 1

PLANEACION FINANCIERA, DEFINICION Y OBJETIVOS

1.1 DEFINICION

Parte de la administración financiera que tiene por objeto evaluar el futuro de un organismo social.

Técnica que aplica el profesional, para la evaluación futura de una empresa para la toma de decisiones.

Herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada o mixta y que sirve de base para tomar decisiones adecuadas para el desarrollo de las entidades.

La literatura reciente sobre administración financiera ofrece diferentes enfoques sobre su objeto y contenido, sobre la manera de definir el alcance de este aspecto de la planeación, su campo de acción y sus relaciones con otras funciones administrativas, aunque no haya en realidad diferencias fundamentales entre los puntos de vista de los distintos autores.

Por esta razón, en el desarrollo del presente trabajo, se han analizado definiciones y conceptos de diferentes autores, para elegir la que se adecúe más a la información que se presenta.

En su libro "Estrategias para Planeación y Control Empresarial" Francisco Javier Laris Casillas, define a la planeación financiera como el prever anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad.

Una manera distinta, pero coincidente en esencia, de definir a la Planeación Financiera es la del C.P. Joaquín Moreno Fernández en su libro "Las Finanzas en la Empresa" editado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. en el que se dice que es "una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo".

E.H. Scaff en el capítulo que dedica a la Planeación Financiera en su libro "Corporate



Treasurers and Controllers Handbook", la define como "la preparación de los planes y programas de una empresa, a corto y a largo plazo, y su traslación en términos de los fondos (dinero) necesarios para consumir dichos planes y programas de una empresa, la subsiguiente determinación de las maneras más deseables de los fondos y la apreciación de los resultados obtenidos de tales desembolsos".

Lo más significativo de la definición anterior es que se señalan cuatro funciones interrelacionadas pero distintas entre sí, que son: **la interacción** en la preparación de los planes (de toda la empresa); **la expresión** de esos planes en términos monetarios (la cuantificación de éstos); **la selección** de la mejor alternativa para la obtención de los fondos (determinación de los medios de financiamiento); **el control** sobre la aplicación de los recursos monetarios, y la apreciación de los resultados que conduce a una posible modificación de los planes y predeterminación de los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se considera que un concepto claro y comprensivo de lo que debe entenderse por **planeación financiera** puede formularse en los siguientes términos:

Planeación Financiera

Es la función ejecutiva que consiste en planear los recursos financieros necesarios a corto y largo plazos, para que la empresa pueda fundar y desarrollar sus planes de operación y expansión, asegurándose de que éstos se mantengan dentro de los objetivos, estrategias y políticas que permitan mantener una adecuada estructura financiera, procurando un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accionistas y satisfacer sus obligaciones hacia la sociedad.

1.2 INTERACCION DE LA PLANEACION INTEGRAL DE LA EMPRESA CON LA PLANEACION FINANCIERA.

Es fundamental que en el proceso de **planeación integral** de la empresa se destaque la importante necesidad de que la máxima autoridad en finanzas y la máxima autoridad de planeación, trabajen coordinadamente en la proyección de la planeación financiera. La dirección de planeación debe, no tan sólo coordinar estrechamente la planeación financiera con finanzas, sino también debe reconocer que la responsabilidad de la recomendación final que se haga a la dirección general acerca de la proyección financiera de la empresa, debe estar sustentada independientemente de que el proceso de generación de distintas alternativas de crecimiento de tecnología, etc., sea originada por el área de planeación.



Como se mencionará en el tercer capítulo, dada la creciente incertidumbre del entorno de la empresa, es necesario evaluar varias alternativas antes de seleccionar un plan. Esto exige que la Planeación Financiera sea el resultado de un proceso que recopila información de los diferentes planes y genera proyecciones financieras de distintas alternativas de acción.

Una de las condiciones que pocas veces se cumplen es que el plan tenga carácter oficial en las empresas y la única forma de obtenerlo es que refleje los números oficiales de la empresa o institución; estos números aceptados normalmente en las organizaciones son **los presupuestos y premisas financieras de operación** (de los cuales hablaremos con mayor detalle en el capítulo tercero). Es muy importante que el plan se convierta en la base que controle el desempeño de cada área de la empresa, ya que generalmente los números aceptados como oficiales, para efectuar el control en las organizaciones, son los presupuestos, se requiere una liga muy estrecha entre el plan y el presupuesto.

1.3 LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA Y SU PLANEACION

Para que la empresa pueda considerarse bien estructurada desde el punto de vista financiero, debe reunir tres características principales: **estabilidad, solvencia y liquidez**. Las inversiones deben estar planeadas de tal manera que exista el equilibrio debido entre las fuentes de financiamiento empleadas y su distribución.

La proporción entre el pasivo y el capital señala hasta qué punto son los accionistas o los acreedores dueños del negocio. Para que esta relación se considere satisfactoria debe ser mayor el capital contable que el pasivo, cuando menos que el riesgo de los acreedores, sea igual al que están corriendo sus accionistas; aunque existen empresas que por sus características pueden soportar un pasivo mayor tales como la de servicios públicos, las de seguros, créditos y finanzas, etc. Puede decirse también que las empresas distribuidoras exclusivamente, son una excepción a lo dicho anteriormente.

La influencia desfavorable de una deficiencia en este aspecto se acentúa cuando el exceso es en el pasivo circulante y cuando el costo del pasivo es superior a su rendimiento.

Al sobrevenir el crecimiento del negocio si éste es demasiado rápido o sobreviene una época de auge extraordinario puede crearse una situación de escasez de capital, lo que temporalmente tal vez no afecta la solvencia y estabilidad del negocio, pero a la larga se hará necesario establecer el equilibrio.

Cuando un negocio cuenta con una estructura financiera bien proporcionada entre su



pasivo y su capital se dice que es estable, pues su situación financiera está cimentada sobre una base sólida, ya que el control del mismo está en manos de los accionistas. Los compromisos adquiridos, por lo tanto deben poder cubrir sus vencimientos en el curso normal de sus operaciones, debiendo existir correlación entre el plazo de recuperación de los activos y el pago de su pasivo. Para que esto pueda realizarse se hace necesaria una proporción correcta entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Como en la mayoría de los casos el tiempo de recuperación no coincide, suele considerarse como correcta la proporción de dos de activo circulante por uno de pasivo circulante, aunque para determinar esa proporción es necesario analizar las partidas individuales que forman ambos elementos. La conservación de una situación crediticia favorable es muy importante para el desarrollo de la empresa y ésta sólo se logra mediante el cumplimiento constante de las obligaciones contraídas.

El grado de liquidez depende de la proporción existente entre sus activos de inmediata realización y sus obligaciones a corto plazo.

Forman este activo: el disponible u efectivo, las cuentas por cobrar, los valores realizables y los inventarios.

Todos estos bienes son susceptibles de convertirse en dinero en un período corto, equiparable al vencimiento del pasivo circulante, la proporción que suele considerarse correcta, es de uno a uno, pues así la empresa está capacitada para pagar en un término corto su pasivo circulante, por tanto cuenta con un buen grado de liquidez y podrá subsanar las eventualidades y deficiencias que pudieran presentarse en el desarrollo de su actividad financiera.

La regla de justo equilibrio no puede expresarse en términos generales, sino que dependerá de las características propias de cada empresa y el conseguirlo depende de:

- 1.- Que la estructura inicial de la empresa sea correcta.
- 2.- Que su administración se haga de acuerdo con una buena política financiera, que permita conservar esa estructuración.

De ésto dependerá:

- a) La calidad y la seguridad de la inversión.
- b) El equilibrio y control de la empresa.
- c) Su resistencia ante las eventuales crisis.



Una administración ineficiente requerirá exceso de recursos que se traducirán en sobreinversiones en clientes, inventarios o activos fijos lo que provocará desperdicios del capital.

1.4 LOS RECURSOS FINANCIEROS Y SU DETERMINACION

El capital necesario para una empresa es aquél que le permita satisfacer las necesidades normales del desarrollo del negocio con un conveniente grado de liquidez.

Este es uno de los puntos primordiales de la planeación financiera, ya que para que sea posible obtener eficiencia financiera, debe la empresa contar con el capital adecuado, ya que resultan perjudiciales tanto la insuficiencia como el exceso de capital. Su rentabilidad será menor que las empresas similares, que operan con el capital adecuado.

Tratándose de una empresa que va a iniciar actividades, las inversiones tendrán que abarcar:

- a) **Gastos de organización** para hacer frente al costo de los bienes y servicios necesarios desde el primer instante hasta que la empresa esté funcionando, tales como el estudio de proyectos y presupuestos para la instalación, constitución de la sociedad, etc.
- b) **Adquisición de los activos fijos** o costos de los bienes materiales para el establecimiento del negocio, tales como terrenos y edificios o contratación de alquileres en su caso. La adquisición de la maquinaria y equipo necesarios para el desarrollo de la producción, así como la instalación de los mismos y sus refacciones.
- c) **Capital** para poner en marcha el negocio que abarcará las inversiones adecuadas en inventarios: compras de materias primas, manufactura en proceso y artículos terminados. Este renglón permitirá financiar la contratación de mano de obra y los gastos indirectos. Formando parte del capital de trabajo, está también el necesario para financiar la venta, o sea los créditos que deberán otorgarse ya que no toda podrá ser de contado.

La empresa deberá además contar con una reserva disponible cuya determinación dependerá de sus condiciones de operación, pero que debe ser suficiente para afrontar las eventualidades que pudieran presentarse en el desarrollo de sus actividades, proporcionándole suficiente liquidez ya que



puede provocarse una demora en el periodo normal de recuperación de sus activos realizables a corto plazo y debe tener capacidad financiera suficiente para seguir cumpliendo sus obligaciones.

- d) Para que la empresa pueda empezar a ganar dinero deberá llegar a un determinado **volumen de ventas**, que aunque se tiene calculado no podrá alcanzarse desde el primer momento. Su **producción** por otra parte no podrá estabilizarse desde el principio sino que para que sus costos se normalicen deberá pasar algún tiempo.

Para que la empresa alcance su punto de equilibrio y pueda superarlo obteniendo utilidades, tendrá probablemente que operar con pérdidas en forma inicial, que si no se tienen previstas provocaran una merma en el capital normal, que se resentirá posteriormente.

Esto varía de acuerdo con el tipo de negocio que vaya a emprenderse pero por lo general todos ellos tienen que soportar gastos fijos durante el periodo de su iniciación, así como deficiencias derivadas de las instalaciones, fuertes costos de introducción en el mercado, etc. Aunque estas pérdidas se amorticen más o menos rápidamente con utilidades posteriores, deberán tomarse en cuenta al reunir el capital inicial.

1.5 PLANEACION DE RESULTADOS

La meta de utilidades debe ser una meta definida la que deberá estar en función de la inversión requerida para obtenerla. Para que la empresa opere bajo bases de una buena eficiencia financiera debe realizar el principio financiero básico de obtener la máxima utilidad con el mínimo de inversión requerida.

El capital de los negocios requiere un rendimiento mayor que el interés bancario común porque en él existe el elemento riesgo y entre más riesgo lleva una inversión, un mayor rendimiento requiere. Ejemplo de ello es la inversión en valores de renta fija, contra los de renta variable, o en edificios en vez de inversiones industriales. La planeación de los resultados por lo tanto, deberá buscar una rentabilidad sobre la inversión que justifique y compense los riesgos que el negocio esta tomando.

La rentabilidad sobre la inversión expresada en su forma más simple podría describirse como la relación que existe entre la utilidad neta y la inversión efectuada.

Cada nuevo peso adicional que se invierta obliga a obtener mayores utilidades si se desea obtener una determinada rentabilidad sobre las mismas. Estas inversiones



adicionales tendrán que ser financiadas o por recursos propios mediante aportaciones de capital o reinversión de utilidades, o bien mediante financiamiento externo el que siempre causará interés. De esto se deriva la gran importancia que tiene la planeación de los recursos, que deberá preocuparse por planear la distribución de los mismos de manera que se mantengan al nivel adecuado.

Existen diferentes factores que afectan al rendimiento sobre la inversión: la utilidad por una parte, está determinada por las ventas menos el costo total, tanto fijo como variable; incluyendo los costos de producción, de distribución y de financiamiento.

Por otra parte la inversión está constituida por la adición de las inversiones permanentes con los elementos del capital de trabajo. **Si las utilidades netas las dividimos por la inversión total tendremos como resultado el factor denominado rentabilidad sobre la inversión.**

En la Planeación de Utilidades serán necesarios estos dos elementos:

Cuánto deberá ganarse para poder obtener un adecuado rendimiento sobre la inversión, y en segundo lugar dadas las condiciones de operación del negocio, **cuáles** serán los niveles de inversión a los que se piensa mantener los diferentes elementos que la componen.

Si analizamos el esquema anterior fácilmente nos daremos cuenta de que sólo existen las siguientes formas de elevar la rentabilidad: vender más o vender más caro, para lo cual existen muchos factores limitativos externos y no controlables. Otro camino será reducir los costos, lo cual sí está en nuestras manos el hacerlo mediante un buen control sobre los mismos, esto nos permitirá elevar el numerador del quebrado (utilidad) y por consecuencia obtener un coeficiente más elevado. Y como una alternativa más, muchas veces olvidada, minimizar la inversión, con lo cual puede lograrse el cumplimiento de aquel principio financiero básico que dice: obtener la máxima utilidad con la menor inversión posible.

Para definir la meta utilitaria, la gerencia requiere un instrumento de planeación que en forma sistemática conjunte y coordine todos los elementos y que posteriormente sirva de instrumento para su control, esto es el sistema presupuestal, del cual se hablará más adelante.

1.6 LA CONTABILIDAD Y LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

La contabilidad es el idioma de los negocios. Toda empresa, independientemente de



su tamaño, tiene objetivos financieros. Cada gente puede cumplir mejor sus funciones, si comprende el idioma y los objetivos financieros.

Los conceptos contables y financieros pueden aplicarse a las decisiones cotidianas, ayudan a los directivos a trazar mejores presupuestos y obtener mejores evaluaciones de los resultados.

Los objetivos financieros se aplican a la mercadotecnia, la producción y a todas las otras actividades referentes a una organización comercial, industrial y de servicios.

Un objetivo financiero no está necesariamente relacionado con las utilidades. La conservación del capital puede ser una meta financiera. La contabilidad financiera establece la preparación de informes y estados financieros de la empresa. Esto requiere de un sistema contable que le permita registrar las operaciones de las transacciones realizadas.

A medida que una actividad económica se expande, crece la necesidad de disponer de más cuentas e información. El gobierno, exige de todos los negocios una declaración de carácter fiscal que indique la fuente de sus ingresos y cuánto se gastó en la prestación de los mismos para así gravar la utilidad.

Una nueva planta, una nueva división o producto, requieren cuentas separadas para proporcionar información a los responsables de la planta, de la división o de los productos, así como también a los gerentes de producción y ventas.

Los cambios económicos han provocado una necesidad imperiosa de información. Todos los días ocurre una novedad a la que hay que enfrentarse con conocimiento de causa, se precisa conocer y comunicarnos con nuestra gente y hablar en los mismos términos con nuestra clientela, competencia y proveedores.

Tener datos reales y precisos de lo que fue para tener un mayor conocimiento de lo que puede ser.

Ante las disyuntivas de permanecer o crecer, la información emanada de la contabilidad ayudará a la toma de decisiones.

Definición general de la Contabilidad.

Definición que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. emitió sobre lo que es la contabilidad:



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

Esta técnica se encuentra soportada con los principios de contabilidad, que constituyen los lineamientos generales que hacen que la contabilidad sea el lenguaje universal de los negocios.

Estos principios, según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. son:

"Conceptos que delimitan e identifican al ente económico así como el establecimiento de las bases para cuantificar las operaciones y la presentación de la información financiera por medio de los estados financieros".

Metodología:

La contabilidad se fundamenta en la teoría de causa-efecto y opera como una balanza perfectamente equilibrada, de tal suerte que lo que afecta en uno de sus lados necesariamente se reflejará en el otro.

El objetivo de la contabilidad es generar información para la toma de decisiones, por lo tanto no es en sí misma un fin.

La contabilidad cumple su finalidad mediante los estados financieros y éstos son la materia prima para la toma de decisiones.

En un gran número de empresas se ha delegado la función de procesar y preparar la información exclusivamente al llamado departamento de contabilidad, sin embargo no es el único departamento que está en posibilidad de hacerlo. Existe, por ejemplo, el área de caja y bancos que pueden preparar un estado o reporte de bancos.

Por otro lado, generalmente la contabilidad se encuentra atrasada por lo que la información es recibida por la Dirección a destiempo, es decir, con atraso y las decisiones que se puedan derivar de ésta serían poco certeras.

Por lo tanto, hay que precisar lo siguiente:

El departamento de contabilidad es como una caja negra a la cual: entra, se procesa y sale información.



entrada — proceso — salida = Estados Financieros

De tal manera que si no cuenta con información necesaria y oportuna para su proceso, no podrá cumplir con su función, o si ésta la recibe atrasada la información estará desactualizada.

La información y el catálogo de cuentas

Cuando se desea informatizar una empresa, lo primero es establecer qué tipo de información es la que se desea recibir por parte del departamento de contabilidad y es a través del catálogo de cuentas que ésto se logra.

El catálogo de cuentas es el listado con la codificación y nombre de cada una de las cuentas que integran el Balance General y el Estado de Resultados, y sirve a la contabilidad para clasificar los acontecimientos que afectan a la empresa.

Por lo tanto, las personas interesadas en la contabilidad y finanzas requieren de cuentas que les sean significativas.

Un vendedor de periódicos necesita solamente dos cuentas: efectivo y almacén, con ellas conocerá el importe de sus compras, sus ventas y lo que tiene en existencias.

Estas cuentas le informarán:

¿Cuánto dinero entró, cuánto dinero salió, cuánto dinero quedó y cuánto queda en el almacén?

El uso de las cuentas dependerá del tipo de negocio de que se trate, pero en términos generales los vamos a clasificar atendiendo a los principales estados financieros que genera la contabilidad.

El proceso contable

Hemos dicho que la contabilidad proporciona **información financiera** para orientar en la toma de decisiones y cuadyuvar al control de las operaciones realizadas. Esta técnica se encuentra regulada por disposiciones legales (Ley General de Sociedades Mercantiles, Código Fiscal, etc.) y se denomina Contabilidad.

Para cumplir con su objetivo, la contabilidad requiere asegurar los siguientes pasos:



- a) Sistematización
- b) Valuación
- c) Procesamiento
- d) Evaluación
- e) Información

Sistematizar: Significa reducir a un sistema los elementos de un conjunto mediante la organización de métodos y procedimientos que coordinen armónicamente los recursos de la empresa.

Cuando se habla de sistematizar, significa seleccionar y diseñar la forma de trabajo. Al seleccionar será necesario conocer la empresa, su actividad, su marco legal, el ejercicio contable, las políticas de operación. Una vez seleccionado el sistema se elegirá el procedimiento en el cual se registrarán las operaciones. Este podrá ser manual, mecánico o electrónico.

La valuación: es cuantificar las transacciones financieras en términos monetarios. Es quizá el punto más delicado para la contabilidad, por que se deben de convertir los valores de adquisición de bienes a pesos corrientes, sea cual fuere el origen de los mismos y la fecha en la que fueron adquiridos.

El procesamiento: es registrar en base al principio de la causa y efecto en cualquiera de los procedimientos elegidos.

Este procedimiento comprende:

La captación mediante los documentos fuente

Clasificación: Aplicar el principio de causa y efecto.

Registro: en libros, auxiliares, relaciones, cálculo y la síntesis de las pólizas que posteriormente integrarán los estados financieros.

La evaluación: consiste en el análisis e interpretación de los estados financieros, permitiendo entender el funcionamiento real de la empresa, identificando las áreas de posibles mejoras en las operaciones, proporcionando los elementos de juicio que permitan interpretar el resultado de la operación. En la evaluación, analizaremos los fenómenos financieros que determinen la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa.

La información: la constituyen los Estados Financieros que se pueden agrupar en los siguientes documentos:



- El Balance General o Estado de Posición Financiera.
- El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.
- El Estado de Cambios o Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

El Balance.- Nos muestra la situación de la empresa en términos monetarios a una fecha determinada: (una fotografía), nos indica los recursos (activos), las obligaciones (pasivo) y el patrimonio de la empresa (capital) a una fecha determinada. Nos dá un panorama general de la empresa.

Las cuentas de Balance se dividen en tres grandes grupos:

- Activo** = Lo que se tiene en un negocio.
- Pasivo** = Lo que se debe en un negocio.
- Capital** = Lo que vale un negocio.

El Estado de Resultados.- Es resumen, en términos monetarios de las operaciones realizadas de una fecha a otra: (La película). Es un informe de las ventas y los gastos incurridos durante un determinado período de tiempo. Su característica es ser dinámico.

Las cuentas del Estado de Resultados se clasifican en dos grandes grupos:

- Ingresos** = Incrementa el valor de la empresa.
- Costos y gastos** = Disminuye el valor de la empresa.

El Estado de Cambios, nos proporciona información sobre cuáles fueron los orígenes de los recursos y en qué renglones de los Estados Financieros fueron aplicados. Es el puente que une al Estado de Resultados con el Balance.

Se puede decir, que con el proceso contable se logrará lo siguiente:

- Establecimiento del sistema de información financiera.
- Cuantificación de las transacciones financieras en términos monetarios.

Elaboración de la información financiera.

- Calificación del efecto de las transacciones sobre la situación financiera.
- Comunicación de la información financiera.



Características de los estados financieros

Para obtener resultados satisfactorios, los estados financieros deben reunir las siguientes características:

- a) Completos
- b) Oportunos
- c) Confiables

Se habla de que sean completos, ya que deben incluir el resultado de todas las operaciones realizadas por la empresa hasta una fecha determinada.

Son oportunos cuando deben estar terminados y a disposición de los usuarios, dentro del menor tiempo posible para evaluarlos y estar en posibilidades de tomar decisiones oportunas.

La contabilidad debe ser el producto del procesamiento contable de calidad; ya que las operaciones deberán reflejarse mediante cifras exactas y sin errores ni omisiones.

CAPITULO II



CAPITULO II





CAPITULO 2

ANTECEDENTES DE LA PLANEACION FINANCIERA

2.1 ADMINISTRACION FINANCIERA

Concepto:

"Es una fase de la administración general, que tiene como objetivos; optimizar el patrimonio al captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos; coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados; recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y futura para tomar decisiones acertadas y alcanzar las metas propuestas y fijadas por la empresa".

Objetivos de la administración financiera

Fase de la administración general. La administración de una empresa se compone por cuatro funciones básicas; administración de la producción, mercadotecnia, recursos humanos y administración financiera. Es decir, la administración financiera es una parte o proporción de la administración general.

Optimizar el patrimonio. De hecho, la administración financiera trata de optimizar los recursos de una empresa, para obtener el máximo rendimiento, es decir, mejorar la presentación de servicios, resultados, productividad, rentabilidad, utilidades, etc.

Captar fondos y recursos por aportaciones. Mediante la administración financiera, se obtienen fondos y recursos financieros de una manera eficiente e inteligente, por ejemplo, por aportaciones de propietarios de la empresa, es decir, con aportaciones para incrementos de capital social.

Captar fondos y recursos por préstamos. Es decir, mediante la administración financiera, se obtienen fondos y recursos de acreedores comerciales, bancarios, etc. a base de financiamientos o préstamos razonables y oportunos a corto, mediano o largo plazo.

Coordinación del capital de trabajo. En la administración financiera, se encuentra implícita la actividad coordinadora del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc. es decir, activo circulante; así como los acreedores a corto plazo, tales



como proveedores comerciales, acreedores bancarios, cuentas y documentos por pagar a corto plazo, etc., es decir pasivo circulante. Luego entonces, capital de trabajo será igual al activo circulante menos pasivo circulante ($CT = AC - PC$).

Coordinación de inversiones. Se refiere a la aplicación de la actividad coordinadora en activos fijos, tales como maquinaria, terrenos, edificios, equipos de transporte, oficina, mobiliario, etc. así como también en activos diferidos tales como gastos de instalación, incluyendo también, la inversión en valores realizables, como son las acciones, obligaciones, bonos o cetes.

Coordinación de resultados. Es aplicar la actividad coordinadora en operaciones propias de cada empresa tales como ventas, costos variables, fijos, costos de producción, costos de distribución, costos de adición como el impuesto sobre la renta, participación de utilidades a trabajadores.

Recopilar, estudiar e interpretar los datos e información del pasado. Mediante la aplicación del **análisis financiero**, realizando un estudio y evaluación de la situación financiera de la empresa.

Recopilar, estudiar e interpretar los datos e información del futuro. Mediante la aplicación de **planeación financiera** se logra el estudio y evaluación del futuro financiero de una empresa.

Toma acertada de decisiones. Aplicando la actividad coordinadora y sentido común a los niveles alto, medio e inferior de la empresa, luego entonces:

A nivel alto corresponden las estrategias financieras;

A nivel medio corresponden las tácticas financieras propias de los gerentes;

A nivel inferior corresponden las operaciones de rutina; Lo anterior aplicando el **control financiero**, podemos decir que mediante el estudio y evaluación simultánea del pasado, presente y futuro financiero de la empresa podemos detectar, corregir y eliminar las desviaciones o variaciones.

Para alcanzar las metas propuestas y fijadas. Todas las empresas, proponen y fijan de antemano los objetivos y metas financieras a lograr o alcanzar.

La empresa. Es un Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales, cuyo objetivo natural puede ser la de optimizar servicios, utilidades, etc.



2.2 ADMINISTRACION DE FINANZAS Y DE RECURSOS FINANCIEROS

La palabra finanzas, del francés finances, proviene de la palabra latina finatio y ésta a su vez de la raíz finis, es decir, terminar, acabar o poner término mediante la extinción de la obligación o pago, por lo que financiar es pagar, o bien, la manera de obtener fondos así como su empleo. Por lo anterior, podemos establecer:

Administración de finanzas, se refiere concretamente a la función financiera de la empresa.

Administración de recursos financieros, se refiere al trabajo de aplicación de actividad coordinadora que lleva a efecto el administrador financiero de la empresa.

Estudio de la administración financiera:

La administración financiera para su estudio, puede enfocarse desde diversos puntos de vista, sin embargo, tomando como base el concepto de la misma, puede dividirse en tres partes:

- Análisis financiero;
- Planeación financiera;
- Control financiero.

Análisis financiero, que estudia y evalúa la situación económica de la empresa.

Planeación financiera, que estudia y evalúa el futuro económico de la empresa.

Control financiero, que estudia y evalúa simultáneamente el pasado, presente y futuro, para detectar y corregir las variaciones y alcanzar las metas y objetivos propuestos y fijados por la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.

Este trabajo se enfoca al estudio de la segunda parte, es decir, la Planeación Financiera.

2.3 LA PLANEACION FINANCIERA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La empresa es una entidad funcional que existe con un propósito determinado, que desde el punto de vista económico consiste en obtener a través de los años, el máximo rendimiento sobre el capital invertido, como resultado de actividades consistentes en la producción de bienes o en la prestación de servicios necesarios para la comunidad.



Si la empresa es por lo tanto, un conjunto de individuos que aplican su esfuerzo para la realización de actividades que permitan satisfacer una demanda de ciertos satisfactores en determinado mercado y en el desempeño de esa actividad emplean recursos de capital y están comprometidas a obtener resultados que superen a los costos incurridos, es evidente que el elemento de la empresa llamado "administración o dirección", debe coordinar el empleo de los recursos disponibles para lograr objetivos.

De esta reflexión se deriva el propósito del proceso administrativo, cuyo ejercicio a través de los años, ha permitido la acumulación de experiencias que, sistematizadas con apoyo en los conocimientos derivados de diferentes ciencias, ha hecho posible integrar un conjunto de técnicas administrativas, cuyo objetivo puede expresarse como el de servir a los dirigentes de las empresas para poder tomar mejores decisiones.

El uso de las técnicas administrativas se hace tanto más indispensable en cuanto que la empresa adquiere mayor tamaño y complejidad dentro de un marco económico con mayores restricciones legales y con mayor grado de presión competitiva.

No es concebible una verdadera administración de empresas sin planeación y control, ni es concebible en los momentos actuales y mucho menos en el futuro que se presenta con fuertes innovaciones tecnológicas, con creciente intervención gubernamental y con intensificación de la competencia, que se pueda manejar a las empresas sin sistemas formales de planeación y control, y que estas etapas de proceso administrativo son indispensables para asegurar el rendimiento óptimo sobre los recursos de la empresa.

Descripción del proceso administrativo

Según George R. Terry, la Administración "es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos". Fundamentalmente, administración es la coordinación del esfuerzo humano, esto es, el logro de metas mediante la utilización del esfuerzo de otras personas.

Para comprender mejor la administración es conveniente separar aquellos momentos o elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc. De acuerdo con la terminología usada por Fayol se entiende por elementos de la administración, los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquélla.

El proceso administrativo forma un conjunto inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que, además, se da una retroalimentación.



Existen diversos criterios para distinguir y separar las etapas del proceso administrativo, por lo que trataremos de establecer lo siguiente para uniformar éstos:

Planeación:

Es la parte del proceso administrativo que consiste en la fijación de objetivos, en la formulación de políticas, y en la selección de los mejores medios entre las alternativas posibles para lograr los objetivos señalados con los recursos de que dispone la empresa. Por objetivos entendemos las normas generales que orientan el criterio de los subordinados, para que a través de sus actividades realicen eficazmente aquello para lo que hayan sido propuestos.

Las políticas son guías generales, pensamientos, afirmaciones, declaración de principios de la empresa, que sirven para encauzar la acción; forman una especie de límites dentro de los cuales es posible moverse y tomar decisiones. Toda política debe reafirmar el objetivo, puesto que define los límites de los planes de acción para poder llegar a ese objetivo.

Organización:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Dentro de la organización se establece la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Integración:

Es obtener y articular los elementos financieros, materiales y humanos que la empresa necesita para lograr sus fines. La planeación nos ha dicho qué debe hacerse, y cuándo. La organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo realizarlo; falta todavía obtener los elementos financieros materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: Esto lo hace la integración.

Dirección:

Es la etapa del proceso, por medio de la cual la autoridad del administrador, se ejercita a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. En otras palabras es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

**Control:**

Es el esfuerzo encaminado a dominar las situaciones que influyan sobre el logro de los objetivos, de manera que se conozca y cuantifique si los resultados que se van logrando se encuentran dentro del plan o fuera de lo previsto, a fin de que se planeen y pongan en práctica medidas correctivas para hacerla reaccionar hacia el logro de los objetivos propuestos o rectificarlos si es necesario sobre bases más realistas.

La planeación y el control son interdependientes y complementarios: la planeación tiene que ver con el decidir qué cosa hacer y el control con asegurar que se obtengan los resultados deseables. Con ellos se asegura que la empresa tenga un rumbo definido y que marche en lo posible dentro del rumbo trazado. No es posible dirigir, sin saber hacia donde y no es posible realizar acciones correctivas sino en función de la diferencia entre lo que es y lo que se había propuesto hacer. Es por ésto, que la planeación y el control deben efectuarse a todos los niveles de la empresa y abarcar todas las actividades.

2.4 NIVELES Y ALCANCES DE LA PLANEACION.

Se ha encontrado que ciertos aspectos con respecto al tiempo y sus relaciones con la planeación son de primerísima importancia, por lo que creemos conveniente definir y distinguir cuáles son los niveles y alcances de la planeación.

Los niveles de la planeación se pueden clasificar en forma general en: **planeación estratégica, planeación táctica o administrativa y planeación operacional.**

Los alcances de la planeación se pueden dividir en la planeación a largo plazo y en la planeación a corto plazo, (tiempo).

La planeación estratégica es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios a esos objetivos y sobre las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos. La estrategia es la combinación y empleo de recursos; denota la existencia de grandes planes importantes y de grandes consecuencias. **Es pensar antes de actuar**, la planeación de la empresa implica calcular, evaluar las consecuencias de cada decisión, antes de tomarla.

El término de estrategia se refiere a una forma de actuar ante una situación determinada. Este concepto se ha empleado en el área militar, en la que este tipo de decisiones son importantes y determinan el éxito o fracaso de una campaña. Recientemente y dada



la complejidad y agudeza de los problemas que enfrentan las empresas en un mercado fuertemente competitivo y sujeto a diversas presiones de tipo económico y social, esta forma de ver las cosas se ha incorporado naturalmente al campo de la administración. **La planeación estratégica**, se ocupa de lo que debe ser la empresa respecto al producto que fabrica, distribuye o al servicio que presta, en relación a su mercado, a los recursos físicos y humanos y a la estructura de sus finanzas. Involucra por tanto la selección de los objetivos de la empresa, el planear la organización, el formular políticas sobre personal, finanzas, mercado e investigación y se ocupa de problemas tales como los de la selección de nuevas líneas de productos, la creación de nuevas divisiones, la operación en nuevos territorios o la decisión de realizar inversiones de capital fuera de las operaciones normales.

En la planeación estratégica la actividad mental es primordialmente creativa y analítica.

Los aspectos de control en la planeación estratégica tienen que ver con la necesidad de la alta dirección, de asegurarse que el proceso del área encargada de formular las recomendaciones para tomar decisiones, apliquen el control también para apreciar la habilidad de los involucrados en el proceso, así como para determinar si las políticas generales están siendo observadas en los procesos de implantación. Esta clase de control es menos sistemática, es mucho menos objetiva y más difícil que el control de la organización operante y los estándares de comparación son nebulosos. El papel de control en este alto nivel es la fijación de objetivos y la determinación de recursos que deben aplicarse para llegar a ellos y de las políticas que deben seguirse para usar y disponer de recursos es muy subjetivo y general.

La función del director está relacionada principalmente con la toma de decisiones estratégicas y con todas las actividades necesarias para que éstas se lleven a cabo. Cuando no existe un cuerpo de decisiones estratégicas suficientemente sólidas y claramente comunicadas al personal, la empresa queda a la deriva: atendida a decisiones operativas, influida por la inercia de la propia empresa y del ambiente en que opera, lo cual, a largo plazo, habrá de provocar un deterioro en su estructura y en sus resultados.

La función de control es un complemento indispensable de la planeación, ya que ésta fija metas que sirven de referencia para ejercer el control en un periodo determinado y a su vez el control proporciona elementos de juicio para elaborar los planes a futuro.

Cuando las condiciones ambientales permanecen sin cambio importante durante mucho tiempo (no es común en nuestros días), es suficiente elaborar planes una vez al año, pero cuando se presentan presiones inflacionarias más acentuadas, cambios en



la complejidad y agudeza de los problemas que enfrentan las empresas en un mercado fuertemente competitivo y sujeto a diversas presiones de tipo económico y social, esta forma de ver las cosas se ha incorporado naturalmente al campo de la administración. **La planeación estratégica**, se ocupa de lo que debe ser la empresa respecto al producto que fabrica, distribuye o al servicio que presta, en relación a su mercado, a los recursos físicos y humanos y a la estructura de sus finanzas. Involucra por tanto la selección de los objetivos de la empresa, el planear la organización, el formular políticas sobre personal, finanzas, mercado e investigación y se ocupa de problemas tales como los de la selección de nuevas líneas de productos, la creación de nuevas divisiones, la operación en nuevos territorios o la decisión de realizar inversiones de capital fuera de las operaciones normales.

En la planeación estratégica la actividad mental es primordialmente creativa y analítica.

Los aspectos de control en la planeación estratégica tienen que ver con la necesidad de la alta dirección, de asegurarse que el proceso del área encargada de formular las recomendaciones para tomar decisiones, apliquen el control también para apreciar la habilidad de los involucrados en el proceso, así como para determinar si las políticas generales están siendo observadas en los procesos de implantación. Esta clase de control es menos sistemática, es mucho menos objetiva y más difícil que el control de la organización operante y los estándares de comparación son nebulosos. El papel de control en este alto nivel es la fijación de objetivos y la determinación de recursos que deben aplicarse para llegar a ellos y de las políticas que deben seguirse para usar y disponer de recursos es muy subjetivo y general.

La función del director está relacionada principalmente con la toma de decisiones estratégicas y con todas las actividades necesarias para que éstas se lleven a cabo. Cuando no existe un cuerpo de decisiones estratégicas suficientemente sólidas y claramente comunicadas al personal, la empresa queda a la deriva: atendida a decisiones operativas, influida por la inercia de la propia empresa y del ambiente en que opera, lo cual, a largo plazo, habrá de provocar un deterioro en su estructura y en sus resultados.

La función de control es un complemento indispensable de la planeación, ya que ésta fija metas que sirven de referencia para ejercer el control en un período determinado y a su vez el control proporciona elementos de juicio para elaborar los planes a futuro.

Cuando las condiciones ambientales permanecen sin cambio importante durante mucho tiempo (no es común en nuestros días), es suficiente elaborar planes una vez al año, pero cuando se presentan presiones inflacionarias más acentuadas, cambios en



el mercado u otros fenómenos que modifican sensiblemente el modelo económico financiero, es necesario hacerlo por lo menos cada tres meses.

En todos los casos, es de vital importancia que la dirección de la empresa reciba y analice por lo menos una vez al mes las cifras y los indicadores básicos de la empresa. Para estos propósitos es indispensable definir cuáles son las cifras que resultan más representativas de la operación de la empresa, determinar la frecuencia con que se requieren y diseñar los formatos y las gráficas que permitan analizarlas con facilidad.

El doctor Glenn A. Welsch en su libro *Planeación y Control de utilidades*, define a la planeación táctica o administrativa como las metas, las cuales representan los objetivos generales enfocados más claramente al especificar las dimensiones temporales para el logro, las medidas cuantitativas y la subdivisión de responsabilidades, por ejemplo las metas expresarían explícitamente que en el año 3 se introducirá el nuevo producto.

Ackoff señala la diferencia entre la planeación estratégica y la planeación táctica relacionada con tres dimensiones, que se pueden esquematizar como sigue:

Dimensiones			
CLASIFICACION	TIEMPO	ALCANCE DE LAS ACT.	ORIENTACION LA ENTIDAD
Estratégica	Largo plazo	Visión general de actividades	Objetivos y metas
Táctica	Corto plazo	Visión detallada de actividades	Medios para alcanzar metas

Finalmente el nivel más detallado de planeación ocurre cuando la administración operacionaliza los objetivos, las metas y estrategias al desarrollar uno o más planes. Esto constituye la **planeación operacional** en donde se desarrollan planes para la ejecución, como pueden ser, a manera de ejemplo, el programa de producción, el programa de publicidad, el control de inventarios, la contratación de personal, etc.

La planeación a largo plazo acorta el proceso de toma de decisiones y permite encontrar soluciones más rápidamente en condiciones cambiantes.

Por eso se dice que la planeación es el medio para proveer un crecimiento constante, mediante la disponibilidad de hombres, de materiales, de dinero y de maquinaria según se necesite. Minimiza el riesgo de tener que afrontar crisis costosas. La necesidad



de planear a largo plazo, no es más que un reconocimiento de que el efecto económico de la mayoría de las decisiones tiende a acortarse, al mismo tiempo que aumenta la complejidad de tomar esas decisiones.

En la planeación a largo plazo, es conveniente examinar el criterio para determinar la longitud que debe tener un plan. Son tres los elementos a que debe atenderse: el tiempo que toma al **preparar la decisión**, sumando el tiempo que toma el **implementarla**, teniendo en cuenta el tiempo dentro de cual esta implantación debe de **realizarse**.

Los planes a largo plazo, es común que se formulen a 5 años, pues más o menos es el período que más se acomoda a todas las empresas. Generalmente se considera como tiempo máximo 10 años.

La planeación a largo plazo es portanto un proceso dirigido hacia tomar las decisiones de hoy con el mañana en la mente y es también un medio para prepararse para futuras decisiones, de modo que aquéllas puedan ser hechas más rápidamente y menor costo.

Los planes a largo plazo no son necesariamente sinónimos de diversificación o de cambios radicales. Es probable que muchos de ellos tienen que ver con ello, pero los planes a largo plazo tratan de cambiar algo, son caracterizados por algunas características: importancia, revolución, cambio radical de la empresa, alto grado de incertidumbre; son características comunes de muchos planes pero no necesariamente todos.

No debe confundirse tampoco lo que es planear y lo que es tomar decisiones. **La planeación es generalmente un proceso de pensamiento que involucra ideas, palabras y modelos; y en contraste, la toma de decisiones que sigue el desarrollo de los planes involucra la asignación de dinero, de hombres y de materiales, y compromete a la empresa en el mundo de la realidad.** No se adquieren compromisos sino hasta el momento en que se afectan recursos para la realización y ejecución del plan, el que en ese momento deja de ser un modelo de papel y pasa a ser una acción concreta y un compromiso para la empresa.

Con respecto a la planeación a corto plazo, solamente diremos que consiste en la elaboración de planes específicos para periodos cortos, generalmente de un año y que se refiere a la forma en que emplearán los recursos para lograr en forma efectiva y eficiente los objetivos.

Este es el alcance normal de los presupuestos, los cuales como se verá constituyen por sí mismos un plan de acción a ejecutar y constituyen un compromiso por parte de los ejecutivos, de metas a lograr en un futuro inmediato, por lo que constituirán una medida de evaluación futura.



Relacionando esto con lo dicho anteriormente sobre la planeación estratégica, administrativa o táctica y operacional, diremos que por lo general las decisiones estratégicas se refieren a los planes a largo plazo y que por contra los planes y decisiones administrativas, tienen que ver fundamentalmente con la planeación a corto plazo y aún en mayor escala, los aspectos que se relacionan con la planeación y el control operacional, cuyos efectos son más inmediatos.

2.5 METOLOGIA DEL PROCESO DE PLANEACION - CONTROL.

Como ya se mencionó, la planeación es parte del proceso administrativo; involucra al personal en la toma de decisiones, lo alimenta y compromete; favorece la fluidez en la administración y aumenta la capacidad de respuesta a los acontecimientos del entorno. Incrementa la validez de los programas y presupuestos y, al crear expectativas de mejoramiento permite pasar de la situación actual a la deseada, facilitando los cambios estructurales.

Aunque el producto de la planeación es finalmente un documento muy valioso, el ejercicio de planear vale por sí mismo. Requiere de disciplina crítica y de la participación del mayor número de involucrados en el proceso administrativo; induce al perfeccionamiento por concentrarse en las causas y no en los efectos; integra y unifica al personal hacia un fin común, facilita el cumplimiento de los programas, y utiliza más eficientemente la infraestructura. Al facilitar la visión del conjunto permite asignar racionalmente los recursos.

Para que tenga éxito, requiere del apoyo de la alta dirección, de una estructura para planear y de la adecuada disposición del personal. El proceso de planeación debe ser práctico obligatorio, presente en todos los niveles posibles, enfocado a resultados. El plan obtenido fundamenta la evaluación y el control.

La metodología del proceso de planeación empieza por lo más general: validar qué rumbo y estrategia general son necesarios y suficientes; luego, procede a desarrollar las estrategias y programas particulares que, a su vez, pudieran corregir la estrategia originalmente planteada.

La estructura definida como las relaciones intrínsecas entre sus aspectos funcionales y los técnicos, físicos, financieros y humanos, se ve fuertemente influida por el entorno.

El entorno constituye la acotación, posibilitar y validar las acciones de la empresa; toda acción fuera del marco delimitado por esas acotaciones desvirtúa el plan. Para diagnosticar primero y prever los cambios a la estructura de la empresa, es necesaria



una revisión periódica de los rubros que configuran el entorno: aspectos demográficos, del ingreso y su distribución, de la elasticidad de la demanda de sus productos, de la conducta del consumidor, del marco jurídico y reglamentario, de la aceptabilidad de la industria por la población, del ambiente político y laboral y de muy variados indicadores económicos.

En la estructura de grandes empresas no solamente influye el entorno, sino también las expectativas de los involucrados en su comportamiento. Dichas expectativas dependen del estado actual y del comportamiento esperado del entorno y de la estructura de la empresa. El pronóstico del entorno, el análisis de la estructura y de las expectativas de los involucrados, conducen y evalúan su repercusión principalmente en la finanzas.

El pronóstico se considera como una guía de largo plazo; es parte integral del proceso.

Con el mayor conocimiento de la estructura, las expectativas de los involucrados se vuelven más racionales. Tomando en cuenta éstas, se establecen los objetivos de la empresa y las limitaciones de su comportamiento.

Posteriormente se puede obtener un **diagnóstico**, el cual resulta de la comparación de la estructura actual con aquella que más satisface los objetivos.

El entorno crea oportunidades y, en consecuencia, opciones para el desarrollo de la empresa.

Diagnóstico, pronóstico y opciones, son los ingredientes para definir el rumbo de la empresa y configurar la estrategia general.

Podemos decir que la estrategia resulta de la selección de la opción más atractiva y es fundamental en la definición de los objetivos operativos, que a su vez son necesarios para la elaboración del plan; las diferencias entre la estructura actual y la necesaria para la estrategia, conducen a la definición de las acciones prioritarias.

La planeación operacional se lleva a cabo con la participación del mayor número posible de personal y sus resultados son planes operativos y proyectos.

Los planes operativos se refieren a las instalaciones actuales y a las requeridas para mantener la capacidad existente. Sus pronósticos de costos, gastos e inversión, constituyen el **piso financiero** de la empresa.



Los proyectos de ampliación deben seleccionarse y jerarquizarse basados en la capacidad financiera que tenga la Institución. El plan de la empresa, servirá de base para el siguiente pronóstico y el plan subsecuente. (Retroalimentación).

La planeación operacional es la fase más problemática del proceso; requiere de gran coordinación por estar involucradas numerosas personas de diferente especialidad y adscripción. La planeación operacional con el pronóstico comercial, el comportamiento esperado de la demanda y los precios, constituyen la base para diseñar los esquemas de producción y distribución; permite determinar su interrelación e implicaciones, su viabilidad, ventajas y desventajas.

La selección de la mejor opción constituye la estrategia operativa.

La estrategia operativa comprende los grandes planteamientos de cifras de operación e inversión; las primeras deberán tener su respaldo en los planes y programas detallados de las instalaciones existentes. Las de inversión se utilizarán, junto con los pronósticos de costos y gastos, para definir el **techo financiero** de la empresa.

De existir limitaciones para llevar a cabo la inversión pronosticada, se afectará a la estrategia general.

Aunque el ejercicio de la planeación es cíclico, los cambios en el entorno se pueden suscitar en forma intempestiva invalidando el plan de la estrategia. Las alternativas para contingencias previsibles facilitarán los ajustes necesarios, destacando los referentes al corto plazo. El plan, presupuesto, pronóstico de corto plazo y evaluación, forman parte de un solo sistema que da continuidad al ejercicio administrativo.

Con la implantación del sistema propuesto, el primer plan que se elabore resultará necesariamente de menor confiabilidad, pues implica realizar por primera vez actividades que requieren de experiencia; a partir del segundo ejercicio, los planes serán de mejor calidad.

El primer plan rompe la inercia; con la costumbre y con la experiencia se mejora la calidad. El segundo es más fácil de hacer y resulta mejor. Su elaboración prácticamente asegura la continuidad del proceso, dado que la planeación infunde confianza y seguridad.



2.6 DIFERENTES TIPOS DE PLANEACION

Planeación personal.- Conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

Planeación empresarial.- Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.
La planeación empresarial, puede ser patrimonial e integral.

Planeación patrimonial.- Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo, conocido también como excedentes financieros, para optimizar el patrimonio capital contable de la empresa, con el mínimo de riesgos.

Planeación integral.- Conjunto de planes que expresan la proyección total, íntegra o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

La planeación integral se divide en planeación normativa, estratégica, táctica, operativa y de imprevistos o contingentes.

Planeación normativa.- Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la Asamblea de Accionistas y/o Consejo de Administración, donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa y en términos cualitativos a largo plazo.

- a) **Premisas de Planeación.-** Son las proposiciones básicas de la empresa, donde se fundamentan los propósitos y políticas.
- b) **Propósitos.-** Son los fines supremos que definen la razón de existencia, carácter y naturaleza de la empresa.
- c) **Políticas.-** Reglas y principios generales y particulares que sirven de guía y orientación al pensamiento y acción de administradores y miembros de la empresa.

Planeación estratégica.- Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo, así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta al organismo social.

- a) **Objetivos.-** Resultados, fines o metas viables o cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo.



b) Estrategias.- Medios a implementar por miembros de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas y objetivos a largo plazo.

Planeación táctica.- Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera lograr una área funcional de la empresa, así como las actividades calendarizadas en cifras monetarias, necesarias para lograrlo a mediano plazo.

- a) Fines o Metas a Mediano Plazo.-** Resultados cuantificables que espera lograr o alcanzar una área funcional de la empresa a mediano plazo.
- b) Tácticas.-** Conjunto de actividades necesarias que sigue una empresa para lograr las metas a mediano plazo.
- c) Subobjetivos.-** Conjunto de fines o metas específicas cuantitativas de una empresa a mediano plazo.
- d) Subestrategias.-** Conjunto de acciones específicas a implementar, para alcanzar un objetivo a mediano plazo.

Planeación operativa.- Conjunto de planes que expresan las metas de unidades específicas, con la descripción de la forma o modo de lograrlos a una empresa a corto plazo.

- a) Metas.-** Resultados o fines cuantitativos que espera alcanzar un área funcional de la empresa a corto plazo.
- b) Procedimientos.-** Conjunto o serie de descripciones de la forma, modo o camino en que se pretende alcanzar los subobjetivos de la empresa a corto plazo.
- c) Programas.-** Conjunto de actividades calendarizadas a implementar por la empresa a corto plazo.
- d) Presupuestos.-** Expresiones en cifras monetarias del conjunto de planes a corto plazo de la empresa.
- e) Métodos.-** Orden y secuela para conocer, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de las empresa, a corto, mediano y largo plazo. Conocidos como "Métodos de planeación financiera".

Planeación de imprevistos o contingentes.- Conjunto de planes que consideran la posible ocurrencia de uno o más eventos externos que modifiquen en forma importante los objetivos y estrategias de la empresa.



- a) **Objetivos.**- Resultados, fines o metas que espera alcanzar la empresa, por la posible ocurrencia de eventos externos importantes, que modifiquen los objetivos y estrategias normales.
- b) **Substitutos.**- Aquéllos que substituyen al plan estratégico de la empresa.
- c) **Inestables.**- Aquéllos que se establecen en la empresa, como consecuencia de la inestabilidad económica, política, social, etc., del país.

Planes financieros

Conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de empresa a corto, mediano y largo plazo.

Ejemplos de planes financieros

a) Correctivos:

1. Tendientes a asegurar el cumplimiento de los objetivos señalados de otros planes, en los casos de desviaciones, señalados por los mecanismos de control.
2. Tendientes a asegurar el cumplimiento de objetivos modificados respecto a los planes originales, cuando las desviaciones denotadas por los mecanismos de control que juzguen imposibles o incosteables de corregir total o parcialmente, sea por lo tanto necesario o más conveniente modificar las metas y objetivos originales.

b) De desarrollo:

1. Tendientes a lograr objetivos de expansión: penetración de mercado, desarrollo de productos nuevos para el mismo mercado, desarrollo de nuevos mercados para los mismos productos, o bien, una combinación de estos objetivos.
2. Tendientes a lograr objetivos de diversificación: nuevos productos para nuevos mercados.

Esta enumeración de objetivos, de políticas y planes pretende ser meramente ilustrativa sobre el contenido de las estrategias financieras de una empresa y se refiere a cuestiones que tienen relación directa con la obtención y aplicación de fondos, así como al aspecto financiero de las estrategias de mercado y la estrategia administrativa.

**Herramientas para alcanzar los Objetivos Financieros**

- a) Rendimiento sobre la inversión.
- b) Índice de endeudamiento total (apalancamiento financiero).
- c) Relación de capital de trabajo.
- d) Relación del pasivo a plazo mayor a un año, respecto al activo fijo.
- e) Existencias en caja y bancos en relación con el volumen de ingresos.
- f) Rotación de cuentas por cobrar.
- g) Rotación de inventarios.
- h) Dividendo por acción.
- i) Porcentaje de dividendos sobre las utilidades.
- j) Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre las ventas.
- k) Porcentaje de utilidad sobre ventas.
- l) Tasa de interés sobre créditos a corto, mediano y largo plazo.
- m) Mezcla o composición de los créditos bancarios.

Ejemplo de políticas financieras**a) Endeudamiento con bancos:**

1. Tipo de moneda.
2. Monto mínimo y máximo en cada banco.
3. Tasa máxima de interés.
4. Plazos mínimo y máximo.
5. Formas de amortización de los créditos y garantías máximas a otorgar.
6. Restricciones aceptables en los contratos de crédito.
7. Características de las instituciones bancarias con las que deben contratarse.
8. Cuadro de otras condiciones aceptables en los contratos de crédito.

b) Endeudamiento con proveedores y acreedores:

1. Plazos para el pago de facturas por compra de materiales y abastecimientos; recibos o facturas por prestación de servicios.
2. Descuentos por pronto pago.
3. Condiciones para la documentación de adeudos.

c) Pago de impuestos:

1. Pagos dentro de los términos normales.



2. Pagos diferidos.
3. Pagos anticipados.

d) Financiamiento de adquisiciones de activo fijo:

1. Negociación de plazos con proveedores.

Negociación de créditos bancarios a tasas especiales, otorgadas por los organismos promotores de exportaciones de los países de origen (en los casos de importación de equipos).

e) La estructuración de las deudas a plazo mayor de un año:

1. Clases de contrato de crédito.
2. Emisión de obligaciones.
3. Tipos de interés.
4. Plazos para el pago de interés y de las amortizaciones de capital.
5. Garantías específicas.
6. Restricciones aceptables.
7. Cuadro general de condiciones aceptables en los contratos de crédito.

f) Dividendos:

1. Condiciones bajo las cuales procederá el pago de dividendos por razones bursátiles y dentro de las restricciones de los contratos de crédito.
2. Monto máximo de los dividendos en términos de monto por acción y de porcentaje sobre las utilidades del ejercicio a que se refiere.
3. Cuadro de condiciones dentro de las cuales procede decretar dividendos en acciones.

g) Aumentos en el capital social pagado:

1. Condiciones dentro de las cuales procede el buscar financiamiento de las necesidades de capital fijo y de capital de trabajo, mediante suscripciones adicionales de acciones y su correspondiente exhibición o pago.
2. Formas de buscar la suscripción de las acciones.
3. Condiciones a satisfacer en los casos de acciones cotizadas en bolsa, cuya emisión para oferta al público deba ser aprobada por la Comisión Nacional de Valores.
4. Circunstancias en las que procede la fijación de una prima sobre el valor de nuevas acciones.

**h) Existencias en caja y bancos:**

1. Establecimiento de normas para el manejo y protección de las existencias en efectivo y para los depósitos en las cuentas bancarias y el retiro de fondos.
2. Normas para la operación con los bancos con los que deberá tratarse.
3. Determinación de los servicios que deberán requerirse de los bancos y normas para llegar a acuerdos sobre los saldos compensatorios que deban mantenerse en cada uno de ellos.

i) Crédito y cobranzas:

1. Condiciones bajo las cuales la empresa podrá efectuar ventas a crédito y determinación de los criterios generales para calificar la solvencia de los clientes.
2. Determinación de las tasas de interés que deban cargarse sobre los saldos insolutos a cargo de los clientes en condiciones normales y en casos de mora.
3. Normas a observar en la actividad de cobranzas.
4. Criterios para la evaluación de riesgos en materia de otorgamiento de crédito y establecimiento de normas para fijar los límites por cliente.

j) Inversiones de sobrantes temporales de fondos en tesorería:

1. Criterios para seleccionar el tipo de inversiones a realizar y para la determinación de plazos máximos en función de las distintas tasas de rendimiento.
2. Criterios para pagar obligaciones de distinto tipo con anterioridad a su vencimiento, en función de las tasas de descuento a obtener.

k) Niveles de inversión de capital de trabajo en inventarios:

1. Determinación de criterios para fijar los límites mínimos y máximos de existencia por artículo, para su aplicación en programas de optimización de inventarios.
2. Determinación de criterios para fijar los mínimos y máximos por pedido y concertar las frecuencias de entrega.
3. Condiciones bajo las cuales procede efectuar compras en exceso de los límites normales.
4. Condiciones bajo las cuales deben suspenderse las compras, aún cuando las existencias se encuentren bajo los niveles mínimos.



5. Condiciones en las que procede adquirir mercancías en consignación.
6. Criterios para decidir la conveniencia de sustituir determinados artículos por otros de diferentes características y precio, así como para sustituir compras de importación por compras a proveedores nacionales, o viceversa.

l) Inversiones en activo fijo:

1. Condiciones bajo las cuales procede la reposición de equipo o de instalaciones, en vez de continuar su utilización con los consiguientes gastos de mantenimiento.
2. Criterios para decidir la sustitución de equipo o instalaciones por otros que permitan una mejoría en la calidad en el volumen de producción o incorporen otro tipo de ventajas.
3. Criterios para la selección de proveedores o contratistas para el suministro de equipos y diseño o construcción de las instalaciones dentro de las limitaciones de la tecnología, que se haya decidido o decida utilizar.
4. Criterios para decidir sobre la conveniencia de realizar inversiones para fabricar algún componente o producto o realizar determinado proceso industrial o comercial, en vez de adquirir de terceros tales componentes, productos o servicios.

m) Depreciación de activos fijos y amortización de cargos diferidos:

1. Determinación de métodos a seguir para depreciaciones, amortizaciones, criterios para aplicar tasas aceptables para efectos fiscales y utilizar la más conveniente, así como para optar por métodos de depreciación acelerada, etc.
2. Criterios para determinar las bases que se utilizan para calcular la depreciación cargable a los costos de fabricación y a los gastos de operación.

n) Revaluación de activos fijos:

1. Condiciones bajo las cuales procede contabilizar el incremento experimentado en el valor de terrenos, edificios, mobiliario, equipos e instalaciones
2. Casos en los que procede promover la capitalización de los superávits por revaluación.

**o) Revelación de información:**

1. Criterios para identificar la información que deba restringirse en las comunicaciones al personal, miembros de la dirección, al consejo de administración, accionistas, banqueros, acreedores, a las autoridades gubernamentales o al público en general.
2. Criterios para determinar el grado en que la información de cualquier tipo pueda afectar de alguna manera la situación financiera de la empresa, en las comunicaciones a los distintos grupos de personas o entidades interesadas en la empresa, la cual pudiera ser amplia o restringida.

p) El aseguramiento contra riesgos:

1. Criterios para contratar seguros contra riesgos de diversos tipos con son: daños materiales en los activos tangibles, pérdidas en cobros de créditos, pérdidas de utilidades resultantes de siniestros, compras de futuros de divisas para eliminar los riesgos de devaluaciones monetarias sobre pasivos contraídos en moneda extranjera, reclamaciones en casos de responsabilidad civil por daños y perjuicios a terceros, etc.
2. Criterios para la constitución de reservas de seguro propio en los casos en que no se contrate la protección de los riesgos con compañías aseguradoras.

2.7 FACTORES DE LA PLANEACION

La planeación no puede verse como un proceso que se lleva a cabo una vez, ni siquiera de tiempo en tiempo. La planeación debe ser un proceso continuo, yendo de la planeación a la implantación y al control y de allí, nuevamente a la planeación y así sucesivamente, puesto que el proceso administrativo de una empresa es constante y las principales etapas del proceso administrativo son precisamente la planeación, la implantación y el control.

Tampoco debe verse el proceso como una escuela de pasos en orden riguroso: en realidad muchas actividades son simultáneas y no secuenciales, y existe una interacción entre muchas de ellas.

Es conveniente destacar que la esencia de la planeación de alto nivel, es decir, la planeación estratégica, es una búsqueda constante de opciones estratégicas a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa. Las decisiones estratégicas se caracterizan por ser determinantes para la



vida de la empresa, comprometen su futuro y casi siempre se refieren a la realización de la empresa con su entorno. Sin embargo, se consideran también estratégicas las decisiones sobre situaciones internas en una empresa de gran importancia, las que por su gran relevancia comprometen la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos principales.

A menudo surge la necesidad de volver a delinear una estrategia cuando se presenta alguna contingencia o se advierte una tendencia que desvía la trayectoria de la empresa, alejándola de sus objetivos.

Existen empresas que revisan su estrategia sólo cuando algún acontecimiento externo (variación de un factor ambiental condicionado) las pone sobre aviso o cuando circunstancias internas alarmantes se hacen evidentes (variación en los condicionales internos). Estas empresas, que son la mayoría, revisan su planeación estratégica únicamente bajo tales circunstancias.

Hay otras empresas que se apegan a un sistema anticipado de planeación y constantemente revisan, analizan y reevalúan sus premisas, sus hipótesis y sus prioridades en materia de planeación de alto nivel.

Métodos de la planeación financiera:

Los métodos de la planeación financiera son técnicas que se aplican para la evaluación financiera proyectada, estimada o futura de cualquier tipo de entidad. Es un orden y secuela que se sigue para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro de una empresa. Tienen por objeto aplicar técnicas o herramientas que apoyen la obtención de cifras financieras que prevalecerán en forma posterior, con la intención de que sirvan de base para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones.

CAPITULO III



**SONRIE, EL MUNDO ES TUYO, SOLO TIENES
QUE CONQUISTARLO**

C.R.B.





CAPITULO 3

LA EMPRESA Y EL CICLO ECONOMICO FINANCIERO, LA PLANEACION FINANCIERA Y LOS PRESUPUESTOS

La estructuración económica de un país se encuentra integrada unitariamente por empresas de diversos tipos que constituyen el organismo motor que coordina todos los factores de la producción y la distribución. Ahora bien, cada una de ellas, desde su inicio están constituidas por un conjunto de valores en diferentes estados económicos.

La elaboración de un producto se inicia con las materias primas en determinado estado físico, pero al irse realizando su transformación industrial, éstas van siendo sometidas a diversos cambios, a través de los diferentes procesos de fabricación en los que podrá encontrarse en forma líquida, gaseosa o sólida, hasta venir a convertirse al fin en un producto terminado.

De la misma manera si se estudia a la empresa en un aspecto financiero, no es otra cosa sino un conjunto de valores en diversas etapas de transformación. Estos valores se encuentran sometidos a un proceso o flujo, que los va convirtiendo de contratos en dinero, en bienes y servicios, de ahí en productos terminados, después en créditos para volver al fin a convertirse en dinero.

El desarrollo consecutivo de este proceso provoca la formación de un ciclo, que hace que los valores giren ininterrumpidamente, a través de sus diversas etapas, y cuyo desarrollo origina la generación de las utilidades, que son el objeto de la inversión.

Desde el momento en que el hombre de empresa, desarrolla un concepto definido acerca de la oportunidad que se presenta de realizar un buen negocio y decide efectuar la promoción de una empresa, tendrá ésta que pasar por diversas fases para su establecimiento, que constituyen las etapas de un ciclo financiero:

3.1 EL CICLO FINANCIERO Y SUS ETAPAS

Primera etapa: **Financiamiento.**- Consiste en allegar los recursos para llevar a cabo la empresa, o sea la aportación de dinero y la obtención de créditos.

El primer elemento constituye lo que será el **capital de la empresa**, y el segundo estará integrado por **obligaciones** que está adquiriendo.



Se inicia con la celebración de contratos que posteriormente se cambiarán por efectivo.

Desde este momento comienza la empresa a desarrollar una mayor o menor eficiencia financiera, de acuerdo con la clase de contratos que celebre y las formas de conversión que utilice para hacerlos efectivos. Deberá procurarse que estos contratos constituyan el mínimo de peligro sobre las propiedades de la empresa y confieran además el menor número de demandas fijas sobre las utilidades.

Asimismo, deberá realizarse su transformación en efectivo en la forma más económica que sea posible utilizar, sacrificando al mínimo el valor nominal de los títulos, sean éstos, acciones, bonos, certificados, etc.

Segunda etapa: Inversión.- Consiste en la transformación de los recursos obtenidos en bienes y servicios.

Una vez que la administración cuenta ya con todos los recursos necesarios para iniciar la marcha del negocio, su primera gestión será la de adquirir todos los elementos que van a requerirse para el desarrollo de las actividades que se han planteado; o sea que parte de los recursos allegados sufrirán una conversión por compra y se transformarán en:

- 1º.- Activos fijos.- terrenos, edificios y maquinaria.
- 2º.- Activo circulante.- materiales para la producción.
- 3º.- Obtención de servicios.- mano de obra, fuerza, seguros, etc.

Esta etapa del proceso financiero, tendrá gran trascendencia sobre la eficiencia de la empresa, ya que estas inversiones establecen las condiciones de su financiamiento y delimitan el alcance de sus actividades, definiendo su estructuración y las condiciones de operación que van a afectarla en su actuación.

El principio financiero de la erogación mínima para la obtención de máximo servicio, será la mira de la administración que ejecute las inversiones de la empresa:

- a) En las inversiones en terrenos y edificios: además de buscarse las mejores condiciones de compra, deberán procurarse las mejores condiciones requeridas para la fabricación y la comercialización, tomando en cuenta diversos factores económicos que pudieran afectar a su financiamiento o a sus costos.

El valor futuro probable de estas inversiones, es un factor importante a tomar en cuenta.



- b) Para la adquisición de la maquinaria y el equipo más adecuados, deberá hacerse un estudio de las diversas opciones que puedan presentarse. El objetivo básico será el asegurar el costo mínimo para la producción que va a llevarse a cabo.

Este elemento, representa por lo general una parte importante de las inversiones a realizar y tienen una trascendencia definitiva sobre las condiciones del costo.

Debe tomarse en cuenta que esas inversiones van a recuperarse a través de los artículos producidos, que soportarán sobre su costo la depreciación de las máquinas que los produjeron, por lo tanto para seleccionar el equipo que deberá adquirirse será necesario hacer un análisis del valor de compra en relación con la capacidad de producción, ya que todos los cargos fijos adicionales que origine una diferencia en precio deberán estar compensados mediante economías proporcionales en los costos de producción. Será necesario además, analizar todos los factores que puedan afectar a estos: mano de obra necesaria, costos de mantenimiento, consumo de fuerza o combustible, etc.

La calidad que pueda obtenerse en la producción, constituirá un factor decisivo para la selección de la alternativa más conveniente, así como la flexibilidad y adaptabilidad que ofrezca la maquinaria.

- c) La selección y obtención de los materiales que mejor puedan servir para la fabricación y la contratación de los mejores servicios que sea posible obtener, constituyen la última parte de las inversiones a realizar. Estos elementos integrarán los costos de producción y de la habilidad financiera que se desarrolle, dependerá que la empresa pueda encontrarse en condiciones ventajosas ante su competencia y pueda obtener utilidades.

Tercera etapa: **Producción.**- Consiste en la conjunción de todos los valores de la inversión sobre los productos elaborados.

Los valores de la empresa sufren una nueva transformación a través de esta etapa se incorpora el valor de la maquinaria, de los materiales comprados, de la mano de obra utilizada y de los servicios contratados, al costo del producto que se ha derivado de la fabricación. La manufacturera y se irán convirtiendo paulatinamente en un activo nuevo y de naturaleza diferente que estará representado por sus inventarios de artículos terminados.

La finalidad de la administración es realizar esta conversión con la mayor eficiencia que sea posible lograr, mediante el aprovechamiento máximo de los materiales



empleados, la utilización plena de la mano de obra y la reducción al mínimo de los gastos indirectos. En esta forma será posible tener la mayor producción al menor costo, mediante la eliminación de desperdicio.

Son muy variados los problemas que involucran la planeación y dirección de la empresa, en tal forma que pueda conseguirse la mayor coordinación de los elementos que integran el capital y el trabajo:

- a) La selección del volumen de trabajo más adecuado para obtener las mejores condiciones de costo.
- b) El establecimiento del flujo del proceso para utilizar, de la mejor manera posible las características con que se ha diseñado la planta.
- c) La organización adecuada de las compras para poder ejercer un control sobre los materiales que se adquieren.
- d) La organización de los almacenes para contar con las existencias adecuadas a las necesidades de la producción.
- e) El control de los desperdicios así como el análisis de las causas que los provocan para poder reducirlos.
- f) La eficiencia en la utilización de la mano de obra que abarca desde la contratación de personal, la adaptación de la mano de obra a las diversas funciones, la elaboración de métodos para la mediación del trabajo, así como los sistemas de retribución y la formulación de planes de incentivos. El control de la mano de obra muerta y de la eficiencia de operación del personal, permitirán conocer las causas y elementos que provocarán elevaciones indebidas en los costos.
- g) La eliminación de tiempos perdidos que origina la disminución en los volúmenes de producción y pérdidas por inactividad.
- h) El ejercer un control de calidad sobre los productos elaborados.

La conjugación de todos estos factores determinará que la empresa opere un mayor o menor grado de eficiencia financiera, al efectuar esta fase de su ciclo financiero y los costos con que realice la producción, le permitirán obtener condiciones ventajosas en el momento de salir al mercado con sus productos elaborados.

Cuarta Etapa: Distribución.- Consiste en la conversión del valor de los productos terminados, en dinero o en créditos.

Esta función tiene por objeto llevar el producto a manos del consumidor, proporcionando las circunstancias favorables que sean necesarias para que éste pueda adquirirlo en forma conveniente y creando en el público el deseo de posesión de los artículos elaborados. Este proceso requiere por parte de la empresa, nuevas inversiones y



nuevos gastos que representan valores que también seguirán el flujo del ciclo financiero.

El costo de distribución estará integrado básicamente por dos elementos:

Gastos de venta, son todas las erogaciones necesarias para poder realizar los artículos producidos y los **gastos de administración** que serán necesarios para ejercer un adecuado control sobre las operaciones.

Esta fase de su actividad se ve influenciada en forma definitiva por las condiciones económicas generales, es decir, fuerzas externas que deberán conocerse y tomarse en cuenta para definir las políticas a seguir con relación a la producción y las ventas. Las **condiciones del mercado consumidor** a quien van dirigidos los productos, serán las que determinen el éxito de las ventas y por lo tanto del negocio mismo, por lo que el estudio y conocimiento de este, de sus alcances y características, será lo que permita a la administración dirigir en forma acertada las actividades de la empresa.

La diferencia entre el precio a que puedan realizarse los artículos a través de esta función y el costo de producción y distribución de los mismos, constituirá las utilidades derivadas de todo el ciclo, seguido por los diversos valores.

Quinta Etapa: **Recuperación de los créditos.**- El cierre del ciclo financiero se efectúa al convertirse los créditos concedidos nuevamente en dinero.

Todo el movimiento de dinero y de bienes que se ha venido efectuando vienen a terminar en el momento en que vuelven los valores a su estado anterior, pero habiendo dejado para la empresa un beneficio o utilidad.

Esta última etapa constituye también una inversión y provoca gastos que también deberán ejecutarse con habilidad y eficiencia por parte de la administración principalmente, en estos aspectos.

- a) **Selección de los créditos** que presenten riesgos normales y que propongan ventajas positivas, ya que el objeto de otorgarlas es estimular la demanda.
- b) **El control de los créditos** mediante sistemas que permitan ejercer una estricta vigilancia sobre su volumen, condiciones, precios y plazos, para que se ajuste a las políticas que hayan establecido.
- c) **El manejo y control eficiente de las cobranzas** en tal forma que la recuperación de los créditos se realice dentro del tiempo debido.
- d) **La vigilancia** sobre los gastos que se deriven del financiamiento de estos créditos.



Existirán algunas operaciones que terminen su ciclo sin pasar por esta última parte, sino que por ser éstas operaciones de contacto, el valor del producto se convertirá en dinero en forma directa e inmediata.

Debe tomarse en consideración que el análisis expuesto anteriormente se ha efectuado desde un punto de vista eminentemente empírico y sólo para efectos de estudio, pues de hecho todo este movimiento y la transformación de valores se realiza en forma simultánea y no sucesiva, pues la empresa en marcha es un conjunto de valores que están rotando en forma constante.

3.2 El movimiento de valores y la generación de utilidades

La mayoría de las empresas siguen en una forma u otra, dependiendo cada una de sus características propias, el desarrollo del ciclo lógico descrito anteriormente. El éxito o fracaso de la empresa dependerá de la habilidad que se desarrolle al efectuar las inversiones y de la eficiencia con que se realice cada paso de la producción y distribución.

Las utilidades están constituidas por la diferencia entre el valor de las ventas y el conjunto de elementos del costo que se han ido acumulando sobre el valor del producto que va ser vendido.

- a) Costo de Distribución: gastos de venta y gastos de administración.
- c) Costo de Financiamiento: Gastos financieros.

Cada uno de estos factores tendrá mayor o menor importancia dentro del costo total, de acuerdo con las características de cada empresa y contribuirá en una forma más o menos definitiva sobre la obtención de utilidades, según la proporción que represente dentro del conjunto. Será necesario tener una mayor vigilancia sobre los elementos predominantes del costo total, pues aunque cuantitativamente existen siempre los mismos elementos, cualitativamente tendrán una influencia relativa que será muy variable. Son por lo tanto los puntos entre los que oscilan las utilidades del precio de venta y el precio de costo total. Entre más pueda ampliarse substancia, aumentando el volumen y los precios de venta y reduciendo los costos, será posible conseguir un incremento en las utilidades.

El proceso de formación de utilidades se termina cada vez que se efectúa el ciclo financiero, lo que indica que entre mayor número de veces se realice mayores serán las utilidades obtenidas, por lo que la velocidad de rotación del capital de trabajo de la empresa será un factor decisivo sobre su eficiencia financiera.



En forma gráfica podemos comparar la velocidad de rotación del capital con el trabajo realizado por una rueda de esmeril al estar puliendo una superficie rugosa, si se utiliza un disco muy grande pero que por su tamaño dé pocas vueltas, su trabajo será tal vez más lento y menos seguro que si se utiliza un disco más pequeño, pero que tenga mayor velocidad de rotación.

Es posible que su alta velocidad permita obtener mayor efectividad y calidad en el trabajo, siendo su rendimiento más eficiente a pesar de ser más pequeño su tamaño.

De la misma manera, si la empresa realiza su ciclo financiero un mayor número de veces durante el período, cada vuelta generará utilidades, por lo que sus inversiones deberán estar proporcionadas y distribuidas de tal manera que permitan obtener una buena rotación del capital invertido.

El éxito o fracaso de la empresa dependerá de la efectividad de la dirección, no sólo de un momento o de un elemento en particular, sino que se deriva de un conjunto ilimitado de decisiones correctas o erróneas que no deben depender del azar, sino que para ser acertadas deberán estar fundamentadas sobre determinadas bases que permitan la aplicación de principios financieros correctos.

El conocimiento y comprensión de la secuencia del cambio de valores y de la estrecha interdependencia que existe entre las diversas etapas, contribuyen a que la dirección financiera de la empresa sea eficiente y permita a los ejecutivos encargados de ella tener una visión clara de la forma como se desarrolla la vida económica de la empresa y de la repercusión y valor que adquiere cada fase de la misma.

3.3 ESTRUCTURA DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Siendo las utilidades el objetivo básico de toda la empresa o negocio, la planeación de utilidades adquiere especial relevancia. A manera de definición podemos decir que: la planeación de utilidades consiste en planear las futuras operaciones de manera que se alcance una meta definida de utilidades, la cual deberá estar en función de una adecuada rentabilidad sobre la inversión. Requiere del análisis de la relación entre la utilidad y los factores que la afectan e incluye la evaluación de proyectos en términos de su contribución al objetivo.

La utilidad expresada en su forma más simple no es sino la diferencia entre el ingreso y el costo total de la operación. En la formación del ingreso incluye por una parte el precio de venta, o sea el punto en que coinciden la oferta y la demanda lo que constituye un factor externo dependiente de las condiciones de mercado y de la competencia siendo por tanto incontrolable para la administración.



Por otra parte tenemos el volumen, es decir, la cantidad de unidades que se venden de todos los productos y que de acuerdo con el precio se convierte en el volumen de ingresos de venta. Existe una gran interdependencia entre el volumen y el precio, algunos productos tienen mayor sensibilidad al precio que otros, dependiendo del grado de elasticidad de su demanda.

Otro factor de gran trascendencia es la mezcla de productos, o sea la forma en que está integrado el volumen de ventas. No todos los artículos rinden el mismo margen de utilidad, la mezcla por lo tanto representa la proporción que se vende de los productos que dan altas utilidades y de los que dan bajas utilidades. Indica por lo tanto la calidad del volumen que se vende.

La planeación de utilidades por lo tanto, deberá de tomar en consideración el comportamiento alternativo de los diversos factores del ingreso y la interrelación que pueda existir entre los mismos.

El segundo elemento de la utilidad es el costo, al que podemos interpretar como la suma de todas las erogaciones, obligaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones que la empresa tiene que hacer para producir y poner en manos del consumidor un artículo capaz de satisfacer una necesidad.

Algunos costos se originan por el hecho de dotar a la empresa de las facilidades necesarias para producir y vender. Estos costos son por su naturaleza, independientes al volumen de producción o de ventas y permanecen fijos hasta cierto volumen y capacidad. Otros costos se originan por el hecho de realizar las operaciones del negocio, es decir, por el hecho de producir y vender. El comportamiento de estos costos que varían más o menos proporcionalmente al volumen de producción o de venta.

Existen también algunos costos que se generan por el hecho de asegurar la permanencia futura del negocio. Estos costos aseguran el desarrollo y la agresividad de la empresa en el futuro y deben estar controlados por un programa de acuerdo con la planeación a largo plazo y según las posibilidades financieras de la empresa.

Esa diferenciación en el origen y comportamiento de los costos nos permiten separarlos en fijos y variables y su análisis nos conduce a un concepto de gran importancia en la estructura de la utilidad que es la contribución marginal. Esta puede ser definida como la diferencia entre las ventas y los costos variables, es decir, es la proporción de cada peso de venta que queda para absorber los gastos fijos y obtener utilidades.



Por lo tanto si se opera con utilidad, es la utilidad adicional que se obtendrá por cada peso complementario de venta y si se opera con pérdida indica lo que la pérdida, va a disminuir por cada peso adicional de venta.

La existencia de gastos fijos y variables provoca que las utilidades no aumenten ni disminuyan proporcionalmente a las altas y bajas de las ventas.

Algo ocurre que suprime las ganancias en cuanto hay una disminución en ellas y las levanta cuando ocurre un aumento. El análisis y conocimiento del comportamiento de los costos ante el volumen y las interrelaciones que tienen entre sí, es crucial para la planeación de utilidades y para la toma de decisiones.

Al realizar la planeación de utilidades la gerencia tiene que hacerse preguntas como las siguientes:

- ¿Qué utilidad se requiere para obtener una determinada rentabilidad sobre la inversión?
- ¿Qué ventas se requerirán para lograr dicha utilidad?
- ¿Cómo deberán estar compuestas esas ventas?
- ¿A qué precio deberá de venderse?
- ¿Cuánto debe venderse como mínimo para no perder?
- ¿Cuál es el costo?. Etc.

Para contestarlas, la gerencia requiere de instrumentos y sistemas básicos del proceso de planeación y control, como será la preparación o la utilización del **sistema de presupuestos**, herramientas más dinámicas como la técnica del **punto de equilibrio**, el empleo de **fórmulas matemáticas** y de una manera muy particular, el análisis de la **contribución marginal**, herramienta de gran utilidad en la evaluación de alternativas para la toma de decisiones.

La relación entre los volúmenes de ventas y los costos pueden representarse gráficamente por el diagrama llamado "gráfica del punto de equilibrio", que representa las relaciones de los ingresos, los costos y las utilidades. En general puede decirse que al utilizar esta gráfica, los resultados son lo suficientemente exactos para efectos de análisis y planeación de utilidades, tanto en lo que se refiere a los métodos para la separación de gastos fijos y variables, como para la determinación de tendencia.

La gráfica del punto de equilibrio puede utilizarse en la planeación de utilidades para los diferentes propósitos.



- 1.- Para conocer el potencial de utilidades de la empresa.
- 2.- Para juzgar el grado de peligrosidad de la operación de la empresa.
- 3.- Para analizar la estructura de los costos: la proporción que existe entre los gastos fijos y gastos variables, es un factor importante de análisis ya que de eso dependerá que tan alto está el punto de equilibrio.
- 4.- La planeación a largo plazo puede utilizarse para conocer el tanto por ciento de la capacidad instalada necesaria que deberá aprovecharse para llegar a cubrir los gastos.

Con lo anterior hemos querido describir el gran dinamismo que requiere la planeación de utilidades, ya que nunca podemos suponer que un cambio en las ventas va a afectar proporcionalmente a nuestros costos y nuestras utilidades, el comportamiento de los costos nos obliga a analizar con flexibilidad y dinamismo múltiples alternativas y comunicaciones, las que pueden ser susceptibles de mejorar los resultados de la empresa.

3.4 ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS

El actuar conforme a planes bien formulados, es la única forma en que es posible para el cuerpo directivo maximizar sus probabilidades de éxito en el terreno de los negocios, en el que tiene que actuarse bajo condiciones de incertidumbre.

Para proyectar una acción al futuro es necesario apoyarse en determinadas hipótesis o condiciones, de cuya realización dependerá el que la acción a desarrollar pueda conducir al objetivo deseado.

Las posibilidades de acierto del plan que se formule, dependen tanto de la calidad, adecuación y grado de confiabilidad de la información básica con que se cuente, como de la adecuación con la que se formulen las premisas o condiciones.

La recolección, análisis y procesamiento de la información básica sirve para poder predecir el comportamiento de los factores variables que podrán tener influencia en el resultado de las operaciones que la empresa se propone realizar en un período determinado de tiempo, y en la medida en que estos factores repercuten sobre las partidas del balance y del estado de pérdidas y ganancias, interesan directamente al campo de la planeación financiera. Las técnicas de presupuestación están encaminadas a pronosticar las variables significativas con base a la información sobre los hechos pasados y la situación presente y con base en las hipótesis que se formulen sobre el comportamiento de los factores externos e internos que interesan a la empresa.



Las premisas que se formulen en todas las materias objeto de la planeación, pueden dividirse en tres grandes grupos:

- a) Premisas Económicas:** Son de carácter externo a la empresa y se refiere a los factores que caracterizan el medio ambiente que rodea a la negociación y al mercado en el que actúa.

Se conviene comúnmente en considerar como factor caracterizante del medio ambiente entre otros a los siguientes:

- **La tendencia** manifestada por la población (crecimiento demográfico, composición, hábitos y preferencia, etc.)
- **Ocupación, productividad y renta nacional** (grado y tipo de ocupación de la población, ingreso y producto per capita, producto Nacional Bruto, etc.)
- **Niveles de precios de bienes de consumo** y de bienes económicos en general que denotan tendencias inflacionarias o deflacionarias.
- **Política general del gobierno**, como pueden ser incrementos salariales a los trabajadores, restricción de importaciones, etc.
- **Paridad de la moneda nacional** con respecto a las monedas de otros países.
- **Situación Internacional**. (grado en que las operaciones de la empresa pueden verse afectadas por acciones de otros gobiernos).

Algunos elementos que caracterizan al mercado en que actúa la empresa son los relativos a:

- **Condiciones de la demanda** de los productos o servicios de la empresa.
- **Condiciones de la oferta en el mercado** (inclusive la capacidad potencial de la competencia y su estructura).
- **Area de influencia de la empresa**. (Sector geográfico que constituye a la mayoría de su mercado de ventas que depende de su crecimiento y de su fuerza de penetración).

- b) Premisas Operativas:** Consisten casi exclusivamente en las políticas generales impuestas por decisiones de los accionistas o de los ejecutivos principales que delimitan el tipo de objetivos y el campo de acción de la empresa; como pueden ser el pronóstico del volumen de ventas, de producción, los precios a los que podrá venderse, de los costos de compra o fabricación, de los gastos de operación, etc. Hay también limitaciones derivadas de las posibilidades del personal de que se dispone, del equipo y de los sistemas y procedimientos, cuando previamente se ha decidido no efectuar cambios en el personal, invertir un nuevo o mejor equipo o la instalación de mejores sistemas de trabajo.



c) Premisas Financieras: Se refieren principalmente al grado que es posible obtener el capital necesario para el tipo de inversión requerida y al costo conveniente.

Las premisas que se formulen deben ser siempre flexibles, esto es, que a medida que se operan cambios en los factores externos o internos sea posible, con limitaciones de orden práctico, modificar las hipótesis sobre las que operan los planes, para cambiar los planes mismos.

En una empresa, todos los términos monetarios, se encuentran interrelacionados, puesto que todos ellos están orientados hacia los mismo objetivos generales, implican acciones que se ejecutan dentro de las mismos objetivos y políticas generales, y se refieren a actuaciones de todos los departamentos que forman una sola entidad. Por este motivo hay planes específicos que se convierten en premisas con respecto a otros planes.

Los factores sujetos a previsión para la formación de premisas son generalmente predecibles, esto es, expresables en cifras, pero hay algunas cuya naturaleza nos permite una medición o valorización y son los denominados factores impredecibles. No por el hecho de que un factor no pueda predecirse en expresiones numéricas debe dejarse de lado en el proceso de planeación; hay algunos de tal importancia como la opinión que de la empresa tengan los proveedores, el prestigio de que goza entre el público consumidor, la imagen que de la administración tienen los empleados, etc., que puede ser afectado por el tipo de decisiones que se tomen, de una manera que eventualmente repercutirá en los resultados monetarios.

Hay también factores difíciles si no es que imposibles de prever, como son las catástrofes de toda especie, (guerras, plagas, inundaciones, etc.) que tienen un efecto indudable sobre las actividades de una empresa en particular. Por otro lado la predictibilidad de los factores tienen mayores probabilidades de acierto si el lapso al que se refieren es corto. Es mucho más difícil predecir cambios a través de períodos más largos. Se acostumbra por esto que las predicciones de los factores más importantes se realicen a un futuro no mayor de cinco años, en tanto que las predicciones a corto plazo, que sirven para la formulación de presupuestos, generalmente se hacen por períodos que no exceden de un año.

En el proceso de la planeación es fundamental que las premisas sean conocidas y aceptadas por el grupo dirigente de la empresa. La participación de este grupo en el cálculo de las predicciones y en la formulación de las hipótesis, solidariza a sus componentes en el esfuerzo de obtención de las hipótesis y en el esfuerzo de obtención de los resultados proyectados en común y los responsabiliza por las desviaciones de la ejecución real en términos del programa.



3.5 EL PROCESO PRESUPUESTAL

El presupuesto ha recibido diversos conceptos y definiciones que desde luego apuntan más o menos lo mismo. Etimológicamente la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

Pro que significa antes de, o delante de y **supuesto** de fictus que significa hecho, formado. Por lo tanto presupuesto significa **antes de lo hecho**.

Se citan a continuación tres definiciones de presupuesto:

Concepto de presupuesto:

Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado o mixto.

Características:

- 1.- Método de planeación financiera
- 2.- Conjunto de estimaciones programadas
- 3.- Basadas sobre bases estadísticas
- 4.- De condiciones de operación y resultados financieros a obtener
- 5.- En ejercicio o periodos futuros
- 6.- Dentro de una empresa pública, privada, social o mixta.

Herramienta de la administración a través de la cual los planes son traducidos a términos financieros y evaluados en relación también a criterio financiero.

La siguiente definición se enfoca desde un punto de vista eminentemente práctico:

"El presupuesto es un plan que presenta logros esperados, determinados con base a los más eficientes estándares de operación que están en efecto o en prospecto al momento de ser establecido, el que se compara regularmente con los hechos acontecidos. El objeto primario del presupuesto, es ayudar al logro de las utilidades planeadas y proveer una guía que ayude al establecimiento de prácticas de control financiero, incluyendo incrementos en las inversiones de activo fijo, inventarios y provisión de caja. La adopción de un presupuesto adecuadamente preparado da oportunidad de: analizar la planeación futura, establecer responsabilidades y estimular el esfuerzo. También sirve como una herramienta de supervisión al permitir una vigilancia más de cerca sobre las operaciones individuales, así como de la administración de una empresa en su conjunto".



Si analizamos con detenimiento las ideas vertidas en las definiciones anteriores podemos definir que el presupuesto:

Protege los recursos de la empresa al regular los gastos e inversiones en función de los ingresos y utilidades.

La dirección se encuentra orientada no sólo en las condiciones actuales de operación, sino que requiere de estudio de las que se presentarán en el futuro: mercados, métodos, servicios, etc.; lo que ampliará sus miras y objetivos. Predeterminará las adiciones necesarias que se van a requerir, para proveer a éstas oportunamente.

La técnica de los presupuestos se encuentra actualmente generalizada entre las empresas, bien sean del sector agropecuario, industrial o de bienes y servicios. Ya que se han ido dando cuenta de las ventajas que les acarrea su aplicación. La división del trabajo, la organización departamental y el perfeccionamiento de los métodos estadísticos, ha facilitado el estudio de las mediciones necesarias, para la implantación de los presupuestos.

En las empresas es necesario, presupuestar las operaciones, enmarcando los objetivos dentro de un programa expresado en números y que permita controlar dichas operaciones dentro del curso normal de las mismas.

Cabe aclarar que el presupuesto, desde luego, no es el instrumento que por sí mismo va a resolver los problemas que se presenten en la empresa. Es una herramienta valiosísima con la que cuenta la administración y el resultado que se obtenga de su uso dependerá, tanto del cuidado que se haya tenido en su preparación, como en su adecuada aplicación.

El proceso presupuestal está integrado por un conjunto de presupuestos parciales que corresponden a los diversos aspectos de la actividad de la empresa. Su preparación exige la intervención de los diversos ejecutivos que tienen a su cargo las funciones principales de la empresa. La fijación de responsabilidades sobre la preparación y control de los diferentes presupuestos recae sobre los diferentes jefes encargados de la función correspondiente.

De acuerdo con su naturaleza, algunos presupuestos normarán las actividades económicas de la empresa, o sea, que abarcan todos los aspectos que repercuten sobre sus resultados, tienen por objeto controlar los diferentes elementos que integran el balance que normarán por lo tanto los aspectos financieros.

Los principales presupuestos que abarca el proceso presupuestal son los siguientes:

**1º Presupuestos Económicos o de Operación:**

- a) Presupuesto de ventas.
- b) Presupuesto de producción.
- c) Presupuesto de Costos: consumo de materiales
 - mano de obra
 - gastos de fabricación
- d) Presupuesto de compras.
- e) Presupuesto de gastos de distribución: venta, administración.
- f) Presupuesto de gastos financieros.
- g) Presupuesto de utilidades.

2º Presupuestos Financieros:

- a) Presupuesto de caja: ingresos y egresos
- b) Presupuesto de inversiones fijas.

Entre todos ellos debe existir una estrecha interdependencia ya que deben funcionar como una unidad, pues van encaminados hacia un mismo objetivo.

Unos dependerán de otros de acuerdo con su relación lógica ya que aunque cada uno abarca una función diferente, representan la programación de la actividad económica y financiera en su conjunto.

Los presupuestos abarcan solamente un período limitado de tiempo, por lo que a su vez dependen de las predicciones que equivalen a la preparación de la empresa a largo alcance. A cada presupuesto le corresponde realizar una parte de esos programas su objeto es coordinar y determinar las actividades de varios años encaminadas a la realización de objetivos definidos.

1.- Presupuestos de Ventas:

El presupuesto de ventas constituye el punto de partida de todo el sistema de control, con el cuál habrá que coordinar todas las actividades de la empresa.

Su contenido es la expresión de lo que se espera vender durante un período determinado, estimación que debe incluir los siguientes elementos:

- a) Volumen de las ventas expresado en unidades.
- b) Importe de las ventas expresado en valores de acuerdo con los precios a que se espera vender



- c) La venta por artículos o por líneas de productos.
- d) Las ventas por zonas territoriales.
- e) Análisis de la venta por meses para poder programar la producción y la política de inventarios.
- f) Ventas por clases de clientes, ya que esto influirá sobre las condiciones que prevalecerán en los créditos.

A. Bases de Estimación en el Presupuesto de Ventas.

Siendo las ventas uno de los factores que dependen en mayor escala de condiciones externas, su estimación ofrece mayores dificultades pues la actividad comercial y el éxito de ventas serán siempre una aventura. Sin embargo, siendo el presupuesto de ventas el punto de apoyo de toda la dirección de la empresa, ha sido necesario localizar bases adecuadas para su predicción, relacionando las ventas con los factores que pueden ejercer influencia sobre ellas, las bases de una estimación de ventas pueden resumirse en:

- a) **Análisis de las experiencias anteriores:** En las ventas de la compañía y de la industria de su ramo.
- b) **Conocimiento de las condiciones internas,** de los planes generales y las políticas que va a seguir la empresa.
- c) **El estudio de las condiciones de mercado que influirán sobre las ventas.**

Con estos elementos se tratará de describir las relaciones funcionales entre las condiciones específicas y las ventas probables para traducirlas después en relaciones cuantitativas.

La intervención en la estimación de diversos elementos: agentes, gerente de ventas, economistas, contralor, etc., asegura que las políticas de la compañía se adapten lo mejor posible a las condiciones del mercado, de manera que su posición en él lo sitúen en la forma más ventajosa posible.

La técnica fundamental del presupuesto de ventas consiste en el análisis de las ventas correspondientes a períodos anteriores con el objeto de hacer la proyección de éstas hacia el futuro, tomando en cuenta los factores que puedan provocar cambios en ellas.

El estudio de los factores tanto internos como externos van a determinar que las ventas futuras sean mayores o menores que en períodos anteriores. Los factores específicos de ventas, pueden agruparse de la siguiente manera:



a) Factores de ajuste.- Es decir, los hechos que han tenido un efecto perjudicial sobre las ventas anteriores y que se considera que no van a presentarse en el futuro.

b) Factores de Cambio.- Son los cambios que pueden tener consecuencias sobre el volumen de las ventas. Algunos cambios son:

Cambios en el producto: su diseño, funcionamiento o prestación, nuevos usos, etc.

Cambios en la producción: mejoramiento en los métodos de fabricación que permita mejoras en el servicio, reducción de costos para competir mejor, mejoramiento de la calidad, etc.

Población: cambios en la actividad económica como el pronóstico sobre las cosechas; cambios en la competencia, etc.

Cambios en las condiciones de venta: principalmente en precios, política de créditos, introducción de servicios o garantía para los productos, económicas generales. Estos factores tienen su origen en:

El impulso que ha adquirido la empresa, derivado de su crédito mercantil y de su potencialidad de desarrollo económico: clientela adquirida o identificada con la casa, productos acreditados de demanda creciente, reinversiones, etc.

La influencia que ejerce un incremento general en la demanda del público por el producto de una determinada industria y que afecta más o menos intensamente la empresa. Esto que se ha llamado el potencial inductivo y que proviene de la demanda generada por la industria misma, constituye un importante factor de crecimiento.

B. Las condiciones Económicas Generales:

Los elementos analizados anteriormente sirven para determinar los posibles cambios que se presentarán en el volumen de ventas, derivados precisamente de los factores específicos de ventas. Algunos de ellos pueden ser normados por las políticas y programas que adopte la administración: precios, publicidad, producción, etc., pero en las ventas también debe tomarse en cuenta la influencia decisiva que ejercen las condiciones económicas generales.

Para efectos de producción y control sobre las ventas es de gran importancia el conocimiento y análisis de las mismas. Pues si las ventas reales son menores que las esperadas, habrá que definir hasta qué punto es responsable el gerente de ventas o



es consecuencia de un receso económico general que no fue tomado en cuenta al hacer el presupuesto.

La administración debe preparar a su empresa, tanto para una época de expansión económica como para un período de contracción. La previsión del efecto que causen sobre las ventas las condiciones económicas del período presupuestado, permitirá adaptar sus políticas a la situación que se espera se presente. Son fuerzas que la administración no puede controlar pero si puede adaptarse a ellas.

Sin embargo, dentro de las fuerzas económicas están involucrados numerosos elementos que ejercen influencia sobre las condiciones de venta de un determinado producto, los que además de ser muy numerosos son sumamente difíciles de medir científicamente. Ayudan a determinarlas con el objeto de conocer la influencia que ejercerán sobre las ventas futuras.

La utilización de índices que señalan las condiciones económicas, la determinación de sus tendencias, la relación entre las ventas y las tendencias económicas y la presencia de variaciones estacionales, regionales o locales. La evaluación de todas ellas en la preverción de las ventas, constituyen los principales elementos a tomar en cuenta.

Se menciona también, que no todos los artículos que fabrican las empresas, reaccionan en igual forma ante las diversas fuerzas económicas, lo que hace más complejo el problema de la estimación. Será, por tanto, necesario agruparlos de acuerdo con el grado de sensibilidad económica que posean.

El procedimiento para la elaboración del presupuesto, debe involucrar todos los factores mencionados anteriormente, para ser sometidos en última instancia a la consideración de la Dirección con todos los informes y datos relativos a los factores de ventas, y las opiniones y determinaciones de la influencia de las fuerzas económicas generales. Siendo un elemento de control tan importante debe ser propuesto y requiere la aprobación final de la dirección.

2.- Presupuesto de Producción

El presupuesto de ventas establece un pronóstico sobre la demanda y sirve de base para formular el de producción, ya que la finalidad de ésta, será satisfacer las necesidades de ventas de acuerdo con la política de inventarios. La cantidad y clase de los artículos que han de venderse será lo que determine el plan de producción para el período presupuestado. Estabilizar la producción y mantenerla a su nivel óptimo es uno de los aspectos más importantes para la eficiencia financiera.

**El contenido del presupuesto de producción abarca:**

- a) Qué es lo que deberá producirse en el período.
- b) En qué cantidades deberá producirse.
- c) Cuándo deberá producirse.
- d) Qué modificaciones hay que hacer en la planta para que tenga suficiente capacidad de producción para cumplir el programa.

En las empresas que fabrican artículos diversos y cuentan con varios procesos, el presupuesto deberá ser lo suficientemente detallado para poder lograr una coordinación adecuada entre ellos.

La relación entre la capacidad de producción y las ventas, es un estudio indispensable, pues los costos excesivos que ocasiona la maquinaria ociosa a la instalación de nueva maquinaria que paraliza parte de la capacidad de la ya existente, son problemas que deben ser examinados para justificarlos o evitarlos. Este estudio comprende también el análisis de la capacidad de los diversos departamentos, pues si el presupuesto de ventas hace necesaria una producción que exceda la capacidad del departamento de menor capacidad, habrá que buscar una capacidad adicional para evitar la obstrucción.

Del presupuesto general de producción se derivan los programas parciales de producción, por períodos fraccionados.

Política de Inventarios:

El efecto de los inventarios debe mediar entre las necesidades de la venta y las fuentes de ingresos, dá muchas ventajas por las reducciones de costos y mejoramientos en el funcionamiento general de la empresa.

Por lo tanto habrá que definir una buena política de inventarios que haga que éstos se mantengan en el tamaño deseable, para poder ajustar y estabilizar la producción en la forma correspondiente. Para lograrlo se requiere la estimación de varios factores:

- a) **El límite mínimo de seguridad.-** Es la cantidad de mercancía que debe existir, no permitiendo que esta descienda para no interferir con la entrega de los pedidos. Las necesidades de venta y el tiempo mínimo para la producción y entrega del producto, es lo que determina.
- b) **La rotación del inventario.-** Es la relación que existe entre ventas e inventarios, que permite cuantificar el volumen correcto del inventario en



proporción a esas ventas. Puede recurrirse también a la estimación de la rotación estándar, o sea, la que deberá ser según el análisis de las condiciones de operación.

c) La clasificación del inventario.- Es decir, la consideración de las características de los diversos productos o grupos de ellos, ya que sus bases de rotación y sus condiciones de fabricación serán diferentes.

Una buena política de inventarios hará que la producción se estabilice y que el inventario vaya fluctuando de manera que vaya absorbiendo las altas y bajas de las ventas. El propósito del presupuesto de inventarios, es mantenerlos variando bajo control entre un mínimo y un máximo de seguridad.

El grado en que es conveniente para una fabricación utilizar el inventario como estabilizador de la producción, depende de los siguientes factores:

- a) La **disponibilidad de fondos** para financiar las acumulaciones de existencias.
- b) La **naturaleza del producto**, si es de consumo general o está sujeto a cambios frecuentes en su demanda.
- c) Las **condiciones del mercado** de materiales y de la oferta de la mano de obra. Esto es más importante cuando hay variaciones estacionales en la venta.

Los inventarios iniciales constituyen otro factor a tomar en cuenta para poder definir el presupuesto de producción, ya que a las unidades previstas por ventas, habrá que agregarles el inventario deseado durante el período y restarles el inventario con el que se empieza.

El inventario de trabajos en proceso modifica también el presupuesto de producción ya que hay que relacionarlo con la demanda de las ventas, pues un aumento en éstas se verá precedido por un aumento en la producción en proceso. La duración del ciclo de producción indicará con qué antelación el aumento en las ventas sobrevendría al aumento en la producción y por tanto en los inventarios.

La producción real debe estar ajustada a las situaciones que se vayan presentando, ya que la función del presupuesto no es la de una orden incondicional para la producción, sino que los programas y calendarios de fabricación, aunque dependientes de éste, deberán irse adaptando de la mejor manera posible a las circunstancias de acuerdo con las ventas, las facilidades de producción disponibles y la política de inventarios que se haya adoptado dentro del marco de los presupuestos.



3. Presupuestos de Costos:

A. El Presupuesto de Consumo de Materiales:

El objeto de este presupuesto es traducir el presupuesto de producción en términos de unidades adecuadas, para determinar el material directo que se consumirá durante el período.

En la mayoría de las industrias puede determinarse con exactitud la cantidad de materiales que se requiere por unidad de producción. Conociendo la construcción teórica o estándar de los diferentes artículos que se van a producir y el número de cada uno de ellos, podrían calcularse los siguientes datos que forman el contenido de este presupuesto.

- a) **Cantidad total** de cada clase de material que se requiere, expresada en unidades físicas y en valores.
- b) **Calendario de abastecimiento** que establece la distribución del dato anterior de acuerdo con los consumos mensuales, según la programación que se ha hecho para la producción.

El precio para la valuación de los materiales, es el que se estima que va a prevalecer en el mercado de acuerdo con las condiciones que se esperan, y las modificaciones que pueden preverse en relación con los precios de las existencias del momento. Esto quiere decir que también los precios de los materiales deben presupuestarse, ya que pueden sobrevenir variaciones en las condiciones anteriores de compra. A este precio se le suele llamar precio de cédula y es el que sirve de base para las estimaciones de costos.

B. Presupuesto de Mano de Obra Directa:

El objeto de este presupuesto es estimar la mano de obra directa que será necesaria para cumplir con el presupuesto de producción, incluye por lo tanto, los salarios que serán pagados a los trabajadores que estarán encargados de las operaciones productivas. El contenido de este presupuesto requiere el estudio del proceso de los diferentes artículos y las cantidades en que van a ser producidos para determinar los siguientes datos:

- a) **Número de obreros** que van a necesitar cada mes, según los programas de producción.



- b) Las diversas **clases de trabajo** que van a realizar.
- c) **Los salarios** correspondientes que habrá que pagarles.

El presupuesto de mano de obra habrá que calcularlo en función de las horas de trabajo necesarias y en función de unidades monetarias. Para ello es necesario establecer los diversos niveles de la mano de obra que va a utilizarse, clasificándola con las bases de valuación que se utilicen en la empresa.

La estimación de la mano de obra directa por unidad de producción, a veces se establece empíricamente con base en experiencias anteriores, o bien, puede estar fundamentada en estudios científicos, que proporcionen una mayor exactitud mediante el uso de estándares determinados con base en estudios de tiempos y movimientos y en la normalización de las operaciones. Estos estándares que determinan la producción que debe desarrollar cada operario, sirven de base a las tarifas estándares de salarios, por lo que la conjugación de ambos elementos dará por resultado el presupuesto de mano de obra.

Aunque para el control presupuestario es indispensable el cálculo del valor de la mano de obra, su cálculo en horas constituye un buen elemento de control tanto por su carácter psicológico, pues la hora de trabajo es una unidad tangible, accesible y práctica. Es además importante hacer la división departamental de este presupuesto para efectos de control, ya que esto se hace necesario para establecer responsabilidades.

C. Presupuesto de Gastos de Fabricación:

El objeto de este presupuesto es determinar mediante una estimación científica calculada, cuáles son los gastos de fabricación necesarios para la producción presupuestada en el período, distribuidos por departamentos y analizados por cada uno de sus elementos.

El cálculo de este presupuesto deberá tomar en cuenta la división de los gastos en fijos, variables y semifijos, ya que tiene que adaptarse el volumen de producción que se ha presupuestado; es decir, que es un presupuesto flexible, cuya estimación se hará según la capacidad de la fábrica que va a utilizarse, a una eficiencia normal.

3.6 PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos se preparan para cumplirse. Para que éstos alcancen su finalidad, se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, que servirán de base para que el presupuesto reúna las características que le permitirán su viabilidad. Al hablar de viabilidad pensamos en la posibilidad de cumplirlos, puesto que se



formularán tomando en consideración todos los factores conocidos.

Los principios presupuestales son:

1o. Principio de los objetivos. Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto, es decir, no sería posible un presupuesto sin las metas a alcanzar por la empresa por el ejercicio que corresponda, pues el presupuesto es un instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados.

El presupuesto es una consecuencia no sólo congruente con los fines y objetivos, sino también forma parte de los mismos. Asimismo, los presupuestos deben integrarse dentro de los planes a corto y largo plazo.

2o. Principio de la objetividad. Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto, deben de ser lo más objetivos posibles; es decir, dentro de lo que se sabe, lo más racionalmente posible, lo cual significa evitar especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas cimentadas sobre bases no firmes. Por el contrario, debe procurarse que todo sea basado sobre los acontecimientos que el sentido común y las condiciones actuales hagan esperar.

3o. Principio de la confianza. Hace incapié en que a todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza, en el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior; por otra parte, este principio también debe interpretarse como la confianza que en él se tiene puesto que se ha de cumplir, es decir, que todos los integrantes de una empresa tengan confianza en que lo señalado por el presupuesto ha de ser alcanzado.

4o. Principio de la organización. Este principio subraya que la aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades esté en concordancia con la operaciones que se desarrollan; que la delegación de autoridad esté acompañada con las responsabilidades relativas; que las comunicaciones ascendentes o descendentes, así como las laterales, se encuentren expeditas; que exista una coordinación eficaz entre los diferentes niveles funcionales; que tengan instructivos para todos los puestos; que existan todos los medios físicos para efectuar con rapidez y corrección las operaciones administrativas; que existan métodos adecuados de retribución a funcionarios y empleados, etc.



5o. Principio del reconocimiento. Indica que a todos aquéllos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe otorgar un reconocimiento público dentro de la organización; asimismo, aquellos que por causas injustificadas no logren las metas presupuestales a su cargo, deberán de ser recriminados en forma privada, tomándose posteriormente, si así es requerido, las medidas pertinentes.

6o. Principio de la participación. Especifica que todos los integrantes de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal, lo cual implica que el personal primeramente contribuya en la preparación del presupuesto y después, al conocer como quedo integrado, facilite su cumplimiento mediante su participación activa.

7o. Principio de la oportunidad. Para que los presupuestos, sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que se inicie el periodo presupuestal, de tal manera que siempre exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente.

También se refiere este principio a la presentación de informes y reportes presupuestales, justamente en su tiempo, cuando es posible tomar decisiones correctivas que se puedan aplicar oportunamente.

Un presupuesto cuando no sea oportuno, es decir, que no sea presentado a tiempo para su aplicación, no tendrá ninguna validez, y obviamente los fines que se persiguen se verán reducidos al mínimo.

8o. Principio de la flexibilidad. Se refiere a que los presupuestos deben estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del periodo presupuestal, derivado de las circunstancias.

En consecuencia, el presupuesto debe tener un alto grado de flexibilidad, lo que significa en otras palabras, el amoldamiento a las nuevas condiciones que se vayan presentando. Esto no significa que sea posible cambiar los fines u objetivos que se persiguen, sino más bien los medios que se utilizarán para alcanzarlos.

Precisamente la técnica presupuestal, previendo esta situación, ha desarrollado los presupuestos flexibles, los cuales están encaminados a resolver tal problema.



9o. Principio de la contabilidad. Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con el presupuesto, es decir, se necesita que la estructura contable esté estrechamente ligada a la técnica presupuestal, con el propósito de que tanto uno como el otro, cumplan sus propios objetivos.

Las asignaciones presupuestales a cada uno de los departamentos, deben ser vigilados para que se cumplan oportunamente para que se llegue los objetivos planteados y en caso de incumplimiento se verifique que área fue la que no está realizando las actividades correctamente. A lo anterior se le denomina genéricamente: Contabilidad por áreas de responsabilidad.

10o. Principio de las excepciones. Establece que a los funcionarios y ejecutivos de una empresa, no debe exigirseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones, pues aparte de ser injusto, estas personas quedarían inundadas de detalles, haciendo difícil e impráctica su labor.

Por lo tanto, se requiere que el personal de alto nivel ejecutivo esté dedicado a resolver únicamente aquellas operaciones excepcionales, encontrándose también en disposición de atender exclusivamente, aquellos resultados que conforme el presupuesto se encuentran fuera del mismo, constituyendo la excepción.

11o. Principio de las variaciones. Determina que todas las desviaciones que se presenten deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que la provocaron.

Conocidas dichas razones, será necesario tomar las medidas pertinentes para evitarlas en el futuro y naturalmente, para conocer a los responsables y exigirles el cumplimiento cabal de su trabajo. De nada servirían los esfuerzos que se hicieron para preparar el presupuesto si no se hiciera el análisis de las desviaciones.

12o. Principio de autoridad. Al preparar el presupuesto y, precisamente en su estructura, se deben señalar quiénes poseen autoridad para decidir, es decir, se señalan a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa. Como se sabe, la autoridad es la facultad normalmente delegada que tiene una persona para mandar dentro del campo de sus atribuciones, es decir de su área de actividades.



Es indispensable la fijación de autoridades, pues de otra manera no será posible señalar responsabilidades. Recuérdese que el principio de organización indica que no hay responsabilidad sin autoridad.

13o. Principio de conciencia de los costos. De las investigaciones que se han llevado a cabo en el campo de la psicología sobre la conducta del individuo, se ha observado que todas las personas, sobre todo funcionarios, tienen una actitud a la cual se ha denominado "conciencia de los costos", y a través de estos estudios se ha determinado que el individuo por razón natural tiende a imitar a sus semejantes. El sistema presupuestal aprovecha esos estudios, tratando de educar a los funcionarios para que los subordinados los imiten.

Todas las decisiones tienen que ver o influyen en los costos, ya sea por adquisición de maquinaria, de otros activos, o bien, contrataciones de personal, etc., teniendo estas decisiones trascendencia en los costos. De cada una de esas alternativas a tomar, debe de elegirse siempre la mejor, conociendo la repercusión que van a tener, es decir, tener conciencia de lo que cuesta.

14o. Principio de normas. Este principio nos indica que una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores. Los presupuestos constituyen la norma, por excelencia, para todas las operaciones de la empresa.

3.7 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Por el tipo de empresa. | Presupuestos públicos
Presupuestos privados
Presupuesto mixtos |
| 2. Por su contenido | Presupuestos básicos o principales
Presupuestos secundarios o auxiliares |
| 3. Por su duración | Presupuestos a corto plazo
Presupuestos a mediano plazo
Presupuestos a largo plazo |



4. Por su valuación	Presupuestos estimados Presupuestos estándar o normales
5. Por el sistema de costos	Presupuestos absorbentes Presupuestos marginales
6. Por su forma	Presupuestos fijos Presupuestos flexibles
7. Por su reflejo en los Estados Financieros	Presupuestos de posición financiera Presupuestos de resultados Presupuestos de origen y aplicación de recursos Presupuestos de costos.
8. Por su finalidad	Presupuestos por programas Presupuestos de promoción Presupuestos de aplicación Presupuestos de fusión
9. Por empresa matriz y sucursales	Presupuestos de casa matriz Presupuestos de sucursales Presupuestos consolidados
10. Por base cero	Presupuestos base cero absoluto Presupuestos base cero por medio de paquetes de decisión.
11. Por su formulación	Presupuestos previos Presupuestos definitivos Presupuestos maestros o tipo
12. Por su aspecto formal	Conceptos Cifras
13. Por su aspecto material	Encabezado Cuerpo Pie
14. Por la moneda	Presupuestos de moneda nacional Presupuestos de moneda extranjera



Presupuestos públicos, son aquellos que preparan, emiten y utilizan el Gobierno Federal, Estatal y Municipal, cuyo objetivo natural es la prestación de servicios a la colectividad.

Presupuestos privados, los preparan, emiten y utilizan las empresas privadas cuyo objetivo natural es la obtención de utilidades.

Presupuestos mixtos, son aquellos que preparan, emiten y utilizan las empresas, cuyo objetivo natural es tanto la prestación de servicios a la colectividad, como la obtención de utilidades.

Presupuestos básicos o principales, aquellos que se presentan en forma concreta y global, es decir, en forma resumida y medular.

Presupuestos secundarios o auxiliares, aquellos que se presentan en forma analítica y detallada, es decir, en forma pormenorizada por cada departamento, sección o parte de la empresa,

Presupuestos a corto plazo, aquéllos que se confeccionan en forma mensual (trimestrales).

Presupuestos a mediano plazo, aquéllos que se confeccionan de cuatro a seis meses (semestrales).

Presupuestos a largo plazo, aquéllos que se confeccionan para doce meses o mas (anuales).

Presupuestos estimados, los que se confeccionan sobre bases empíricas, con la intención de pronosticar cifras reales.

Presupuestos estándar, los que se confeccionan sobre bases científicas y normales.

Presupuestos absorbentes, los que se confeccionan en empresas que tienen establecido el sistema de costos absorbentes. (material directo, salarios directos, cargos fijos y variables de producción).

Presupuestos marginales, los que se confeccionan en empresas que tienen costos marginales. es decir, sus costos de producción se integran por materiales variables, salarios variables y cargos variables de producción.



Presupuestos fijos, aquellos que en su vigencia no sufren alteraciones ni en cifras ni en conceptos.

Presupuestos flexibles, aquellos que en su vigencia pueden variar en conceptos y en cifras, de acuerdo a las circunstancias que generalmente están previstas.

Presupuestos de situación financiera, aquellos que muestran la situación financiera y económica de la empresa a una fecha futura. (presupuesto del balance general).

Presupuestos de resultados, los que muestran la utilidad o pérdida del ejercicio futuro de una empresa y causas que lo originan.

Presupuestos de origen y aplicación de recursos, los que muestran el origen y aplicaciones futuras de capital de trabajo de una empresa.

Presupuestos de costos, los que muestran el costo total futuro, o bien, el costo de producción, distribución, adiciones futuras dentro de un ejercicio, dentro de una empresa.

Presupuestos por programas, aquéllos cuyas cifras expresan la erogación en relación con los objetivos naturales y principales de la empresa para uno o más ejercicios futuros, previendo, planeando y controlando el costo de las actividades a realizar.

Presupuestos de promoción, los que presentan para uno o más ejercicios futuros planes financieros, de expansión, de promoción, etc.

Presupuestos de aplicación, los que muestran el origen y la aplicación futura de inversiones, aportaciones de propietarios, créditos o préstamos bancarios o personales, etc.

Presupuestos de fusión, aquéllos que muestran el resultado futuro de la unión de dos o más empresas.

Presupuestos de casa matriz, los que muestran los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa principal o casa matriz.

Presupuestos de sucursales, los que muestren conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de las empresas secundarias o sucursales.



Presupuestos consolidados, muestren conceptos y cifras futuras que resultan de la unión de presupuestos de casa matriz y sucursales.

Presupuestos base cero absoluto, se confeccionan sin tomar en cuenta conceptos y cifras del pasado; también se les conoce como integrales.

Presupuestos base cero por medio de paquetes de decisión, para su confección reevalúan cada año todos los costos, gastos, inversiones y programas de una empresa, describiendo e identificando para el futuro, actividades específicas, de tal manera que puedan evaluarse, jerarquizarse y decidirse.

Presupuestos previos, a manera de proyectos, se formulan previamente a los presupuestos definitivos.

Presupuestos definitivos, como su nombre lo indica, definitivamente son los que prevalecerán en el futuro.

Presupuestos maestros, master o tipo, sirven de base para la confección de todos los presupuestos, que tengan, según las circunstancias, alguna variación de importancia relativa.

Conceptos y cifras en presupuestos, en el aspecto formal, todos los presupuestos están integrados por dos elementos, el elemento conceptos y el elemento cifras.

Encabezado, cuerpo y pie en presupuestos, en el aspecto material, todos los presupuestos tienen tres partes bien definidas, el encabezado, donde va el nombre de la empresa, nombre del presupuesto de que se trate y la fecha o ejercicio futuro; el cuerpo, donde va el contenido del presupuesto y, el pie, donde van los nombres y firmas de quien confecciona, aprueba y revisa, etc.

Presupuesto en moneda nacional, son aquéllos que se formulan con base en la moneda mexicana (Nuevos Pesos N\$).

Presupuestos en moneda extranjera, se formulan con base en alguna moneda extranjera, por ejemplo, presupuestos en dólares, en marcos alemanes, etc.



3.8 PERIODO Y VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO

Un buen sistema de control presupuestario incluye cada una de las operaciones que celebrará la empresa dentro de un período establecido, mismo que ha sido determinado conforme a los siguientes factores:

- 1o. Período que abarca la rotación de inventarios para el efecto, es necesario coordinar el período del presupuesto con el ciclo rotativo de inventarios, haciendo hincapié en que las necesidades de temporada y las variaciones estacionales hacen alterar las ventas, y éstas los inventarios.
- 2o. Métodos de financiamiento: si la empresa tiene créditos de Instituciones bancarias, los vencimientos nos determinarán el período del presupuesto.
- 3o. Condiciones del mercado: si las condiciones son inciertas debido a situaciones inestables en los campos económico, político y social, se aconseja que el período del presupuesto sea corto; por el contrario, si la condición del mercado es regular y estable, el período del presupuesto puede ser largo.
- 4o. Duración del período contable: es práctico y conveniente elaborar el presupuesto conforme al ejercicio contable, debiéndose terminar ambos en la misma fecha; por lo regular, el período del presupuesto es de un año, dividido en trimestres, y éstos, en meses.

Vigilancia del presupuesto

La vigilancia de la ejecución de los presupuestos puede ser efectuada por una o varias personas, según la capacidad económica de la empresa; si son varias personas, éstas constituirán el comité de vigilancia, cuyas funciones podrán ser las siguientes:

- 1o. Tomar decisiones sobre la variación de normas y políticas que afecten a varios departamentos de la empresa.
- 2o. Aprobar los presupuestos.
- 3o. Efectuar estudios de informes de los resultados reales con los estimados.
- 4o. Recomendar, en su caso, la adopción de medidas correctivas.



3.9 ESTADOS FINANCIEROS PRO - FORMA

Definición:

Es un estado financiero que muestra cifras hipotéticas o tentativas, preparado para planear posibles condiciones futuras en las que se podría encontrar la entidad, y así, con base en ellas, llegar a la toma de decisiones. Se considera como un estado financiero tentativo sujeto a sufrir adecuaciones de acuerdo a las circunstancias.

Se considera como proforma cualquier estado de tipo contable que, partiendo de datos reales estos se modifiquen con uno o varios supuestos para mostrar cual será la situación financiera con los resultados de operación, si los supuestos ocurrieran, por con siguiente cuando los datos contables históricos incorporan cifras anticipadas para elaborar un un informe de acontecimientos que se esperan, pero que no se han realizado.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., a través del departamento de la comisión de procedimientos de auditoría recomienda el uso del término proforma a los estados financieros resultantes de operaciones reales, que muestran también el efecto de hechos posteriores ya ocurridos a la fecha de presentación o cuya posibilidad de ocurrir sea suficientemente cierta.

No debe dudarse que el balance proforma no se puede considerar como el balance legal de la empresa, y para evitar confusiones, se debe incluir en su título el nombre proforma.

Balance general pro-forma

Es un estado financiero, que muestra el activo, el pasivo y el capital contable futuro de una empresa. La información que proporciona corresponde a una fecha fija futura (estático).

Estado de resultados absorbente pro-forma

Estado financiero que muestra las ventas, costos de lo vendido, distribución, adición y la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio futuro. La información que proporciona corresponde a un ejercicio futuro dinámico.

**Estado de resultados pro-forma**

Es un estado financiero pro - forma, muestra las ventas o ingresos futuros; los costos variables y fijos; la utilidad o pérdida marginal y neta. La información que proporciona corresponde a un ejercicio futuro (dinámico).

Estado de origen y aplicación de recursos pro-forma

Es un estado financiero que muestra el origen y aplicación de recursos, es decir, muestra la causa y el efecto de las variaciones del capital de trabajo. La información corresponde a un ejercicio futuro.

3.10 ADMINISTRACION FINANCIERA DEL EFECTIVO

Este renglón constituye el primer elemento que integra el capital de trabajo. Por su naturaleza, es el más importante de los recursos de la empresa, ya que de su buen manejo dependerá la consecución de los objetivos establecidos.

¿Qué se persigue con una buena administración financiera del efectivo?

Mantener inversiones en efectivo que permitan cubrir las necesidades de operación. Utilizar descuentos por pronto pago. Proporcionar liquidez, fortalecer la posición crediticia e invertir en oportunidades.

Mantener efectivo con fines precautorios, lo cual dependerá de la habilidad de conseguir préstamos o de predecir los flujos de efectivo.

Estos fines deberán circunscribirse a los siguientes objetivos:

Internos:

- Prever necesidades de efectivo.
- Seleccionar los medios de financiamiento.
- Prever recursos sobrantes.
- Evaluar los proyectos de inversión y;
- Calificar la eficiencia.

Externos:

- Evaluación del inversionista.



Cada uno de estos objetivos traerá como consecuencia una tarea específica para el administrador.

Así pues, habrá que modificar la política financiera, cambiar planes de operación, instalar controles financieros efectivos y mantener una excelente relación con las fuentes de financiamiento para **prever necesidades de efectivo**.

De las relaciones con las fuentes de financiamiento, habrá que elegir el financiamiento más adecuado, adaptarlo a las circunstancias y buscar el de costo más bajo, todo ello con el fin de **seleccionar el mejor financiamiento** para nuestra empresa.

Otros de los objetivos de la administración del efectivo es el de **prever los recursos excedentes**.

Muchas empresas, por su giro, tienen necesidad de cuidar mucho este renglón, ya que deben canalizar el efectivo en alternativas que les permitan conservar su valor. Por lo tanto la preocupación del administrador es reducir su improductividad, dándole un uso conveniente a aquellos recursos sobrantes, evaluando las alternativas temporales o constantes según sea el caso.

Una empresa comercial que vende de contado y paga a sus proveedores a los 30 días, deberá mantener lo mínimo indispensable en bancos y el resto en inversiones productivas, en reducir pasivos, aprovechar descuentos por pronto pago y evaluar los proyectos de inversión, los cuales dependerán de su rentabilidad y de su capacidad de generar nuevos flujos de efectivo.

Esta capacidad de generar fondos dependerá del monto de la inversión, monto de los recursos generados, tasa de recuperación y tiempo de recuperación, todo ello conjugado y que ofrezca la inversión más atractiva a la empresa.

La administración del efectivo nos conducirá a efectuar las inversiones en Activo Fijo, los cuales deberán evitar una descapitalización y conservar la liquidez requerida para su operación normal.

La eficiencia en operación se verá manifiesta en la disponibilidad de hacer frente a sus compromisos, en la evaluación de costo beneficio, en todas las alternativas que se le presenten y en las utilidades que permitirán conservar el patrimonio de los accionistas. La ineficiencia en la administración del efectivo nos conducirá a contar con recursos ociosos, costo de capital elevado, falta de liquidez, carga de garantías y riesgo innecesario.

CAPITULO IV

VIVE COMO QUIERAS PERO SE FELIZ

C.R.B.





CAPITULO 4

LA PLANEACION FINANCIERA, LA INVERSION Y EL FINANCIAMIENTO

4.1 ANALISIS FINANCIERO.

Como ya se ha mencionado, todo lo que sucede dentro de la empresa es captado por la contabilidad y por lo tanto, si se desea obtener alguna conclusión de que también se han desarrollado los conocimientos y cómo han afectado y modificado la estructura financiera de la empresa, se recurre a los estados financieros que de ella emanan.

Son cuatro los aspectos más importantes que nos revelan el contenido de la información financiera y nos muestran los puntos dignos de ser considerados y vigilados por el director financiero, estos son:

Solvencia: La capacidad de la empresa para hacer frente y cumplir con las obligaciones contraídas a corto plazo, (capacidad de crédito presente).

Estabilidad: El grado de autonomía e independencia administrativa que posee la empresa en relación con obligaciones a largo plazo, (capacidad de crédito público).

Productividad: La capacidad que tiene la empresa para generar utilidades.

Inmovilización de recursos: Aprovechamiento de los recursos circulantes de la empresa.

El estudio aislado de cada una de estas áreas poco nos dirá en sí mismo, pero en su análisis conjunto y constante muestra el grado de acierto en que la empresa se está desarrollando y lo adecuado de las decisiones que sus directivos han aportado.

Para desarrollar el estudio de estas áreas, se hace necesario recurrir al análisis e interpretación de la información financiera.

Para realizar una apreciación adecuada de los resultados obtenidos por la administración de la empresa, así como para contar con una base bien fundamentada que permita emitir una opinión sobre la situación financiera de la misma, además evaluar la capacidad administrativa de sus dirigentes, es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo de un sin número de factores que afectan a la empresa.



Dentro del análisis factorial que se debe llevar a cabo para conocer perfectamente a una empresa, se encuentra situando el análisis e interpretación de la información financiera. Dicho análisis nos permitirá presentar en forma ya procesada, las situaciones más relevantes hacia las cuales las personas interesadas, deberán fijar su atención en el proceso de la toma de alguna decisión.

Análisis e interpretación de la información financiera

Análisis es la distinción y separación de las partes de todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos.

Existen infinidad de conceptos emitidos por muy diversos autores, sobre lo que significa para ellos el análisis e interpretación de la información financiera. Entre estos conceptos está el de Ralph D. Kennedy, que menciona que "El análisis e interpretación de los estados financieros consiste en la presentación de informes que ayudarán a los directores de un negocio al igual que a los inversionistas y acreedores a tomar decisiones, así como a otros grupos interesados en la situación financiera y en los resultados de operación de un negocio".

Roberto Macías Pineda, opina que: "El análisis de los estados financieros es el estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio, y de las tendencias de sus elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos".

Para simplificar estos conceptos, podemos decir que el análisis financiero es un estudio resultante de métodos, los cuales en la descomposición e interrelación de los elementos que integran los estados financieros, nos brindan los elementos que nos permitan conocer la situación de un ente económico.

La técnica del análisis financiero comprende cuatro etapas básicas:

1. Análisis.- En esta etapa se definen, reagrupan y relacionan los diversos conceptos que integran la información financiera de la empresa, con el fin de homogeneizar su contenido.

2. Comparación.- Comprende la interrelación de conceptos con situaciones pasadas o normas preestablecidas, lo cual indicará focos de atención cuando existen desviaciones que constituyan excepciones a la operación normal de la empresa.



3. Interpretación.- Sugiere comprensión significativa del contenido de los resultados obtenidos en las comparaciones realizadas, lo cual permitirá al directivo poder tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias.

4. Retroalimentación.- Comprende la definición de acciones alternativas a tomar sobre las desviaciones específicas, determinadas en el análisis de la información financiera.

4.2 NECESIDADES DEL ANALISIS FINANCIERO

Los estados financieros constituyen la principal fuente de información a la que recurren las personas interesadas en conocer la situación financiera de una empresa, así como los resultados obtenidos en ésta.

La necesidad de someter los estados financieros a un análisis posterior a su elaboración se debe a que éstos, por sí solos, no bastan para llegar a una conclusión adecuada con respecto a la posición financiera de una empresa.

Lo anterior es debido a que los estados financieros tienen ciertas limitaciones, como son:

- 1.- No muestran ciertos intangibles que afectan en forma decisiva el desarrollo normal de una empresa y que, por su naturaleza es difícil su cuantificación en dinero. Dichos intangibles son:
 - a) La capacidad administrativa de los directores.
 - b) La localización de la empresa.
 - c) Condiciones del mercado que se opera.
 - d) Situaciones socio - económicas del país en que se opera.
 - e) Régimen fiscal en que se encuentra la empresa.
- 2.- No muestra la baja del poder adquisitivo de la moneda.

En un estado financiero se incluyen valores que tenían vigencia en otros ejercicios, pero que a la fecha ya no corresponden a la realidad, ya que en la actualidad con esa misma cantidad de moneda no sería posible volver a efectuar dichas operaciones.



3.- Agrupan cifras heterogéneas.

Como una consecuencia de la situación antes enunciada, los estados financieros agrupan cantidades no homogéneas, ya que muestran valores actuales y valores que tenían una vigencia diferente en el pasado.

4.- Son el resultado del criterio y convencionalismo contable de la persona que los elabora.

El criterio contable de la persona que elabora los estados financieros, interviene en forma decisiva al momento de interpretar la información que recibe para la elaboración de éstos. Lo anterior ha quedado demostrado al presentarse un problema igual a un grupo de contadores, y en el que se observó que en la mayoría de los casos los resultados obtenidos eran diferentes, sin embargo, también la mayoría eran correctos. Todo se debió a la aplicación de diferentes criterios contables, lo anterior demuestra la importancia de este elemento, también constituye una llamada de atención para el analista, el cual no debe perder de vista llevar a cabo su estudio.

4.3 IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO

Se considera que el análisis de problemas y la toma de decisiones, constituyen una de las actividades a las cuales un ejecutivo debe dedicar más atención en el diario desempeño de su trabajo.

El constante flujo de la información permite al director estar enterado de lo que sucede en todas las áreas de la empresa, ya sean situaciones positivas o negativas. El tener que basar sus decisiones en la información que recibe, obligan a éste a procurar tener los medios que le permitan allegarse de información, lo cual deberá tener un alto grado de veracidad y ser oportuna.

Una toma de decisiones que no cuente con un fundamento de los hechos que le dieron origen, puede ocasionar posteriormente graves problemas para la empresa.

El análisis e interpretación de la información financiera, constituye un auxiliar para la dirección de la empresa, ya que a través de él se presenta en una forma ya procesada toda la información que requiere, haciendo resaltar las situaciones más significativas.

El enfoque que se le dé al análisis está en relación con las personas interesadas en utilizarlo ya que éste puede ser desde el punto de vista **interno y externo**.



El análisis para uso **interno** o para fines administrativos, es aquél que se realiza para explicar los cambios efectuados en las situaciones financieras de una empresa, y para ayudar a medir y regular la eficiencia de las operaciones que lleva a cabo.

El análisis para uso **externo** es aquél que va dirigido a aquellas personas que no forman parte de la empresa, y cuyos objetivos son entre otros, determinar si conviene conceder un crédito o hacer determinadas inversiones en la empresa examinada, ya que permite conocer los márgenes de seguridad con que cuenta el negocio para cubrir sus compromisos y determinar el monto del préstamo que necesite la empresa, en función de los elementos que concurren para garantizar su reembolso.

Existe una marcada diferencia en la cantidad de información disponible para los análisis internos y externos. Para el primero se tiene un mayor conocimiento de la empresa y acceso rápido y más fácil a los registros detallados, y a cualquier otra información relativa al negocio.

En el análisis externo, se considera limitado su alcance ya que no se tiene acceso a los registros contables de la empresa, por lo que se tiene que depender por entero de la información financiera publicada.

Métodos de análisis financiero.

EL objetivo del análisis financiero es como su nombre lo indica, analizar la información financiera y su presentación a las personas interesadas sobre las situaciones que en específico deseen conocer. La obtención de estos informes se logra por medio de la aplicación de métodos de análisis, los cuales a través de recopilaciones, comparaciones y el estudio de datos financieros, permiten proporcionar a dichas personas los suficientes elementos de juicio, para que éstos se puedan basar en una correcta toma de decisiones.

De lo anterior, se puede resumir que la aplicación de los métodos de análisis, no constituyen en sí el objetivo de éste, sino a través de ellos es como se puede llegar a determinar las situaciones de interés ya mencionadas. Por lo que los métodos de análisis son simplemente caminos para medir y comparar hechos, para poner de manifiesto situaciones financieras en una forma ya procesada.

Los métodos de análisis son horizontales y verticales. Los primeros son aquéllos aplicables al análisis de la información financiera correspondiente a varios períodos sucesivos, y los segundos se aplican al estudio de la información financiera correspondiente a un mismo período.



Además, existen otros métodos de análisis, los cuales, por sus características no pueden clasificarse como horizontales, sino que por la información que se les da se podrían clasificar como métodos auxiliares de análisis para la toma de decisiones.

A continuación se muestra la clasificación de estos métodos, entendiéndose que esta clasificación es meramente enunciativa de aquellos más utilizados en la práctica y de ningún modo, limita la utilización de otros métodos que se consideren convenientes, según las circunstancias y necesidades de información.

Métodos de análisis verticales.

1. Método de reducción de los estados financieros a porcentajes integrales.
2. Método de razones simples.
3. Método de razones estándar.

Métodos de análisis horizontales.

1. Método de aumentos y disminuciones.
2. Método de tendencias.

Métodos de análisis auxiliares para la toma de decisiones

1. Método derivado de la aplicación del costeo directo
2. Punto de equilibrio.
3. Estado de cambios en la situación financiera.

4.4 DECISION DE LAS POLITICAS FINANCIERAS

Una vez que se tenga establecida la misión institucional, ya podemos, con esos criterios, analizar su situación y responder a las preguntas de cómo estamos y a dónde queremos llegar.

Al **cómo estamos** lo podemos denominar **análisis estratégico**. El análisis estratégico es un análisis en dos fases: la primera es la **fase interna**, que quiere analizar nuestro producto, nuestra organización, su proceso administrativo, nuestra situación financiera, etc. La segunda fase la constituye el **análisis del entorno** que requiere considerar las oportunidades y amenazas que se presentan a la institución.

Una forma sistemática de realizar este análisis será enfrentar cada uno de los elementos internos o controlables por la institución, considerando sus debilidades y fuerzas ante



las amenazas y oportunidades que se deriven del análisis del entorno. A estos elementos se les denominará **variables estratégicas** y son aquellos que se ubican en las distintas áreas de la institución como por ejemplo:

Producción:

- Proveedores
- Materias primas
- Tecnología de las materias primas
- Tiempo de suministro

Mano de obra:

- Política salarial
- Relaciones sindicales

Comercialización:

- Producto
- Precio
- Fuerza de ventas
- Promoción

Finanzas:

- Liquidez
- Solvencia
- Rentabilidad
- Productividad
- Financiamiento

El análisis estratégico determinará nuestras fuerzas y debilidades entre las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, a la vez que nuestros objetivos institucionales determinarán el a dónde queremos llegar en cada una de las variables estratégicas.

El objetivo tendrá que ser cuantificado a pesar de que se establezca para un período largo de tiempo y deberá asignarse al área responsable de llevarlo a cabo.

Hasta este punto se ha definido qué somos y qué queremos lograr, el siguiente paso será el determinar como lo vamos a lograr. Es éste precisamente el punto en el cual se enlaza la planeación operativa con la planeación estratégica y en esta interacción el objetivo será establecer un plan que, reduciendo nuestras debilidades y fortaleciendo nuestras fuerzas, nos permita orientar a la institución hacia la consecución de mejores resultados, aprovechando las oportunidades que nos ofrece el entorno.



Las políticas corporativas e institucionales son los enunciados que normarán el desarrollo de la institución. Las políticas son los lineamientos generales que indican a los miembros de una organización, especialmente a los administradores, los criterios a seguir para el tratamiento de situaciones relevantes de carácter repetitivo que se presentan para el logro de las diferentes aspiraciones organizacionales. Así, los **objetivos** son el **qué queremos alcanzar** y las **políticas** son el **cómo vamos a lograrlo**.

De esta manera se definen políticas salariales, políticas en cuanto al control de calidad, políticas de penetración en el mercado, políticas de desarrollo de proveedores, políticas de crédito a clientes, etc.

Con lo anterior en mente, se tendrán que generar las alternativas que permitan establecer caminos de acción opcionales para el logro de los objetivos institucionales, de estas alternativas, deberán ser cuantificadas en forma anual en unidades físicas y monetarias, que deberán estructurarse en programas por áreas de responsabilidad. Lo anterior, una vez aceptado por las autoridades responsables de las funciones y por la más alta autoridad de la institución, se convertirán en el plan institucional, el cual debe estar integrado por programas de operación y por programas de inversión.

Es aquí, en los programas de inversión, en donde la evaluación de proyectos se convierte en la herramienta fundamental del proceso de planeación institucional.

La evaluación de proyectos de inversión debe por tanto considerar para el proceso de análisis, evaluación, jerarquización y selección, al logro de los objetivos institucionales dentro de los escenarios establecidos en el proceso de planeación. Así por ejemplo, para la elaboración de un proyecto, se deberán considerar en las materias primas la política de pago a proveedores, adoptada por la institución; para el gasto de mano de obra, las políticas salariales y sindicales; para los impuestos la carga tributaria considerada por la institución; para la tasa de descuento, el costo de capital considerado por la institución, etc.

Para jerarquizar y seleccionar dentro de una cartera de proyectos aquellos que representarán la decisión de inversión de la institución, se tendrán que considerar como restricciones la política de desarrollo regional, la de empleo, la de rendimiento financiero, la de avance tecnológico, la de financiamiento y otras.

Una vez seleccionada la cartera de proyectos, deberán incorporarse dentro del proceso de planeación con la finalidad de observar si efectivamente las metas que representarán dentro del plan, cumplen con su orientación al logro de los objetivos corporativos.



Es por esto que la evaluación de proyectos de inversión no se le puede ver en forma aislada, sino que forma parte del proceso de planeación, de donde toma los insumos para establecer los criterios de evaluación y selección, dando como resultado, el grupo de proyectos que se realizan para el logro de la misión institucional.

Un elemento adicional importante de señalar, es que el proceso de planeación es dinámico y por ende requiere de un continuo análisis y validación de las decisiones involucradas. Así, una inversión que en algún momento pudiera considerarse como eslabón para alcanzar los objetivos institucionales, en una siguiente etapa podría ser descartada. Es por esto que se requiere también de un proceso de planeación y, dentro de él, de un subproceso de evaluación de proyectos sistematizados, que permita cuestionar las inversiones dentro de escenarios económicos altamente cambiantes, para no comprometer recursos de manera permanente en inversiones cuyos objetivos pueden ser diferentes a la institución.

4.5 ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

Areas con requerimiento de inversión

Objetivo de un proyecto de inversión

Proyecto de inversión es una propuesta para llevar a cabo una unidad de actividad de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo inmediato o a corto plazo de algunos escasos o al menos limitados ahorros, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc., aún sacrificando beneficios actuales y asegurados en la esperanza de obtener un periodo de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen con el empleo actual de dichos recursos, sean éstos nuevos beneficios financieros, económicos o sociales.

El proyecto de inversión como documento final o como resultado de actividades

Aunque parece lógico concebir un proyecto de inversión como una secuencia de actividades tendientes a buscar, analizar, y coordinar un conjunto de informaciones y datos que justifiquen según ciertos criterios el llevar a cabo una acción, en la práctica es corriente considerarlo como un documento que plantea una toma de decisión, ante la disyuntiva de aceptar o rechazar las proposiciones de acción contenidas en él. Es decir, se hace abstracción del proceso mismo de preparación y análisis de la información requerida y que razona a base de un resultado final, que resume las conclusiones alcanzadas en el estudio de cada uno de los elementos del proyecto de inversión.



Esta forma de considerar los proyectos es una actitud generalizada. Así, la mayoría de los manuales y tratados sobre proyectos de inversión dividen el tema en sus elementos integrantes: mercado, inversiones, ingeniería del proyecto, presupuesto de costos e ingresos, financiamiento, etc., los cuales se llegan a documentar exhaustivamente. Normalmente ninguno de estos aspectos es tratado en forma aislada, sino que se insiste en la estrecha interrelación que hay entre ellos y se señala la necesidad de un continuo ir y venir que perfecciona y afina los resultados, a medida que se avanza y profundiza en la calidad de la información. Sin embargo, esta forma de tratar las materias propias del proyecto conduce implícitamente a obtener un documento definitivo, que en forma casi total concentra sobre sí el peso de las decisiones a tomar, cuando el proceso real de toma de decisiones es bastante más complejo.

Es decir, aunque se reconoce que la elaboración de un proyecto pasa por varias etapas, la literatura especializada, por lo general, tiende a obviarlas y presenta de una sola vez el conjunto de análisis necesarios para llegar al resultado final: un documento para la persona o entidad que debe decidir. No se presenta en forma explícita la oportunidad y profundidad de estos análisis dentro de cada una de las etapas, ni las decisiones intermedias que inevitablemente se van tomando.

Conflicto entre los proyectos disponibles y los requerimientos para un desarrollo planeado

Al analizar el desarrollo de diversas organizaciones, se ha podido comprobar que rara vez el proceso de inversión, dentro de las mismas, tiene suficiente capacidad y dinamismo para generar todos los proyectos necesarios y llevar a cabo un crecimiento adecuado. En consecuencia, suele ser indispensable intervenir sobre el proceso de inversión, con el objeto de lograr que éste sea capaz de generar las inversiones y los proyectos necesarios.

Por otra parte, es común descubrir que el funcionamiento del proceso de inversión es desarticulado, ineficiente y caro; que utiliza muchos recursos en proporción a la inversión que realiza; que se duplican esfuerzos en la búsqueda de solución a problemas comunes en dos o más centros de decisión, en tanto que otras áreas importantes quedan sin atención; que los criterios que se utilizan para seleccionar y evaluar los proyectos discrepan de los objetivos y estrategia de la organización; que existen discontinuidades y paralizaciones innecesarias, las cuales implican un derroche de tiempo y recursos; que no se establecen los contactos, vinculaciones y secuencias que permitirían una mejor ejecución de proyectos complementarios.



Por lo anterior es que si se desea que las organizaciones tengan un desarrollo adecuado, resulta necesario intervenir sobre la estructura y funcionamiento del proceso de inversión, alterando su evolución espontánea a modo de ajustarlo a las necesidades planteadas por los procesos de planeación estratégica y financiera.

Los conceptos de dirección y planeación estratégica en las organizaciones

Como se explicó en la primera parte de esta investigación, en toda organización existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de la estructura organizacional, al cual se denomina **dirección estratégica**, y todos los demás que pueden ser llamados **dirección operacional**. Como apoyo a estas actividades de dirección se deben realizar las correspondientes funciones de planeación estratégica y planeación operacional.

Hace algún tiempo, era la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas más importantes era cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo, los beneficios serían maximizados. Hoy en día el uso eficiente de los recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de la dirección en cualquier organización; sin embargo, en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, el mantener la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio tanto interno como externo, es cada vez más difícil.

La planeación estratégica y financiera juegan un papel central en esta aceptación de las organizaciones al cambio, y a su vez los proyectos de inversión constituyen una herramienta muy importante para la implantación de los planes.

El ciclo de los proyectos de inversión

Cada proyecto tiene un ciclo de vida con un origen o nacimiento y sucesivas etapas de desarrollo hasta llegar a la madurez, y finalmente a su obsolescencia o desaparición. Un proyecto nace de una necesidad sentida por la organización o que surge por la aplicación de una estrategia de desarrollo. La satisfacción de dicha necesidad llevará al planteamiento del problema, a la identificación de las posibles soluciones, a la formulación de estudios, a la ejecución del proyecto, a su puesta en marcha y a su funcionamiento normal hasta satisfacer la necesidad que le dieron origen.

El desarrollo de un proyecto es consecuencia de una cadena de decisiones, en esta cadena se destacan algunas decisiones cuya individualización permite dividir el ciclo



total de un proyecto en diferentes etapas. Así, por ejemplo en términos muy generales la toma de decisión de invertir divide el desarrollo de un proyecto en dos grandes fases: la **preinversión** y la **inversión**.

La preinversión puede ser concebida como una lucha contra la incertidumbre en la asignación de recursos. Si se ha detectado una necesidad o deficiencia, es necesario utilizar algunos recursos para realizar estudios que permitan configurar más precisamente el problema existente. Luego, habrá que destinar nuevos recursos para determinar la mejor solución entre la gama de alternativas posibles y proseguir el estudio de la solución elegida con un grado creciente de profundidad y detalle, hasta alcanzar un mínimo aceptable de incertidumbre que permita tomar con cierta confianza la decisión de realizar la inversión.

La incertidumbre disminuye rápidamente con los primeros estudios y progresivamente decrece, acercándose notablemente al umbral de lo previsible. ahora bien, los primeros estudios suelen ser más generales y demandar menos recursos, para ir luego aumentando en complejidad y costo. En otras palabras, cada incremento de certidumbre se logra a costo unitario mayor.

La decisión de invertir puede ser positiva, negativa o bien significar la postergación de la posibilidad de inversión estudiada. Con mucha frecuencia, el rechazo y la postergación pueden ser detectados en etapas muy tempranas de la formulación, lo cual hace recomendable organizar estos estudios de una manera tal, que sea posible evitar su continuación tan pronto se compruebe la inviabilidad del proyecto. Es decir, que como se trata de comprar certidumbre y de hacerlo al mínimo costo, es conveniente subdividir los estudios requeridos en varias etapas, progresivamente más costosas, lo que permitirá signar volúmenes adicionales de recursos sobre la base del cumplimiento previo de los requisitos de las etapas anteriores.

Sobre esta base se propone considerar las siguientes etapas:

- A) Detectar situación - problema
- B) Idea identificada (perfil del proyecto)
- C) Anteproyecto de factibilidad
- D) Proyecto de factibilidad
- E) Proyecto definitivo (proyecto para implantación)

A continuación se muestra la manera en que se encadenan las etapas hasta la fase del proyecto de factibilidad, se da una breve descripción de sus características:

**A) Situación - problema**

Se le define por la existencia de un funcionario de la organización que tiene objetivos a alcanzar, y capacidad para tomar decisiones. Dicho funcionario enfrenta una necesidad o una posibilidad de acción cuya solución o aprovechamiento requiere la asignación de recursos que, por ser escasos, le plantean dudas entre decisiones alternativas. Esta situación - problema puede ser una necesidad actual o bien, una necesidad prevista para el futuro que surge muchas veces como consecuencia de la propia aceleración que el sistema de planeación pretende dar a la organización. También puede ser un mercado aprovechable, un recurso utilizable, una nueva tecnología que permita generar nuevos productos o dar nuevos usos a los mismos productos o recursos existentes, etc.

B) Idea identificada (perfil del proyecto).

De la exploración y análisis de la situación - problema surgen posibles ideas que, luego de una primera y muy somera prueba de factibilidad, se transforma en una idea identificada de proyecto. Dicha prueba a menudo consiste en un primer análisis de su probable mercado, tamaño, proceso, monto de la inversión, disponibilidad de insumos y nivel tecnológico.

C) Anteproyecto de factibilidad (estudio preliminar de factibilidad).

Cada una de las ideas identificadas que han resultado viables en la etapa anterior puede ser sometida a un estudio preliminar, en el cual se trata de determinar si para llevar a la realidad dicha idea existe cuando menos una alternativa factible que a la vez cumpla con los objetivos de beneficio económico, social o financiero de la organización y que justifique incurrir en los gastos que demandará un estudio más elaborado para tomar la decisión de invertir.

D) Proyecto de factibilidad

En esta etapa es necesario elegir la o las mejores alternativas de entre las propuestas en el anteproyecto y analizar a profundidad en todos sus aspectos relevantes con el fin de poder identificar aquella que cumpla, en forma óptima, con los objetivos propuestos y determinar los antecedentes necesarios para la decisión de invertir. A la luz de sus conclusiones, se toma la decisión de invertir y se entra en la fase propiamente operativa, en que se hacen los diseños definitivos y se concreta la inversión física.

**E) Proyecto definitivo (de Ingeniería).**

Durante la formulación se preparan los diseños, las especificaciones detalladas, los planos de ingeniería, los detalles de organización y financiamiento, etc.

Como se mencionó anteriormente, el ciclo de los proyectos de inversión, se complementa con dos siguientes etapas:

Ejecución.

Durante esta etapa se realiza físicamente la inversión programada: construcción de obras, adquisición, instalación de bienes y equipos, etc.

Puesta en marcha.

Aquí corresponde realizar las pruebas y regulación final de los equipos y el entrenamiento del personal, hasta que se alcance la marcha normal, que es la producción programada.

Al completarse esta última etapa, finaliza la fase de desarrollo del proyecto y se entra en su operación. Como resultado, quedan las obras físicas o instalaciones funcionando normalmente, generando los productos, servicios o informaciones que satisfagan las necesidades que lo originaron y cumpliendo, al mismo tiempo, con los objetivos estratégicos y financieros que orientaron su formulación y selección.

Al subdividir la marcha de un proyecto en etapas, es posible reemplazar convenientemente la determinación de invertir, como decisión única, por decisiones parciales al final de cada etapa. Esto permitirá un flujo de información más adecuado para la función de control y por lo tanto, favorecerá la evolución del estudio. Estas decisiones podrán traducirse en la aceptación, postergación o rechazo del proyecto.

Los resultados de aceptación y rechazo son evidentes, no así el caso intermedio de postergación. Este caso se presenta normalmente cuando las causas de rechazo son conyunturales y pueden ser superadas en el futuro, lo que conduce al aplazamiento del estudio, creando un "fondo" o "reserva" de ideas y anteproyectos que podrán utilizarse en el momento en que las condiciones que originaron el rechazo hayan sido superadas. En forma resumida se puede afirmar que la formulación de proyectos de inversión por etapas tiene diversas ventajas: en términos de un proyecto individual, ésta mejora la calidad final de la inversión, pues al partir de un número grande de ideas, que se van reduciendo hasta que se elige la mejor, se disminuye el costo de formulación y se facilita un rechazo precoz de malos proyectos. En segundo lugar, la formulación por etapas permite que el sistema de planeación ejerza control y orientación permanentes sobre



el proceso de formulación y garantice su coordinación continua y oportuna con los demás mecanismos instrumentales de planeación estratégica y financiera, consiguiéndose así una mejor asignación de recursos.

Identificación de áreas con requerimientos de inversión.

Aunque se antoje obvio, hay que insistir en que la etapa de planteamiento del problema es absolutamente para la apropiada identificación de la línea de proyecto y consecuente diseño de la solución. El proceso de inversión en muchas organizaciones muestra una sorprendente cantidad de proyectos contruidos (no simplemente ideas), que se han realizado a partir únicamente del problema actual o de una situación - problema insuficientemente definida.

A este respecto el análisis de sistemas puede servir de base conceptual para facilitar el correcto planteamiento de problemas. Así por ejemplo, el síntoma de desajuste puede manifestarse en un elemento de un determinado subsistema y al mismo tiempo, puede formar parte de otro subsistema de mejor jerarquía o bien pertenecer a más de un subsistema. Esto hace necesario examinar los subsistemas de los cuales forma parte el desajuste, desde las jerarquías más cercanas a él hasta las jerarquías superiores, a fin de poner de manifiesto sus causas reales.

Por otra parte, una vez que dentro de una organización se han estudiado los requerimientos para el desarrollo, emanados de la planeación estratégica y financiera, es posible detectar los primeros desajustes entre el modelo normativo que se comienza a configurar y las condiciones actuales del sistema y su evolución previsible.

Mientras más acabado esté el modelo estratégico y financiero de desarrollo propuesto y mejore el conocimiento de la realidad de la organización, más claramente se irán delineando los desajustes, carencias y limitaciones, que constituyen la brecha de la realidad actual por un lado, y por otro, entre la realidad pronosticada y el modelo de desarrollo que se persigue alcanzar.

Aunada a esta claridad organizacional se debe lograr una definición inequívoca de las funciones y objetivos asignados a cada una de las áreas de la organización, pues sólo así se podrá asegurar que las áreas estén en posibilidad de generar las propuestas adecuadas para oportunidades de inversión.

Asimismo, es relevante señalar la importancia de motivar a las áreas a participar activamente en este proceso, en lo cual puede ser útil que todas sus propuestas de identificación de áreas - problema sean incluidas dentro del proceso de inversión, resaltando el hecho de que todos los proyectos dentro de la organización se encuentren



vinculados entre sí de una manera u otra, formando un sistema único y que el hecho de que algunas áreas restringieran el flujo de sus ideas sobre oportunidades de inversión, sería un factor que pondría en serio peligro el funcionamiento eficiente de la planeación estratégica, financiera y del propio proceso de inversión.

Luego de identificadas las distintas áreas-problema, será necesario abordar el problema de la imposibilidad física y financiera de estudiar con igual grado de profundidad todas las áreas - problema. Esto obliga a establecer prioridades entre ellas. Si no se establece ningún tipo de prioridades entre conjuntos o subsistemas en las primeras etapas, se tendrá que enfrentar posteriormente la difícil tarea de asignar recursos a un universo grande y heterogéneo de proyectos, perteneciente a diferentes áreas - problemas, con muy pocas posibilidades de lograr los resultados buscados por la estrategia de desarrollo.

Perfiles de proyectos y evaluación de tecnologías a largo plazo.

Una vez terminada la totalidad de las áreas-problema existentes, y establecidas las prioridades entre las mismas, es necesario someter a cada una de ellas a un análisis particular con el objeto de obtener un listado, también jerarquizado, de las ideas de proyectos que podrán satisfacerlas. En este nivel de análisis juega un papel importante la evaluación de tecnologías a largo plazo, ya que una estrategia de desarrollo acertado necesita forzosamente tomar en cuenta el rumbo que tomarán los procesos productivos utilizados en las ramas de actividad en que se desenvuelva la organización.

Perfiles de proyectos de inversión.

No existe una regla para la deducción sistemática para las posibles ideas de proyectos, pero sí es posible dar algunos criterios teóricos y empíricos que pueden orientar este trabajo.

La búsqueda de una solución a un problema bien planteado es el verdadero germen de la generación de proyectos. Resulta paradójico entonces que este paso tan trascendental, que finalmente lleva a la realización de grandes inversiones en obras de las más distintas naturalezas, sea uno de los temas relativamente menos tratados en la literatura técnica. Es así como el tema de la evaluación de proyectos, que no es si no una técnica de medida de un diseño realizado previamente, ha centrado la atención de infinidad de autores, mientras que el diseño como ciencia básica aún sigue dándosele el trato de la investigación o encubriéndose en términos tales como "know-how", transferencia tecnológica, etc. Se llega así, en un caso extremo, a la paradoja de evaluar cada vez en mejor forma, cosas que están cada vez peor diseñadas.



En la búsqueda de la solución a una determinada área - problema, la primera idea o comienzo del diseño consiste en una concepción aproximada de una combinación de alternativas de procesos, tamaños y algunas veces localizaciones que responden a la interrogante ¿Qué se puede hacer?. La etapa de perfil del proyecto es en realidad la primera prueba de factibilidad de una idea, que es el producto de la experiencia personal, la capacidad de innovación, adaptación, etc., frente a un determinado problema y su entorno. La factibilidad se determina por el tamaño del mercado, la disponibilidad de insumos, la tecnología que se requiera, el monto de la inversión y el marco institucional.

En forma general, se puede afirmar que para atacar un problema, se puede adoptar cualquiera de los siguientes enfoques:

- a) **Aplicación de principios generales y de experiencia acumulada** a través de personas o equipos especializados que poseen este conocimiento. Esto incluye la adaptación y la innovación de soluciones existentes que puedan ser aplicadas con éxito a las condiciones particulares del problema examinado.
- b) **Investigación científica**, cuando no se conocen soluciones existentes que puedan adaptarse a las condiciones particulares del problema.

La primera vía es evidentemente la forma común de solucionar los problemas existentes. En ella se pueden agrupar tanto las soluciones que constituyen la tradición cultural de una organización como la utilización de consultores o expertos en campos muy específicos del conocimiento.

En las situaciones que normalmente enfrenta un sistema de planeación, la "creación pura" es prácticamente inexistente. Por lo general, tampoco el sistema de planeación se encuentra con áreas - problema que están a la espera de soluciones. Tanto las empresas y organizaciones del sector privado como los organismos de la administración pública que de alguna forma están relacionados con el área afectada están permanentemente buscando soluciones. Es muy probable que la falta de visión global, los intereses en juego o simplemente la falta de información adecuada, de preparación técnica y de capacidad creadora de los agentes, limiten el universo de soluciones espontáneas. Sin embargo, la recolección de esta información es valiosísima para el sistema de planeación, ya que aunque pueda ser técnicamente limitada, lleva implícita la aceptación de los propios agentes generadores, que con toda seguridad tendrán que realizarla posteriormente.

Aún cuando existan reglas generales de lógica, enfoques analógicos, etc., la búsqueda de una buena solución sólo es realizable mediante un correcto planteamiento del problema.



Un problema bien planteado conduce normalmente a una lista de proyectos para resolverlo. La construcción de esta lista deberá ser lo más completa posible, evitándose descartar a priori algunas ideas por juicios subjetivos. Siendo el costo de este inventario relativamente bajo, no hay que conformarse con un número "suficiente" de ideas. Para completar este tipo de registros, se han desarrollado algunas técnicas, tales como las listas de comprobación (CHECK LISTS), y las reuniones de gestación de ideas (BRAINSTORM), etc., aunque lo más importante es el elemento humano que realiza estas funciones. En el terreno práctico de la solución de problemas, hay que subrayar la importancia de reunir al personal más idóneo con la mayor experiencia, para que su participación en esta etapa asegure un proceso subsecuente de formulación de proyectos de la mejor calidad posible. Las etapas posteriores al ciclo de los proyectos pueden ser orientadas a través de patrones o reglas, lo que minimiza el carácter personal de estas tareas; desgraciadamente no sucede lo mismo con la búsqueda de soluciones.

Hay que considerar también que los métodos o mecanismos matemáticos o mecanizados, utilizados en la solución de algunos tipos de problemas, tales como programación matemática, banco de datos, métodos de simulación, etc., comienzan a adquirir su importancia en etapas posteriores del proyecto o en el diseño de sistemas de proyectos, pero en ningún caso, reemplazan la generación de la idea, que sigue descansando en el factor humano.

Por otra parte, en las organizaciones que se encuentran en funcionamiento ya existen por lo general proyectos de inversión, que se encuentran en distinto grado de avance y que será necesario identificar y evaluar con respecto a su contribución al logro de los objetivos estratégicos y financieros, plasmados en el sistema de planeación para cada una de las áreas. Esta confrontación de proyectos existentes con los objetivos buscados, servirá para concentrar los esfuerzos de generación de proyectos en aquellas áreas que presenten los mayores desajustes o debilidades.

La detección de ideas de proyectos culmina con su descripción detallada, la cual es conveniente registrarla en una ficha o formulario de identificación que alimentará el inventario de proyectos.

El registro de estas ideas de proyecto debe contener una descripción breve sobre los siguientes aspectos fundamentales:

Mercado y tamaño.

La determinación primaria del mercado y el volumen de producción anual que se piensa alcanzar, son dos puntos muy vinculados entre sí. Sin embargo, la información que



deba manejarse para tener una idea del primero de ellos, no irá más allá de la disponibilidad en publicaciones estadísticas (zonales, nacionales o internacionales), que señalen ofertas totales y su origen, indicios sobre el ritmo de crecimiento de la demanda, etc. Así, por ejemplo, el análisis del mercado del cemento, en la etapa de identificación de la idea, comprenderá la previsión de datos sobre consumo y oferta, ésta última por origen nacional e importado, y permitirá obtener una primera conclusión sobre la suficiencia o insuficiencia de la oferta nacional actual. Es probable que este mismo análisis permita estimar también, todavía a nivel idea, ciertos tamaños (volúmenes de producción) aceptables; sin embargo, la falta de información sobre este punto no impedirá aprobar, en principio, la continuación de los estudios de factibilidad.

Disponibilidad de insumos

Si se trata de probar la viabilidad primaria de la producción de cemento, hay que tener una idea general al menos de la existencia de yacimientos de caliza, que podrían ser explotados como materia prima básica del producto final. El conocimiento de estos yacimientos no precisa ir más allá de su existencia, ubicación geográfica estimada y estado de explotación. Debe recordarse que en esta etapa sólo interesa revisar la disponibilidad de los insumos principales de la producción que puedan conducir por sí mismos al rechazo del proyecto. En cierta medida, del estudio de la disponibilidad del insumo prepara los antecedentes primarios que deberán afinarse más tarde en análisis de la localización del proyecto, análisis que no debe llevarse a cabo en esta etapa. A lo sumo, señala las líneas de investigación posteriores.

Tecnología.

El estudio de tecnología debe limitarse en esta etapa a la consideración de antecedentes para determinar el nivel tecnológico nacional y la accesibilidad de tecnologías importadas frente al tipo de bien que se quiere producir. Se trata de estudiar el grado de poder suponer razonablemente, (o al menos no eliminar definitivamente) la viabilidad técnica de la idea, dadas las condiciones tecnológicas generales del medio. Asimismo se debe dar un esbozo de cómo podría impactar el proyecto los aspectos establecidos en la planeación estratégica y financiar en lo relativo a: grado de integración nacional, pagos por transferencia de tecnología y desarrollo de tecnología en centros propios o nacionales.

Monto de inversión.

Se trata aquí de contrastar el orden de magnitud estimado de la inversión que se estudia y la capacidad financiera de la empresa u organismo que patrocina la idea. Si la capacidad financiera oscilara en los cinco millones de unidades monetarias, por



ejemplo, puede pensarse un un monto de inversión que iría de tres a ocho millones, pero la idea no sería viable si este monto fuese más allá de los límites señalados.

Macrolocalización preliminar escogida.

Si la información es escasa, la localización se puede hacer aunque sea a nivel de región o área.

Marco institucional en que deberá desenvolverse el proyecto.

Normas administrativas y jurídicas que lo afectarán, incluyendo preponderantemente las emanadas de la planeación estratégica y financiera, como pueden ser las políticas relativas a: precios, pago a proveedores, salarial, desarrollo regional, etc.

Vinculación con otros proyectos.

Es importante reiterar que como en un perfil sólo se trata de identificar cada uno de los proyectos y no todavía de justificar su viabilidad o conveniencia, el estudio de estos puntos deberá basarse, exclusivamente, en las informaciones y datos disponibles, sin recurrir a elaboraciones o interpretaciones especiales ni a estudios específicamente diseñados y ejecutados para el proyecto en cuestión.

Al finalizar esta etapa del ciclo de proyectos de inversión, se tendrá una cartera completa de todos los proyectos existentes y de todas las nuevas ideas de proyectos compatibles con la estrategia de desarrollo.

A continuación, todos estos perfiles deberán someterse a un proceso de selección y jerarquización denominado criba de proyectos, ya que tendrán que competir entre sí por la asignación de recursos para así poder pasar a la etapa de proyectos de inversión. Será el punto de partida de esta discriminación entre perfiles pero se deberá completar con los criterios de selección y jerarquización que se presentan posteriormente.

Evaluación de tecnologías a largo plazo.

Como se ha mencionado anteriormente, los proyectos de inversión son los instrumentos mediante los cuales una empresa expresa la forma en que pretende adaptarse a las condiciones futuras de su entorno.

Por otra parte, también debe señalarse que en la actualidad, los aspectos tecnológicos de la actividad económica en cualquiera de sus aspectos, están evolucionando muy aceleradamente.



En consecuencia de estos dos hechos, resulta indispensable que cualquier empresa tome en cuenta de manera muy importante dentro de su proceso de proyectos de inversión, la evolución de las tecnologías en su ámbito de operación.

La naturaleza de incertidumbre que caracteriza el evaluar procesos tecnológicos que están en desarrollo, subraya la conveniencia de iniciar este tipo de análisis desde la etapa de perfiles del proyecto que se ha descrito en párrafos anteriores, ya que en ella es posible tomar en cuenta factores de carácter general, aunque totalmente válidos, para llegar a decisiones de canalizar mayores recursos en la investigación de las nuevas tecnologías a adoptar.

Además de los criterios ya descritos en cuanto a la identificación de áreas con requerimientos de inversión, es conveniente señalar que para la evolución de tecnologías será necesario realizar encuestas en centros de investigación nacionales y extranjeros, tanto públicos como privados, para llegar a un consenso de expertos sobre las tecnologías que prevalecerán a futuro.

Posteriormente es necesario realizar una recopilación de información sobre los posibles proveedores de dichas tecnologías en desarrollo, que puede incluso llegar a tomar la forma de un concurso de ofertas de tecnología. Los principales elementos que deben identificarse dentro de esta información, son los que se mencionan a continuación:

- Costos monetarios de la transferencia de tecnología.
- Disponibilidad del proveedor para establecer en el país, en la medida que lo requiera, el proyecto de transferencia de tecnología.
- Grado de integración nacional máximo a obtener para la tecnología suministrada.
- Garantía de acceso a innovaciones.
- Disponibilidad de relaciones necesarias para operar confiablemente con los nuevos procesos tecnológicos.
- Acceso a mercados de exportación utilizando los nuevos procesos.
- Posibilidad de establecer centros de investigación nacionales para perfeccionamiento de los procesos.
- Experiencia del proveedor en otros mercados y con otras tecnologías.
- Posición financiera del proveedor.

Con la información anteriormente descrita se deberá integrar un perfil del proyecto de transferencia de tecnología el cual una vez evaluado servirá de punto de referencia para tomar la decisión de seguir adelante o no con estudios más profundos.



4.6 CLASIFICACION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION.

Existen diversas clasificaciones de los Proyectos de Inversión, sin embargo, tomando como base su concepto podemos clasificarlos como sigue:

I. Por los resultados a obtenerlo: II. Por la cuantificación de utilidades:

- | | |
|-----------------|----------------------|
| a) No rentables | a) Cuantificables |
| b) No medibles | b) No cuantificables |
| c) De reemplazo | |
| d) De expansión | |

III. Por su naturaleza:

- a) Complementarios
- b) Mutuamente Excluyentes
- c) De Substitución de Equipo

IV. Por su importancia relativa:

- a) Importantes
- b) Menos importantes
- c) De Importancia Condicionada

V. Por Actividades de la Empresa: VI. Por los Efectos en las Utilidades:

- | | |
|----------------------|---|
| a) Por Divisiones | a) Aumento de Utilidades |
| b) Por Departamentos | b) Disminución de Utilidades |
| c) Por Productos | c) Aumento en la Rotación de la Inversión |

VII. Por los Efectos en la Rentabilidad de la Inversión:

- a) Aumento del Por Ciento de Utilidades
- b) Disminución del Por Ciento de Utilidades
- c) Aumento en la Rotación del Activo
- d) Disminución en la Rotación del Activo

Los **proyectos de inversión no rentables** son aquellos que ocasionan salida de fondos cuyo objetivo general no es para obtener utilidades directas; tal es el caso, por ejemplo de la Inversión en construcciones para estacionamiento, canchas deportivas, etc.

Los **proyectos de inversión no medibles** ocasionan salida de fondos cuyo objetivo general es el de obtener una utilidad directa y cuya cuantía es difícil de precisar; tal es el caso de las inversiones en investigación de nuevos mercados, nuevos productos, nuevos usos al producto, etc.



Los **proyectos de inversión de reemplazo** ocasionan salida de fondos cuyo objetivo general es el de substituir equipos; por ejemplo un equipo de fábrica puede prolongar su vida útil mediante reparaciones, mantenimiento, etc., pero llegado el momento en que su costo de reparación y mantenimiento sea mayor que el costo del equipo substituto, ocasionará el reemplazo del equipo.

Los **proyectos de expansión** ocasionan salida de fondos cuyo objetivo general es el de aumentar la capacidad instalada, motivada por el incremento de las ventas y demanda de los productos de la empresa.

Ahora bien, en términos generales, si dos alternativas generan la misma utilidad o rentabilidad, una podrá ser mejor que la otra si el riesgo que ocasiona es menor.

El riesgo de los proyectos de inversión, se establece en términos de:

- a) Seguridad o incertidumbre de utilidades por generar.
- b) Obsolescencia de la inversión.
- c) Accesibilidad a servicios, refacciones y mantenimiento del equipo.
- d) Capacidad involucrada, etc.

4.7 METODOS DE ANALISIS DE PROYECTOS DE INVERSION:

Para **aceptar o rechazar** un proyecto de inversión, es necesario aplicar algún método de análisis para **evaluar** la inversión observando como base:

- a) Los beneficios que pueda generar en el futuro;
- b) Los conceptos de riesgo e incertidumbre.

Lo anterior, en virtud de que una empresa generalmente, tiene limitación de fondos disponibles, y de que los ingresos y pagos que genera cada proyecto son ciertos y se consideran efectuados al final de cada ejercicio contable.

Ahora bien, en la práctica existen varios métodos para evaluar las inversiones, pero en forma general se verán sólo los siguientes:

I. Métodos Empíricos (no hay cálculos)

- a) Intuitivo;
- b) De corazonada;
- c) De imitación.



II. Métodos científicos (matemáticos)

- a) Tasa promedio de rentabilidad (TPR)
- b) Tasa de Interés simple sobre el rendimiento (TISSR)
- c) Tiempo de recuperación de Inversión (TRI).
- d) Tiempo de recuperación de inversión a valor presente (TRIVP)
- e) Tasa interna de rendimiento (TIR)
- f) Valor presente que generará ingresos iguales (VPGII)
- g) Valor presente que generará ingresos desiguales (VPGID)
- h) Valor terminal (VT)
- i) Índice de rendimiento (IR)

Método intuitivo

Este método se basa en la experiencia y juicios personales del funcionario o ejecutivo para escoger o seleccionar la inversión.

Método de corazonada:

Este método, se basa en escoger de varios proyectos, aquel que más presente, piensa, o relate al funcionario o ejecutivo que es la mejor inversión.

Método de imitación:

Este método se basa en escoger un proyecto de inversión porque así lo hizo la competencia, vecino u otra empresa que aparentemente le es rentable, es decir, imita la inversión.

Tasa promedio de rentabilidad:

Fórmula:

$$TPR = (UNP / IPI) 100 - TMN$$

a) Utilidad Neta Promedio	UNP
b) Importe del Proyecto	IPI
c) Tasa Mínima Normal	TMN
d) Tasa Promedio de Rentabilidad	TPR

Este método ignora el valor del dinero en función del tiempo.

**Tasa de interes simple sobre rendimiento:**

Fórmula:

$$\text{TISSR} = (\text{PRA} - (\text{IPI} / \text{VPP}) / \text{PIP}) \cdot 100 - \text{TNE}$$

- a) Promedio de rendimiento neto anual en efectivo (PRA)
- b) Importe del proyecto (IPI)
- c) Vida productiva del proyecto (VPP)
- d) Tasa normal o estándar (TNE)
- e) Promedio del importe del proyecto (PIP)
- f) Tasa de interés simple sobre el rendimiento (TISSR)

Tiempo de recuperación de la inversión:

Fórmula:

$$\text{TRI} = \text{IPI} / \text{INA} - \text{TRN}$$

- a) Importe del proyecto de inversión (IPI)
- b) Ingresos netos anuales (INA)
- c) Tiempo de recuperación normal (TRN)
- d) Tiempo de recuperación de inversión (TRI)

Este método tampoco toma en cuenta el valor del dinero en función del tiempo.

Tiempo de recuperación de inversión a valor presente:

Fórmula:

- Importe del proyecto (IPI)
- Ingresos netos anuales (INA)
- Tiempo de recuperación (TRMVP)
- Máximo a valor presente
- Tasa de descuento a valor presente (ver tabla)
- Tiempo de recuperación de inversión a valor presente (TRIVP)

Este método sí toma en cuenta el valor del dinero en función del tiempo.

**Tasa interna de rendimiento:**

FORMULA:

Importe del proyecto de Inv.	(IPI)
Ingresos netos anuales	(INP)
Tasa interna de rendimiento	
Normal o estándar	(TIRN)
Tasa interna de rendimiento	(TIR)

- La tasa interna de rendimiento, viene a ser la tasa de descuento que iguala el valor presente de sus ingresos de efectivo con el valor presente de los egresos.
- Se toma en cuenta el valor del dinero en función del tiempo.
- Luego entonces, el valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos es igual a cero.
- Este método recibe también los siguientes nombres: método del flujo de efectivo neto a valor presente; por ciento de rendimiento interno; método del inversionista; método del capitalista; método del rendimiento sobre la inversión, etc.
- Para comprender este método, suponemos que depositamos en el banco, 100 mil nuevos pesos y posteriormente retiramos N\$ 25,000.00 anuales durante 8 años, por lo que al final habremos recibido los N\$ 100 mil más los intereses al 18.6%.

Valor presente que generará ingresos iguales:

Fórmula:

$$X = INVP - IPI$$
$$X = (INA) FRVP - IPI$$

- Importe del Proyecto de la Inversión (IPI)
- Ingresos Netos Anuales (INA)
- Factor de la Tasa de Rendimiento a Valor Presente del x% (consulta la tabla) (FRVP)

**Valor presente que generarán ingresos desiguales**

Fórmula:

$$X = \text{INVP} - \text{IPI}$$

- a) Importe del Proyecto de Inversión (IPI)
- b) Ingresos Netos Anuales por el Factor de Descuento al x% a Valor Presente (INVP):

Valor terminal:

Fórmula:

$$X = \text{INVT} - \text{IPI}$$
$$X = (\text{INA}) \text{FVT} - \text{IPI}$$

- a) Importe del Proyecto de Inversión (IPI)
- b) Ingresos Netos Anuales (INA)
- c) Factor del Valor Terminal (FVT)

El método del valor terminal considera las tasas a las cuales se reinvertirán los fondos que generen el proyecto, de tal manera que los flujos positivos de fondo se reinvertirán en el futuro a una tasa dada.

Indice de rendimiento:

Fórmula:

$$X = \text{IRN} - \text{IR}$$

- a) Valor Presente de los Ingresos (VPI)
- b) Valor Presente de los Egresos (VPE)
- c) Indice de Rendimiento Normal (IRN)

Este método resulta útil y práctico cuando se tiene capital limitado para las inversiones y varios proyectos de inversión, por lo que tratará de aceptar el proyecto que proporcione el máximo rendimiento.



4.8 EL FINANCIAMIENTO

Concepto:

La obtención de recursos de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo, que requiere para su operación normal y eficiente una empresa pública, privada, social o mixta.

Característica:

Obtención de recursos o activos, tales como efectivo, inventarios, equipo, maquinaria, terreno, edificio, etc.;

- b) De fuentes internas o externas de la empresa;
- c) A corto plazo (hasta un año);
- d) A mediano plazo (más de un año, hasta cinco);
- e) A largo plazo (más de cinco años);
- f) Que requiere para su operación normal y eficiente;
- g) Cualquier empresa pública, privada, social o mixta.

Clasificación:

- a) Financiamiento interno
- b) Financiamiento externo
- c) Financiamiento a corto plazo
- e) Financiamiento a largo plazo
- f) Financiamiento gratuito
- g) Financiamiento oneroso

a) Financiamiento interno:

Es aquel que proviene de la empresa, tal es el caso de la aportación de accionistas o propietarios; la creación de Reservas de Pasivo y de Capital; es decir, Retención de Utilidades; la diferencia en tiempo entre la recepción de materiales y mercancías compradas y la fecha de pago de las mismas; etc. En teoría, el financiamiento interno debe ser suficiente para soportar los activos de la empresa, sin embargo, en la práctica debe recurrirse al financiamiento externo.

**b) Financiamiento externo:**

Es aquel que surge cuando los fondos generados por operaciones normales más las aportaciones de los propietarios de la empresa, son insuficientes para ser frente a desembolsos exigidos para mantener el recurso normal de la empresa; o bien, es aquel que surge para llevar a efecto Planes o Proyectos de Inversión prescritos por la misma.

c) Financiamiento a corto plazo:

Es aquel que se contrata para pagarse dentro del plazo de un año, es decir, 12 meses, o 360 días comerciales, para cubrir la falta temporal de numerario.

Debe aplicarse exclusivamente a las operaciones circulantes de la empresa, por lo que su pago debe planearse con las **cobranzas** de la empresa.

Resulta un error financiero, recurrir al financiamiento a corto plazo para invertir en bienes permanentes o semipermanentes de activo fijo, tales como maquinaria, equipo, etc., puesto que estos activos generarán fondos en un plazo mayor al plazo del crédito a corto plazo.

d) Financiamiento a mediano plazo:

Es aquel que se contrata para pagarse dentro del plazo que exceda de un año hasta cinco.

El financiamiento a mediano plazo, de hecho constituye un anticipo de beneficios, por lo que debe planearse su pago o amortización con las utilidades de la empresa.

El financiamiento a mediano plazo, generalmente funciona como una **operación puente**, para un financiamiento a largo plazo, es decir, puede consolidarse el financiamiento a mediano plazo, con una nueva deuda a largo plazo. El financiamiento a mediano plazo, contribuye al sostenimiento del activo fijo y del capital de trabajo de la empresa.

e) Financiamiento a largo plazo:

Es aquel que se contrata para pagarse después de cinco años, de tal manera, que es posible encontrar financiamientos de 5, 10 ó más años.



El financiamiento a largo plazo debe destinarse incuestionablemente a soportar el activo fijo tangible e intangible, tales como: maquinaria, equipo, terrenos, construcciones, patentes, marcas, nombres de fábrica, etc., así como también, soportar el capital de trabajo (activo circulante - pasivo circulante) de la empresa.

El financiamiento a largo plazo constituye auténticos anticipos de beneficios, por los que invariablemente, deben cubrirse, amortizarse o pagarse con las utilidades de la empresa.

f) Financiamiento gratuito:

Es aquel que no tiene costo, es decir, en teoría no se cobra intereses, comisiones, gastos, etc., por el financiamiento (proveedores).

g) Financiamiento oneroso:

Es aquel financiamiento que sí tiene costo, es decir, se pagan intereses, comisiones, gastos, impuestos, garantías, etc.

Costo del financiamiento:

Para determinar el costo real del dinero recibido en un financiamiento, es necesario sumar los diferentes factores que lo integran, a saber:

- + Importe del interés normal
- + Importe del interés por inflación
- + Importe de la comisión de la institución nacional de crédito
- + Importe de los gastos de apertura del crédito
- + Importe de los impuestos sobre el crédito
- + Importe de la obligación por reciprocidad
- + Importe del manejo de las garantías
- + Otros gastos ocasionados por el crédito

Plan de financiamiento:

Los elementos mínimos a considerar en el plan de financiamiento, son:

- a) Investigación de causas que dan origen a la necesidad de fondos;
- b) Monto del financiamiento a corto, mediano o largo plazo;
- c) Epoca o fecha en que se requerirán los fondos;
- d) Plazo en que podrán pagarse, amortizarse o cubrirse.

**a) Investigación de causas que dan origen a la necesidad de fondos:**

Para determinar si la causa es la falta temporal de recursos dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa, por un lado, o bien, si la necesidad de fondos obedece a situaciones tales como proyectos de inversión, planes de expansión, etc., todo ello con el objeto de poder determinar si necesitamos un financiamiento a corto, mediano o largo plazo, y poder localizar la fuente de financiamiento adecuado a las circunstancias.

b) Monto del financiamiento a corto, mediano o largo plazo:

Si por la investigación y análisis, se determina la necesidad de un financiamiento a corto plazo el monto será localizado con la confección de un presupuesto de caja y bancos. Si se determina la necesidad de un financiamiento a mediano o largo plazo, será necesario confeccionar estados financieros Pro-forma, para localizar el monto del mismo.

c) Época o fecha en que se requerirán los fondos:

Al terminar el inciso b), se determinará al mismo tiempo la época o fecha exacta en que se requerirán los fondos del financiamiento a corto, mediano o largo plazo.

d) Plazo en que podrán pagarse, amortizarse o cubrirse:

Si es un financiamiento a corto plazo, mediante el presupuesto de caja y bancos, podrá ser cubierto y él mismo nos señalará la fecha en que podrá pagarse.

Si es un financiamiento a mediano o largo plazo, los estados financieros pro-forma estarán en posibilidad de indicarnos la época en que podrá pagarse el capital y el costo del financiamiento, tomando también en consideración:

- A. Las utilidades futuras después de impuestos;
- B. Los planes futuros de inversión de capital;
- C. Los objetivos y políticas de dividendos futuros;
- D. Las políticas de depreciación y amortización;
- E. La capacidad de pago futura de la empresa.

Etapas del financiamiento:

- A. Previsión de necesidades de fondos;**
- B. Previsión de la negación;**



- a) Establecimiento de relaciones previas con las instituciones nacionales de crédito potenciales para el financiamiento;
- b) Análisis de la situación económica del país, en cuanto al peso mexicano, costo del dinero, etc.;
- c) Análisis cuantitativo y cualitativo de alternativas.

C. Negociación.

- a) Contacto formal con dos o tres instituciones nacionales de crédito potenciales;
- b) Proporcionar información requerida por las instituciones nacionales de crédito potenciales;
- c) Discusión de condiciones del financiamiento tales como monto, interés, tasa, impuestos, plazo, garantías, forma de pago, requisitos legales, fiscales, etc.
- d) Selección de la institución nacional de crédito real con quien se va a contratar el financiamiento;
- e) Cierre y firma del contrato de Financiamiento.

D. Mantenimiento de la vigencia del financiamiento:

- a) Proporcionar información periódica que solicite la institución nacional de crédito;
- b) Vigilancia en los tipos de cambio, tasas de interés, etc.
- c) Vigilancia de flujos de recursos y fondos para el pago y amortización de la deuda;
- d) Vigilancia sobre las garantías del crédito;
- e) Vigilancia del cumplimiento de las obligaciones contraídas en el contrato de financiamiento.

E. Pago del financiamiento; o bien:

F. Renovación planeada con toda oportunidad del financiamiento.

- a) Contacto formal con dos o tres Instituciones nacionales de crédito potenciales;
- b) Proporcionar información requerida por las instituciones nacionales de crédito potenciales;
- c) Discusión de condiciones del financiamiento, tales como monto, interés, tasa, impuestos, plazo, garantías, forma de pago, requisitos legales, fiscales, etc.;
- d) Selección de la institución nacional de crédito real con quien se va a contratar el financiamiento;
- e) Cierre y firma del contrato de financiamiento.



4.9 EMPLEO DE MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Una empresa es un organismo complejo en el que interactúan elementos humanos, físicos y financieros, tanto internos a la propia negociación como externos a ella. De la forma como éstos interactúan, se generan los ingresos, costos y utilidades, y se modifica su estructura financiera.

En un momento dado, la interacción de todos estos elementos presenta un cuadro difícil de entender, aún para el gerente más experimentado, ya que una decisión puede producir numerosos cambios en la situación financiera, los cuales debe tomar en cuenta en forma conjunta para poder comparar distintas alternativas.

Por ejemplo, si se trata de introducir una nueva línea de productos, será necesario modificar la organización de ventas, aumentar los inventarios de productos terminados, elevar los saldos de su cartera, contratar personal especializado en diseño y en producción del nuevo artículo, etc. Si se pretende mejorar la eficiencia de la planta, habrá que realizar inversiones en equipos, modificar la organización de la planta, obtener ciertos créditos, para lograr los rendimientos económicos.

Además de lo anterior, es necesario evaluar en forma continua el efecto de fenómenos externos sobre la empresa, los cuales se manifiestan en el aumento de costos y precios, la introducción de nuevas tecnologías, cambios en la magnitud y en las características de los mercados, la disponibilidad de recursos financieros, etc.

Los problemas actuales y las contingencias futuras afectan de manera muy diferente a cada empresa, dependiendo de los mercados que sirve, su estructura financiera, sus relaciones laborales y muchos otros factores. En estas condiciones no es posible proponer soluciones de tipo general, es necesario analizar cada caso en particular para reaccionar inteligentemente de acuerdo con las circunstancias específicas de cada una de ellas.

Para tomar decisiones acertadas en un contexto de considerable dinamismo, es necesario contar con instrumentos de trabajo simples que permitan evaluar en cada momento la situación de la empresa, sus riesgos y oportunidades. Esta tarea se facilita, mediante el empleo de **modelos** que muestren, en forma clara el funcionamiento actual de la empresa y permitan evaluar diferentes alternativas para la toma de decisiones.

Un modelo se asemeja en apariencia o se comporta en forma parecida a un objeto real. Las maquetas de los edificios son modelos que permiten visualizar el aspecto que éstos tendrán cuando estén construidos; los planos de construcción permiten observar el



funcionamiento de una casa, un edificio de oficinas o un hospital, y sirven de base para su construcción. Se construyen modelos a escala de las presas, para analizar su comportamiento bajo diferentes condiciones de trabajo, así como modelos matemáticos para conocer la eficiencia de las máquinas o el comportamiento de la economía de un país o de una región, antes de tomar decisiones sobre ellas.

No existe una serie de modelos prefabricados para analizar cualquier empresa, lo que sí hay son bases para construir el modelo de una empresa específica en un momento determinado y conocer lo que ocurriría si se tomaran ciertas decisiones .

Hay dos modelos fundamentales para el análisis financiero de una empresa: el **modelo económico**, o de resultados, y el **modelo financiero**. Conjuntamente ambos forman el modelo económico financiero de la empresa.

El modelo económico de resultados es una presentación dinámica del estado de pérdidas y ganancias, que muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas en base a una determinada estrategia y estructura de la empresa.

El modelo financiero es una representación dinámica del balance, que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

En resumen, los modelos (económico y financiero) se contruyen clasificando los conceptos que componen el estado de resultados y el balance general en variables y fijos. Los primeros varían en razón directa a las ventas, los segundos permanecen constantes para distintos volúmenes de ventas dentro de los límites que permite la organización y los medios productivos con que cuenta la empresa. Esto da lugar a la división de cada uno de estos modelos en dos, de contribución marginal y de estructura.

4.10 CLASIFICACION DEL MODELO ECONOMICO FINANCIERO:

1) Modelo de contribución marginal.

Mediante éste, se pretende simular el comportamiento del rendimiento bruto que obtendría la empresa al trazar e implementar diferentes estrategias comerciales, mediante la interacción de precios-costos variables, así como del volumen de ventas esperado.



2) Modelo de estructura.

Este modelo relaciona la situación financiera en que se encuentra la empresa con las estrategias que analiza el modelo marginal, es decir, entre otras cosas determina las necesidades de financiamiento que podrían requerirse para el logro del objetivo planteado, así como el nivel de costos fijos en que se incurre, así mismo debe ser capaz de mostrar el funcionamiento del capital de trabajo y estructura financiera de la organización ante las diferentes opciones pensadas.

Entre el modelo económico y el financiero existe una fuerte interdependencia, como la que existe entre el balance y el estado de pérdidas y ganancias, ya que el modelo financiero limita las posibilidades de venta de la empresa, y a su vez, el modelo económico determina la generación de utilidades por lo que conjuntamente constituyen el modelo económico-financiero de la empresa.

El modelo económico-financiero permite analizar la rentabilidad de la empresa ($r = \text{utilidad neta anual} / \text{inversión}$), al variar los volúmenes de ventas, costos, precios, inventarios, plazos de crédito a los clientes, etc., y evaluar diversas alternativas de acción desde ambos puntos de vista. El modelo económico-financiero, facilita la toma de decisiones y permite elegir la más acertada.

Además de estos modelos básicos, existe un buen número de modelos para el análisis de aspectos o decisiones específicas, como son:

- Inventarios
- Créditos y Cobranza
- Inversión
 - Corto Plazo
 - Largo Plazo

Cada una de las funciones y cada uno de los aspectos de estructura, estrategia, entorno y medio ambiente, afectan los modelos descritos.



CONCLUSIONES

Como conclusión, podemos definir a la planeación financiera como la función ejecutiva seleccionadora de objetivos, políticas y procedimientos para la obtención, aplicación y control de los recursos para la conducción de las actividades empresariales y ejecución de proyectos a corto y largo plazo en forma óptima, asegurándose que estos se encuentren dentro del marco teórico de la planeación estratégica, logrando con esto una estructura financiera sana, un rendimiento óptimo de la inversión, así como satisfacer las necesidades de la sociedad. Aquí podemos identificar cuatro funciones interrelacionadas entre sí, que son:

- 1.- La interacción en la integración de los planes; la expresión de los planes en términos cuantitativos; la selección de la mejor alternativa para la obtención de fondos y el control sobre la aplicación de los recursos, así como el análisis de los resultados, que comparados contra las metas, conducen a una posible modificación de los planes y predeterminación de las metas y objetivos.

Una de las condiciones que pocas veces se cumplen es la de que el plan tenga carácter oficial y la única forma de que adopte ese papel es que refleje las cifras oficiales de la empresa o institución. Estos números aceptados como oficiales se constituyen en las premisas de operación y en los presupuestos. En este sentido es básico que el plan se convierta en el controlador del desempeño de cada área de la empresa.

En razón de la creciente incertidumbre del entorno de la empresa, es necesario sensibilizar las alternativas antes de seleccionar un plan, esto exige que la planeación financiera sea el resultado de un proceso, que va del diagnóstico financiero hasta el control del presupuesto por áreas de responsabilidad. Las actividades del proceso de planeación financiera están presentes en cada una de las etapas del proceso de planeación.

La planeación financiera utiliza ciertas herramientas de apoyo como son:



- 2.- **Diagnostico financiero**, desde el punto de vista financiero, en esta parte, se analiza el comportamiento pasado de la empresa, orientándolo a los siguientes aspectos:

METODO DE ANALISIS**HISTORICO**

Liquidez, estructura financiera, apalancamiento productividad rentabilidad

-Razones Financieras:

Generación de recursos internos y de terceros aplicación en activos y capital de trabajo

-Flujo de Fondos:

En este punto se busca precisar en términos generales la forma en que han evolucionado los recursos invertidos en los activos fijos frente al rendimiento que proporcionan.

-Rendimiento de la Inversión.-

- 3.- **Desempeño**.- en esta etapa, la planeación financiera evalúa el funcionamiento de la empresa, comparándolo con las metas originales, para determinar desviaciones y revalidar los objetivos institucionales, redefiniendo las fuerzas y debilidades que presenta la situación financiera para mejorar el desempeño futuro.
- 4.- **Análisis del entorno**.- se ubica fundamentalmente en el análisis del escenario económico financiero y en las relaciones producto-mercado de la organización. En esta etapa es importante la generación de escenarios bajo los cuales se desenvolverán las actividades, con el fin de establecer un marco de referencia que acote las acciones y estrategias a adoptar en el presente, para el logro de los objetivos deseados.



- 5.- **Objetivos institucionales y estrategias a largo plazo.**- el acoplamiento de la determinación de fuerzas y debilidades de la empresa, así como de oportunidades y amenazas del entorno, producirán la gama de objetivos a perseguir en el largo plazo.

La selección de una opción estratégica en el proceso de moldear el curso de acción, sugerido por el examen ambiental ante el cúmulo existente de recursos y restricciones a los que hace frente la organización, es una manera de mostrar la verdadera capacidad de la empresa para adaptar su estructura interna a su ambiente específico.

- 6.- **Planes y metas.**- la cuantificación de metas es del todo indispensable para el seguimiento en la realización de un plan financiero, éstas deben coincidir con los objetivos de cada unidad de la organización y, al descender en la estructura de mando, disminuyen en alcance y aumentan en especificación.

El monitoreo de la totalidad de las actividades involucradas en la ejecución de un programa, no es práctico. Por lo tanto, el primer paso hacia la definición de metas es la extracción de las características esenciales del programa a través de la identificación de sus variables estratégicas. Así, las metas cuantitativas se definen en términos de lo que se considera un resultado deseable para cada variable estratégica, esto determina los niveles estándar de los índices de actuación que pueden modificarse a medida que se desarrolla la ejecución del plan financiero. Los índices de actuación son una medida más confiable para que el logro de metas coadyuve a la realización de los objetivos fundamentales. Ejemplos de estos son los índices financieros que evalúan a la empresa desde el punto de vista de rendimiento, estructura de capital, liquidez, etc.

- 7.- **Presupuesto.**- definidas las metas, debe desarrollarse un presupuesto, entendido éste como las proyecciones de los ingresos y egresos para un programa dado. Definido más ampliamente, un presupuesto es equivalente a un plan detallado de un año.

La viabilidad de los presupuestos depende de la consideración en su formulación de los principios presupuestales, independientemente de qué tan completo o sofisticado pueda ser clasificado y definido el presupuesto, éste invariablemente representa el instrumento básico usado por la organización para coordinar, poner en práctica y



comunicar las decisiones tomadas en los niveles de planeación y finanzas; no obstante, en la definición es importante considerar todas las características pertinentes del ambiente interno, sobre todo la centralización de las diferentes áreas de la empresa y la coordinación que hay entre las mismas.

La fase de presupuestación consiste en la identificación de todas las actividades necesarias que deben llevarse a cabo en el año de vigencia, así como de la opción estratégica seleccionada y en la consolidación de las tareas relacionadas en términos de unidades homogéneas que corresponden a presupuestos parciales, y que pueden ser designadas como "programas".

Parte inherente de su descripción existe como un reconocimiento de la delegación de responsabilidades, asociadas con la ejecución de cada programa a través de la jerarquía de la organización.

Invariablemente, los programas se traducen al sistema de presupuestación estándar de la organización, porque deben estar reflejados en la distribución de los recursos financieros entre las diferentes unidades y actividades.

8.- **Operaciones y control.**- definidas las metas presupuestos y programas, el siguiente paso es supervisar la realización de estos últimos.

Es usual que el sistema de control trate de delinear la forma en que están estructuradas las unidades de la organización dentro de la jerarquía. Especialmente difícil es el problema de la actuación a corto plazo contra largo plazo. La mayoría de los sistemas de control existentes son de corto alcance, dirigiendo toda la atención de la Gerencia hacia el logro de metas financieras a corto plazo. En la práctica, dichos sistemas podrían, a la larga, poner en peligro el desarrollo integral de la organización.

Finalmente, uno de los papeles más importantes del control administrativo es buscar una consistencia de metas entre todos los individuos de la organización, a modo de facilitar la coordinación de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos globales de la empresa. Un buen sistema de control debe proporcionar primero y antes que nada una motivación adecuada para todos. Debe constituir la base de un sistema justo de incentivos que genere un estímulo para los empleados en todos los niveles.



9.- **El análisis financiero.**- el análisis financiero es de vital importancia en una empresa ya que a través de él se puede emitir un diagnóstico confiable de cómo se encuentra en cuanto a su posición, situación y estructura financiera; cuánto se necesita de capital de trabajo; qué liquidez y solvencia se requiere, cuáles el grado óptimo de apalancamiento financiero; cual es su estabilidad; que recursos necesita, en donde y cómo deben obtenerse, a qué costo, y a dónde deberán canalizarse.

Con el análisis financiero, se puede comprender el porqué de los resultados que se han obtenido. Mediante éste se analizan las circunstancias en las que se encuentra la empresa, las causas y el grado de alcance del o los objetivos previstos. El análisis nos permite ser cautos o agresivos en cuanto a la toma de decisiones, porque al contar con bases sólidas de información se pueden realizar comparaciones y estudios para conocer donde se encuentra la empresa con respecto a la competencia, a los productos que se elaboran o los servicios que se prestan, también permite conocer si se tienen que realizar inversiones a corto, mediano o largo plazo, establecer o mejorar ciertos aspectos de planeación y control, etc.

10.- **Los Proyectos de Inversión,** finalmente la evaluación de los proyectos de inversión permite analizar cuales son las mejores opciones para invertir y lograr resultados a largo plazo, mediante éstos se analiza el entorno económico, político y social donde se desenvuelve la entidad, se puede conocer cual es el lugar ideal para colocar una planta, cual es el producto que se requiere para cubrir una necesidad, etc.

Toda esta serie de actividades y supuestos se realizarán en forma más eficiente si se cuenta con un equipo de informática, que ayude a realizar el trabajo en el menor tiempo posible y con el mínimo de error. Adicionalmente se pueden crear modelos que permitan simular situaciones deseadas, esto ayudará a realizar evaluaciones de acuerdo a la situación en que se encuentre la entidad.

Como se ha observado, podemos decir que la planeación financiera es una herramienta de apoyo determinante en las entidades, siendo de aplicación general para cualquier tipo de empresa no importando su tamaño, giro o fin que pretenda alcanzar.

**BIBLIOGRAFIA**

- AGUIRRE, Octavio "Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana"
Editorial EDUVEM.
México, 1981
- ALEXANDER, Hamilton Institute Incorporated "Manual Practica Presupuestaria Moderna"
- ALEXANDER, Hamilton Institute Incorporated "Lo que Todo Ejecutivo Debe Saber Sobre Contabilidad y Finanzas".
- ANTHONY, Robert N. "La Contabilidad en la Administración de Empresas"
Editorial UTEHA.
España, 1980
- ARIAS, Galicia Fernando "Introducción a la Técnica de Investigación"
Editorial LIMUSA
México, 1984
- A. STEINER, George. "Planeación Estratégica, lo que Todo Director Debe Saber".
Editorial CEGSA.
México, 1985.
- CERTO C., Samuel "Administración Moderna"
Editorial Interamericana
México, 1986
- C.E. KNOEPEL, y E. Seybold. "La Administración Financiera Orientada Hacia las Utilidades"
- CLEESA "Como Planear las Utilidades de su Empresa"
Editorial Centro Latinoamericano de Estudios para Ejecutivos,
S.A.
- CORPORATE, and Controllers Handbook H. Scaef.
- DEARDEN, John "Análisis de Costos y Presupuestos".
Editorial Herrero
México, 1974.
- DEL RIO, González Cristobal "El Presupuesto"
Editorial ECASA.
México, 1992.
- DEL RIO, González Cristobal "Costos para Administradores y Dirigentes".
Editorial ECASA.
México, 1984.



ELIZONDO, López Arturo	El Proceso Contable Editorial ECASA. México, 1990
ELIZONDO, López Arturo	"La Profesión Contable" Editorial ECASA. México, 1989.
GITMAN, Lawrence	"Fundamento de la Administración Financiera" Editorial HARLA. México, 1985.
GLENN, a Welsch.	"Análisis Financiero de Control de Utilidades". Editorial Continental México, 1978
GLENN A., Welsch	"Planificación y Control de utilidades" Editorial CECSA México, 1982
GOODMAN, Sam R.	"Colección Administración Financiera" Editorial Diana. México, 1982.
HAROLD, Bierman, JR	"Planeación Financiera Estratégica" Editorial CECSA México, 1988.
HAROLD, Bierman, JR	"Administración Financiera e Inflación" Editorial CECSA México, 1988.
I.M.C.P. A.C.	Boletines Varios
Robert, W.	"Administración Financiera" Editorial CECSA. México, 1988.
ROUNTZ, y Odonell	"Curso de Administración moderna". Editorial Continental México, 1984.
LARIS, Casillas Francisco Javier	"Administración Financiera". Editorial Continental. México, 1988.
LARIS, Casillas Francisco Javier	"Estrategias para la Planeación y Control Empresarial". Editorial Continental. México, 1988.



MACIAS, Pineda Roberto	"El Análisis de los Estados Financieros y Deficiencias en las Empresas". Editorial Continental México, 1965.
MORENO, Fernandez Joaquín	"Las Finanzas en la Empresa". Editorial IMEF. México, 1985.
ONUJI	"Manual para la Preparación de Estudios de Viabilidad Industrial" Editorial Naciones Unidas. Nueva York, 1978
OROPEZA, Martínez Humberto	"El Proceso Contable en la Administración Financiera de las Empresas Públicas y Privadas". Editorial Continental México, 1980
PERDOMO, Moreno Abraham	"Fundamentos de Control Interno". Editorial ECASA México, 1991
PERDOMO, Moreno Abraham	"Planeación Financiera en Epocas Normales y de Inflación". Editorial ECASA México, 1992
PEREZ, Mendoza Alfredo	"Como Implantar y Mejorar un Proceso de Planeación". Editorial Continental México, 1986
REYES, Ponce Agustín	"Administración de Empresas". Editorial LIMUSA México, 1988.
REYES, Ponce Agustín	"El Análisis de Puestos". Editorial LIMUSA. México, 1988.
SAAD, Antonio Miguel.	"Redacción". Editorial Continental. México, 1987.
SANTILLANA, González Juan Ramón	"Conoce las Auditorías" Editorial ECASA. México, 1992.
TERRY George Robert.	"Principios de Administración". Editorial CECSA. México, 1984.
ZALVIVAR, Antonio	"Planeación Financiera de las Empresas. Editorial CECSA México, 1990
APUNTES VARIOS	