



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

Facultad de Contaduría y Administración

**PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO DE LA
EMPRESA**

Seminario de Investigación Contable

Que en opción al grado de
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a

CLEMENTINA GARDUÑO DIAZ

**PROFESOR DEL SEMINARIO:
G. P. RAFAEL BUERBA PEREZ**

1 9 8 6





Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

INDICE

	No. de Pag.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS ELEMENTOS DE PLANEACION Y CONTROL.	
1. DEFINICION DE LOS CONCEPTOS	4
2. LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION	7
3. PLANEACION	
a) DEFINICION	9
b) PRINCIPIOS	9
c) IMPORTANCIA	10
d) PROCESO	11
e) PREMISAS	12
f) TIPOS DE PLANES	13
g) OBJETIVOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS	14
h) LA PLANEACION Y LAS FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION	15
i) LA ADMINISTRACION SISTEMATICA	17
j) TECNICAS DE PLANEACION	18
k) EL PROCESO LOGICO DE TOMAR DECISIONES	19
1) IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES, CLASIFICACION Y TECNICAS	20
4. CONTROL	
a) DEFINICION	22

	No. de Pag.
b) IMPORTANCIA	23
c) LOS CONTROLES COMO INSTRUMENTOS DE SUPERVISION	23
d) LOS CONTROLES COMO MEDIDAS PARA OBLIGAR A CUMPLIR PLANES	24
e) LOS SISTEMAS DE CONTROL COMO BASES PARA FUNDAR NUEVOS PLANES	25
f) CRITERIOS DE ORIENTACION PARA DISEÑAR Y PROYECTAR LOS DIFERENTES SISTEMAS DE CONTROL	25
g) LA NATURALEZA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL	27
h) LAS AREAS DE APLICACION DEL CONTROL	27
CAPITULO II. LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA EMPRESA	
1. DEFINICION DE ADMON. FINANCIERA	29
2. FUNCION FINANCIERA	32
3. FUNCIONES BASICAS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO	34
4. PLANEACION Y CONTROL	
a) PLANEACION FINANCIERA	39
b) CONTROLES DE DIRECCION	46
c) PLANEACION ESTRATEGICA INTEGRAL	50
5. ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA PLANEACION FINANCIERA	54
CAPITULO III. MODELOS PARA LA PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA	
1. EMPLEO DE MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	56
2. MODELO ECONOMICO	67

	No. de Pag.
3. MODELO DE ESTRUCTURA	70
4. MODELO DE CONTRIBUCION MARGINAL	73
5. MODELO FINANCIERO	75
6. MODELO ECONOMICO FINANCIERO	79
CAPITULO IV. LA PLANEACION Y EL CONTROL EN EL AREA FINANCIERA DE UNA EM- PRESA (INVESTIGACION DE CAMPO)	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	82
2. HIPOTESIS	88
3. INVESTIGACION	88
3.1 Objetivo	89
3.2 Empresas elegidas, elaboración y exposición del Cuestionario aplica do.	89
4. RESULTADOS OBTENIDOS	93
5. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	98
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFIA	105

INTRODUCCION

La Ciencia de la Administración ha experimentado un desarrollo impresionante a través del tiempo a la vez que se ha constituido en un elemento primordial dentro de la organización.

La Administración moderna requiere una nueva actitud mental que tiene por objeto ordenar las ideas sobre:

- 1.- Como prever el rumbo de las actividades futuras.
- 2.- El orden de las cosas, de los hombres y del trabajo en la organización.
- 3.- La coordinación de las actividades y el trabajo en equipo.
- 4.- La constante revisión y valuación de resultados.

La sistematización de dichas ideas se logra a través de los conocimientos que nos proporciona la teoría administrativa en el llamado proceso administrativo y especialmente en las etapas de planeación y control.

Por otra parte, sabemos que dentro de las empresas --- existen diferentes áreas funcionales que se delimitan de acuerdo a las actividades específicas que desarrolla cada una. Es aquí donde se encuentra el área financiera, la cual debe ser administrada adecuadamente para lograr la optimización de los recursos materiales, técnicos y humanos y obte-

ner mejores resultados.

Considerando además, el desarrollo económico y social de nuestro país, que ha repercutido en el crecimiento de las empresas se hace necesario cada vez más, la existencia de una planeación y control financiero que permita a las empresas hacer frente al avance tecnológico, a la competencia y en general al cambio que provoca dicho desarrollo.

Es por eso, que quiero manifestar en el presente trabajo la importancia del tema de la investigación realizada que consta de cuatro capítulos y en la que el propósito fundamental es el de obtener un panorama más preciso del impresionante avance del conocimiento administrativo y de su aplicación teórica-práctica dentro del área financiera de las empresas que realizan un gran volumen de operaciones.

En el primer capítulo se definen los conceptos y aspectos fundamentales del proceso administrativo profundizando sobre la naturaleza, principios, importancia, proceso y técnicas de las funciones de planeación y control.

En el segundo capítulo se abordan los principales aspectos relacionados con la administración del área financiera de la empresa, precisando la intervención de las funciones de planeación y control en dicha área, para la obtención de resultados exitosos que aumentan el valor de la empresa.

En el tercer capítulo se aborda la teoría sobre el empleo de modelos para la toma de decisiones en el campo económico y financiero, así como la descripción de los diferentes tipos de modelos que la disciplina de investigación de operaciones nos ofrece para la solución de los problemas de negocios.

En el cuarto y último capítulo se muestra el curso, resultados y conclusiones de una investigación de campo que se realizó con objeto de poder comprobar la aplicación práctica de los conocimientos administrativos al área financiera de la empresa, para formular explicaciones de una validez general determinada, que garantice que los fenómenos ocurridos en esa área seguirán un patrón definido de conducta.

Agradezco la ayuda que para el término de este seminario de investigación me proporcionó el C. Profesor Rafael-Buerba Pérez, esperando que el presente trabajo les sea útil a las personas interesadas en el estudio del tema expuesto. En el cual traté de exponer mi inquietud sobre el tratamiento y solución de los problemas que enfrenta toda empresa en cuanto al aspecto financiero se refiere y muy especialmente en épocas de crisis como la actual.

C.G.D.

México D.F., a 12 de junio de 1986,
Ciudad Universitaria.

CAPITULO I
EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS ELEMENTOS DE
PLANEACION Y CONTROL.

1. DEFINICION DE LOS CONCEPTOS.

La Ciencia de la Administración se desenvuelve y desarrolla en los organismos funcionales denominados empresas, mediante el llamado proceso administrativo, para el logro de sus objetivos.

El total de la suma de todas las funciones...administrativas es el proceso administrativo...dichas funciones administrativas pueden ser por ejemplo: planear, organizar, controlar y similares....(1)

Es un hecho que en la actualidad se vive la "Era de la Administración". La incontenible rapidez con que se ---

(1) Cfr. JHON, B. Miner, El Proceso Administrativo, p.56.

suscitan los cambios económicos y sociales, el impresionan te avance tecnológico, han determinado que los organismos-sociales, empresas e instituciones, tanto del sector público como de la iniciativa privada, vuelvan sus ojos con angustia e interés hacia la administración, buscando en ella soluciones prácticas y eficaces para enfrentarse al cambio acelerado, sustituir a la cada vez más amenazadora competencia y obtener los medios más apropiados que propicien su máximo progreso y desarrollo.

Es indudable el valioso auxilio que la Ciencia de la Administración a través del proceso administrativo ha proporcionado para contrarestar este tipo de problemas y poder continuar operando y desarrollándose.

Por medio del estudio de la Ciencia de la Administración nos podemos dar cuenta que diferentes autores definen al proceso administrativo como el desarrollo lógico y ordenado de las diferentes funciones administrativas dentro de las que se consideran como primordiales: la planeación, organización, integración, dirección y control.

Las diferentes etapas de evolución de la Administración y la influencia que sobre ellas han ejercido las distintas tendencias que han contribuido a la formación de la Teoría Administrativa nos dan a conocer el contenido de la Ciencia de la Administración, así como la naturaleza de las funciones que constituyen el llamado proceso administrativo.

La planeación es el alfa del proceso administrativo y el control es el omega del mismo. (2)

Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. Como primer momento del proceso administrativo adquiere una importancia fundamental, porque de su correcta elaboración depende en gran parte el éxito de las demás funciones administrativas.

El control ocupa el último lugar dentro del proceso administrativo y se utiliza para comparar los resultados obtenidos contra los planes preestablecidos y corregir desviaciones.

La Ciencia de la Administración por medio del proceso administrativo nos proporciona los elementos necesarios para el adecuado manejo de los recursos (materiales, técnicos y humanos) con los que cuenta una entidad para el logro de sus objetivos. Dicho proceso administrativo consta de varias funciones entre las que podemos contar a la planeación que constituye la base y el curso de acción para la realización de las siguientes funciones. Y por último, el control el cual nos da la oportunidad de medir los logros obtenidos.

(2) FERNANDEZ, Arena Jose Antonio, El Proceso Administrativo, p. 163.

2. LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION.

Las formulaciones iniciales sobre las funciones administrativas provinieron de Henri Fayol en la segunda década de este siglo. Un conjunto de distinguidos teóricos de la administración revisaron y ampliaron estas formulaciones en los años subsecuentes.

Para Fayol la primera función del gerente era planear. Habló de formular pronósticos, diseñar un plan de acción y planear a nivel nacional. La segunda función era organizar. En este tópico sus observaciones fueron muy abundantes, incluyendo la estructura y composición de la corporación, las opiniones de Frederick W Taylor sobre la organización, la evaluación de los administradores, organigramas, selección y educación de los administradores. La tercera función era ordenar, que para él consistía en poner en movimiento la organización. El objetivo pretendido era obtener el rendimiento óptimo de los empleados. En cuarto lugar venía la coordinación, definida como un proceso armonizador que integraba las diversas partes de la corporación. De acuerdo con Fayol, esto podría lograrse por diversos métodos como pláticas entre los jefes de departamento y utilización de oficiales de enlace. Al final venía el control, el proceso de verificar si las cosas habían ocurrido de acuerdo con el plan original.

En opinión de Fayol estas eran las 5 funciones esen--

ciales de la administración.

En la actualidad persiste esta opinión común. (3)

"Los más connotados expertos en la materia están de acuerdo en que la administración comprende - las 5 siguientes funciones principales:

La Planeación.- Consiste en señalar las metas - hacia las cuales se dirigen las actividades con cretas.

La Organización.- Consiste principalmente en -- distribuir las actividades de los subordinados - delegar la autoridad en los jefes inferiores y - fijar la responsabilidad de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la fun - ción de mando.

La integración y dirección.- La primera consis - te en escoger adecuadamente los hombres, los ma - teriales y recursos necesarios para llevar a ca - bo las actividades de la organización. La segun - da consiste en dirigir a los subordinados a la - realización concreta de los planes o programas - de trabajo.

El Control.- Consiste en los diferentes medios - que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados; a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los -- programas".(4)

Diversos autores coinciden en aceptar, como tradicio - nal o fundamental, en el proceso administrativo las si ---

(3) Op.cit, p.58.

(4) ROMERO, Betancourt Samuel, Principios Fundamentales de la Administración de Empresas, p. 19,20.

güentes funciones: planeación, organización, integración, dirección y control.

3. PLANEACION

a) DEFINICION

"Según Harol Koontz, de la Universidad de California, la planeación es la función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los programas y los procedimientos de toda empresa".

"Agustín Reyes Ponce, define la planeación, como el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización".

"Terry George R. dice que la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".

La planeación es la función administrativa en la que se fijan los objetivos y las metas a alcanzar por la administración de la empresa a través de la realización de presupuestos, políticas, procedimientos y programas.

b) PRINCIPIOS

El principio de la precisión.- Los planes no deben ha

cerse con afirmaciones vagas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Cuando carecemos de planes precisos cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura.

El principio de flexibilidad.- Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

El principio de la unidad.- Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

c) IMPORTANCIA

Planear es tan importante como hacer, porque evita la improvisación. Si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse. En los planes se precisa el curso de acción a seguir y por lo tanto se disminuye la incertidumbre. Todo control es imposible si no se compara -- con un plan previo.

"La planeación actúa como intermediario mejora -
dor de insumos. Intenta producir el máximo de -
motivación a contribuir a la consecución de los
objetivos en cada individuo miembro de la orga-
nización.

Puede contribuir a reducir la ambigüedad y el -
conflicto de roles; si se realiza de manera e--
fectiva, tiende a limitar arbitrariedades de --
los superiores.

El planear es importante en tanto contribuye a-
la ejecución de otras funciones administrati --
vas". (5)

d) PROCESO

El proceso de la planeación lo podemos describir de -
la siguiente manera:

Formulación de los objetivos generales y particulares
en forma clara, fácilmente comparable o cuantificable, de-
ben ser alcanzables de acuerdo a los recursos con los que
se cuenta y de fácil comprensión.

Establecimiento de las premisas de la planeación y di-
fundirlas. Las premisas son pronósticos informativos de na-
turaleza real, políticas básicas aplicables y planes exis-
tentes de la Compañía.

Las premisas son entonces, suposiciones para planear;
el ambiente esperado de los planes en operación.

(5) Op.cit, p. 125, 126.

Se continúa con la determinación de vías alternativas consistente en la reducción y selección de las mejores.

La evaluación de las vías alternativas a través de investigación operacional y técnicas matemáticas.

La selección de una vía, la mejor.

Y por último la formulación de planes derivados. Existen casi invariablemente planes derivados que se requieren para sustentar el plan básico.

e) PREMISAS

Las premisas de planeación son el ambiente anticipado en el cual se espera que operen los planes.

Existen varias clases de premisas entre las que podemos mencionar las externas que se refieren al ambiente general de las organizaciones como (empleo, salario, nivel de precios, productividad, renta nacional).

Las premisas internas que se refieren a las inversiones de capital en planta y equipo, estrategias, políticas, programas y pronósticos (de ventas, económico, social y político).

También se clasifican en tangibles e intangibles. Las

primeras pueden ser cuantificadas en dinero, hora, mano de obra, hrs. máquina o unidades de producto. Las segundas no pueden ser expresadas numericamente, como el prestigio de una línea de producto, etc.

f) TIPOS DE PLANES

Ha sido práctica común, el considerar la planeación - la diferenciación de un número de tipos de planes. Por lo tanto con frecuencia se hacen distinciones entre objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos y estrategias. Se dice que éstos difieren entre sí en complejidad, en nivel de abstracción y en algunos otros aspectos. En la práctica, sin embargo, es a menudo difícil el separar uno de otro, y como resultado algunos de estos términos han llegado a ser utilizados indistintamente.

La característica más significativa de los tipos diferentes de planes es que representan prescripciones de rol que se han formulado para guiar a los miembros de la organización en su trabajo. (6)

De la definición de Koontz se desprende que la planeación, por regla general, se presenta en cuatro formas distintas: objetivos, políticas, procedimientos y programas.

(6) Ibid, p. 124.

Otros tratadistas consideran que los dos principales tipos de planes son las políticas y programas, quedando incluidos en ellos los objetivos y los procedimientos.

De lo anterior podemos considerar que la planeación general toma en cuenta diferentes elementos que se desarrollan de acuerdo a los niveles jerárquicos que existen en una empresa, dichos elementos constan de características específicas en cuanto a su aplicación, por lo que los planes hechos en base a ellos difieren del plan general, sin que esto signifique que no forman parte del mismo.

g) OBJETIVOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS

Objetivos.— Son los fines o las metas que se pretende alcanzar; ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, o sus departamentos, secciones o funciones.

Políticas.— Son reglas o normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados, las políticas se apoyan en los objetivos y los precisan.

Procedimientos.— Son planes mas concretos, que norman el criterio y la acción que debe seguirse. Se apoyan en los objetivos y políticas. Implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica fundamental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.

Programas.- Son planes más complejos que los anteriores. Se apoyan en los objetivos, en las políticas y en los procedimientos señalados de antemano; pero determinan con la mayor precisión posible el desarrollo de las actividades en función de los elementos esenciales: tiempo y dinero. Comprenden también a la empresa en su totalidad, o alguno de sus departamentos o secciones.

h) LA PLANEACION Y LAS FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION.

No puede negarse la importancia que tiene la planeación en toda actividad administrativa.

Bastaría hacer notar que la planeación es, en realidad, la función que dirige, guía y orienta a todas las demás funciones generales.

En efecto, se planea la organización, se planea también la ejecución e integración, como se planea el control.

Se planea la organización en función de los elementos materiales y técnicos de que dispone la empresa, para lograr los fines que ésta persigue, coordinándolos con las actividades humanas.

Se planea la integración de los recursos (humanos, --

técnicos y materiales) y la forma de ponerlos en contacto para que la ejecución se realice.

Es preciso que el control esté debidamente planeado.- Es necesario que se analicen, se estudien, se escojan los medios necesarios, de acuerdo con la naturaleza de las actividades u operaciones de la empresa, en concordancia con las características de la organización, de acuerdo con sus posibilidades económicas, en condiciones tales que su eficacia y costeabilidad esten garantizadas.

No menos importante es la función de planeación desde el punto de vista de las actividades específicas de una empresa. Para tal efecto se mencionan algunas de las principales: Ventas, Producción, Finanzas, Personal.

La función de ventas y especialmente su planeación, - ejerce una influencia directa y decisiva sobre las otras. Con ello se quiere decir que es el punto de vista de ventas lo que tiene que tomarse en cuenta de manera especial, para planear y organizar la producción y las finanzas y -- también aspectos muy importantes en la rama de personal.

Una correcta planeación de la producción debe basarse en las condiciones reales del mercado y en el conocimiento mayor posible de las posibilidades de ventas.

La planeación financiera ha de determinar el monto de

los recursos que se han de obtener para hacer posible la realización de los planes de la empresa.

Además, la planeación en este campo debe estudiar las fuentes de financiamiento, los períodos o fechas de inversión y todos los aspectos fundamentales de la programación y control financiero que son indispensables.

i) LA ADMINISTRACION SISTEMATICA

"El desarrollo lógico y organizado, así como la continua simplificación, mejoramiento y adaptación de los procedimientos, es uno de los requisitos más importantes para lograr lo que Elton Mayo llamó: el orden sistemático de las operaciones.

Por otra parte, la predeterminación de programas para todas las operaciones y la coordinación de todos los esfuerzos departamentales, o individuales, para su cumplimiento, es una función básica para asegurar una ocupación estable del equipo y la mano de obra, una equilibrada operación de la empresa y un uso prudente de las inversiones.

Dar un sistema a la empresa, por medio de procedimientos y programas, no es una tarea fácil. Requiere muchas horas hombre, innumerables contactos con los clientes, importantes fuentes de abastecimiento, toneladas de materiales, equipos costosos, etc.

Pero, hay una cosa que no está en duda: el viejo estilo del "ensayo y error" debe ser corregido enérgica y radicalmente, para dar paso a una previsión cada vez más cuidadosa y detallada, como base de todo el procedimiento administrativo

y como norma fundamental para el éxito". (7).

De lo anterior, se desprende que es conveniente y necesario el crear un sistema, es decir una forma de organización que nos permita visualizar y desarrollar de una manera objetiva las actividades y operaciones dentro de la empresa.

j) TECNICAS DE PLANEACION

Las técnicas para formular planes y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón es obvia hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes. Sin embargo, las mas usadas son quizá las siguientes:

a) Manuales de objetivos y políticas departamentales, etc., b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente, d) Programas de muy diversas formas - presupuestos financieros, no financieros y pronósticos, e) Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas), CPM (Método de la Ruta Crítica) y RAMPS (Programación de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos); todos los cuales suelen conocerse-

(7) Op.cit, p.34

con el nombre genérico de técnicas de Trayectoria Crítica, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc. de aquella secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa, ya que de nada serviría anotar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera si ésta detiene y dificulta el avance general.

Todas las técnicas de planeación sirven igualmente para el control.

k) EL PROCESO LOGICO DE TOMAR DECISIONES

Toda planeación, ya sea que se trate de objetivos, políticas, procedimientos o programas, implica un conjunto de decisiones básicas de las que dependerán otras muchas tomadas por los jefes inferiores.

En relación con la discusión de la controversia que rodea a las teorías del hombre económico y el hombre administrativo fueron considerados algunos aspectos de estos procesos de toma de decisiones. Específicamente, la investigación se ha ocupado de la creatividad en el proceso de toma de decisiones y de la efectividad en la toma de decisiones bajo circunstancias diferentes y por individuos diferentes.

1) IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES, CLASIFICACION Y TECNICAS PARA TOMARLAS.

El tomar decisiones resulta de gran importancia y --- trascendencia porque abarca todos los planos de la organización de la institución, a través de los distintos puestos jerárquicos, desde el Consejo de Administración hasta los jefes de inferior categoría. Asimismo, las decisiones comprenden todas las funciones administrativas.

Sería sumamente difícil tratar de referirnos a todas las clasificaciones posibles en que pueden agruparse las decisiones de los ejecutivos; pero sí podemos mencionar -- cuando menos algunas de las más importantes:

- 1.- Por su trascendencia. Decisiones rutinarias o tácticas. Decisiones fundamentales o estratégicas.
- 2.- Por funciones.
- 3.- Por sus efectos. Resolutorias, es decir, que tienen como finalidad inmediata la solución de los problemas concretos a los que todo ejecutivo se enfrenta, en el ejercicio de sus funciones; o preventivas.
- 4.- Por quien las dicta. Individuales o por un grupo organizado.

Uno de los cambios más importantes en el campo de la administración ha sido el incremento constante del número y diversidad de herramientas cuantitativas y cualitativas-

para la toma de decisiones. Es esencial tener cierta comprensión de estas técnicas para desarrollar una visión del trabajo que se realiza en el campo de la toma de decisiones administrativas. Dichas técnicas tienden a ser muy racionales, por ello a menudo entran en conflicto con las alternativas favoritas, la intuición y los valores personales.

Dentro de las técnicas mas utilizadas podemos mencionar las siguientes: Diseños experimentales y análisis estadísticos; análisis marginal, se usa con frecuencia por ejemplo, para determinar si se van a producir mas unidades de un producto o no; rendimiento sobre la inversión; análisis de sistemas, la intención principal es construir una especie de modelo, por lo gral. matemático, que ofrezca una versión simplificada y manejable de la situación en el mundo real; teoría estadística de las decisiones, matrices de utilidades y los árboles de decisión son dos de los métodos incluidos en el amplio marco de referencia de la teoría estadística de las decisiones y la teoría de la probabilidad; simulación, las llamadas decisiones programadas pueden ser simuladas en forma muy efectiva; programación lineal, proporciona una base para maximizar las utilidades o minimizar los costos; PERT, técnica para la evaluación y revisión de programas, los resultados obtenidos dependen en gran parte de una formulación cuidadosa de las actividades y de la validez de las estimaciones de tiempo.

4. CONTROL

a) DEFINICION

La actividad administrativa requiere de ser valorada en su eficacia, en cuanto a la manera como se alcanzaron las finalidades y planes establecidos previamente.

"La comparación de los resultados obtenidos contra los planes preestablecidos, constituye la esencia del control. Los diferentes sistemas de control que se establezcan, servirán para indicar la naturaleza de las fallas o desviaciones o curridas, sirviendo también para señalar la posible aplicación de las correspondientes medidas correctivas para evitar nuevos errores en el futuro". (8)

"El Control es una función de la Dirección de cualquier organización definida por Harol Koontz como: 'La medición y corrección de la ejecución encomendada a los subordinados, con el fin de asegurar el alcanzamiento de los objetivos aprobados y de los planes adoptados'".

"Según Maddock es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

De las definiciones anteriores, podemos concluir que el Control es una función administrativa utilizada para comparar resultados contra planes preestablecidos y corre-

(8) Op.cit., p.139

gir desviaciones, para el logro de los objetivos.

b) IMPORTANCIA

La importancia del control radica en que cierra el ciclo de la Administración, se dá en todas las demás funciones administrativas. Sirve como instrumento de supervisión como medio para obligar a cumplir planes, como base para fundar nuevos planes de uso futuro.

Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de "la función" de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: ésta no se podría dar sin el control.

En cambio, las operaciones son de carácter técnico.

El control es imposible si no existen "estándares" de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

c) LOS CONTROLES COMO INSTRUMENTOS DE SUPERVISION

El objetivo inmediato de los controles en este sentido, es permitir a la Gerencia ver de modo claro, cómo están cumpliendo sus órdenes, es decir, medir la ejecución -

de lo que tiene mandado.

Todos los aspectos de una organización deben estar sujetos al control o en su defecto a de procurarse que los controles vigilen puntos estratégicos con el fin de facilitar la supervisión que nos permita vislumbrar las causas de las desviaciones, las personas que pueden ser responsables de esas desviaciones y, de ser posible, las diferentes alternativas que, como medidas correctivas, podrían aplicarse.

Todos los instrumentos de control a que hemos venido refiriéndonos, pueden tener formas distintas, existe una marcada tendencia al uso de los gráficos, cartas y diagramas.

Al establecer los controles hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.

d) LOS CONTROLES COMO MEDIDAS PARA OBLIGAR A CUMPLIR PLANES

El hecho de que la Gerencia pueda mediar la ejecución de lo que tiene mandado a través de los controles, nos lleva directamente a hacer posible la adopción de medidas que corrijan los errores encontrados, "previstos en la ejecución".

Los controles satisfactoriamente planeados, hacen posible a las Direcciones de las organizaciones conocer la realidad íntegramente, con un margen de tiempo suficiente como para poder aplicar medidas correctivas que supriman o disminuyan las desviaciones que vayan a ocurrir en relación con la planeación, lo cual se hace posible si los controles son flexibles y consistentes, si reportan rápidamente las desviaciones, es decir, si tienen preestablecida su norma o estándar, aunque éste sea aproximado y por último si son claros para cuantos de alguna manera han de usarlos.

e) LOS SISTEMAS DE CONTROL COMO BASES PARA FUNDAR NUEVOS PLANES

Un sistema de control eficaz y adecuado a las necesidades específicas de cada organización funciona como un instrumento para la supervisión, la corrección e inclusive la formulación de nuevos planes de acción que permitan a la empresa hacer frente a su realidad, mejorando el desarrollo de todos o algunos de los aspectos importantes o de terminantes que afecten el curso de la organización.

f) CRITERIOS DE ORIENTACION PARA DISEÑAR Y PROYECTAR LOS DIFERENTES SISTEMAS DE CONTROL

Los análisis y exposiciones al respecto nos muestran las siguientes consideraciones:

- Aplicar debidamente los principios administrativos sin exceso o falta absoluta de errores.

- Cantidad y grado en que las desviaciones entre los planes y la ejecución lograda, son positivos o negativos.

- Controlar la marcha de la empresa analizando tendencias, posibilidades, futuro de productos, mercado, progreso técnico, factores políticos, sociales, posición frente a otros competidores y si han logrado aumentar su influencia en el censo general de la economía.

- Controlar la planeación y ejecución de todos los aspectos y campos de la organización, examinando ingresos y egresos, variaciones del activo, efectivo en caja, Balance, Estado de Pérdidas y Ganancias, utilizando además auditorías externas e internas contables y administrativas y otros informes de tipo administrativo que permitan la vigilancia de movimiento de materiales y productos.

- Algunas empresas comienzan además a utilizar una unidad de trabajo completamente nueva que ha sido llamada "Unidad Centralizada de Control". La función de la unidad, que suele estar integrada por varios especialistas y dirigida por alguien con capacidad ejecutiva, es recoger, analizar, comentar y resumir todos los informes correspondientes al control de que debe servirse la Gerencia.

g) LA NATURALEZA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Todos los distintos tipos de controles, son fundamentalmente de naturaleza personal, como la supervisión, revisión de operaciones, etc. o instrumental (cualitativa y -- cuantitativa; monetaria y no monetaria).

h) LAS AREAS DE APLICACION DEL CONTROL

Clasificación de las principales áreas de control.

Controles de ventas, de producción, financieros y contables, de la calidad de la administración y generales.

Entre los controles de ventas podemos mencionar volumen total de las ventas, tipo de artículos vendidos, por -- clientes, por territorios, etc. Conviene llevarlos gráficamente, para poder observar y analizar tendencias, puntos -- débiles, etc.

Controles de producción:

Control de inventarios, de operaciones productivas -- (fijación de rutas, programas y abastecimientos), de calidad, de tiempos y métodos de operación, de desperdicios, de mantenimiento y conservación.

Controles contables y financieros:

Los Estados Financieros, sistemas de contabilidad de-

costos, auditoría interna y externa, control de acciones, - obligaciones y valores en general, etc.

Control de la calidad de la Administración:

Se pueden mencionar entre otros, la calificación de - méritos, diagramas de proceso, de flujo, etc.

Controles generales:

Comprendemos en esta categoría todos aquellos que pue den ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines, como ejemplo cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA EMPRESA

1. DEFINICION DE ADMINISTRACION FINANCIERA

"Según Van Horne, la administración financiera es la asignación de fondos a activos específicos. Obtener la mejor mezcla de financiamientos en relación a la evaluación general de la empresa".

"Philippatos la define de la siguiente manera: La administración financiera está relacionada con la decisión administrativa que da como resultado la adquisición y financiamiento de activos a corto y a largo plazo".

"A su vez, Ezra Solomón, define la administración financiera como: 'El estudio de los problemas implicados en el uso y adquisición de fondos por una empresa'. Su principal interés consiste en encontrar una base racional para contestar las preguntas siguientes:

¿Qué volumen total de fondos debe invertirse en la empresa?

¿Qué activos específicos debe adquirir la empresa?

sa?
¿Cómo deben financiarse los fondos requeridos?
La función financiera de una empresa se encarga de determinar las respuestas a estas preguntas.

El concepto de administración financiera dentro de la empresa, parte de hechos (recursos, obligaciones y resultados), supuestos (posibles fuentes de recursos y utilización de los mismos) y resultados deseados (normalmente nivel de utilidades).

Con la administración financiera se pretende maximizar el patrimonio de los accionistas de la empresa a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los fondos que requiere la misma. Se concentra en políticas de decisiones y acciones ejecutivas, que tienden a manifestar y optimizar el valor actual de la empresa y sus contribuciones al medio socioeconómico en el que se desenvuelve a través del adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

Dentro de las actividades que se realizan en la administración financiera se encuentran la planeación financiera, el control financiero y la consecución e inversión de fondos.

Planeación y Control Financiero.- Las funciones de planeación constituyen la base para un buen principio dentro del área financiera.

Se requiere tener una visión amplia y total de las operaciones de la Compañía.

Dentro de los planes a largo plazo se encuentran los relacionados con expansiones de la planta, sustitución de maquinaria y equipo y otros costos que originarán que la empresa tenga salidas de efectivo, excepcionalmente cuantiosas. Sobre las bases de conocimiento de estos planes y estimaciones de las ventas para el futuro cercano, se deberán también estimar los flujos de efectivo dentro y fuera del negocio para un futuro próximo.

La realización cuantitativa de la planeación y control financiero se lleva a cabo en el proceso presupuestal.

El reconocimiento de las incertidumbres que se presentan en la vida, no se aplica descartando el programa, sino construyendo una flexibilidad suficiente en los arreglos financieros para hacer frente a los desarrollos imprevistos.

Consecución de fondos.- Si los egresos de efectivo planeados exceden a los ingresos de efectivo y su saldo en este renglón es insuficiente para absorber el faltante, en la administración financiera se encontrará la forma de obtener fondos de fuentes externas al negocio.

2. FUNCION FINANCIERA

La función financiera "es sencillamente el esfuerzo-- para proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más favorables condiciones y a la luz de los objetivos del negocio".

Inicialmente la función financiera puede ocuparse solamente de las funciones de crédito, es decir, evaluar, seleccionar y mantenerse al corriente de los clientes a quienes se haya concedido crédito. A medida que crece la organización, se presta atención a la evaluación de la posición financiera de la empresa y a la adquisición de financiamiento a corto plazo. Cuando la empresa se aproxima a la gran escala, la función financiera crece hasta incluir decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos, obtención de fondos para financiar activos fijos y la distribución de las utilidades corporativas entre los dueños.

La función financiera es necesaria para que la firma pueda operar en gran escala. Puede asignarse al departamento de contabilidad o a un departamento financiero separado, pero debe existir alguna forma para proporcionar las técnicas y experiencia necesarias que hagan posible a la empresa obtener el máximo de utilidades dada la escala de sus operaciones. (1)

(1) GITMAN, Lawrence J., Fundamentos de Administración Financiera, p. 8.

Antes de 1950, la función principal de las finanzas - fué obtener fondos. Después, se prestó mayor atención al - uso de los fondos y uno de los acontecimientos importantes del comienzo de la década de los cincuentas fué un análi - sis sistemático de la administración interna de la empresa enfocando la atención en las corrientes de fondos dentro - de la estructura de la corporación.

Al elaborarse procedimientos para usar el control financiero en el proceso de la administración interna, la -- función de finanzas ha adquirido creciente importancia en la dirección general de la empresa, empleando la valuación como tema central.

El valor de la empresa depende actualmente de la co - rriente esperada de ganancias que producirá en el futuro, a - sí como del grado de riesgo de estas ganancias futuras pro - yectadas.

Las decisiones financieras afectan a la cuantía de la corriente de ganancia o lucratividad y al grado de riesgo - de la empresa.

Con la función financiera se pretende lograr el equi - librio particular entre riesgo y lucratividad.

Tomando en consideración todos los aspectos menciona - dos podemos decir, que la función financiera tiene como ob

jetivo fundamental el obtener recursos y el utilizarlos de la mejor manera posible, es decir optimizarlos, para maximizar los flujos de efectivo que generen el valor de la empresa. Todo lo anterior por medio de una adecuada administración financiera en la que el gerente financiero asuma la responsabilidad de las finanzas en relación a tres áreas de decisión localizadas en toda empresa.

Decisiones de Inversión.- ¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción? Una de las decisiones más importantes es el presupuesto de inversiones de capital cuyos rendimientos se obtendrán en un largo plazo.

Decisiones de Financiamiento.- Consiste en determinar la óptima combinación de fuentes de financiamiento o estructura financiera para el logro de los objetivos.

Decisiones de Pago de Dividendos.- Una de las funciones más importantes del gerente financiero es determinar la distribución de las utilidades retenidas por sus repercusiones en el curso de la empresa.

3. FUNCIONES BASICAS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

Al gerente financiero le incumbe: la asignación eficiente de fondos dentro de la organización, la obtención de fondos en los términos más favorables que sea posible.- Estas funciones se ejercen con el objetivo de maximizar el

capital de los accionistas. (2)

Las funciones del administrador financiero dentro de un negocio pueden evaluarse con respecto a los estados -- financieros básicos de ésta. Sus tres funciones primarias son: el análisis de datos financieros, determinar la estructura de activos de la empresa y determinar su estructura de capital.

Análisis de datos financieros. Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a una forma -- que pueda utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, ha hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad -- productiva y a determinar el financiamiento adicional que se requiera.

Determinación de la estructura de activos de una empresa. El administrador financiero determina tanto la composición como el tipo de activos que se encuentran en el Balance de la empresa. El término composición se refiere a la cantidad de dinero que comprenden los activos circulantes y fijos. Una vez que se determina la composición, el gerente financiero debe marcar y mantener ciertos niveles "óptimos" de cada tipo de activo circulante. Asimismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que de-

(2) VAN HORNE, James C, Fundamentos de Administración Financiera, p. 7.

ben adquirirse. Debe saber en qué momento los activos fijos se hacen obsoletos y es necesario reemplazarlos o modificarlos. La determinación de la estructura óptima de activos de una empresa no es un proceso simple, requiere perspicacia y estudio de las operaciones pasadas y futuras de la empresa, así como también comprensión de los objetivos a largo plazo.

Determinación de la estructura de capital de la empresa. Esta función se ocupa del pasivo y capital en el Balance. Debe determinarse la composición mas adecuada de financiamientos a corto y largo plazo en un momento dado.

Esta es una decisión importante en tanto que afecta -- la rentabilidad y la liquidez general de la empresa.

Muchas de estas decisiones las impone la necesidad, -- pero algunas requieren un análisis minucioso de las alternativas disponibles, su costo y sus implicaciones a largo plazo. (3)

Los 5 componentes principales de las funciones del -- Administrador Financiero son: planeación y control financiero, administración del capital de trabajo, inversiones en activo fijo, decisiones sobre estructura del capital y episodios de financiación individual.

(3) Op.cit., p.9.

El gerente financiero usa en la asignación y obtención de fondos ciertas herramientas de análisis, planeación y control. El análisis financiero es una condición necesaria o un pre-requisito, para tomar decisiones financieras-acertadas. El gerente financiero debe planear cuidadosamente con el fin de obtener - asignar los fondos de manera eficiente. Este funcionario debe proyectar flujos futuros - de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la firma. Sobre la base - de estas proyecciones, planea para tener una liquidez adecuada que le permita pagar las cuentas y atender otras obligaciones a medida que vayan venciendo, obligaciones - que pueden hacer necesaria la obtención de fondos adicionales. El gerente financiero debe establecer ciertas normas - con el fin de controlar el desempeño de sus funciones y - establecer una comparación con lo planeado.

La administración del capital de trabajo se refiere - al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes. Su objetivo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de capital de trabajo. Los principales activos circulantes -- son caja, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Los pasivos circulantes básicos de interés que deben cuidarse son cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados.

Como las inversiones en activos fijos representan erogaciones importantes para las empresas manufactureras, debe prestarse muchísima atención a las decisiones con respecto no solamente a la erogación inicial para la compra de un activo dado, sino a las erogaciones subsiguientes relacionadas con el activo. Por definición los activos fijos tienen vida mayor de un año y en consecuencia representan compromisos financieros a largo plazo por parte de la empresa. A medida que pasa el tiempo puede que se hagan obsoletos o necesiten ciertas decisiones financieras que nos permitan un adecuado manejo del origen y trayectoria de proyectos de desembolsos capitalizables y sus implicaciones en la política financiera de la empresa.

La manera más sencilla de considerar la estructura del capital de una empresa es como una mezcla de deuda y aportaciones de capital. Las diferencias básicas entre deuda y aportaciones de capital están relacionadas con la cantidad de tiempo que los fondos están a disposición de la empresa, los derechos sobre los ingresos y activos de los proveedores de cada tipo de capital y su voz en la administración.

La estructura de capital de la empresa afecta directamente su apalancamiento financiero y en consecuencia el riesgo financiero relacionado con la empresa.

La controversia acerca de la existencia de una estructura óptima de capital para las empresas está aún sin re--

solver. El "enfoque tradicional" en la estructura del capital se basa en varias suposiciones restrictivas y sugiere que la estructura óptima de capital para una empresa es aquella en la cual el costo total del capital de la empresa se reduce al mínimo.

En años recientes, la combinación de factores tales - como la competencia creciente, la inflación persistente, la explosión tecnológica que exige cantidades apreciables de capital, la preocupación nacional, cada día mayor, por los problemas del medio ambiente y de la sociedad, las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas para controlar las sociedades y la importancia de las operaciones internacionales, ha sido decisiva para obligar al gerente -- financiero a asumir responsabilidades de dirección general.

La capacidad del gerente financiero para adaptarse al cambio y la eficiencia con que planea el manejo de los fondos que requiera la empresa, con que identifique la adecuada asignación de esos fondos y la obtención de los mismos, son aspectos que influyen no solamente en el éxito de la - firma a la cual preste sus servicios sino que afectan también la economía en general.

4. PLANEACION Y CONTROL

a) PLANEACION FINANCIERA

Cualquier actividad tiene mayor probabilidad de éxito

si es planeada adecuadamente, de esta manera una empresa - dirigida bajo una correcta y estricta planeación tendrá mayor probabilidad de lograr los fines para los que fué creada.

La planeación financiera significa preparar todos los planes de la empresa, ya sea a corto, mediano o largo plazo, expresados en términos monetarios, seleccionando la mejor alternativa para la obtención de fondos, para lo cual se hace necesario el estudio y análisis de las diversas -- fuentes de financiamiento y su relación con los renglones de inversión, gastos y costos de operación.

Se define a la planeación financiera como: "la función ejecutiva que consiste en la selección entre las alternativas posibles de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, relativos a la consecución, aplicación y control de los fondos necesarios para el desarrollo de sus actividades y ejecución de sus proyectos a corto y a largo plazo en la forma que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accionistas y satisfacer sus obligaciones hacia la sociedad", otra definición nos dice que esta es: "la apreciación orientada al futuro de los aspectos financieros del programa del negocio, conducente a decisiones relativas al curso de acción más efectivo, que deberá seguirse en un tiempo determinado".

Cabe señalar que el administrador financiero, es la -

persona encargada de realizar el trabajo de planeación financiera.

En resumen la planeación financiera debe entenderse -- como la acción por medio de la cual se pretende obtener la máxima utilización de los recursos concentrados en la empresa mediante la obtención de los fondos y medios necesarios para cumplir con los objetivos fijados, además de --- constituirse como un medio de control por su apreciación -- hacia el futuro.

La planeación financiera viene a constituirse en la -- parte medular de la actividad de una empresa, no sólo por la repercusión que esta tiene en el desarrollo del negocio sino porque su aplicación se extiende a todas las demás -- funciones de la empresa.

Mediante la planeación financiera se logrará una adecuada distribución de los recursos monetarios, obteniéndose con esto, una estricta coordinación entre las actividades de administración, producción y ventas, lo cual facilitará el control en inversiones, costos y gastos y al mismo tiempo servirá de auxilio en la elección de las mejores in versiones, que haya necesidad de hacer, desde el punto de vista de su rendimiento.

Los objetivos que persigue la planeación financiera-- son los siguientes:

Liquidez

Solvencia

Estabilidad - Rentabilidad

Liquidez.- Se refiere a la capacidad que debe tener - la empresa para hacer frente a sus obligaciones financie - ras a corto plazo.

Solvencia.- Esto se logra mediante el establecimiento de una estructura financiera adecuada a la empresa; por me dio de la solvencia se está cuidando la capacidad de endeu damiento del negocio, vigilando que no se contraten finan - ciamientos con garantías exageradas, que limiten en lo fu - turo las posibilidades de otros créditos, o bien, que los - costes de estos financiamientos sean muy elevados.

Estabilidad.- Necesidad de utilizar las inversiones - con un máximo de eficiencia para propiciar un adecuado ren u dimiento.

Rentabilidad.- Se deberán elegir aquellas inversiones que proporcionarán un índice mayor de utilidades para ben e ficio de la misma y de sus accionistas.

Para el logro de dichos objetivos es necesario que el administrador financiero resuelva las siguientes pregun -- tas:

-¿Cuál es el total de recursos que debe comprometer - la empresa?

- ¿De qué fuentes deben ser financiados estos recur --
sos?
- ¿Cuáles son los activos fijos que la empresa debe ad
quirir y cuáles deben ser las cantidades óptimas de
los activos circulantes?

Etapas de la planeación financiera

- Determinación de objetivos y formulación de políti-
cas.
- Investigación y obtención de la información básica.
- Predicción y formulación de las operaciones en tér-
minos financieros.
- Selección de cursos alternativos de acción.
- Formulación de presupuestos y control presupuestal.

La planeación es la clave del éxito del gerente finan-
ciero. Los planes financieros pueden adquirir muchas for-
mas, pero un buen plan debe relacionarse con las fuerzas y
debilidades existentes en la empresa. Deben comprenderse -
sus fuerzas si se desea usarlas en interés propio y deben-
reconocerse sus debilidades para poder adoptar una acción-
correctora.

Principales instrumentos usados en el análisis, la --
planificación y el control financieros.

Un plan debe comenzar con el análisis financiero. Se-
examina la construcción y el uso de las razones básicas --

del análisis financiero; por medio del análisis de razones pueden localizarse las fuerzas y debilidades de la empresa.

En la planeación financiera se utilizan dos instrumentos básicos. Uno el análisis del punto en el que son iguales los ingresos y los gastos, que es especialmente útil cuando se considera la expansión de la planta y nuevas decisiones sobre productos; y los estados de fuentes y usos de los fondos, que son una importante ayuda para averiguar como la empresa ha obtenido fondos y cómo han sido usados dichos fondos. El primero se refiere a la gráfica básica del punto de equilibrio de ingresos y gastos.

El gerente financiero puede planear sus necesidades financieras futuras de conformidad con el procedimiento de pronóstico. Finalmente se debe considerar el sistema presupuestario mediante el cual la gerencia controla y coordina la empresa. (4).

Tipos básicos de razones financieras.

- Razones de liquidez, que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.

- Razones de apalancamiento, que miden la extensión con qué la empresa ha sido financiada por medio de deudas.

(4) WESTON, J. Fred, Administración Financiera de Empresas, p. 32.

- Razones de actividad, que miden con qué efectividad está usando la empresa de esos recursos.

- Razones de lucratividad, que miden la efectividad general de la gerencia, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas y la inversión.

Las razones financieras se utilizan en el análisis financiero, como una actividad importante de la administración financiera y es primordial que exista una revisión -- continua de estas razones para asegurar que ningún aspecto de las operaciones vitales de la empresa escapen al control.

Fuentes y Usos del Estado de Fondos

La depreciación como una fuente de fondos. La depreciación no es un desembolso en efectivo, como lo son la mano de obra o los cargos por materias primas, por lo tanto constituye una fuente de fondos.

Análisis práctico de las fuentes y usos.

Para elaborar el estado de fuentes y usos, se tabulan primero los cambios en las partidas del Balance General de un año a otro. Cada cambio ocurrido se clasifica como una fuente o uso de fondos, según sea el caso:

Fuente de fondos: 1) disminución de la partida de activo, o 2) aumento de la partida de pasivo.

Uso de fondos: 1) aumento de la partida de activo, o
2) disminución de la partida de pasivo.

Ejemplos de fuentes y usos de fondos utilizables en una empresa.

Fuentes.- Aumento de deuda a largo plazo, de utilidades retenidas, de pasivos. Cargos por depreciación, venta de valores negociables, reducción de las tendencias de efectivo.

Usos.- Expansión del activo fijo, inversión en inventario, aumento de las cuentas por cobrar, reducción de los documentos por pagar y de las cuentas por pagar.

Fuentes pro-forma y usos de los fondos.

Un estado pro-forma o proyectado, de fuentes y usos de los fondos puede elaborarse también para mostrar cómo planea una empresa adquirir y emplear fondos durante cierto periodo futuro.

b) CONTROLES DE DIRECCION

Son los sistemas de información que requiere la dirección de la empresa para evaluar el desempeño del período inmediato anterior, tomar medidas para corregir los problemas y reevaluar los planes elaborados con anterioridad, a -

la luz de la nueva situación.

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. (5)

En todos los casos, es de vital importancia que la -- dirección de la empresa analice por lo menos una vez al -- mes las cifras y los indicadores básicos del negocio. Para -- estos propósitos es indispensable definir cuales 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 anali-- zarlas con facilidad.

Dentro de los controles de dirección podemos mencio-- nar los siguientes:

Facturación

Este es, desde luego, un indicador básico para cual -- quier empresa; en ciertos casos se lleva una estadística -- diaria; en otras semanal, o por lo menos mensual. La venta se puede analizar en varias formas y representar gráfica -- mente para su mejor interpretación, tanto por lo que se --

(5) SALDIVAR, Antonio, Planeación Financiera de la em-- presa, p. 147.

refiere a la tendencia como en relación a una meta determinada.

Composición de ventas y contribución marginal.

Este análisis corresponde al modelo de contribución marginal y permite controlar periódicamente la estrategia comercial, por lo que respecta a la composición de ventas por producto o por mercado. Por otra parte, proporciona información acerca de la contribución al margen total de la empresa, de cada uno de los productos o mercados.

Resultados.

Para analizar los resultados es muy conveniente presentar por separado la contribución de cada departamento o división, y en ocasiones, de cada línea de producto, con el fin de conocer aquellos que requieran una acción correctora. Los costos variables deben analizarse en relación con la venta (como porcentaje), ya que su valor absoluto no es significativo si no se tiene en cuenta el volumen de ventas. En cambio, los gastos fijos deben analizarse contra el presupuesto elaborado previamente, o bien, compararlos con los gastos históricos de períodos anteriores para observar su tendencia.

Finanzas.

En este aspecto resulta de gran utilidad el análisis de las cuentas de operación activas y pasivas como porcentaje de la venta, ya que esto determina el índice de capi-

tal de operación, el índice de liquidez y la capacidad financiera de ventas de la empresa.

Para ejercer un control sobre la estructura financiera de la empresa es indispensable establecer un presupuesto en el que se presenten las cuentas de operación en valor absoluto y en porcentaje sobre las ventas, para determinar si las desviaciones en el capital de operación se deben al volumen de ventas, al medio de pago de los clientes al nivel de existencias en inventarios (en días de consumo), al plazo promedio de pago de los proveedores o al comportamiento de las otras cuentas variables o semivarias.

El valor de los activos y pasivos fijos solamente puede controlarse contra un presupuesto de inversiones y de créditos a largo plazo, estimando los saldos futuros de acuerdo con las disposiciones y los pagos previstos.

Producción.

Algunas cifras de los estados financieros solamente pueden ser interpretadas con base en datos de producción de la empresa. Entre los más importantes aspectos de producción se encuentran los siguientes: productividad, rendimientos, costos unitarios, calidad y seguridad industrial.

Personal.

Los principales aspectos por analizar en relación con

el área de personal son: personal contratado y rotación.

El número, tipo y frecuencia de los informes de control que se requieren depende básicamente de la naturaleza y complejidad de la empresa de que se trate.

Una vez que se han detectado los principales problemas será necesario analizarlos con los informes detallados de las áreas correspondientes y, en caso necesario, llevar a cabo estudios más profundos para introducir medidas correctivas.

c) PLANEACION ESTRATEGICA INTEGRAL

No podemos perder de vista que la rentabilidad y estabilidad financiera de una empresa son un reflejo de la función productiva que dicha empresa realiza para el resto de la sociedad y de la manera en que la lleva a cabo.

Cada empresa elige una determinada configuración que se concretiza en las características de su estructura y — en las modalidades estratégicas que adopta en relación con el desempeño de cada una de sus funciones básicas.

El conjunto de esas características estratégicas que adopta le dan una fisonomía y una forma de comportamiento en el medio en que opera y constituyen lo que se denomina estrategia integral de la empresa, que la contempla como — un todo.

Dicha estrategia integral se configura tomando en cuenta los siguientes elementos:

Filosofía personal, objetivos y motivación de los empresarios y directivos.

Características y dinamismo de los mercados.

Recursos físicos, técnicos, financieros y humanos con que se cuenta.

Situación económica general y perspectivas a largo plazo.

Con base en estos aspectos, es posible plantear diferentes alternativas de estrategia integral en relación con los siguientes conceptos y líneas de acción.

- Servicio al cliente.- La posibilidad de ofrecer un buen producto a un buen precio depende de muchos factores de la administración del negocio: del diseño de los productos, la concepción de los servicios, la tecnología empleada, la eficiencia de los equipos y de los procesos productivos, etc.; pero detrás de todos estos aspectos se puede reconocer una característica distintiva de las empresas --mas progresistas: el deseo de servir al cliente, e incluso adelantarse a sus necesidades para mantener su posición en el mercado.

- Especialización y diversificación.- Para obtener -- los mejores resultados es importante que cada empresa defina claramente el área de especialización que le corresponde y en la cual debe ser eficiente y competitiva. Por lo ge

neral la especialización en un área se complementa con la diversificación en otras áreas.

En todos los casos se debe buscar el justo medio: la especialización que permita alcanzar una eficiencia satisfactoria y la diversificación que permita dar un buen servicio a los clientes y cubrir el mercado necesario para aprovechar la capacidad instalada.

- Integración y complementación.- Esto se refiere al proceso de producción y comercialización que una empresa realiza con sus propios medios y a la extensión de sus operaciones.

- Tamaño y tasa de crecimiento.- Las ventajas y oportunidades asociadas al tamaño de las empresas se relacionan básicamente con la estructura que requiere para atender eficientemente un mercado determinado. El crecimiento de la empresa debe guardar cierta proporción con la del mercado.

- Innovación y riesgo.- Las decisiones relacionadas con la innovación en cualquier área de la empresa, deben analizarse en función de las inversiones requeridas, de la rentabilidad esperada y del riesgo involucrado.

- Autonomía y dependencia.- Una apreciación más amplia de la capacidad de maniobra de la empresa, sus posibilidades de crecimiento y el riesgo asociado a una excesiva dependencia en relación con personas o empresas externas,

debe contemplar los siguientes aspectos, suministros (contar con diferentes alternativas de aprovisionamiento), comercial (número de clientes a los que vende su producción o servicios), tecnología (la capacidad de la empresa para llevar a cabo sus actividades productivas sin necesidad de asistencia externa), políticas (relaciones de la empresa - ante los organismos que regulan su operación), control del capital (en cuanto a distribución de acciones).

- Estrategia de personal.- Debe comprender la definición de lo siguiente: política de contratación (exigencias de capacitación y desarrollo del personal para el puesto), niveles de salarios y prestaciones, contenido del trabajo (diseño de los puestos), políticas de promoción y desarrollo.

- Etica Social.- Se refiere al sentido de responsabilidad social de la empresa ante la comunidad. Siendo las consecuencias de su actividad importantes o insignificantes, positivas o negativas, según la naturaleza del negocio, su tamaño y su estrategia social esto es, su actitud ante los problemas que afectan a la colectividad.

El enfoque ideal es el que analiza las alternativas - que se le presentan a la empresa, tomando en cuenta los aspectos económicos y financieros a corto plazo y al mismo tiempo establece las bases para la supervivencia y el desarrollo futuro sin perder de vista el beneficio que la ope-

ración de la empresa reporta a la comunidad, ya que esta es su mejor garantía de éxito.

5. ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA PLANEACION FINANCIERA

El enfoque de sistemas es una manera de concebir una estructura que coordina de manera eficaz y óptima las actividades y operaciones dentro de una organización o sistema.

Se interesa por la componente individual y hace énfasis en la función que cumple dentro del sistema, más que en la función que cumple como entidad individual. Es una forma de analizar los elementos que lo componen, la forma en que éstos se relacionan entre sí y las leyes que rigen el comportamiento del conjunto de acuerdo con la actuación de sus elementos.

El enfoque de sistemas permite analizar a la empresa en forma objetiva sin ideas preconcebidas, para ello es necesario:

- Establecer una medida que permita evaluar su comportamiento, en razón de los objetivos que se propone alcanzar.
- Definir los elementos que la constituyen y la forma en que se relacionan entre sí.
- Analizar los factores que condicionan su funcionamiento.
- Elaborar modelos que representen su operación.

Las posibilidades de supervivencia y desarrollo de la empresa estan relacionadas con los siguientes aspectos que se asocian a la forma en que ésta satisface a quienes hacen posible su existencia.

Rentabilidad. La empresa debe obtener utilidades teniendo en cuenta el capital invertido en ella y el riesgo involucrado. Esto le permite pagar dividendos a los accionistas y acumular reservas que propicien su desarrollo. Hay varias formas de medir la rentabilidad de una empresa, la mas sencilla consiste en relacionar las utilidades del ejercicio con el capital contable inicial del período.

Otra forma de hacerlo consiste en expresar la utilidad anual neta por acción, esto se emplea sobre todo en la Bolsa Mexicana de Valores y sirve de base para establecer su precio de mercado.

Cualquiera que sea el método que se emplee para evaluar la rentabilidad de una inversión, es indispensable tener en cuenta la tasa anual de inflación, ya que si el rendimiento es inferior a ella, el inversionista sufrirá una pérdida en términos de poder adquisitivo de su dinero.

Autonomía financiera. Se mide por la proporción de los recursos totales (activos) que cubre el capital social.

En términos generales las instituciones de crédito consideran que una estructura financiera es sana cuando el capital representa por lo menos la mitad del activo total.

Por último se considera la liquidez, que es la relación entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo.

CAPITULO III
MODELOS PARA LA PLANEACION FINANCIERA DE LA
EMPRESA

1. EMPLEO DE MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para tomar decisiones acertadas en un contexto de --- considerable dinamismo es necesario contar con instrumen - tos de trabajo simples que permitan evaluar en cada momen - to la situación de la empresa, sus problemas y posibilida - des. Esto es posible, mediante el empleo de MODELOS que -- muestren en forma clara el funcionamiento actual de la em - presa y permitan evaluar diferentes alternativas.

Un modelo es algo que se asemeja en apariencia o se - comporta en forma parecida a un objeto real. (1)

No existe una serie de modelos prefabricados para ana

(1) SANDIVAR, Antonio, Planeación Financiera de la em -
presa, p. 35.

lizar cualquier empresa, lo que si hay son bases para construir el modelo de una empresa específica en un momento de terminado 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 forman el modelo económico financiero de la empresa, cada uno de los cuales se explican ampliamente más adelante.

Además, existe un buen número de modelos para el análisis de aspectos o decisiones específicas, como son la política de inventario, crédito y cobranza, adquisición de maquinaria y equipo, etc.

Una empresa es un organismo complejo en el que interactúan elementos humanos, técnicos, físicos y financieros - tanto internos a la propia negociación como totalmente externos a ella. De la forma como estos interactúan se generan los ingresos, los costos y las 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 sus resultados y en su balance, - los cuales debe tomar en cuenta en forma conjunta para poder comparar distintas alternativas.

Por lo que la investigación de operaciones resulta -- ser un elemento de ayuda al gerente financiero para tomar decisiones sobre bases firmes.

La investigación de operaciones puede definirse como la aplicación del método científico que utiliza un grupo - interdisciplinario a fin de representar las complicadas relaciones funcionales como modelos matemáticos para suministrar una base cuantitativa para la toma de decisiones y -- descubrir nuevos problemas para su análisis cuantitativo.(2)

Pretende aumentar la efectividad de las decisiones administrativas como suplemento objetivo de las sensaciones-subjetivas (basadas en la experiencia pasada, la intuición y el criterio de los administradores).

La investigación de operaciones incluye algo más que el simple desarrollo de modelos para ciertos problemas específicos. Su contribución mas importante es la aplicación de su resultado para la toma de decisiones a niveles administrativos bajos, medianos y superiores. La experiencia - del administrador, las futuras condiciones del negocio y - el resultado de un modelo matemático forman la mejor combinación para la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa.

(2) THIERAUF, Robert J. Toma de Decisiones por medio de Investigación de Operaciones, p. 23.

Definición de modelo

El modelo es una representación o abstracción de una situación u objeto reales, que muestra las relaciones (directas e indirectas) y las interrelaciones de la acción y la reacción en términos de causa y efecto. (3).

Como un modelo es una abstracción de la realidad, puede parecer menos complicado que la misma. Para que sea completo, el modelo debe ser representativo de aquellos aspectos de la realidad que están investigándose.

Una de las razones básicas para el desarrollo de modelos es la de descubrir cuales son las variables importantes o pertinentes. El descubrimiento de las variables pertinentes esta estrechamente asociado con la investigación de las relaciones que hay entre las variables. Se utilizan técnicas cuantitativas como la estadística y la simulación para investigar las relaciones que hay entre las variables de un modelo.

Tipos de modelos

Los modelos pueden clasificarse por sus dimensiones, funciones, propósitos, temas o grado de abstracción.

Modelos icónicos. Es una representación física de algunos objetos. Ejemplo: fotografías o reproducciones.

(3) Ibid, p. 24.

Modelos analógicos. Pueden representar situaciones -- dinámicas. Las curvas de demanda, las curvas de distribución de frecuencia en las estadísticas y los diagramas de flujo son ejemplos de modelos analógicos.

Modelos simbólicos o matemáticos.

Nos interesan principalmente los modelos simbólicos -- que son verdaderas representaciones de la realidad y toman la forma de cifras, símbolos y matemáticas. Un tipo de modelo simbólico que se usa comúnmente en la investigación -- de operaciones es una ecuación. Una ecuación es concisa, -- precisa y fácil de comprender. Sus símbolos no sólo son mucho más fáciles de manipular que las palabras, sino que se escriben rápidamente. Además de estos atributos, los modelos simbólicos se prestan a las manipulaciones de las computadoras.

Hay que tener en cuenta que pueden presentarse problemas para los que las analogías son más eficientes que los modelos simbólicos. Por ejemplo, un sistema puede ser tan complicado que la cantidad de trabajo requerida para construir un modelo simbólico sea demasiado costosa si se relaciona con las ganancias posibles.

Tipos de Modelos Matemáticos

Cualitativos y cuantitativos, estandar y hechos a la medida, probabilístico y determinístico, descriptivo y de optimización, estáticos y dinámicos, simulación y no simulación.

Los problemas de investigación de operaciones que se ocupan de las cualidades o propiedades de los componentes se llaman modelos cualitativos. Mediante el empleo del análisis lógico, sistemas de clasificación, métodos de ordenamiento, teoría de conjuntos y teoría de decisión la investigación de operaciones puede hacer que se apliquen a este tipo de problemas ciertas técnicas muy útiles.

Cuando se construye un modelo matemático e insertamos símbolos para representar constantes y variables (en gran parte números), llamamos a esto un modelo cuantitativo.

Se usan modelos estándar para describir las técnicas que han llegado a asociarse con la investigación de operaciones.

Se obtiene un modelo hecho a la medida cuando se usan los conceptos básicos de las diversas disciplinas y especialmente las matemáticas, para construir un modelo que se ajuste al problema de que se trata.

Los modelos que se basan en la probabilidades y en las estadísticas y que se ocupan de incertidumbres futuras se llaman probabilistas.

Los modelos cuantitativos que no contienen consideraciones probabilísticas se llaman modelos determinísticos, se usan valores precisos. Son ejemplos de ellos los siguien

tes, inventario, programación lineal y PERT.

En algunas situaciones un modelo se construye sencillamente como descripción matemática de una condición del mundo real. Esos modelos se llaman descriptivos; no se hace intento alguno para escoger la mejor alternativa de solución.

Cuando un modelo de optimización se usa en forma apropiada, suministra la mejor alternativa de acuerdo con los criterios de entrada.

Los modelos estáticos se ocupan de determinar una respuesta para una serie especial de condiciones fijas que -- probablemente no cambiarán significativamente a corto plazo. Ejemplo programación lineal.

El modelo dinámico nos permite encontrar las decisiones óptimas para los períodos que quedan todavía en el futuro.

La simulación es un método que comprende cálculos secuenciales paso por paso, donde puede reproducirse el funcionamiento de problemas o sistemas de gran escala. En muchos casos donde ocurren relaciones complejas, tanto de naturaleza predecible como aleatoria, es más fácil preparar y pasar una situación simulada en una computadora, que preparar y emplear un modelo matemático que represente todo -

el proceso que se estudia.

Aunque algunos problemas se prestan para usar números aleatorios y datos empíricos en los modelos de simulación, otros muchos se prestan para los modelos no simulados, como los de optimización. Estos, que pueden utilizar o no la computadora, tienen técnicas preparadas especialmente para sus soluciones respectivas.

Modelo General de la Investigación de Operaciones — que será representativo del sistema que se estudie.

$E = f(X_i, Y_j)$ donde E representa la efectividad del sistema, X_i representa las variables sujetas a control, Y_j representa las variables no sujetas a control. Las restricciones de los valores que pueden tomar las variables pueden expresarse en una serie suplementaria de ecuaciones y desigualdades. La solución de un modelo de esta índole consiste en determinar los valores de las variables de control X_i para las que se maximiza la medida de efectividad. En algunos casos la medida de efectividad podría consistir en la minimización. (4)

La construcción de dicho modelo se puede describir en los siguientes pasos.

Lista de componentes, seleccionarlos en orden de im -

(4) Ibid, p. 29.

portancia, combinarlos y dividirlos, ver si son controlables o no lo son, designación de símbolos y proceder a la formulación de la (s) ecuación (es).

Métodos Cuantitativos de Investigación de Operaciones que se han aplicado a los problemas de negocios.

Teoría de probabilidades, técnicas matemáticas, modelos de secuenciación, de reemplazo, de inventario, de asignación, de programación dinámica, competitivos, de líneas de espera, técnicas de simulación, modelos de ruta, métodos de búsqueda y heurísticos, métodos combinados de Investigación de Operaciones.

La teoría de probabilidades es muy útil para reducir la incertidumbre.

En general puede decirse que cualquier método matemático puede convertirse en un útil instrumento para los proyectos de investigación de operaciones.

Los modelos de secuenciación comprenden la determinación de una secuencia óptima para una serie de tareas o eventos. Ejemplos: redes de PERT (Evaluación de Programas y técnica de revisión)-tiempo, PERT-costos. Estas técnicas se aplican actualmente a investigación y desarrollo, construcción, planeación de nuevos productos y otras áreas semejantes.

Generalmente los problemas de reemplazo son de 2 tipos, los que comprenden artículos que se deterioran a través del tiempo y los que fallan después de determinado período. Puede emplearse el muestreo estadístico y la teoría de probabilidades para resolverlos.

Las reglas de decisión del costo más bajo para la administración de inventarios pueden obtenerse por medio del cálculo, la teoría de probabilidades, la programación dinámica y la simulación de computadoras.

Cuando hay que llevar a cabo varias actividades, maneras alternativas de ejecutarlas e instalaciones y recursos limitados para desempeñar cada una de ellas del modo más efectivo, habrá un problema de asignación de esos recursos escasos que se podrá resolver mediante programación lineal.

La programación dinámica toma en cuenta los efectos de las decisiones de hoy sobre los períodos futuros. Requiere el empleo de una computadora.

En los problemas de competencia se ha usado con éxito la teoría estadística de la decisión y la simulación para desarrollar estrategias de publicidad, políticas de precios, oportunidad para la introducción de nuevos productos.

La teoría de líneas de espera se ocupa de las llega -

das aleatorias a una instalación de servicio o de procesamiento de capacidad limitada. Utiliza la teoría de probabilidades y el cálculo.

Se usan números aleatorios para simular llegadas y pe ríodos de servicio que también son aleatorios (método montecarlo, simulación de sistemas).

El problema de ruta se evalúa en términos de tiempo-
o costo.

Los métodos de búsqueda se han aplicado a áreas de --
problemas tales como los de sistemas de exploración y control de calidad.

El modelo heurístico emplea reglas empíricas para explorar las sendas mas probables y para hacer conjeturas razonables y llegar a una conclusión, lo que reemplaza a la verificación de todas las alternativas.

Algunos de los métodos, técnicas y modelos precedentes se han reunido para producir un nuevo grupo de instrumentos de investigación de operaciones para uso de los administradores. Por ejemplo un problema de control de producción incluye ordinariamente alguna combinación de modelos de inventario, de asignación y de líneas de espera.

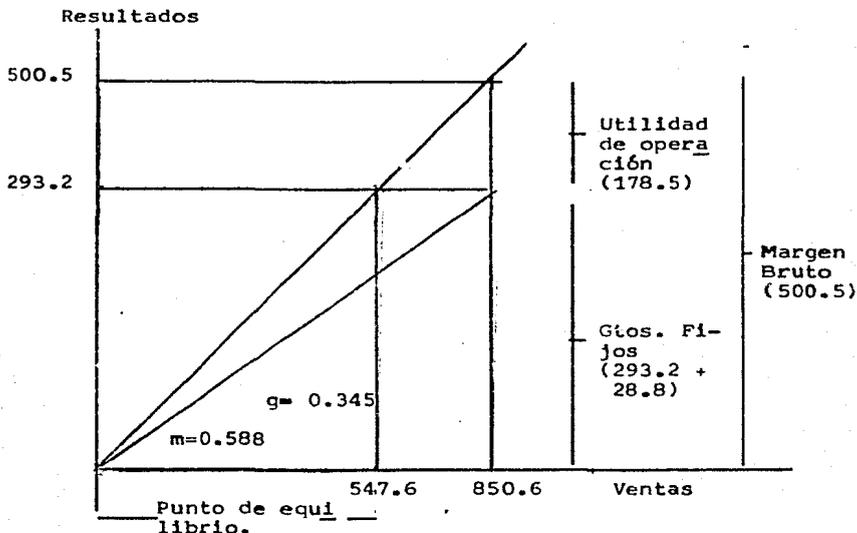
Por último, podemos concluir que los modelos cuantita

tivos de la investigación de operaciones son instrumentos adicionales que permiten que el creador de decisiones sea más objetivo al escoger determinado curso de acción entre muchas alternativas.

2. MODELO ECONOMICO

El modelo económico o de resultados, es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y nos muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

Con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, se ha diseñado el modelo económico, que es una variante de la gráfica del punto de equilibrio y que como ella se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias, mostrando sobre una gráfica de dos ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos, gastos y utilidades en relación a la venta.



Gráfica 1. Modelo Económico (del 1o. de septiembre de 1985 al 31 de agosto de 1986 en millones de pesos). Cía. Industrial "X" S.A.

Índice de rentabilidad comercial. Relaciona el margen con las ventas como sigue:

$$m = \frac{M}{V} = \frac{\text{margen}}{\text{ventas}} = \frac{500.5}{850.6} = 0.588 \text{ (58.8\% de la venta)}$$

Índice de estructuras. Relaciona los gastos de estructura con la venta como sigue:

$$g = \frac{Gf}{V} = \frac{\text{gtos.fijos}}{\text{ventas}} = \frac{293.2}{850.6} = 0.345 \text{ (34.5\% de la venta)}$$

Punto de equilibrio:

$$p.e. = \frac{Gf + F}{m} = \frac{\text{gtos.fijos} + \text{gtos.financieros}}{\text{índice de rentabilidad comercial}}$$

$$= \frac{293.2 + 28.8}{0.588} = \frac{322}{0.588} = 547.6\%$$

Dinámica del modelo económico

En virtud de que existe una gran diversidad de empresas no es posible establecer normas rígidas de aceptabilidad de los índices que se han definido. Sin embargo, se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida que:

- . aumenta el índice de rentabilidad comercial (m)
- . disminuye el índice de estructura (g), y
- . disminuye el punto de equilibrio (p.e.).

Por tanto, podemos hablar de fuerzas positivas y fuerzas negativas, así como también de decisiones acertadas o erróneas en la medida en que mejoren o deterioren el modelo.

Son fuerzas positivas aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados; en suma, las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable.

Las fuerzas negativas provocan que la empresa produzca menos a mayor costo.

Mediante el Modelo Económico podemos representar los efectos de esas 2 tendencias y tomar decisiones futuras sobre planeación de volúmenes de venta para obtener determinadas utilidades predeterminadas.

3. MODELO DE ESTRUCTURA

Es la parte del modelo económico que representa los gastos fijos. La medida de eficiencia de una estructura de terminada es el índice (g), que representa la relación entre los gastos fijos y las ventas, de forma que la estructura es mas eficiente mientras menor sea el gasto por peso vendido.

Función limitante

Al analizar los gastos de estructura, es posible asignarlos a cada una de las funciones básica que realiza la empresa, clasificándolos en gastos de venta, de producción, de compra, de administración y financieros.

Dado que las funciones de ventas, producción, compras, administración y finanzas son interdependientes, la venta de la empresa no puede ser mayor que la capacidad de la mas limitada de sus funciones.

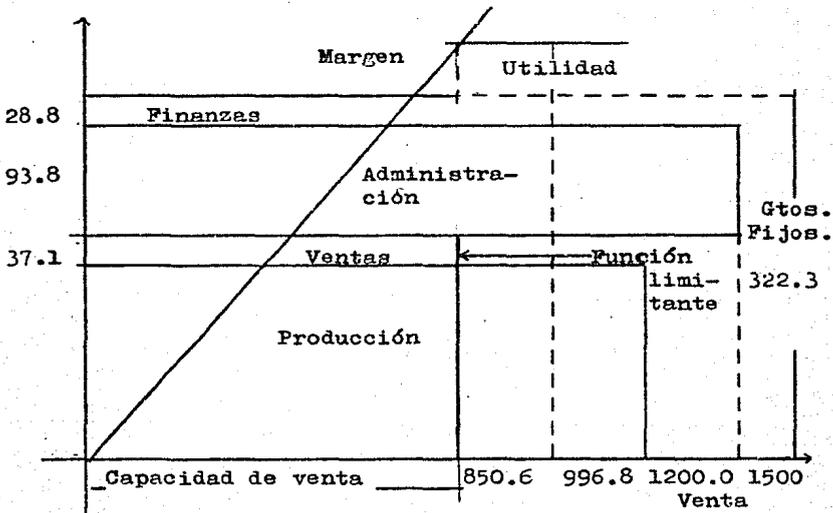
Cía. Industrial "X" S.A. (Análisis de estructura)

Función	Capacidad de Vta. (millones de pesos)	Gtos.Fijos
Producción	1 200.0	162.3

Ventas	850.0	37.1
Administración	1 500.0	93.8
Finanzas	996.8	28.8
Total limitante	<u>850.0</u>	322.0

Con estos elementos se puede construir la Gráfica No. 2 en la que se observa que mientras los gastos se suman - las capacidades se nivelan con la función limitante.

La función limitante en el ejemplo presentado es Ventas, mientras las otras funciones tienen capacidad sobrante.



Gráfica No.2 Modelo de Estructura

Medida de la capacidad de ventas de cada función

En la práctica no es necesario alcanzar una gran precisión para saber cual es la función limitante.

Si finanzas es el limitante, lo más probable es que -- el primero que se queje sea producción porque los proveedores se nieguen a surtir por falta de pago oportuno.

Si es producción el limitante, el que se quejará será ventas, por incumplimiento con los clientes.

Si es ventas, será producción la que manifieste no tener suficiente trabajo.

Si es administración probablemente todos se quejarán por falta de servicio.

Es posible mejorar la eficiencia de la estructura de la empresa:

- Ampliando la capacidad de la función limitante. Aún cuando implica un aumento en los gastos fijos, mejora la rentabilidad general y reduce el índice de gastos ($g = Gf/V$).

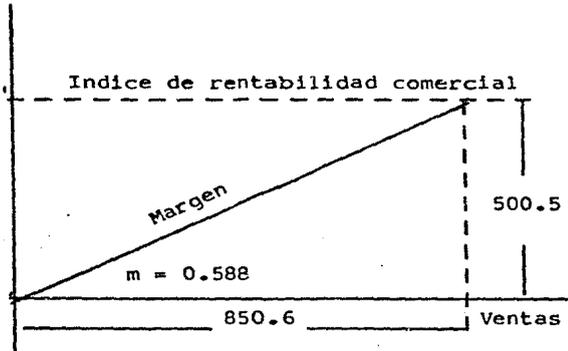
- Reduciendo gastos en funciones excedentes.

Con ella se logra una reducción de gastos fijos y un aumento de utilidades sin afectar el volumen de ventas.

La reducción de la función excedente puede lograrse en la práctica, disminuyendo el personal o los gastos de dicha función, o bien, vendiendo maquinaria, terrenos u otros activos improductivos.

- Mejorando la eficiencia de cada función

4. MODELO DE CONTRIBUCION MARGINAL



Gráfica No. 3. Modelo de Contribución Marginal

Es la parte del modelo económico que relaciona el --- margen con las ventas.

La relación entre el margen y las ventas es una medida útil pero imperfecta de la rentabilidad de un producto ya que lo que vende la empresa es su capacidad instalada para producir o para prestar servicios a los clientes. Por tanto, en muchos casos es más apropiado analizar la rentabilidad de cada producto en relación con la capacidad empleada para producirlo o venderlo.

La medida de la capacidad depende de la naturaleza de la empresa y su función primaria que es la que absorbe la mayor cantidad de recursos y genera una alta proporción de

los gastos.

Aún cuando esta situación pueda parecer extraña, en la práctica se encuentran innumerables empresas que venden algunos productos con márgenes muy bajos y que incluso --- pierden en algunos de ellos. En la mayor parte de los casos, esto se debe a la falta de un análisis de rentabilidad por producto.

El aprovechamiento de la capacidad de producción excedente mediante la introducción de nuevos productos o mercados pueden proporcionar un margen adicional que hará mas rentable la empresa.

En síntesis se presentan las siguientes posibilidades para elevar la rentabilidad:

- a) Aumentar la proporción de la venta de productos --
mas rentables.
- b) Mejorar la rentabilidad de algunos productos me --
diante:
 - . aumento de precios
 - . reducción de costos directos
 - . métodos mas productivos de trabajo
- c) Aumentar el volumen de ventas aprovechando la capa
cidad excedente.

5. MODELO FINANCIERO

Es una representación gráfica del Balance de la empresa.

Su empleo nos permite determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.

Estimar la capacidad financiera de ventas para determinada disponibilidad de recursos.

Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.

Evaluar el impacto de factores externos como el proceso inflacionario, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

Para la construcción de este modelo se supone que una parte del capital de la empresa se encuentra inmovilizada por inversiones en activos fijos, edificios, instalaciones y equipos; y el resto se emplea en financiar sus operaciones de compra, producción y venta, complementando con créditos revolventes. Las cuentas fijas permanecen constantes hasta el límite que lo permita su capacidad instalada, mientras que los recursos necesarios para la operación aumentan en proporción con el volumen de ventas. Por tanto,-

la empresa puede alcanzar el volumen de ventas que le permitan sus recursos de operación.

Para construir el modelo financiero es necesario conocer los siguientes conceptos:

Capital fijo (Cf)

Es la diferencia entre los activos y los pasivos fijos

$$Cf = Af - Pf \quad (325.8 - 100.0) = 225.8$$

Capital Circulante (Cc)

Es la parte del capital de la empresa que ésta destina a financiar su operación, o sea, la diferencia entre el capital fijo y el total, una vez que se han excluido otras inversiones no relacionadas con la operación.

$$Cc = C - Cf \quad (460.4 - 225.8) = 234.6$$

Capital de Operación (Co)

Está constituido por la diferencia entre los activos de operación y los pasivos de operación (proveedores y acreedores).

$$Co = Ao - Po \quad (450.0 - (60.1 - 19.7)) = 370.2$$

Esto es el monto de los recursos empleados en la operación de la empresa.

Capital de operación disponible (Cod)

Lo constituyen el capital circulante (Cc) más los créditos revolventes con que se cuenta

$$\text{Cod} = \text{Cc} + \text{Pr} = 234.6 + 200 = 434.6$$

Índice de capital de operación (co)

$$\text{co} = \frac{\text{Co}}{\text{Vtas.}} = \frac{370.2}{850.6} = 0.435$$

Este índice equivale a la cantidad de recursos que de be tener la empresa; en este caso, 43.5 centavos por peso de venta anual.

Capital de operación requerido (Co)

Son los recursos necesarios para vender cualquier volumen $\text{Co} = \text{co} \times \text{ventas}$; de manera que si la empresa proyecta vender 1200 en vez de 850.6, necesita:

$$1200 \times 0.435 = 522.0$$

Excedentes o faltantes

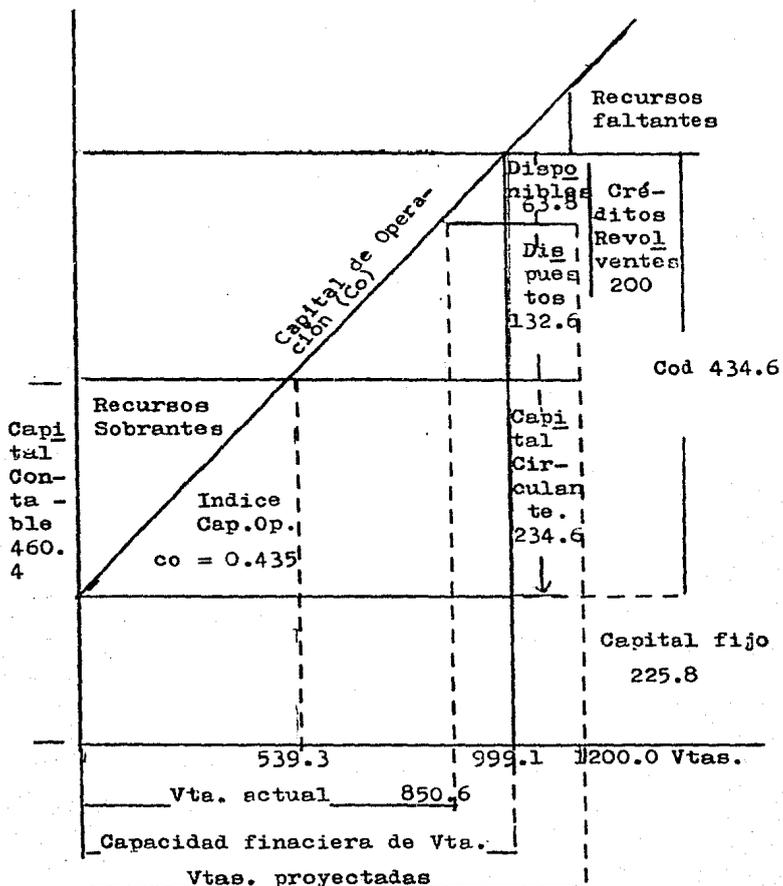
Es la diferencia entre el capital de operación disponible y el capital de operación empleado o requerido (si se trata de una proyección). $\text{Ex} = \text{Cod} - \text{Co}$; $434.6 - 370.2 = 64.4$.

Capacidad financiera de venta (CFV)

$$\text{CFV} = \frac{\text{Capital de operación disponible}}{\text{Índice de capital de operación}} = \frac{\text{Cod}}{\text{co}} = \frac{434.6}{0.435} =$$

$$= 999.1$$

Gráfica No. 4. Modelo Financiero Cía. Industrial "X" S.A.



En la gráfica se observa que sin emplear crédito a corto plazo, la empresa podría vender únicamente 539.3 ; si vende menos, tendrá excedentes en tesorería, pero si vende más de su capacidad (999.1) tendrá faltantes y empezará a padecer por falta de dinero, a menos que modifique su modelo financiero.

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

6. MODELO ECONOMICO FINANCIERO

El modelo económico financiero presenta conjuntamente el modelo económico y el financiero de la empresa, empleando en ambos casos la misma escala horizontal de ventas.

El modelo económico financiero permite analizar la rentabilidad de la empresa que se expresa como $r = \text{Utilidad neta anual} / \text{inversión}$, 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 económico y el financiero para tomar las decisiones más acertadas.

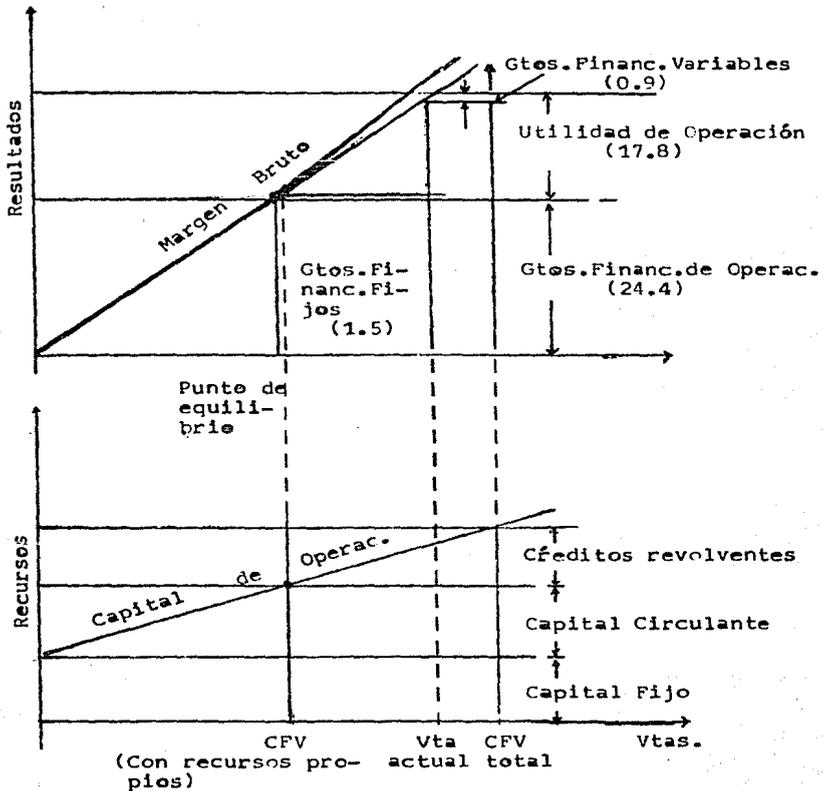
El modelo económico financiero permite observar las restricciones que el modelo financiero impone al modelo e-

conómico en términos de volumen de ventas, analizar el comportamiento de los gastos financieros y evaluar el impacto de diversas decisiones de precios, de inversiones, créditos, aportaciones de capital y otras, así como el efecto de cambios externos que afectan a la empresa tanto en el aspecto económico como en el financiero.

Dentro de los efectos que modifican el modelo económico financiero, podemos mencionar los siguientes:

Variaciones estacionales de ventas, inversiones en activos fijos, efectos de la inflación, efectos de una pérdida cambiaria o crediticia, restricciones de capital de operación, efecto combinado: inflación, pérdidas cambiarias o crediticias, restricciones de circulante o contracción de mercado.

En la gráfica No. 5 que se muestra en seguida se observa como el modelo financiero limita el volumen de ventas (CFV) y la utilidad de operación del modelo económico; también se muestra el comportamiento de los gastos financieros fijos y variables. Los primeros corresponden a los créditos a largo plazo; los segundos, a los créditos revolventes. Estos empiezan a partir del punto en que se cruza la línea del capital de operación requerido (Co) con la línea del capital circulante, que es el volumen de ventas que se puede financiar con recursos propios.



Gráfica No. 5. Modelo Económico Financiero

CAPITULO IV
LA PLANEACION Y EL CONTROL EN EL AREA FINANCIERA
DE UNA EMPRESA (INVESTIGACION DE CAMPO)

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Afirmar la metodología de planeación financiera utilizada en las empresas, obtener un panorama más preciso de la forma de actuación en esta área, derivar elementos de juicio para estructurar políticas e estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos generales que utilizan las empresas para su planeación y control en el área financiera, así como formular explicaciones de una validez general determinada que garantice que los fenómenos ocurridos en esa área seguirán un patrón definido de conducta.

Para poder dar respuesta a todos los cuestionamientos arriba señalados comence la investigación de campo bajo el siguiente marco teórico conceptual.

El desarrollo económico que se ha dado en los últimos años en nuestro país, ha repercutido en el crecimiento de -

las empresas en general por lo que se ha hecho mas indispensable aún el mantener una adecuada administración de los recursos con los que cuenta la entidad, para el logro de sus objetivos.

Las principales funciones que se realizan en la administración y que básicamente constituyen la organización de cualquier empresa son las siguientes:

La planeación.- Que implica la previsión de las actividades futuras, la correcta fijación de objetivos, señalamiento de las correspondientes políticas, la implementación de los procedimientos de trabajo, así como la programación de actividades.

La organización.- Consiste principalmente en distribuir las actividades de los subordinados, delegar la autoridad en los jefes inferiores y fijar las responsabilidades de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando.

La integración y dirección.- La primera consiste en escoger adecuadamente los hombres, materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización. La segunda consiste en dirigir a los subordinados a la realización concreta de los planes o programas de trabajo.

El control.- Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de

los programas.

Esto nos permite ver con claridad que de la adecuada realización de estas funciones depende el éxito de la empresa.

El manejo inadecuado de cualquiera de estas funciones dentro de la empresa, origina situaciones de desajuste que provocan trastornos en su funcionamiento e inclusive la pueden llevar al fracaso.

Dichas funciones se deben aplicar a los diferentes Departamentos de la empresa (Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos).

Producción

"La actividad humana encaminada a la utilización de las reservas y de las fuerzas de la naturaleza con el fin de crear bienes, la designamos con el término de producción; en cuanto a los bienes obtenidos por medio de tal actividad, los llamamos productos".

Mercadotecnia

Es el conjunto de actividades humanas encaminadas a facilitar y consumir intercambios. Administración de Mercadotecnia es el análisis, planeación, ejecución y control de programas destinados a producir los intercambios deseados con determinados públicos a fin de obtener utilidades personales o comunes. El concepto de mercadotecnia es la orientación hacia el cliente, a fin de producir satisfacciones y bienestar a largo plazo a los consumidores, como clave de la obtención de los objetivos de la organización.

Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Hasta este momento, a través de definiciones sobre diferentes áreas de conocimiento de la administración, se puede notar que una empresa produce bienes y servicios (producción), para venderlos (mercadotecnia), a través del uso adecuado de capacidades humanas (recursos humanos). Ahora bien, todos estos aspectos se van a reflejar en valores dados por un bien de intercambio, comúnmente conocido por "dinero" y el área de una empresa que se encarga de transformar todos los datos de esos aspectos a términos monetarios, es el área de finanzas. Para comprender la importancia que tiene la función financiera, bastará con analizar el siguiente ejemplo:

La "Empresa Ejidal" desea aumentar sus ventas de casas de madera a través de un programa de publicidad en periódicos (inversión en mercadotecnia). Para cubrir la fabricación extra requerirá invertir en maquinaria nueva (inversión en producción) y contratar servicios de personas que los adiestren en el uso de la misma (inversión en recursos humanos), así como adquirir una máquina de contabilidad para mantener un sistema adecuado de información (inversión en informática).

De dónde obtener recursos con que realizará estas in-

versiones y evaluar si es útil el hacerlo o no, es parte de la función financiera. La función de finanzas tiene como objetivo fundamental el obtener recursos y el utilizarlos de la mejor manera posible, es decir, optimizarlos. En sus comienzos se encargaba únicamente de llevar la contabilidad de la empresa, dándole especial énfasis al manejo del efectivo y la forma de obtenerlo para cubrir las obligaciones - que tenía la empresa con terceras personas, situación que - con el transcurso del tiempo ha cambiado en forma radical, - ya que actualmente el papel que juega dentro de la empresa es mucho más amplio, complejo e importante.

La definición más sencilla y acertada de planeación es: "Pensar antes de actuar". La planeación de la empresa implica calcular, evaluar las consecuencias de cada decisión antes de tomarla.

Dentro de la planeación resulta de gran trascendencia la definición de objetivos y metas, que mediante el establecimiento de políticas, procedimientos y programas llevarán a la empresa a la consecución de los mismos.

Los objetivos son los propósitos de la empresa, la razón por la cual existe y la línea que marca su desarrollo. - Sin ellos la organización no tendría sentido ni razón de - existir, se desintegraría.

Toda empresa tiene varios objetivos que alcanzar para seguir operando y evolucionar, pero la mayoría de ellas no ha tomado conciencia de los mismos de una manera clara ni - ha sentido la necesidad de analizarlos, evaluarlos, ponerlos por escrito y hacerlos del conocimiento de todo el personal. Los tiene, pero de manera implícita, en la forma de hacer las cosas.

El propósito primordial de toda empresa es producir y distribuir bienes y servicios en la sociedad dentro de la cual opera. Para alcanzar esta meta se requiere el cumplimiento de determinadas funciones de producción, distribución y finanzas. Si se quieren cumplir con eficiencia estas funciones, necesariamente han de efectuar las funciones administrativas de planeamiento y control. La Administración Financiera es la aplicación de las funciones de planeamiento y control a la función financiera.

Un examen de este proceso revela la significación que las finanzas cumplen en las empresas y el papel que desempeñan en los campos de producción y distribución.

Ahora bien, en una empresa, en la mayoría de los casos, se toman decisiones en forma intuitiva, de acuerdo con la experiencia o los prejuicios de quienes la manejan. Algunas tienen éxito y otras fracasan dependiendo de factores externos que a veces llamamos "suerte o del olfato" de quien toma las decisiones y su energía para sacar el negocio adelante.

La elección de una alternativa implica el camino que ha de seguirse y asignar los recursos necesarios para ello. Esto plantea problemas de grado: hasta qué punto conviene crecer?; ¿qué tanto conviene diversificar productos o mercados?; ¿cuánto hay que invertir en investigación y desarrollo y en qué campos?; ¿hasta qué nivel deben elevarse los salarios? Todas estas preguntas tienen muchas respuestas posibles y no siempre el justo medio es la solución acertada.

En épocas de crisis como la actual, resulta particularmente peligroso basar las decisiones en impulsos irracionales. Es en estas circunstancias difíciles cuando se consolidan y desarrollan las empresas profesionalmente administradas, mientras otras desaparecen.

De esto se desprende la necesidad de cuestionar lo siguiente:

¿ Realmente resulta de importancia la planeación y control en el área financiera de una empresa, en relación a -- los beneficios que nos proporciona su existencia en la toma de decisiones respecto al origen y aplicación de recursos?

2. HIPOTESIS

Como una respuesta tentativa al cuestionamiento anterior se formuló la siguiente hipótesis:

SI la planeación y control financiero juegan un papel importante en la toma de decisiones de una empresa repercutiendo en el manejo de sus recursos, ENTONCES de su existencia dependerá el éxito o fracaso de la misma.

3. INVESTIGACION

La investigación de campo se realizó de la siguiente manera:

3.1 Objetivo

Constatar la existencia de una adecuada planeación y control en el área financiera de una empresa y básicamente la importancia que representa en la toma de decisiones para la optimización de sus recursos.

3.2 Empresas elegidas, elaboración y exposición del cuestionario aplicado en la encuesta:

Se escogieron seis empresas inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V., la cual se conceptúa como un centro financiero a donde acuden los empresarios a exponer y ofrecer públicamente sus títulos; en donde los inversionistas los analizan, los valorizan y los adquieren volviéndose de alguna manera parte de las empresas. Así pues, las empresas elegidas fueron sujetas a la aplicación de un cuestionario elaborado en torno al tema de investigación.

- MARTELL DE MEXICO S.A. DE C.V.

C.P. JESUS ESPINOZA LOPEZ

SUBGERENTE DE FINANZAS Y CONTROL

AV. UNIVERSIDAD # 1052 COL. GENERAL ANAYA

- CONSORCIO ARISTOS S.A. DE C.V.

C.P. JORGE CASTELLANOS FERNANDEZ

DIRECTOR FINANCIERO

INSURGENTES SUR No. 421
EDIFICIO C -108

- GELANESE MEXICANA S.A. DE C.V.
C.P. MARCELINO L. MIAJA CALVO
DIRECTOR FINANCIERO
AV. REVOLUCION No. 1425
COL. TLACOPAC

- GRUPO INDUSTRIAL GAMESA S.A.
C.P. JORGE VIZCAINO GUERRERO
CONTRALOR CORPORATIVO
EJERCITO NACIONAL 373 PISO 9 COL. GRANADA

- GRUPO INDUSTRIAL BIMBO S.A. DE C.V.
C.P. CARLOS MIER PROCEL
DIR. CONTRALORIA
AV. EJERCITO NACIONAL 533 PISO 4
COL. GRANADA

- BICICLETAS DE MEXICO S.A. DE C.V.
LIC. FERNANDO CASPAÑEDA SANTANA
TESORERIA

El cuestionario aplicado a dichas empresas fué elaborado con base en el planteamiento del problema y se formó por las siguientes preguntas:

1.- ¿ Qué método de planeación financiera utiliza la empresa?

2.- ¿ Se elaboran presupuestos flexibles

si ()

no ()

3.- ¿ Utilizan modelos matemáticos para sus planes y controles?

si ()

no ()

4.- ¿ Tienen integrada su planeación financiera al computador?

si ()

no ()

5.- Si la contestación anterior fué positiva ¿Qué equipo utilizan para preparar su planeación y control financiero (diga sus principales características).

6.- ¿ En qué nivel de la estructura de organización se tiene establecida la función de hacer la planeación financiera?

7.- ¿ Efectúan explicaciones mensuales formales (escritas) de las desviaciones más importantes en relación a - la planeación financiera?

¿ Dan énfasis especial en alguna área?

7.1 _____

7.2 _____

8.- ¿ Qué tipo de controles utilizan?

PREVENTIVOS ()

CORRECTIVOS ()

4. RESULTADOS OBTENIDOS

	Preguntas		
	1.-	2.-	3.-
	Método de <u>pla</u> <u>neación finan</u> <u>ciera?</u>	Se elabo- ran Presu- puestos - flexibles?	Utilizan <u>mo</u> delos mate- máticos pa- ra sus pla- nes y con- troles?
Respuestas			
MARTELL DE ME- XICO S.A.C.V.	Presupuestos, Flujos de ca- ja.	SI	SI
CONSORCIO A - RISTOS S.A. - C.V.	Presupuestos	SI	NO
CELANESE MEXI- CANA S.A.C.V.	Presupuestos a corto y largo- plazo de 1 y 5 a 10 años. Flu- jo de efectivo.	SI	SI
GRUPO INDUS - TRIAL GAMESA S.A.	Tradicional -- con apoyo en factores <u>exter</u> nos.	SI	NO
GRUPO INDUS - TRIAL BIMBO - S.A. C.V.	Presupuesto a- nual, revisión cuatrimestral, análisis men- sual de diferen- cias.	SI	NO
BIMEX S.A.C.V.	Presupuesto a- nual, revisado- trimestralmente.	SI	NO

Preguntas

4.-
Tienen integramen-
te su planea-
ción financie-
ra al computa-
dor?

5.-
Qué equipo utilizan
para preparar su --
planeación y control
financiero?
(características).

Respuestas

MARTELL DE ME
XICO S.A.C.V.

SI

I.B.M. R.P.G. II y
Minicomputadoras

CONSORCIO A -
RISTOS S.A. -
C.V.

NO

-

CELANESE MEXI
CANA S.A.C.V.

SI

PAQUETE (IFPS)sis-
tema interactivo -
de planeación fi -
nanciera(su progra
mación es muy sen-
cilla).

GRUPO INDUS -
TRIAL GAMESA
S.A.

NO

-

GRUPO INDUS -
TRIAL BIMBO -
S.A. C.V.

NO

-

BIMEX S.A.C.V.

SI

Computador DATA Ge
neral el cual está
conectado con todas
las áreas de la em-
presa.

Preguntas

6.-

Nivel de la estructura de organización donde se tiene establecida la función de hacer la planeación financiera?

7.-

Efectúan explicaciones mensuales formales (escritas) de las desviaciones más importantes en relación a la planeación financiera?

Dan énfasis especial en alguna área?

Respuestas

MARTELL DE MEXICO S.A.C.V.

Gerencia-dependiente de la Dirección de Finanzas.

SI.
Variación en uds. e importe de ventas.
Variaciones en costo financiero.
Variaciones en utilidad neta.

CONSORCIO A - RISTOS S.A. - C.V.

Nivel Dirección
Nivel Contraloría

NO.
Se centraliza la información en la Dirección.
Estadísticas de ventas.

CELANESE MEXICANA S.A.C.V.

Al tercer Nivel.
Dir. Financiera y de Planeación.
Niveles:
1o. Dir. Gral.
2o. Subdirector Gral.
3o. Direcciones.

SI.
Se tienen que explicar todas las variaciones favorables o desfavorables mayores de un 20%.

GRUPO INDUSTRIAL GAMESA

En Contraloría y Subdirección Financiera.

SI.
Al flujo de caja (Ingresos)
A los costos de producción.

GRUPO INDUS - Nivel directivo y
TRIAL BIMBO - ejecutivo.
S.A. C.V.

SI.

En base al presupuesto y cualquier diferencia con éste se analiza para determinar la causa.

Se da énfasis en todas las áreas.

BIMEX S.A.C.V. Dirección Administrativa.
2o. Nivel

Se realizan juntas de Directores, para plantear las variaciones que se tengan contra el presupuesto.

Se trabaja en forma general a todas las áreas.

Pregunta

8.-

qué tipo de controles utilizan?

Respuestas

MARTELL DE ME
XICO S.A.C.V.

Preventivos y correctivos.

CONSORCIO A -
RISTOS S.A. -
C.V.

Preventivos y correctivos.

CELANESE MEXI
CANA S.A.C.V.

Preventivos.

GRUPO INDUS -
TRIAL GAMESA
S.A.

Preventivos.

GRUPO INDUS -
TRIAL BIMBO -
S.A. C.V.

Preventivos y correctivos.

BIMEX S.A.C.V.

Preventivos.

5. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

- Se pudo comprobar que en todas las empresas existe un sistema de planeación financiera que básicamente consta de la elaboración de presupuestos y flujos de efectivo con revisiones periódicas que permiten el análisis de las desviaciones encontradas entre lo real y lo estimado.
- Dichos presupuestos son formulados con un grado de --- flexibilidad que les permite hacer frente a cambios -- que puedan surgir por situaciones de fuerza mayor.
- En cuatro de las seis empresas investigadas no se utilizan modelos matemáticos para la elaboración de sus - planes y controles.
- La función de planeación financiera se realiza en un - nivel directivo dentro de dicha área.
- Dentro de los controles que se establecen para vigilar el cumplimiento de los planes y programas se encontró que existen sistemas de control tanto preventivos como correctivos a fin de favorecer el desarrollo del presu puesto y lograr un porcentaje de desviación cada vez - menor.

- El auge en el que se encuentra el avance tecnológico que nos proporciona la utilización del computador en cuanto a sistemas de información se refiere, ya se está integrando a la planeación y control en el área financiera de las empresas. Situación que resulta positiva en tanto que cubre una necesidad que se está dando en la actualidad en las empresas que realizan un mayor volumen de operaciones.

- Las empresas están respondiendo positivamente al desarrollo económico del país, como parte integrante del mismo. Contribuyendo con el logro de sus objetivos económicos (por los beneficios que reportan a sus dueños y socios), de servicio (porque atienden las necesidades del mercado a través de los productos que está demandando), y sociales (porque generan fuentes de trabajo interdisciplinario). Todo esto por contar con los elementos necesarios para ello.

- Definitivamente, las funciones de planeación y control en el área financiera de la empresa juegan un papel muy importante en cuanto a manejo de recursos se refiere y marcan el desarrollo de la misma, por lo que se deduce que la hipótesis formulada se acepta, sin perder de vista que el elemento humano es el que debe dirigir adecuadamente las acciones a realizar, tomando en cuenta el panorama general y específico de su empresa.

- Como una observación respecto a la utilización de modelos matemáticos en el establecimiento de planes y - controles, se puede decir que resultaría benéfico profundizar sobre este punto en una investigación posterior, ya que podría compararse la utilidad que representa su aplicación en el área financiera con respecto al costo en el análisis, diseño e implantación de dichos modelos.

CONCLUSIONES

- Toda empresa requiere de un sistema de organización adecuado para el logro de sus objetivos económicos, de servicio y sociales. Y es ahí donde la Ciencia de la Administración a través del llamado proceso administrativo juega un papel muy importante por el creciente desarrollo económico que se vive actualmente al que las empresas deben enfrentarse con los elementos necesarios para poder seguir operando con éxito.

- Dentro del llamado proceso administrativo se realizan 5 funciones básicas: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

Todas ellas contribuyen de alguna manera en la sistematización de las actividades que realiza la empresa en cuanto al manejo de los recursos (materiales, técnicos y humanos) con los que cuenta.

- Considerando los fundamentos expuestos respecto al tema, se puede concluir que la planeación y el control constituyen dos funciones básicas en el ciclo de las transacciones que se realizan en toda empresa. La planeación es en realidad la función que dirige, guía y orienta a todas las demás funciones generales. Con la planeación se abre el ciclo y con el control se cierra.

- Al realizar la planeación la empresa debe tener especial cuidado en tomar en cuenta los factores internos y externos que la afectan tanto positiva como negativamente.

- Dentro de la planeación se establecen los objetivos y metas de la empresa que posteriormente se cuantifican -- por medio de los presupuestos, los cuales deberán tener -- cierto grado de flexibilidad como prevención por los cambios que surjan en éste.

- Dentro de la empresa existe una Dirección de Finanzas donde se lleva a cabo la planeación y control de todos los aspectos relacionados con el uso y aplicación de fondos, de las operaciones que realiza la compañía y es el Administrador Financiero el responsable del manejo de dichos fondos con el objetivo principal de lograr la optimización del valor actual de la empresa a través del adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

- Al Gerente Financiero le corresponden básicamente -- las siguientes funciones: el análisis de datos financieros la integración de activos y la determinación de la estructura de capital.

La planeación y control adecuado de estas funciones influyen no sólo en el éxito de la firma a la cual prestas servicios sino que afectan también la economía en general.

- La Dirección de Finanzas requiere de los medios necesarios para tener una visión general y objetiva de que se estén realizando los planes con eficiencia, esto lo logra mediante el establecimiento de controles en las diferentes áreas, haciendo hincapie en los renglones más determinantes en el curso de acción de la empresa.

El número, tipo y frecuencia de los informes de control que se requieren depende básicamente de la naturaleza y complejidad de la empresa de que se trate.

- La planeación estratégica integral es la que cada empresa adopta en relación a sus características específicas que se configura tomando en cuenta: sus objetivos, motivación de los empresarios y directivos, recursos con los que cuenta, situación económica en general y perspectivas a largo plazo para posteriormente plantearse diferentes alternativas en relación con los siguientes conceptos y líneas de acción:

Servicio al cliente, especialización y diversificación, producción y comercialización, tamaño y tasa de crecimiento, innovación y riesgo, autonomía y dependencia, política de contratación de personal y ética social.

- La elaboración de modelos para el análisis de aspectos o decisiones específicas dentro del área financiera de una empresa, resulta ser un elemento de ayuda al Gerente -

Financiero para tomar decisiones sobre bases firmes.

- La investigación de operaciones consta de modelos matemáticos que se pueden utilizar para representar las com-plicadas relaciones funcionales que se dan en la compañía - con objeto de contar con la base cuantitativa para la toma-de decisiones, además de que se prestan a las manipulaciones del computador.

- Existen dos modelos financieros fundamentales, el modelo económico o de resultados y el modelo financiero, que es una representación gráfica del Balance General de la em-presa. Conjuntamente forman el modelo económico-financiero.

El objetivo que se persigue con la utilización de dichos modelos es que al poderse representar gráficamente una serie de indicadores básicos que nos permiten visualizar la situación general de la empresa, con una determinada estra-tegia y estructura financiera, se detectan situaciones favorables o desfavorables en la medida que mejoren o deterio-ren el modelo, hecho que permite programar las acciones necesarias para llevar a cabo la modificación.

- Por último, podemos concluir que las empresas cuen-tan con los elementos suficientes para desarrollarse adecudamente en cuanto a planeación y control financiero se re-fiere y que en la realidad se vale de dichos elementos para el logro de sus objetivos cosa que resulta positiva para e-lla y para el desarrollo económico y social del país.

BIBLIOGRAFIA

- MINER, Jhon B. El Proceso Administrativo, Teoría, Investigación y Práctica, Cuarta Impresión, 1984, México Editorial Continental S.A. de C.V., p.558
- FERNANDEZ, Arena Jose Antonio, El Proceso Administrativo, Cuarta Edición, 1970, Editorial Herrero México D.F. p. 249
- REYES, Poncé Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, Tomo I y II, Editorial Limusa, Vigésima reimpresión México 1977.
- WESTON, J. Fred, Administración Financiera de Emoresas, tercera Edición, Editorial Interamericana, p. 607.
- SALDIVAR, Antonio, Planeación Financiera de la empresa, segunda reimpresión, 1982, Editorial Trillas p. 199
- GITMAN, Lawrence J., Fundamentos de Administración Financiera, Cuarta reimpresión, Editorial Harla Sa. de C.V. 1980 México D.F.
- VILLEGAS, H. Eduardo, La Información Financiera en la Administración, Primera edición 1982 Edit. Laro
- THIERAUF, Robert J., Tome de Decisiones por medio de Investigación de Operaciones, Novena reimpresión 1983, Editorial Limusa, p. 559.
- VAN HORNE, James C., Fundamentos de Administración Financiera Editorial Prentice Hall, 1977 p. 588.