



**Universidad Nacional Autónoma  
de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**PLANEACION FINANCIERA**

**Seminario de Investigación Contable**

**Que en opción al grado de**

**Licenciado en Contaduría**

**p r e s e n t a**

**Juan Ramón Almaguer Vega**

**Asesor: C.P. RAFAEL BUERBA PEREZ**

**México, D. F.**

**1986**





## **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.

# I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION	A
CAPITULO I. ENFOQUE DE LA PLANEACION FINANCIERA. . . . .	1
1.1. Definición de Planeación. . . . .	1
1.2. Objetivos de la Planeación Financiera. . . . .	2
1.3. Elementos que forman la Planeación Financiera .	4
CAPITULO II. INDICADORES BASICOS DE LA OPERACION DE LA EMPRESA. . . . .	7
2.1. Liquidez. . . . .	7
2.2. Rentabilidad. . . . .	9
2.3. Cuentas por Cobrar. . . . .	10
2.4. Rotación de Inventarios. . . . .	12
CAPITULO III. MODELOS PARA LA PLANEACION FINANCIERA. . .	13
3.1. Efectos de la Devaluación y la Inflación sobre la Empresa. . . . .	14
3.2. Modelo Económico. . . . .	22
3.3. Modelo de Estructura. . . . .	28
3.4. Modelo Financiero. . . . .	33
3.5. Metodología para La Planeación Financiera. . . .	39
CAPITULO IV. PLANEACION Y CONTROL. . . . .	42
4.1. Planeación Financiera. . . . .	45
4.2. Control de Dirección. . . . .	46
4.3. Planeación Estratégica. . . . .	50
4.4. Ventajas y Desventajas. . . . .	52

CAPITULO V. INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LA PLANEACION FINANCIERA EN MEXICO. . . . .	54
5.1. Camino a seguir para la investigación. . . . .	54
5.2. Trabajo Efectuado. . . . .	60
5.3. Conclusiones. . . . .	66
CONCLUSIONES. . . . .	68
BIBLIOGRAFIA. . . . .	70

## INTRODUCCION

La importancia de conocer que puede ocurrir en el futuro es de vital importancia para el desarrollo de una empresa y planear es la base primordial para tomar la dirección que deben seguir las operaciones, tomando en cuenta qué se va a hacer y con qué se va a hacer.

En el presente trabajo se enfocan los temas que se consideraron que intervienen en una planeación financiera, desde los objetivos, los elementos que la forman, en qué forma intervienen, su metodología, hasta llegar a su control.

Además se hace un caso práctico considerando todos los puntos tocados en el presente trabajo para conocer qué tan usada es la planeación financiera.

Así, en resumen diremos que este trabajo de investigación abarca cuatro capítulos teóricos y un caso práctico que puede dar una idea al lector de lo que en forma general es la Planeación Financiera en México.

# C A P I T U L O I

## ENFOQUE DE LA PLANEACION FINANCIERA

Es necesario ubicar a la Planeación Financiera dentro de los distintos puntos de vista, considerando las diferentes necesidades de las empresas o entidades que utilizan este proceso como base para una mejor administración.

### 1.1 Definición de Planeación

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, planear significa:

Trazar el plan de una obra, proyectar, organizar.

Según R.N. Anthony, Planear es el proceso para deci-dir las acciones que deben realizarse.

Por consiguiente entenderemos por planeación, el conocimiento del camino a seguir con unificación y sistematiza-  
ción de actividades. Por medio de las cuales se establecen -  
los objetivos de la empresa y organización necesaria para al-  
canzarlos.<sup>1</sup>

---

1. C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río González.

La Planeación Financiera, provee, organiza, integra, dirige y controla la inversión y la obtención de recursos materiales.

De acuerdo con el concepto antes mencionado se puede asegurar que la falta de planeación ocasiona la insolvencia, o impedir el crecimiento de una empresa.

Así definiremos Planeación Financiera como la función que desarrolla el administrador y que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, las más viables para la consecución de los fondos necesarios y a su vez, darles, la mejor aplicación dichos fondos para llegar al óptimo resultado, ya sea a corto o a largo plazo.

## 1.2. Objetivos de la Planeación Financiera

En esencia los objetivos o finalidades de la Planeación financiera son 3:

a) Planeación.- Consiste en la consideración del futuro, encontrando la dirección que debe seguir las operaciones. (Qué se va a hacer y con qué se va a hacer). Fijación de objetivos.

b) Coordinación.- Consiste en formular un plan deta -

llado, coordinado y balanceado, para la consecución de los objetivos.

c) Dirección y Control.- Consiste en establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que lleva en relación a los objetivos establecidos.

Como se puede apreciar, las actividades de la Planeación Financiera se identifican con las tres grandes etapas del proceso administrativo.

Ya estableciendo desde un punto de vista cuáles son los objetivos de la Planeación financiera, algunos ejemplos serían los que en seguida se mencionan.

w) Proveer los fondos adecuados que permitan a la empresa el empleo de recursos hasta el punto en que los rendimientos esperados cubran el costo de dichos fondos; más una utilidad necesaria para justificar los mayores riesgos.

x) Minimizar el costo de los recursos aplicados, obteniendo fondos en circunstancias más ventajosas, de acuerdo con los riesgos que los empresarios estén dispuestos a asumir.

y) Proveer un Plan Financiero flexible que permita



la empresa adaptar su estructura financiera a condiciones cambiantes.

z) Ayudar a la empresa a mantener su capacidad de pago y liquidez.

### 1.3. Elementos que forman la Planeación Financiera.

#### a) Objetivos

Los objetivos o metas por alcanzar, son los fines a cuya consecución se orientan las operaciones de una empresa.

#### b) Políticas

A las políticas a seguir se les conoce también por planes de acción. Son afirmaciones generales o declaraciones que guían y canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.

Se dice también que las políticas son líneas de carácter general sobre las cuales va a operar la empresa, de acuerdo con las ideas de los directivos para tomar decisiones y ejecutar el trabajo, es decir criterio de dirección.

#### c) Procedimientos

Son aquellos que señalan la secuencia cronológica más eficiente para la obtención de mejores resultados en cada función específica de la empresa.

En la preparación de los procedimientos es necesario considerar los siguientes puntos:

1. Los procedimientos deberán ser cuidadosamente planeados de acuerdo con la ciencia y la técnica con que se relacionen.
2. Se debe evitar la duplicación de actividades.
3. Se deben ilustrar claramente las actividades que implican debiendo especificarse los recursos necesarios utilizables, así como el tiempo, el costo y el esfuerzo requerido.
4. Es necesario que sean escritos y en forma clara y precisa, para evitar confusiones o indebidas aplicaciones de dichos procedimientos.

#### d) Programas

Estos sirven para encauzar la conducta a seguir, las etapas por superar y los medios a emplear. En la elaboración de los programas es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Los programas para las operaciones de los departamentos, deben formar parte del programa general de la empresa.
2. Se debe escribir claramente las actividades que deben hacerse y el tiempo de inicio y de terminación.

## e) Presupuestos

Un presupuesto es un artificio que permite a la dirección planear y controlar las actividades de una empresa de modo que puedan realizarse sus objetivos en cuanto a ganancias y servicios.

Otra definición es la adoptada por la Economía Industrial en la que se refiere al presupuesto como, la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Refiriéndose al presupuesto como herramienta de la administración, se le puede conceptuar, como:

La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados de obtener por un organismo, en un período determinado.

En suma, el presupuesto es el conjunto de pronósticos referentes a un período precisado.

C A P I T U L O   I I

INDICADORES BASICOS DE LA  
OPERACION DE LA EMPRESA

En este capítulo presentaremos algunas herramientas - básicas de análisis financiero, contemplando con estas, operaciones futuras dentro de la organización.

### 2.1. Liquidez

La Liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que - éstas vencen. La Liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

Las tres medidas básicas de la Liquidez total de la - empresa son:

- a) Capital Neto de Trabajo.
- b) Índice de Solvencia y
- c) Razón o Prueba del Acido.

a) Capital Neto de Trabajo. Este se calcula deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante.

Capital Neto de Trabajo = Activo circulante menos Pasivo circulante.

Muy a menudo el contrato bajo el cual se incurre en una deuda a largo plazo, establece un nivel mínimo de capital neto de trabajo, esto con el objeto de forzar a la empresa a mantener liquidez en operaciones suficientes, además contribuye a proteger los préstamos del acreedor. Cabe mencionar que este dato es muy importante para el control interno.

Así mismo podemos decir que el capital neto de trabajo es útil solamente para comparar la liquidez de la misma empresa en el transcurso del tiempo.

#### b) Índice de Solvencia

Es uno de los índices financieros usados más frecuentemente, su fórmula es la siguiente:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El resultado de esta razón nos muestra que por cada peso invertido por los acreedores existe una "X" cantidad de activo circulante de la empresa.

Se considera aceptable para esta razón una relación de 2 a 1. Lo anterior no es una regla fija, ya que de una empresa a otra existen diferentes características, como por ejemplo el medio en que se desenvuelve, convertibilidad de

las partidas de activo circulante y otros factores.

c) Razón o Prueba del Acido

El índice de la prueba del ácido es similar al índice de solvencia excepto por el hecho de no incluir el inventario en el activo circulante, esto debido a que usualmente el inventario es el activo circulante con menos liquidez. La prueba del ácido se calcula de la siguiente manera.

$$\text{Indice de la Prueba del Acido} = \frac{\text{Activo circulante-Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Se recomienda un índice de la prueba del ácido de 1 ó mayor; esto no es una regla fija, como ya antes se había mencionado.

2.2. Rentabilidad.

Los índices de Rentabilidad son de dos clases: Los que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y aquellos que la muestran en relación con la inversión, los dos en conjunto, indican la eficiencia en las operaciones de la firma.

La fórmula para ventas:

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Bienes Vendidos}}{\text{Ventas}}$$

Este índice nos muestra la utilidad generada por ventas después de deducir el costo de la producción, indicando la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se fijaron los precios de venta. Al obtener el resultado de este índice se comparará con el porcentaje que se determine como aceptable para la misma.

En cuanto a la Rentabilidad en relación con su inversión, su fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos} + \text{Dividendos de las acciones privilegiadas}}{\text{Patrimonio neto} - \text{Valor nominal de las acciones privilegiadas}}$$

Este índice muestra el poder de generar ganancias que tiene la inversión de los accionistas, de acuerdo con su valor en libros. Así mismo el resultado que de esta fórmula se comparará con el porcentaje que se considere óptimo para la empresa.

### 2.3. Cuentas por Cobrar.

Este concepto también se engloba dentro de la Liquididad de la empresa (2.1) y puede definirse como los créditos concedidos a clientes de la organización.

Al considerarse las cuentas por cobrar como de liqui-

dez inmediata, también depende en cierto grado de el cliente, ya que es bien conocido que las cuentas por cobrar se harán - activos líquidos en la medida en la cual puedan cobrarse en - un período de tiempo razonable, es decir que se cumplan los - cobros como están presupuestados.

Las cuentas por cobrar constan de 2 índices: El primer índice-Período promedio de cobranza y su fórmula es:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar X Días en el año}}{\text{Total de Ventas anuales a Crédito}}$$

El resultado nos indica el número de días que, en promedio, las cuentas por cobrar permanecen pendientes de pago.

El segundo índice-Rotación de las cuentas por cobrar, su fórmula es:

$$\frac{\text{Total de ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Así diremos que el número de días en el año, dividido por el tiempo promedio de cobro, da el índice de rotación de las cuentas por cobrar. También es oportuno mencionar que - mientras más alta sea la rotación de cuentas por cobrar de la empresa, es más favorable.



#### 2.4. Rotación de Inventarios.

En algunas empresas se mide la liquidez del inventario de la empresa por su rotación. El cálculo, es de la siguiente manera:

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de lo Vendido}}{\text{Inventario Promedio}}$$

La Rotación del Inventario resultante es significativa solamente cuando se compara con la de otras empresas del mismo giro, debido a esto se recomienda calcular el inventario promedio utilizando cifras mensuales en vez de cifras de fin de año. Para tener una mayor confiabilidad en el resultado obtenido, también nos indica los valores por debajo de ese rango, falta de liquidez o inventarios inactivos, en tanto los valores superiores a este límite pueden indicar inventarios insuficientes y faltas frecuentes de existencias; esto como ya se ha dicho anteriormente no es una regla fija, sino se toma una base en general con las demás empresas que tengan el mismo giro.

C A P I T U L O   I I I  
MODELOS PARA LA PLANEACION FINANCIERA

Primero definiremos qué es un modelo. La palabra modelo viene del latín modelus, molde y significa, cosa o persona excelente en su línea y digna de ser imitada. Esquema teórico, generalmente en forma matemática de un sistema o de una realidad compleja, es decir, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

Los modelos a tratar en este capítulo en forma general son:

a) Modelo Económico.- 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 determinada estrategia y estructura de la empresa.

b) Modelo de Estructura.- Indica la eficiencia de la estructura, relacionando los gastos fijos con la capacidad de ventas de la empresa.

c) Modelo Financiero.- Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de -

la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, de cobranzas, capitalización y endeudamiento.

Los modelos para la planeación financiera se ven íntimamente ligados con todos los factores que se presentan, tanto internos como externos, derivándose de ahí el siguiente punto a desarrollar, tratando los efectos de la devaluación y la inflación sobre la empresa.

### 3.1. Efectos de la Devaluación y la Inflación sobre la Empresa.

La inflación consiste en el aumento de los precios de bienes y servicios, lo que equivale a una pérdida del poder adquisitivo de la moneda a lo largo del tiempo. La devaluación es un deterioro de la tasa de cambio con relación a otras monedas. Si a través de los años aumenta más la producción de bienes y servicios que la cantidad de moneda en circulación, ésta tendrá un valor cada vez mayor; por el contrario, si el aumento de circulante es más acentuado que el de la producción, la moneda irá perdiendo su capacidad adquisitiva.

El fenómeno de la inflación se remonta a la antigüedad; sin embargo, nunca antes en la historia había alcanzado

las proporciones que tiene en la actualidad, al manifestarse en forma muy acelerada en prácticamente todo el mundo. El origen de este fenómeno se encuentra en el actual sistema monetario internacional que carece de mecanismos adecuados para controlarlo.

Se menciona como causa de la actual inflación llamada "crisis del Medio Oriente", que tuvo como consecuencia un fuerte aumento en los precios del petróleo y de otras materias primas, con lo cual se incrementó el costo de la vida en casi todo el mundo. Pero también ha estimulado la inflación el aumento desproporcionado de los gastos en armamento, obras de beneficio social, gasto público y otras erogaciones no productivas, que realizan los gobiernos, así como las presiones laborales, que han incrementado los sueldos en mayor medida que la productividad de las empresas. Todo ello aumenta la cantidad de dinero en circulación sin provocar ningún incremento en la producción de bienes y servicios.

En virtud de que las tasas de inflación varían de un país a otro, en razón del comportamiento de sus respectivas economías, es necesario ajustar los tipos de cambio entre las monedas. Esto toma la forma de una revaluación cuando se aumenta el valor de una moneda respecto de las demás. En cambio, se devalúa cuando disminuye el valor de la moneda respecto de otras.

En términos generales, al devaluar una moneda se produce un incremento en la tasa de inflación, ya que se elevan los costos de las materias importadas, los salarios y los precios. Si el país no logra resolver los problemas estructurales que motivan una tasa de inflación más elevada que la de los países con quienes mantiene relaciones comerciales, puede llegarse a un punto que obligue a devaluar nuevamente. A este fenómeno se le demonima "espiral inflacionaria", y consiste en un círculo vicioso, en el que se incrementan en forma constante los precios y los salarios.

La falta de confianza en la estabilidad de la moneda y en la economía del país hace que los ahorradores cambien sus recursos a moneda extranjera y realicen inversiones en el exterior. Para evitar la fuga de divisas, algunos países establecen controles cambiarios, pero en muchos casos éstos han causado efectos negativos.

En los últimos años, muchos países de América Latina y de otras partes del mundo, incluyendo países tradicionalmente sólidos en este sentido como son Inglaterra e Italia, han caído en este proceso acelerado de deterioro, variando en cada caso la tasa inflacionaria y la frecuencia de las devaluaciones, de acuerdo a la situación y la política económica de cada país.

Ante estos fenómenos, la empresa se ve sujeta a considerables presiones de índole financiera, entre las que pueden presentarse las siguientes:

#### Efectos de la inflación.

El proceso inflacionario afecta directamente a la empresa, de la siguiente manera:

#### Aumento de los costos de operación.

Comprende tanto los materiales y servicios que adquiere la empresa, como los sueldos, prestaciones y otros gastos derivados de sus actividades productivas. Para compensar estos incrementos se hace necesario aumentar los precios de venta.

#### Aumenta el valor de los inventarios y cuentas por cobrar.

Al aumentar el costo de las materias primas los costos y gastos, los precios de venta, se eleva el valor de los inventarios y las cuentas por cobrar, lo que hace que la empresa requiera de mayor cantidad de recursos para financiar estos conceptos.

#### Aumento de requerimientos de recursos para inversión.

Al mismo tiempo que se incrementan los costos de las materias primas y se elevan los salarios, aumentan los precios de los equipos, las instalaciones y edificaciones por lo

que, en términos monetarios, resulta cada vez más costoso realizar ampliaciones de la capacidad instalada.

Cabe señalar que en la medida en que aumenta el valor de reposición de los activos fijos, es necesario reevaluarlos para que las reservas de depreciación y amortización correspondan a su valor real. Este trámite está sujeto a la aprobación de las autoridades hacendarias, ya que afecta la utilidad gravable de la empresa y los impuestos correspondientes.

Disminución en la disponibilidad de dinero.

Para evitar que el proceso inflacionario se acelere demasiado, provocando las desastrosas consecuencias que acarrea, los gobiernos deben realizar esfuerzos para controlar el circulante, reduciendo sus gastos e inversiones no indispensables, restringiendo la disponibilidad de recursos de las instituciones de crédito y estableciendo controles de precios y salarios.

La escasez de circulante trae como consecuencia una disminución de la actividad económica, por lo que no se administra cuidadosamente, se mantiene o incluso se incrementa el flujo de recursos a las actividades productivas, puede producirse una recesión cuyas consecuencias pueden ser aún peores que las de la inflación que se trata de evitar.

Reorientación de los mercados. El incremento general de los precios y la disminución relativa del circulante hará que se contraigan los mercados de numerosos productos, aun de algunos de primera necesidad, pero el efecto será más importante en productos y servicios suntuarios como automóviles y viajes al extranjero, así como en la industria de la construcción, que en casi todos los países es de las primeras que se resiente una contracción económica.

Ante la constante pérdida del valor adquisitivo de la moneda pueden presentarse compras de pánico a corto plazo y una disminución en el nivel del ahorro de la población. Esto hará que las ventas de algunos productos, incluso bienes raíces o valores en bolsa, registren incrementos artificiales elevados por cortos períodos, lo que permitirá beneficios especulativos: pero, a largo plazo, esto resulta negativo tanto para las empresas como para la economía en general.

#### Efectos de la Devaluación.

Al ocurrir una devaluación, la empresa puede verse afectada de diferentes maneras:

Pérdida cambiaria. Aumenta el valor en términos de moneda nacional, de los pasivos contraídos en moneda extranjera. Por consiguiente, se incrementan los intereses que habrán de pagarse y el importe de las amortizaciones de los créd



ditos al momento de su vencimiento.

El efecto de la pérdida cambiaria se compensa en la medida en que la empresa cuente con depósitos, valores o pedidos de exportación en moneda extranjera.

Por otra parte, la empresa se beneficia si ha contratado créditos en moneda nacional para adquirir activos fijos o materiales de importación, cuyo valor aumenta en términos relativos.

Aumento de costos. Al aumentar el precio de materiales o productos importados, se eleva el costo de la moneda nacional, así como el valor de los inventarios.

Activos fijos e inventarios. Aumenta el valor de reposición de los activos fijos y de los inventarios con una componente de importación.

Posición comercial. Al aumentar los precios de productos extranjeros en relación a los nacionales, mejoran las posibilidades de exportación y la competencia dentro del mercado nacional.

La devaluación y la inflación afectan de manera muy diferente a cada empresa, dependiendo de su endeudamiento en

moneda extranjera, sus fuentes de abastecimiento, el tipo de mercados que sirve, el grado de mecanización de sus procesos y muchos factores más. Si bien este tipo de fenómenos plantea situaciones problemáticas a casi todas las empresas, también ofrece oportunidades muy atractivas de desarrollo.

Sin embargo, es importante tener presente en todos los casos que el efecto combinado de las presiones y tendencias que hemos mencionado puede traer como consecuencias una descapitalización de la empresa si ésta no genera los recursos suficientes para:

- a) Reponer las pérdidas cambiarias derivadas de créditos en moneda extranjera.
- b) Financiar sus necesidades adicionales de capital de operación.
- c) Crear reservas suficientes para reponer sus activos fijos, expandirse y modernizarse de acuerdo con el desarrollo de su mercado.
- d) Soportar la contracción temporal del mercado y realizar esfuerzos promocionales para penetrar en otros mercados nacionales y de exportación.
- e) Generar utilidades suficientes para que los inversionistas realicen nuevas aportaciones de capital.

En estas condiciones, las empresas deben desarrollar

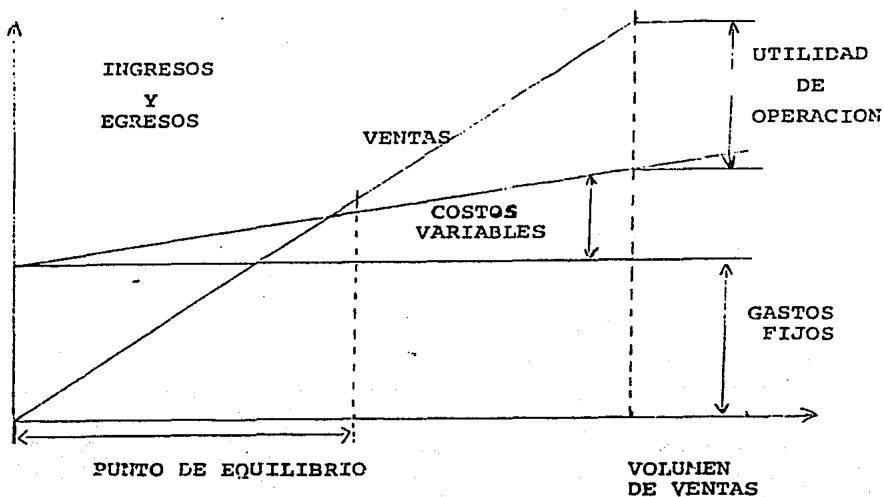
la capacidad de reaccionar rápida e inteligentemente ante las oportunidades y los problemas que se presenten, mejorar su eficiencia, desarrollar su aparato comercializador y aprovechar al máximo sus medios de producción, así como sus recursos humanos y materiales, además de los financieros. Todo esto obligará a los directivos a planear cuidadosamente su estrategia comercial y financiera a corto y mediano plazo, lo que lleva aparejado el empleo de instrumentos más precisos para la toma de decisiones dentro de sus respectivas empresas.

### 3.2. Modelo Económico

El estado de pérdidas y ganancias proporciona la información de resultados correspondientes a un período determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener utilidad del período.

En virtud de que este informe solamente permite conocer lo ocurrido o lo que ocurrirá si se presenta una serie de datos determinados: volumen de ventas, costos, gastos, etc., se ha empleado desde hace mucho tiempo la "gráfica de punto de equilibrio", que representa el comportamiento de las ventas, costos variables, gastos fijos y utilidades, dependiendo del volumen de ventas y permite conocer el volumen de ventas

requerido para cubrir los gastos. La gráfica de punto de equilibrio, tradicionalmente empleada, se representa como sigue:



Con el fin de poder 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 gráfica del punto de equilibrio y que con 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 y gastos y las utilidades en

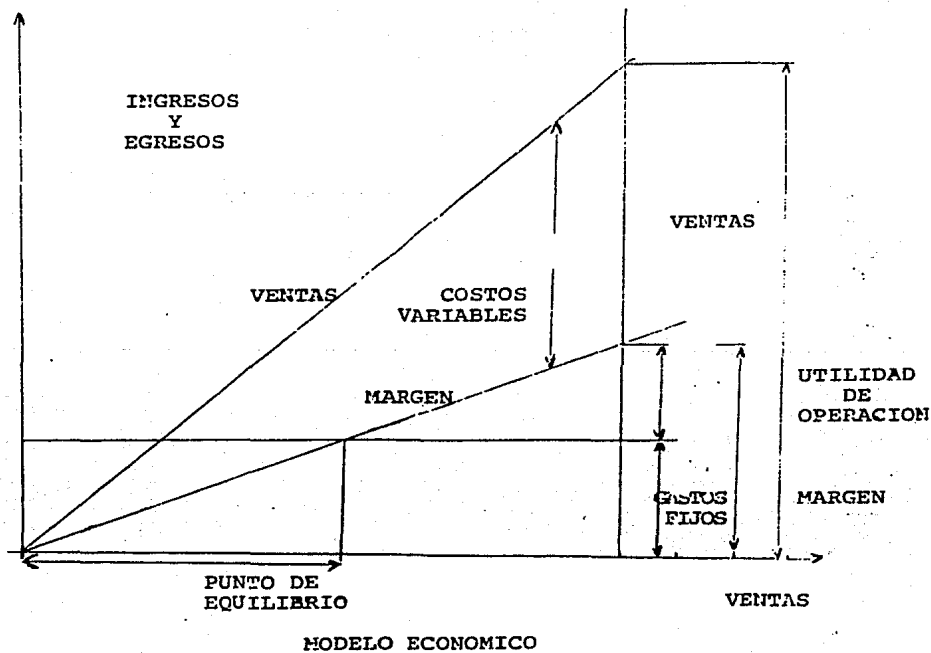
relación a la venta. (gráfica 2.2)

El eje vertical de la gráfica corresponde a los ingresos, costos y márgenes; el horizontal, al volumen de ventas, que pueden expresarse en dinero o en unidades, dependiendo de lo que se quiera analizar. Con esto es posible conocer con cierta aproximación, el margen (m) que resulta con un volumen de ventas determinado (v).

En la siguiente gráfica se presentan los siguientes conceptos:

- Costo variable o de operación (cv). Son todos aquellos egresos que varían en forma proporcional a la producción o a la venta.
- Gastos de estructura o fijos (gf). Son los egresos que dentro de ciertos límites no varían en proporción a la venta.
- Margen (m). Es lo que resta después de quitar a las ventas, los costos variables.
- Utilidad de operación (uo). Resulta de restar del margen los gastos fijos.
- Punto de equilibrio (pe). Es el volumen de ventas necesario para cubrir los gastos fijos, sin arrojar pérdida ni utilidad.

Una presentación más sencilla y práctica de este modo lo excluye las ventas y presenta únicamente el margen y los gastos fijos.



## Clasificación de costos y gastos.

La contabilidad tradicional, que emplea la mayoría de las empresas, clasifica los costos y gastos, según su naturaleza, en:

a) Costo de lo vendido. Incluye los materiales, la mano de obra y los gastos de fabricación.

b) Gastos de venta. Comprende los sueldos de vendedores, la renta de locales, la publicidad y la propaganda, las comisiones y los impuestos sobre ventas, y en ocasiones regalías por el uso de marcas, patentes, diseños o tecnología.

c) Gastos de administración, o generales. Incluye todos aquellos gastos que no se relacionan directamente con la fabricación ni con la venta.

d) Gastos financieros. Los intereses pagados y otros gastos relacionados con la obtención de créditos.

Cada uno de estos conceptos incluye tanto elementos fijos como variables, por lo que es bastante difícil conocer su comportamiento con relación a las ventas.

Para construir el modelo económico que hemos propuesto es necesario agrupar tales elementos de la manera más pre-

cisa posible, de acuerdo con su comportamiento, como sigue:

#### Costos variables.

Deben incluir, como ya se indicó, todos aquellos costos que varían en forma proporcional a la venta; y esto depen- de de las características de cada empresa. Entre ellos hay - que tener en cuenta los siguientes:

- Materias primas, materiales y productos de reventa.
- Impuestos sobre ingresos mercantiles.
- Comisiones sobre ventas.
- Regalías por el uso de patentes y marcas o por ser- vicios de tecnología, por los cuales se paga un porcentaje de la venta.
- Costos financieros, que varían en forma directamen- te proporcional a la venta. Estos se derivan de - los recursos que la empresa debe destinar a mante - ner inventarios y cuentas por cobrar, los cuales aumentan o disminuyen, en términos generales, de - - acuerdo con el volumen de ventas, dependiendo del - modelo financiero de la empresa.
- Mano de obra. Aun cuando este concepto se conside- ra como variable, en general no lo es en la mayoría de los casos, como en ciertos casos, como el de mu- chas empresas químicas, el costo de la mano de obra representa un porcentaje muy bajo del costo, pero -



en otra, como en la industria de la construcción, - en la que se contrata al personal por determinada obra y en la industria de la confección, en la que se pagan incentivos y bonificaciones sobre la venta de los trabajadores, por lo cual debe considerarse siempre.

### Gastos fijos.

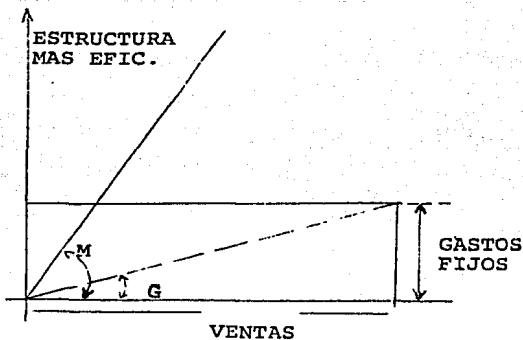
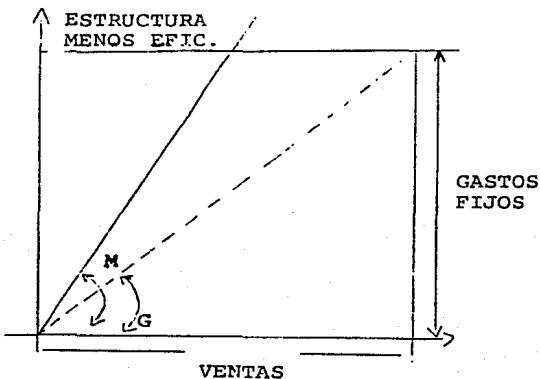
Comprende todo aquello que debe realizar la empresa, independientemente del volumen de ventas que realice; entre ellos se encuentran los siguientes:

- Sueldos y prestaciones del personal.
- Gastos de viaje y representación.
- Renta, luz y teléfono de oficinas.
- Gastos varios de oficina.
- Cuota fija de la compañía de luz.
- Depreciación y amortización de activos fijos y diferidos.
- Gastos financieros.

### 3.3. Modelo de Estructura

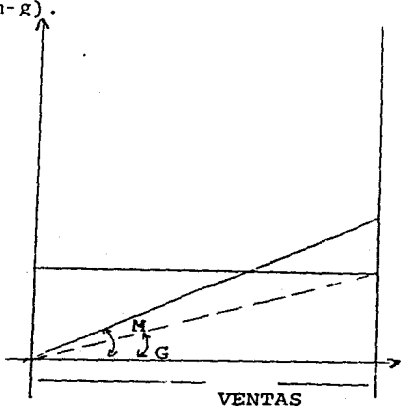
Llamamos modelo de estructura a la parte del modelo económico que representa los gastos fijos. La medida de la

eficiencia de una estructura determinada es el índice g, que representa la relación entre los gastos fijos y las ventas, - de forma que la estructura es más eficiente mientras menor - sea el gasto por peso vendido. Esto se observa en la siguiente gráfica.

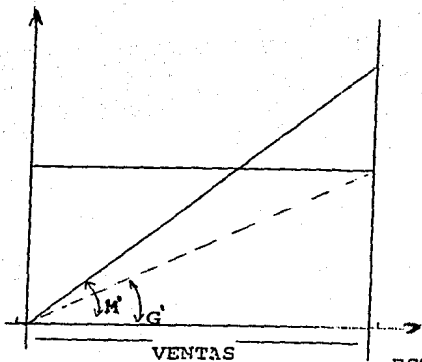


MODELO DE ESTRUCTURA  
EFICIENCIA COMPARATIVA

Esta comparación no es válida entre dos estructuras -  
 que provoquen diferentes costos variables por unidad vendida,  
 ya que puede ocurrir que la estructura más costosa sea más -  
 eficiente y que permita obtener un mayor beneficio por peso -  
 vendido ( $m-g$ ).



ESTRUCTURA MENOS COSTOSA  
 (G) MAYORES COSTOS VARIA  
 BLES Y MENOS MARGEN (M)  
 POR UTILIDAD.

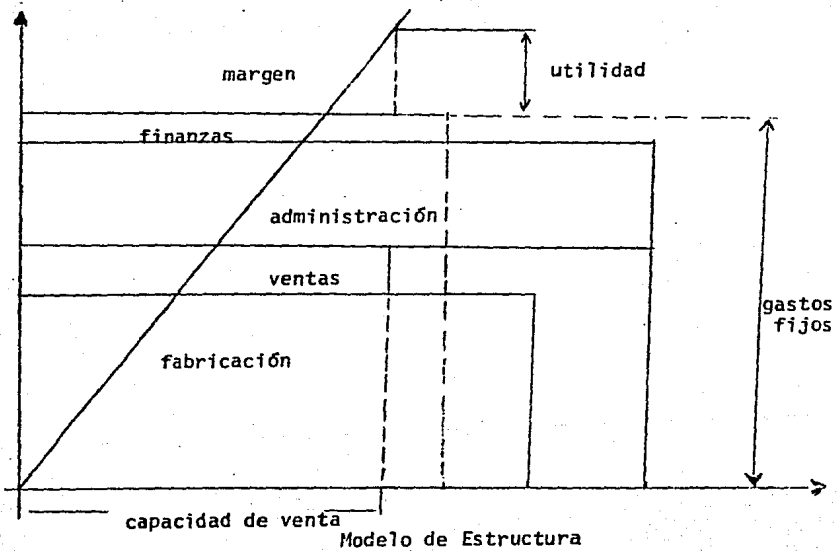


ESTRUCTURA MAS COSTOSA  
 (G') MENOS COSTOS VARIA  
 BLES Y MAYOR MARGEN (M')  
 POR UNIDAD (M').

Al analizar los gastos de estructura, es posible asignarlos a cada una de las funciones básicas que realiza la empresa, clasificándolos en: gastos de venta, gastos de producción, gastos de compra, gastos de administración y gastos 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 más limitada de sus funciones, a esto le llamaremos función limitante.

En la gráfica del modelo económico representamos por separado los gastos y la capacidad de ventas de cada una de las funciones, observaremos claramente la relación entre su capacidad y los gastos correspondientes a cada una de ellas.



En esta gráfica 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.

En ocasiones ideales, la estructura de las empresas debería estar perfectamente balanceada, de manera que todas las funciones tengan la misma capacidad y no exista desperdicio de recursos en funciones excedentes. En la práctica esto es imposible de lograr a la perfección, ya que los volúmenes de venta y de producción dependen también de factores externos que no es posible controlar, como los ciclos de la demanda a lo largo del año, los demás problemas que pueden tener los proveedores, descomposturas de equipos, disponibilidad de créditos, huelgas, etc.

#### 3.4. Modelo Financiero

El modelo financiero es una representación gráfica del balance de la empresa. Su empleo nos permite:

1. Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
2. Estimar la capacidad financiera de ventas para una

- determinada disponibilidad de recursos.
3. Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son los niveles de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
  4. Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

La construcción del modelo financiero se basa en el supuesto de que una parte de capital de la empresa se encuentra inmovilizada por inversiones de activos fijos, edificios, instalaciones y equipos; y el resto se emplea en financiar sus operaciones de compra, producción y ventas, complementado 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.

A continuación se describe el procedimiento para construir el modelo financiero; se agruparán las cuentas del balance, de acuerdo a su naturaleza y comportamiento.

- Cuentas de estructura o fijas.

Son aquellas que no varían a corto plazo en proporción con el volumen de ventas; esto incluye:

- a) Los activos fijos, constituidos por edificios, instalaciones, maquinaria y equipo.
- b) Los activos diferidos, que son principalmente los gastos de instalación y de organización.
- c) Los créditos a plazo mayor de un año, o sea, pasivos fijos.

- Cuentas de operación.

Son aquellas cuyos saldos varían en forma proporcional al volumen de ventas:

- a) Las cuentas de caja y bancos, cuentas por cobrar, inventarios y anticipos a proveedores, los cuales constituyen la mayor parte del activo circulante.
- b) Los pasivos contraídos con proveedores y acreedores diversos y los anticipos de clientes, los cuales forman parte importante del pasivo circulante.

- Otras Cuentas

Son aquellas inversiones no directamente relacionadas con la actividad de la empresa y los recursos, cuyo monto no guarda proporción con el volumen de ventas.



- a) Valores a la vista y otros excedentes, constituidos por materiales en almacén y otros activos innecesarios para la operación normal que puedan liquidarse si la empresa requiere de mayor cantidad de recursos de operación.
- b) Deudores diversos. Normalmente está constituido principalmente por créditos otorgados al personal y su monto es de poca importancia con otras cuentas del balance.
- c) Otros activos circulantes. Incluyen pagos anticipados a proveedores, compañías de seguros, etc. - Por ejemplo se ha considerado según el comportamiento de la empresa.

- Capital Fijo. Es la parte del capital contable de la empresa que se encuentra inmovilizada por las inversiones fijas, o sea, la diferencia entre los activos y los pasivos fijos.

- Capital circulante. Es la parte del capital de la empresa que está destinada 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.

- Capital de operación. Está constituido por la dife

rencia entre los activos de operación y los pasivos de operación.

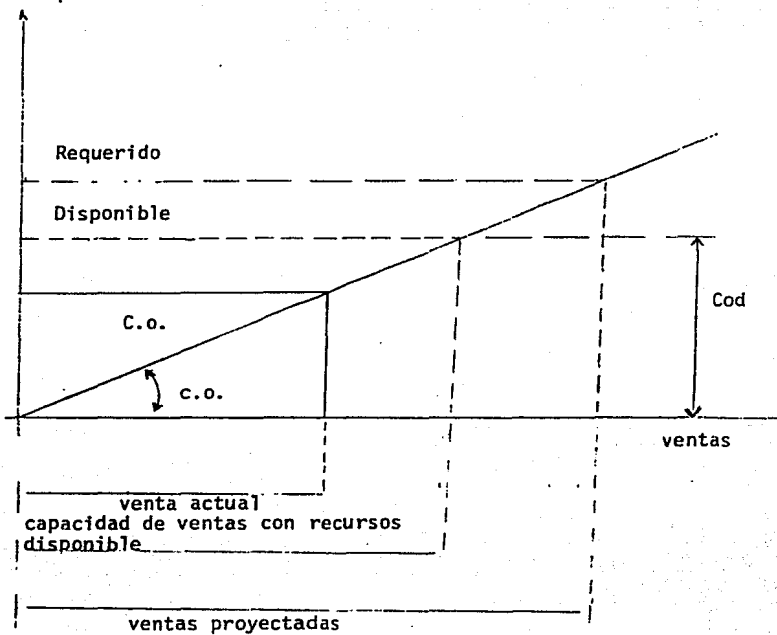
Capital Circulante.- Es la parte del capital de la empresa que está destinada a financiar su operación, es decir, la diferencia entre el capital fijo y el total, una vez que se han excluido otras inversiones no relacionadas con la operación.

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

Índice de Capital de Operación. Si relacionamos el capital de operación empleado con el volumen de ventas de un período.

Capital de Operación Requerido. Conociendo el índice de capital de operación es posible determinar los recursos que se necesitan para vender cualquier volumen.

Capital de Operación.



Modelo Financiero de Operación.

### 3.5. Metodología para la Planeación Financiera.

1. La gerencia de presupuestos tomará los estados financieros reales a una fecha determinada.

2. La gerencia de presupuestos pedirá a cada uno de los departamentos que elaboren un plan de sus gastos o en su caso de sus ingresos.

3. La dirección proporcionará los factores que en base a estudios proporcionales pueden afectar directa o indirectamente a la empresa, como son los porcentajes de inflación, la posible situación del peso en comparación del dólar (o la moneda que afecte a la empresa) los salarios mínimos, el alza o baja del petróleo, un mundial de fútbol, importación de materia prima, etc.

4. A este plan se le llamará plan original y será la base.

5. Este plan para comenzar será proyectado a un año.

6. El plan se revisará mensual, trimestral y anualmente.

7. Todos los departamentos harán su plan original y lo proporcionarán a la gerencia de presupuestos, la cual se encargará de elaborar los estados financieros presupuestados,

se analizarán y en su caso se harán las correcciones pertinentes, después se dará el voto de aceptación por parte de la dirección o en su caso los cambios que ella considere necesarios, así después, podrán usarse como base inicial.

8. Después de transcurrido el primer mes cada departamento hará la comparación de lo estimado (plan original) contra lo real, obteniendo la variación correspondiente, esta variación será analizada por cada departamento y después por la gerencia de presupuestos la cual confirmará estos análisis con cada departamento.

9. Así mismo cada departamento efectuará las correcciones pertinentes en su plan original, para obtener un mes real y once estimados, después de transcurrido el siguiente mes, se obtendrán dos meses reales y 10 estimados, y así mes con mes.

10. La gerencia de presupuestos comentará las desviaciones en la dirección y ésta a su vez dará su voto de aceptación o pedirá que se cambie lo estimado en la medida que la dirección lo considere pertinente.

11. El ciclo se repetirá cada mes, con una información más completa cada trimestre y con los comentarios pertinentes y posibles vías de solución, además de que la direc -

ción puede pedir comentarios en el momento que ella lo considere pertinente.

12. Al finalizar el año se comparará el plan original contra lo estimado de cada trimestre y de todo el año, y se harán nuevamente los comentarios y análisis pertinentes presentándosele un informe a la dirección y éste a su vez será analizado, de manera tal que pueda servir de base para los siguientes años.

## C A P I T U L O    I V

### PLANEACION Y CONTROL

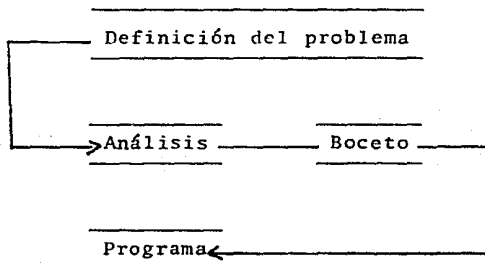
Como una introducción definiremos los conceptos a que se refiere el título de este capítulo.

Planeación, (ya antes mencionado en el punto 1.1) es una función del proceso administrativo, es considerada como la más importante ya que es básica para la selección de alternativas, señala fines por alcanzar y permite el desarrollo de las funciones administrativas restantes.

La planeación según Koontz y O'Donnel, es la función realizada por el dirigente y consiste en elegir objetivos, políticas, procedimientos y programas entre varias alternativas.

La planeación es la función administrativa que todo ejecutivo debe desempeñar para la realización de la actividad que tiene a su cargo, bien sea finanzas, personal, producción, etc. En algunas empresas, de acuerdo con sus necesidades, se crea un departamento especial cuya función es planear en forma más centralizada y profesionalmente especializada.

El modelo de planeación a seguir es el que a continuación se describe.



**Control.** En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa.

Después de haber transcurrido determinado tiempo, éste establecido de antemano, se hará una comparación de lo que se fijó como una meta a seguir, con lo que se obtuvo como resultado, éste se verá si es aceptable o no con el objetivo deseado, en caso de que no sea óptimo el resultado se tomarán las medidas necesarias para la corrección de los errores, así también en caso de ser satisfactorio se tomará como base firme para otro futuro plan financiero, debido a que de ser así, creará confianza en todos los involucrados.

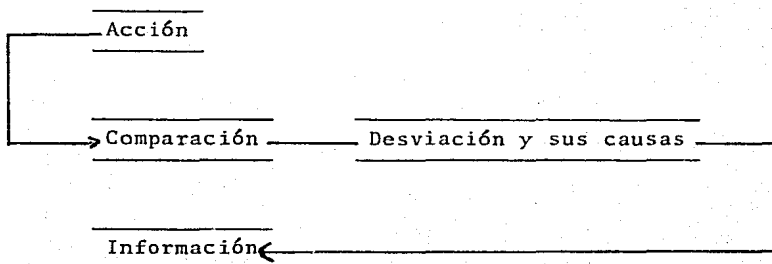
Análisis del trabajo realizado en comparación al programa.



Cada uno de los integrantes de la entidad controlará su esfuerzo propio analizando su actuación en las ocasiones - en que sea posible y recomendable se solicitará esta opinión por escrito, pero deberá el interesado explicar las causas de desviación en el programa.

El reporte contendrá análisis de las cantidades y de la calidad tanto en casos que expliquen progresos positivos - como en la situación en que se detallen fallas.

#### Modelo de Control



#### 4.1. Planeación Financiera.

Planeación Financiera puede definirse como la función ejecutiva que consiste en la selección entre las alternativas posibles, los objetivos posibles y políticas, y control de los fondos necesarios para la conducción de sus actividades y ejecución de proyectos a corto y a largo plazo, en forma que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accionistas y satisfacer sus obligaciones con la sociedad.

Los objetivos de la Planeación Financiera deben de cubrir el aspecto de recursos, uso de créditos, registros contables, interpretación de resultados y otras actividades que se identificarán con los departamentos o divisiones de contraloría y finanzas.

Además de objetivos financieros existen objetivos para cada tarea de la empresa los cuales deben de estar coordinados entre sí mediante la existencia de políticas, las cuales son lineamientos generales que guían las actividades de cada área hacia el objetivo establecido y un conjunto de procedimientos que indiquen la forma detallada como debe de realizar las operaciones.

Cualquier decisión en áreas como producción, comercia

lización, relaciones humanas, etc. Tiene repercusiones financieras y es por esto que la Planeación Financiera es la fuerza integrante que ayuda a cada jefe de departamento a observar el impacto de su decisión sobre las funciones de otros jefes de departamentos.

Cuando se realiza una correcta Planeación Financiera se puede decir, que las fuentes de obtención, su costo y la aplicación de los recursos han sido óptimamente utilizados.

#### 4.2. Control de Dirección.

Es conveniente en este renglón considerar todos aquellos conceptos que a largo plazo serán la base de una política interdepartamental, o interpersonal sana, justa y adecuada. Hay que tomar en cuenta las condiciones de trabajo, la seguridad, la higiene, las prestaciones, los sueldos e incentivos. - Está comprobado que con una planeación adecuada la dirección puede prever cualquier problema de tipo laboral.

Uno de los deberes primordiales de la dirección para con todos los niveles de la empresa es el de comunicarles sus planes, sus nuevas políticas y decisiones. Es cierto que a medida que se haga más grande un negocio es más difícil establecer la comunicación interdepartamental. No por ello deja-

remos sin revisar y buscar la solución al creciente problema, tratando de que todos los trámites sean más rápidos e instalando el equipo y sistema de comunicación más adecuado, viendo siempre las necesidades futuras y no a satisfacer medianamente las presentes.

Al revisar o implantar un sistema de comunicaciones -debemos tener en cuenta esencialmente:

a) ¿Quién debe conocer los hechos? Todos los que tienen necesidad de saberlos para poder realizar sus funciones.

b) ¿Qué se les debe decir? Proporcionándoles una - - idea clara, general de los planes de trabajo y posteriormente la instrucción precisa y estrictamente necesaria.

c) ¿Cuándo debe ser proporcionada? Una información - prematura causará confusión y una tardía impedirá que el trabajo sea coordinado y finalice a tiempo y

d) ¿Cómo ha de darse? Por medio de circulares, cartas, formas especiales, o con las que pueda la información - llegar oportunamente y respaldada en una base firme, para evitar extravíos.

En cierto sentido, toda dirección es una planeación.-

Suponemos que toda decisión se toma con la intención de obtener mejores resultados que en lo pasado. Volviendo a insistir sobre la conveniencia de planear nuestras actividades, encontramos que para cualquier empresa si quiere obtener resultados realmente satisfactorios tendrá que hacer uso de ella en forma de largo alcance, esto es, viendo a más de dos o tres años. Por su misma naturaleza muchos problemas son a largo plazo, y no pueden ser resueltos apropiadamente sobre una base de un día para otro. Si una materia prima necesaria a nuestra producción está aproximándose a su agotamiento, el momento de hacer algo sobre ello, de encontrar materiales que puedan sustituirla o de planear un cambio en el producto que no requiera del citado material es probablemente de cinco o más años antes de que ocurra el previsto agotamiento. El punto es que no puede haber decisión correcta que pueda tomarse en el momento en que el material se ha terminado.

Cuando descubrimos que una alarmante baja en los precios del mercado y por consiguiente en nuestras ventas es debida al hecho de que todos los competidores principales han instalado una maquinaria nueva y más eficiente, ninguna decisión podrá tomarse para que salve las pérdidas del negocio. El momento de hacer planes para la adquisición de una maquinaria, nuevos métodos y nuevos productos, si es posible, antes que la competencia lo haga y en esto consiste la verdadera previsión y la correcta o atinada toma de decisiones.

Dentro de la Planeación Financiera tomando el punto de vista de la toma de decisiones, la metodología de ésta sería.

a) Localización del problema.

Normalmente esto no aparece a primera vista, hay que indagar a fin de localizar los problemas reales o potenciales.

b) Determinar las alternativas.

Una vez localizado el problema procederemos a buscar los posibles caminos o alternativas. Se necesitará experiencia y quizá lo más importante, una habilidad individual creativa. Normalmente, las discusiones en grupo son muy útiles para aportar posibles soluciones.

c) Valorar las alternativas.

Una vez difundidos los posibles caminos, deberemos seleccionar el que creamos más apropiado, mediante la valoración de cada uno, proponiendo sus ventajas y sus desventajas a fin de proponer uno para su aceptación.

d) Tomar la decisión.

Cuando las etapas anteriores han sido cuidadosamente consideradas y se ha llegado a una proposición correcta, la etapa final que es en sí la toma de decisiones.

Es por esto, imprescindible, que el director cuente - con los conocimientos y experiencia necesarios para compren - der y tomar parte activa en el proceso de la Planeación Finan - ciera dentro de la toma de decisiones y de no delegar total - mente esta función al personal a su cargo, no dándole la im - portancia que ésta merece.

#### 4.3. Planeación Estratégica.

Antes conocida como planeación a largo plazo y ahora empleada con el nombre de Estratégica o Corporativa.

La esencia de ella es decir hoy el curso de acción a seguir para que la empresa se encuentre en el lugar que pre - tende. Esto obliga a evaluar, analizar y decidir hasta qué - punto quiere llegar la empresa en un plazo de 3 ó más años y determinar los esfuerzos para lograrlo.

Considerando que todo el futuro es inseguro, el desen - volvimiento de la empresa se puede ver afectado de diferentes formas, alzas y bajas de oferta y demanda, aumento en el mate - rial o disminución del mismo, escasez de la mano de obra cali - ficada, devaluaciones, etc.

Conociendo las virtudes y defectos de la empresa, se

debe tomar en cuenta su potencialidad y la agilidad de ésta - para encaminarse hacia donde se pretende llevar.

El objetivo de la empresa debe tenerse muy en cuenta, para que no se elija una estrategia equivocada, muy difícil - de corregir.

La Planeación Estratégica considera el encadenamiento de causas-efectos en el tiempo, es decir de las decisiones - que se toman hoy y de las que se tomarán en el futuro, para - que en caso de ser negativo el resultado pueda ser cambiado. Brinda sistematicidad, ya que es un proceso continuo y regu - lar donde la planeación operativa y sus resultados son la ba - se de retroalimentación, y a la vez producto de los lineamien - tos de largo plazo.

Como ya se dijo, La Planeación Estratégica se ve com - plementada por la Planeación Operativa o táctica, que es a -- corto plazo, constituye la evaluación de las alternativas más próximas de acción y cuya capacidad para flexibilidad y adap - tar las actividades de la empresa es de vital importancia pa - ra que la planeación a largo plazo sea efectiva.

Esta visión a largo plazo se usa casi siempre en em - presas grandes del país. Las empresas pequeñas y medianas no la usan por considerarla cara o muy laboriosa, conformándose



únicamente por estar al día, sin pensar en el futuro; sin embargo a pesar de no tener en cuenta la Planeación Estratégica, algunos sí consideran la Planeación Operativa.

Las empresas grandes al utilizar la Planeación Estratégica, la emplean en forma tal que buscan maximizar todas las operaciones, así mismo para que estas pautas sirvan como guía y una base firme para futuros caminos a seguir, además de esto dando seguridad a todos los interesados.

Llegando a este punto, debemos considerar que la Planeación Estratégica, la visión a largo plazo de lo que va a hacer, a dónde se quiere llegar, cómo lograrlo, constituyen una forma de pensar y actuar, por así decirlo es la guía que el pequeño y mediano empresario deben considerar y aplicar en sus negocios, para fortalecer sus negocios y crecer más adelante.

#### 4.4. Ventajas y Desventajas.

##### Ventajas

1. Ayudar a fijar en forma clara y precisa la posición presente y futuro a esa empresa.
2. Ayudar a buscar el aprovechamiento óptimo de los recursos.

3. Permite evaluar las diferentes alternativas, para la toma de decisiones.
4. Obliga a la persona a actuar y decidir en forma armónica.
5. Permite ejercer un control adecuado de las operaciones.
6. Sirve para orientar las decisiones financieras.
7. Contribuye a que las actividades se dirijan al resultado deseado.

#### Desventajas.

1. Está limitada por la precisión de la información que toma como base, existe incertidumbre por los hechos futuros.
2. Existe la posibilidad de una mala planeación.
3. Hay personas que se preocupan más por el presente que por el futuro.
4. La desconfianza de algunos directivos por enfrentarse a algo nuevo, los hace rechazar algo que se sugiere nuevo para la organización.
5. Se considera para algunos muy cara.
6. Se le hace responsable de limitar la iniciativa, considerándose totalmente rígido y en algunos casos conflictivo.
7. Muchas ocasiones el principal problema es que se tiende a exagrar el uso de la planeación.

## C A P I T U L O V

### INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LA PLANEACION FINANCIERA EN MEXICO

Como último capítulo a desarrollar se ha optado por realizar una investigación de campo, éste como caso práctico dentro de la presente tesis.

#### 5.1. Camino a seguir para la investigación.

En la elaboración de la investigación, lo más adecuado se consideró un cuestionario, en el cual se trató de abarcar preguntas generales y que tocaran todos los posibles aspectos financieros desarrollados en la presente tesis.

Para simplificar el manejo de los datos de este cuestionario se hicieron preguntas claras y concisas que se contestaron por medio de un si o no para resolverlo más fácilmente.

Los trabajos de investigación se proporcionaron a diferentes empresas, por medio de una carta de presentación, en la cual se indica el objetivo primordial de la investigación, es decir, si utilizan la planeación financiera en la entidad (anexo 1).

También se proporcionó un cuestionario que consta de 32 preguntas referentes a la planeación financiera (anexo 2).

Además se hizo resaltar el hecho de que los datos serían estrictamente confidenciales y con el único objetivo de conocer en qué medida se utiliza la planeación financiera en México.

Cfa.- . . . .

Atención Sr.- . . . .

El presente cuestionario ha sido elaborado con el objeto de obtener información sobre el uso de la planeación financiera en México.

Este estudio forma parte de una serie de trabajos de investigación elaborados para la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Los datos obtenidos serán estrictamente confidenciales y sólo serán dadas a conocer las conclusiones derivadas de la encuesta.

Agradecemos de antemano su atención.

Juan Ramón Almaguer Vega.

Seminario de investigación contable.

Questionario de Investigación Financiera  
(Conteste si o no)

SI NO

1. Se formulan planes y objetivos financieros dentro de la empresa.
2. Existe un departamento que establezca los planes financieros en forma armónica con todas las áreas.
3. Existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos.
4. Se definen claramente las políticas financieras.
5. Existe un límite para cada una de las cuentas del balance.
6. Se analizan los estados financieros constantemente.
7. Se realizan proyecciones a futuro, es decir, proyecciones financieras para conocer tendencias a futuro.
8. Existe un control presupuestal.
9. Hay una política determinada en el empleo de fondos específicos para determinado tipo de operaciones.
10. Los presupuestos financieros se realizan con base en una información específica.
11. Existe una correcta determinación del nivel de efectivo.

12. Se respeta ese nivel.
13. Existe un tratamiento específico para los ingre  
sos por ventas al contado.
14. Existe un tratamiento específico para los ingre  
sos por ventas a crédito.
15. Existe un presupuesto de ventas.
16. Se informa oportunamente de los ingresos obteni  
dos.
17. Existe un programa de pagos.
18. Se informa oportunamente de los egresos realiza  
dos.
19. Existen niveles de concesiones de crédito.
20. Se cumple el plazo de cobro.
21. Existen niveles en inventarios.
22. Existe una planeación de fondos destinados a al  
guna actividad en especial.
23. Se utilizan modelos en la planeación financiera.
24. Los modelos que se utilizan son:
  - a) Modelo Económico
  - b) Modelo de Estructura
  - c) Modelo Financiero
  - d) Otro
25. Existe una política de dividendos.
26. Existe una política para invertir excedentes
27. Existe una política para el manejo de deficientes.

28. Existe una política para moneda extranjera.
29. Existe una constante supervisión durante el pro  
ceso de la planeación.
30. Se dan a conocer oportunamente los resultados -  
de la planeación en general.
31. Si el resultado es aceptable se:
- a) Aplica nuevamente
  - b) Se pensará un tiempo el resultado.
32. Si el resultado es malo:
- a) Se rehará
  - b) Se pensará en rehacerlo
  - c) Se olvidará la planeación financiera



## 5.2. Trabajo efectuado.

Teniendo los cuestionarios, así como la hoja de presentación, se repartieron en diferentes empresas.

Debido a que se presentaron ciertas circunstancias y para evitarse mayores problemas se procuró proporcionarlos a empresas donde se hubiera tenido algún tipo de relación, o donde algún conocido estuviera laborando.

Se repartieron un total de 17 trabajos de los cuales 10 se recogieron.

Para evaluar los cuestionarios se tomaron el total de las preguntas por un 100%, de ahí derivándose los porcentajes que arroja cada uno de los cuestionarios. (En caso de no ser aplicable la pregunta, no se considerarán para los resultados correspondientes, también en las preguntas donde existan varias opciones se considerará como "sí".

El resultado será, en qué porcentaje se ha aplicado la presente tesis a la planeación financiera en diferentes empresas en México.

Por motivos ya conocidos se omiten los nombres de las empresas que proporcionaron los datos referentes al cuestiona

rio de planeación financiera.

Con base en lo antes expuesto se presenta a continuación un concentrado de las respuestas obtenidas en los cuestionarios recibidos.

Al final de las respuestas se colocarán el total de las respuestas, el total de los "sí", el total de los "no" y el porcentaje en el que se está usando, según el cuestionario de planeación financiera en cada una de las distintas empresas.

	EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
5		SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO
6		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
7		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
8		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
9		SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
10		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
11		SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
12		SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
13		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
14		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
15		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
16		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
17		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
18		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
19		-	SI	-	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
20		-	SI	-	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
21		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
22		SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO
23		NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO
24		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
25		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
26		NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI
27		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
28		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
29		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
30		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
31		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
32		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
PREGUNTA	TOTAL	28	32	30	32	32	32	32	32	32	32
	SI	25	32	25	38	30	31	30	30	30	29
	NO	3	0	5	4	2	1	2	2	2	3
	PORCENTAJE	89%	100%	83%	87%	93%	96%	93%	93%	93%	90%


Dentro del trabajo desarrollado cabe mencionar algunos aspectos importantes que se apreciaron.

a) Limitaciones

1. Para desarrollar el trabajo hubiera sido mejor haber tenido una mayor cantidad de empresas a investigar, pero debido al tiempo y a la falta de intereses de algunas empresas, no pudo ser.
2. Del total de cuestionario que se logró proporcionar (17, es decir el 100%) sólo se contestaron un poco más de la mitad (10, es decir el 58%).
3. En las empresas en donde se contestaron los cuestionarios no se notó un interés real.
4. Debido al inciso anterior la información que se obtuvo no puede ser considerada 100% segura.
5. Se tropezó con dificultades de poca atención por parte de algunos posibles candidatos.

b) Uso de los datos.

Para poder evaluar el trabajo realizado no es posible hacerlo en una forma matemática estricta, así que se harán gráficas tomando los porcentajes, con el fin de complementar un poco más la información.


 si  
 no  
 sin respuesta

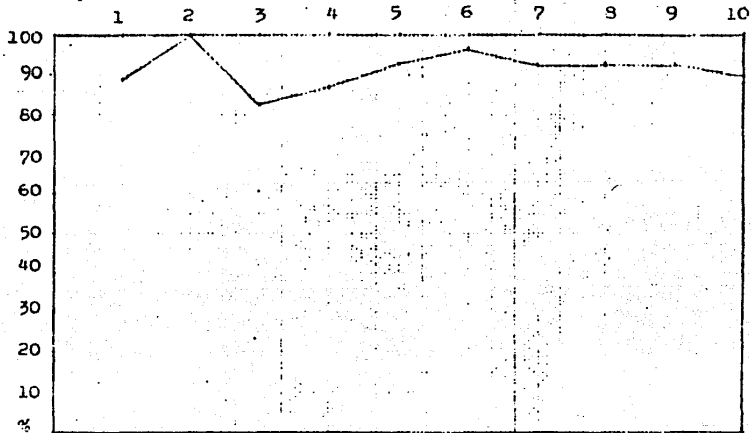
Empresas:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32										
30										
28										
26										
24										
22										
20										
18										
16										
14										
12										
10										
8										
6										
4										
2										

Preguntas :

Respuestas correspondientes al cuestionario de Planeación Financiera.

Empresa:



Porcentajes %

Porcentajes resultantes en el cuestionario de Planeación Financiera.

### 5.3. Conclusiones

Los porcentajes ya antes mencionados, en base a las respuestas de los cuestionarios, son bastante aceptables, ya que la menor fué de un 83% y la mayor de un 100%.

En general todas las preguntas fueron aplicables a las diferentes empresas y muy pocas no aplicables.

También se observó que en los puntos donde se menciona la aplicación de los modelos financieros en el proceso de la planeación, que muy pocas empresas los utilizan y es única mente para complementar la información y no como algo fundamental.

Algo más que vale la pena mencionar, es que todas las empresas están enfocadas primordialmente a un máximo control de su efectivo, ya que se hacen reportes diarios y es la única cuenta (bancos) en la que todos opinaron lo mismo; esto es tal vez debido a la situación presente que vive el país, considerando vital el conocer día con día la cantidad de efectivo con la que cuenta la empresa.

Otro aspecto que se observó es el de la pregunta #5, en la que se pregunta si existe un límite para cada una de las cuentas, la respuesta en su mayoría fue que todo era de

acuerdo a el momento, variando según sus necesidades.

Como ya antes se mencionó la información no puede ser tomada en un 100% como segura.



## CONCLUSIONES

Es esencial el uso de la planeación para lograr un objetivo a corto o a largo plazo, planear es fijar objetivos en un tiempo determinado buscando el correcto desarrollo de los objetivos y su máximo aprovechamiento como finalidad.

El éxito de una empresa no tan sólo depende del plan o programa trazado, sino que requiere de un conjunto de requisitos, una actuación efectiva, los planes y programas son instrumentos o medios para alcanzar una meta.

La planeación representa una de las actividades principales en la participación individual, debido a que permite consolidar la estructura jerárquica y en caso necesario, contribuye a su modificación para hacer frente a situaciones diferentes.

El uso de ciertas técnicas, como las razones financieras, entre las cuales podemos mencionar la de liquidez, la de rentabilidad, la de rotación e inventarios, cuentas por cobrar, días de cartera, etc. Así como los elementos entre los cuales destacan por su importancia los referentes a objetivos, políticas, procedimientos, programas, etc. Consolidan mejor el desarrollo de la información correspondiente a la planeación.

Utilizando la planeación financiera en las entidades se busca un máximo de control minimizando errores, dividiendo responsabilidades, más sin embargo no por ello limitándose al área correspondiente sino buscar el mejor desarrollo de su trabajo, además de realizarlo en forma armónica con los demás departamentos.

El hecho de utilizar la planeación financiera es buscar el lograr un objetivo en un tiempo determinado, siendo este tiempo determinado en base a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta todas las posibles circunstancias que pueden presentarse en el desarrollo del mismo.

El ofrecer una visión más amplia y con mayores bases para poder dar una información, es de vital importancia, ya que ofrece un trabajo de calidad, que sea oportuno y que aporte beneficios a la empresa, así que podemos decir que la planeación financiera es una visión lo suficientemente amplia para brindarlo y lo suficientemente firme como para usarse en la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFIA

1. El Proceso Administrativo.  
Koontz y Odonnel.
2. El Proceso Administrativo.  
J. Antonio Fernández Arena.
3. El Control de Dirección.  
L. Buther y D.R. Johnson.
4. Responsabilidad del Contador en la Función de la  
Planeación Financiera de las Empresas.  
Amezcu R. Alfredo.
5. La Administración Financiera.  
Robert Johnson W.
6. Planeación Financiera.  
Javier García Rosales. -tesis-
7. Planeación Financiera.  
Marcela E. Paucha Díaz. -tesis-
8. Fundamentos de Administración Financiera.  
Lawrence J. Gitman.
9. Fundamentos de Administración Financiera.  
James C. VAn Horne.
10. Contabilidad de Costos.  
Ernesto Reyez Pérez.

11. La Interpretación de Estados Financieros y sus  
Métodos Analíticos.  
Justino López Camacho                    -tesis-
12. Utilización de las Razones Financieras en una  
Auditoría Fiscal.  
Varios Autores.                            -tesis-
13. Planeación Financiera en los Negocios. -tesis-  
Javier García Rosales.
14. Planeación Financiera de las Empresas. -tesis-  
Julio Hernández Sánchez.
15. Técnica Presupuestal.  
C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río González.
16. Revista del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas.  
A.C.  
Junio - 1973.
17. Planeación Financiera de la Empresa.  
Antonio Saldívar.