

181
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL CONTROL FINANCIERO EN LA
PLANEACION ESTRATEGICA.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
C O N T A B L E
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
JOSE LUIS REYES HERRERA**

ASESOR DEL SEMINARIO: DRA. ARACELI JURADO ARELLANO



MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

A las personas que más alientan,
en quienes me apoyo,
quienes sostienen con firmeza,
la vida
y disfrutan
con la dicha
a quien me dieron la vida
y su vida entera.
Quienes no se rindieron
en la fe que me dieron
lo que me ofrecieron
y que me brindaron.
Quienes siempre están firmes
y sin quebrantos
a mi lado
contra viento
contra marea,
en la adversidad,
en el triunfo
quienes siempre se encuentran
a mi lado
en este y en todo momento
quienes me han dado todo
a mis padres.

José Luis.

VENI, VIDI, VICI
A Luz del Carmen, Estela, Lucrecia, Laura
Gabriel, Alejandro y Víctor por el amor,
amistad, desinterés, confianza,
pero sobre todo la gran unión que
hemos tenido a lo largo de nuestras vidas
LOS QUIERO MUCHO.

Uno de los mas grandes tesoros que puede
tener el hombre es la AMISTAD.
A Oriando, Alberto, Humberto,
por el apoyo que he recibido de su parte.

Lo que hace importante a una flor es el
tiempo que le hayas dedicado.
A todos mis profesores de la
Universidad por el enorme regalo
que he recibido, la educación.

En especial

**A la Dra. Araceli Jurado
por el apoyo, orientación,
y tiempo que me brindo para
el desarrollo de la presente
investigación
GRACIAS.**

**A mi hermana Laura Reyes
por todo el apoyo brindado.
TE QUIERO.**

EL CONTROL FINANCIERO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| I METODOLOGÍA..... | 4 |
| II PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO..... | 8 |
| III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 17 |
| IV EL CONTROL DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS..... | 29 |
| V INSTRUMENTOS DEL CONTROL FINANCIERO. | |
| 1 Presupuesto..... | 49 |
| 2 Flujo de efectivo..... | 56 |
| VI INSTRUMENTOS DE CONTROL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | |
| Control de gestión..... | 65 |
| Presupuesto a largo plazo..... | 71 |
| VII PROPUESTA DE CONTROL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 81 |
| CONCLUSIONES..... | 89 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 99 |

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia la empresa han tenido la necesidad de planear y de alcanzar un objetivo, muchas de las veces estos proyectos se ven truncados por la falta de planeación, en cuanto a los efectos que se pudieran tener. Además de una planeación las empresas deben contar con controles adecuados que le permitan, analizar los logros que se van consiguiendo o evaluar las decisiones que se tomaron; dichos controles tiene que ser elaborados lo mejor posible para que no se caiga en un exceso de los mismos.

En nuestro país no existe una cultura administrativa en las empresas micro y pequeña, esto aunado a la globalización económica , ha provocado un enfrentamiento de vinculación entre las empresas y las actuales formas del pensamiento administrativo. A lo largo de la historia se ha utilizado la planeación como una estrategia o planes para el futuro con el fin de lograr mayor productividad y eficiencia dentro de la empresa.

Toda planeación debe ir seguida de un control para evaluar si efectivamente se esta llegando a los objetivos que se fijaron con anterioridad, a través de la práctica se observa que casi nunca se lleva un control para evaluar si los objetivos fueron alcanzados , o no, esto demuestra, que el logro de las metas no se realiza por si sola y que la eficiencia de los planes no siempre asegura el éxito, es por ello que el proceso administrativo ayuda a conjugar las estrategias de un negocio y su relación con su entorno macroeconómico.

El proceso de la planeación actualmente provoca a las empresa grandes erogaciones de dinero , quizás un poco motivado por la carencia de controles financieros adecuados para la toma de decisiones, además que la planeación estratégica en un concepto que incluye diversos equipos de trabajo para poder llevarla a cabo.

En el capítulo uno, se hace referencia al tipo de metodología que se utilizó para llevar a cabo esta investigación, así como su alcance; dando como resultado un análisis de la planeación estratégica para las empresas.

En lo referente al capítulo dos se analizan a los forjadores del pensamiento administrativo desde Henry Fayol de introducción; Roussell, Acoff como parte de la planeación estratégica pasando por Edwards Deming referente al control. Considerando que la planeación y el control son dos elementos necesarios dentro de toda empresa, que permitirán en el mediano y largo plazo su crecimiento y supervivencia.

La planeación estratégica esta contemplada en el capítulo tres, así como el proceso que debe seguir. Cabe mencionar que la planeación estratégica tiene sus orígenes después de la Segunda Guerra Mundial por lo que el hablar de estrategia incluye que se planteen objetivos, así como posibles caminos para lograrlos.

Por lo que respecta al capítulo cuatro se analiza al control desde el punto de vista de los boletines del Instituto Mexicano de Contadores Públicos de México. Dicha institución al establecer reglas para la elaboración de la información financiera deben ser

tomados en cuenta para que la información cumpla verdaderamente los objetivos para lo que fue creada.

El control financiero esta incluido en el capítulo cinco, en el se analizarán algunos de los instrumentos necesarios para la elaboración de una planeación adecuada dentro de las empresas, como sería el presupuesto, el flujo de efectivo, los estados financieros, etc.

En el capítulo seis se analizan los instrumentos del control en la planeación estratégica como es el control de gestión y la calidad. En el presente capítulo se analizará que es el control de gestión y su utilidad para la empresa, el control de gestión se encuentra relacionado con la planeación estratégica en virtud de que el primero se enfoca a situaciones que se pudieran tener dentro de la empresa a lo largo de su desarrollo.

Por último, se presenta una propuesta del control en la planeación estratégica que se analiza en el capítulo siete. Dicha propuesta tratará de proporcionar ciertos parámetros para la planeación estratégica en las empresas sin que se incurra en gastos excesivos, teniendo como eje principal para su elaboración un mejor control financiero.

El establecer ciertos controles financieros para la toma de decisiones, la empresa podrá determinar sus objetivos, así como la forma más adecuada para llegar a ellos, cualquier empresa que contenga controles financieros que de alguna manera evalúen los objetivos que se elaboraron en la planeación, podrá desarrollar mejor su potencial de crecimiento, así como realizar nuevas inversiones.

METODOLOGÍA

EL CONTROL FINANCIERO DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De las cuatro áreas con que cuenta la carrera de contaduría una de las que proporciona mayor desarrollo para la empresa son las finanzas, dado que esta analiza el origen y aplicación de los recursos con que se cuentan. En virtud de lo anterior se decidió llevar a cabo una investigación en esta área

Tema específico: El Control financiero en la planeación estratégica.

Especificación del tema: El análisis del control financiero en la planeación estratégica para el desarrollo de las empresas

Planteamiento del problema

Dentro del proceso de planteamiento del tema se consideró de mayor importancia establecer controles financieros adecuados para la planeación estratégica dentro de la empresa sin que esto quiera decir grandes inversiones de dinero por parte de estas.

Objetivos de la investigación:

Incrementar los conocimientos en cuanto al área de finanzas así como utilizar la planeación estratégica para el desarrollo de la empresa.

Estudiar y evaluar las ventajas que ofrece la planeación estratégica en las empresa, así como destacar la interrelación que existe entre la planeación estratégica y los controles financieros dentro de las empresa.

Aportar algo nuevo que pueda ser utilizado por cualquier empresa en cuanto a los beneficios de la planeación estratégica con base en sus controles financieros.

Tipo de investigación.

Al establecer la problemática de los controles financieros en las empresa se revisó información documental referente al tema, considerando que la planeación estratégica es utilizada en grandes empresas que cuentan con grupos multidisciplinares así como controles financieros para soportar una planeación de sus objetivos.

Las pequeñas y medianas empresas no utilizan controles financieros para la planeación, en realidad las decisiones son tomadas por una sola persona que en la mayoría de los casos toma las decisiones en base a las experiencias del pasado y no a una evaluación de la empresa, esto sin contar que en realidad la información financiera no es utilizada para la toma de decisiones.

Hipótesis de trabajo.

Los controles financieros de alguna forma proporcionan información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

La planeación estratégica esta encaminada de objetivos en el mediano y largo plazo.

En la medida en que una empresa cuente con controles financieros como los presupuestos , flujos de efectivo, estados financieros, puntos de equilibrio, adecuados para la toma de decisiones, la elaboración de la planeación estratégica será mas sencilla y fácil de evaluar.

El análisis en la presente investigación será de tipo deductivo en el cual se analizarán aspectos de la planeación estratégica como su elaboración, requerimientos y puesta en marcha, por otro lado serán considerados los bases que establece el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. en cuanto a los controles financieros, necesarios en toda empresa para la elaboración de una adecuada planeación; dando como resultado una propuesta de controles financieros necesarios para la elaboración de la planeación financiera y se pueda visualizar en el mediano y largo plazo ventajas de crecimiento de la misma empresa.

Si una empresa realmente cuenta con controles financieros adecuados para la toma de decisiones, y con información veraz y oportuna entonces podrá realizar una planeación estratégica más apegada a la realidad en que se desarrolla.

En la actualidad la competitividad de las empresas obliga a que estas desarrollen controles adecuados, por medio de los cuales elaborarán planes necesarios para su supervivencia.

PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

ANTECEDENTES

Se piensa que las primeras organizaciones se formaron cuando las personas se dieron cuenta de que necesitaban ayuda para hacer frente al complejo medio en el cual vivían. Un ejemplo de esto, es cuando el hombre primitivo aprendió que en la cacería podía vencer con más facilidad a la presa si los cazadores atacaban juntos que haciéndolo de manera individual. Sin embargo éstos primeros grupos de cazadores no se pueden considerar organizaciones en el sentido estricto de la palabra ya que, más bien, eran partidas que se formaban, solamente, mientras duraba la cacería y no había una verdadera división del trabajo dentro del grupo. Fue con el tiempo, cuando algunos integrantes del grupo comenzaron a especializarse en la fabricación de jabalinas, mientras que otros se encargaron del decorado de la cueva, la recolección de bayas y así todas las tareas se realizaban conforme a una división de trabajo; es entonces cuando se puede decir que surge una organización más formal.

No cabe duda de que la historia del hombre está llena de evidencias, que prueban la existencia de actividades organizadas; esto puede comprobarse mediante los hallazgos que la arqueología ha logrado descubrir y que han ayudado a conocer la vida de las antiguas civilizaciones, las obras encontradas, son grandes exponentes de la existencia de un sistema organizado para su realización; ejemplos de estas maravillas son, los enormes muros de la antigua Babilonia, las Pirámides de los Faraones en Egipto, los Templos de los Aztecas, etc. Otros ejemplos de organizaciones formales en tiempos pasados son: el

Imperio Romano, la Iglesia Católica Romana y el Famoso Arsenal de Venecia todos ellos requirieron de administradores capaces.

Conforme el hábitat del ser humano se tornaba cada vez más complejo, aumentaba la necesidad de crear organizaciones formales; surgieron gobiernos más estructurados administrativamente, se crearon ejércitos capaces de conquistar y defender un pueblo, etc.; el papel de la organización formal comenzó a ser más trascendental puesto que su labor va en función de satisfacer las necesidades del hombre.

Sin embargo, el factor principal que le dio un desarrollo muy rápido a las organizaciones y por lo consiguiente a la administración fue la Revolución Industrial; ésta dio un fuerte impulso a la producción manufacturera y al mismo tiempo originó el nacimiento de la clase empresarial. Con el sistema fabril se crearon nuevas áreas de la actividad humana; los bienes y servicios que anteriormente proporcionaban los individuos o los pequeños grupos de personas que cooperaban informalmente, ahora los proporcionaban grandes grupos de personas, las cuales formaban parte de una organización.

A medida que la sociedad ha venido a confirmar el esfuerzo de grupo y que estos han estado evolucionando dentro de la sociedad, se hace cada vez más patente la necesidad de organizar y dirigir al grupo, por lo que actualmente existen una gran variedad de organizaciones en cuanto a tamaño y forma; sin embargo las organizaciones van creciendo y en esa misma medida van requiriendo algo más que la cooperación

informal que caracteriza el esfuerzo de los grupos pequeños, haciéndose necesario que una o varias personas asuman la responsabilidad de coordinar los esfuerzos individuales y de grupo, reuniendo sus capacidades y dividiendo el trabajo que se requiere para alcanzar sus objetivos. Esto es por lo que cada vez retorna mayor importancia la administración dentro del mundo moderno.

Resumiendo lo anterior, podemos señalar que las organizaciones y las ideas concernientes a la administración se conocen y aplican desde la antigüedad. Sin embargo, el estudio sistemático de la administración es relativamente reciente, al parecer fue hasta principios del siglo XX, en que, se comienza a conceptualizar el término "administración", el cual a partir de esa época se le ha definido de muy diversas formas de acuerdo a la concepción administrativa de cada uno de los investigadores de este tema.

ALGUNOS ENFOQUES DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Dentro de la teoría administrativa se habla de varios enfoques también llamados escuelas del pensamiento administrativo. Estos enfoques la mayoría de veces, plantean supuestos divergentes, lo que dificulta llegar a conclusiones integradas. Es posible que esto se deba a que, por una parte, dichos enfoques se han dado a través de una dimensión histórica y por otra a que los autores provienen de diferentes ciencias. Sin embargo, estas diferencias han logrado enriquecer a la administración y al mismo tiempo demuestran las grandes posibilidades de avance en este campo.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

"Administración Científica" fue el nombre que se le dio a la primera escuela del pensamiento administrativo, el creador de este pensamiento fue Frederick W. Taylor.

Taylor desarrollo un plan de incentivos a destajo, en el que puso en práctica las normas desarrolladas en sus estudios de tiempos. Este plan consistía en ofrecer al trabajador altos salarios siempre y cuando lograra una producción por arriba de lo normal, pero de no ser así entonces el trabajador recibía salarios bajos equivalentes a su rendimiento laboral. Además de Taylor, hubo otras personas dedicadas a este estudio, quienes subrayaron la importancia de aplicar el método científico en la administración, apoyando su causa en los resultados obtenidos en aplicaciones prácticas. También afirmaron que la dirección es la responsable de estudiar, científica y detalladamente las facetas de una operación cualquiera que esta sea, pudiendo con esto determinar una norma de rendimiento realista, tanto para la organización como para el trabajador. En su planteamiento Taylor pretendía erradicar el empirismo e improvisación que predominaba en esa época. En cuanto a los seguidores y contemporáneos de este enfoque se pueden mencionar a Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilbreth.

Esta última pareja apoyó y ayudo fuertemente a desarrollar las ideas de Taylor, hicieron una combinación de esfuerzos obteniendo así un estudio de tiempos y movimientos así como del aspecto humano del trabajo en la organización.

ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL

Esta escuela del Pensamiento Funcional, también llamada "De Proceso", surge simultáneamente con la administración científica, el principal representante de este enfoque fue Henry Fayol, un ingeniero y ejecutivo francés, concibió a la administración como un proceso que incluía cinco funciones: Planeación, organización, mando, coordinación y control. Fayol consideró ese proceso como una característica universal de la administración. La lógica de este concepto consiste en que las funciones administrativas se llevan a cabo en una secuencia a través del tiempo. Esta escuela concentró sus esfuerzos en las áreas de la división del trabajo, de como se distribuye la autoridad dentro de las organizaciones, de las relaciones entre el personal de línea y el administrativo, así como también, del alcance del control que ejercen los administradores en cuanto al número de subordinados que puede controlar efectivamente un administrador. Los estudios de Fayol centraron su atención en la función administrativa de la gerencia. Además de la creación del proceso administrativo, formuló 14 principios, lo que a continuación se presentan.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE HENRY FAYOL

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando

6. **Subordinación de los intereses particulares al interés general**
7. **Remuneración**
8. **Centralización**
9. **Jerarquía**
10. **Orden**
11. **Equidad**
12. **Estabilidad del personal**
13. **Iniciativa**
14. **Unión del personal (Buenas relaciones entre el personal)**

ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES HUMANAS

El enfoque de las Relaciones Humanas surgió en la década de los 30's y se fundamenta en los experimentos realizados por Elton Mayo, quien a su vez aplicó los principios elaborados por Taylor y los estudios sobre la psicología industrial iniciados por los esposos Gilbreth. Mayo investigó la relación entre el ambiente físico y la productividad, llegando a la conclusión de que no existía ningún tipo de enlace entre estos dos aspectos; sin embargo, descubrió que el principal incremento de la producción era atribuido a factores psicológicos conductuales. Encontró también que aparte de las necesidades de dinero, las personas necesitan sentir que se les acepta y que pertenecen al grupo del cual forman parte. Mayo y sus seguidores pensaban que si la administración logra reducir los conflictos en las organizaciones entonces habrá más armonía en las relaciones humanas y esto aumentará la satisfacción del trabajador y en último término dará lugar a una mayor productividad.

Los experimentos de Mayo sirvieron de base a investigaciones posteriores sobre aspectos sociales y conductuales de la administración. Los principales representantes de estos estudios fueron: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Víctor Vroom y Douglas McGregor.

ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS

El Método de Sistemas destaca la relación mutua de actividades dentro de una organización, se opone a los departamentos aislados, que se encuentran en las organizaciones tradicionales. La teoría Sistémica proporciona a la gerencia conceptos de todos los movimientos importantes aparecidos desde 1960, incluyendo investigación de operaciones, comportamiento de la organización, sistemas de información para la gerencia, dinámica industrial y sistemas. Un sistema es en esencia un conjunto o montaje de cosas interconectadas, interdependientes, cosas que forman una unidad completa. Estas cosas pueden ser físicas, como las partes de un motor de automóvil, o también pueden ser teóricas como un conjunto de conceptos, principios, teorías y técnicas en un área como la administración. Todos los sistemas, interactúan con sus ambientes y reciben la influencia de ellos.

Así mismo, el método de sistemas enfatiza las relaciones mutuas y la interdependencia de las partes de la organización con el todo, en donde la función del administrador consiste en coordinar todas estas partes interdependientes a fin de lograr las metas de la organización.

Herbeth A. Simon, definió en cierta ocasión a las organizaciones como "Sistemas de actividad independientes, que abarcan al menos varios grupos principales y que suelen caracterizarse en el nivel de conciencia de los participantes por un alto grado de dirección racional de la conducta hacia fines que son objetivos de conocimiento común". Este concepto fue ampliado hasta aplicarlo a cualquier sistema de interacciones o conducta de grupo cooperativo donde existía un propósito claro dándole al área el título general de "Teoría de la organización". Este enfoque es más amplio que el campo de la administración pero que, al mismo tiempo, tiende a pasar por alto muchos conceptos, principios y técnicas que son importantes para los gerentes.

ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS O SITUACIONAL

El método de contingencia, llamado en ocasiones también Método Situacional y al que algunos autores consideran al más apropiado para obtener respuesta a la problemática administrativa actual.

La escuela de contingencia o situacional es una síntesis de las anteriores y como tal, afirma que la aplicación de los principios y prácticas de la administración, deben conservar la armonía con las circunstancias existentes, y que los instrumentos de administración funcionales, conductuales y sistemáticos se deben de aplicar según la situación o las circunstancias del momento.

Los defensores de este enfoque sostienen que lo que los gerentes hacen en la práctica depende de un conjunto de circunstancias, y que no toca a la ciencia y la teoría prescribir lo que deberá de hacerse en una situación dada, ya que, la forma en que la teoría y la ciencia se apliquen en la práctica dependerá naturalmente de la situación que se esté presentando.

Resumiendo sus objetivos tenemos que las escuelas han planteado su ideología desde varias perspectivas de la administración. Como por ejemplo: la Administración Científica hizo hincapié en que los directores deberían de ocuparse de los métodos de trabajo, equipo y técnicas. La Teoría Funcional se centró en las funciones de dirección, la de Relaciones Humanas en las personas, el Enfoque de Sistemas alerta a los gerentes ante las interacciones entre las partes de la organización y el medio ambiente, y por último el Enfoque de Contingencias le da mayor importancia a la necesidad de adaptar los métodos administrativos a cada situación.

Ahora que se conocen los conceptos básicos de los enfoques del pensamiento administrativo, podemos afirmar que todos ellos han evolucionado a través del tiempo y sus aportaciones han influido en los principios y prácticas administrativas actuales.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Como mencionamos en el pensamiento administrativo, la planeación estratégica será el tema que analizaremos en este capítulo, por lo que consideraremos a Guillermo Gómez Ceja en cuanto el modelo de planeación estratégica que el propone.

Dentro de la planeación existe un proceso para la toma de decisiones, de tal forma que estas no sean tomadas a ligera o sin ningún sustento, a lo largo de la vida de la empresa micro, pequeñas y medianas, las decisiones son tomadas por actitudes melatistas o gracias a la experiencia de los dueños en el ramo, pero esta forma quizás no sean la mas adecuada para la toma de las mismas, por lo para llevarlas a cabo considero que se tienen que seguir un proceso.

Este proceso tendrá que analizar el pasado y presente de la empresa para poder determinar la forma en qué, cómo, cuándo, donde, con qué y para qué se van a llevar a cabo las medidas para alcanzar los objetivos.

Por otro lado consideremos a Steiner dado que este autor plantea definir a la planeación estratégica desde distintos puntos de vista para efecto de la presente investigación consideramos el punto de vista de la estructura.

Steiner la define de la siguiente manera:¹ " Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y

¹STEINER, George A. Planeación Estrategia. CECSA. México, 1993. p. 21

estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos básicos de la compañía."

En cuanto a esta definición podemos mencionar que Steiner considera el establecimiento de planes y políticas, que de alguna forma son la base para el logro de otros objetivos básicos dentro de la compañía.

En cuanto a la planeación estratégica Steiner considera que no se limita a establecer programas o modelos aplicables en la administración de la compañía, tampoco se refiere a un simple presupuesto para poder determinar cual será el futuro de la ventas de un producto por lo que la planeación estratégica esta más allá que planes para el futuro.

Desde el comienzo de la humanidad el hombre se ha preocupado por predecir el futuro pero de alguna forma las decisiones son tomadas en el presente y solo se podrá evaluar que tan acertadas fueron estas. De alguna forma la planeación estratégica va más allá y requiere de imaginación por parte de los directores y del personal que compone la compañía.

Una de las consideraciones que realiza Gómez Ceja para determinar una planeación estratégica dentro de las empresa es el análisis del pasado y presente por lo que para ello determina algunos conceptos tales como: ²

- a) Filosofía de la gestión.
- b) Objetivos.
- c) Líneas de actuación.

²Gómez Ceja. Planeación y organización de empresas. Edicol. México, 1984. p. 75

- d) Decisión.
- e) Estrategia.
- f) Acción.

En cuanto a la filosofía de la gestión se refiere el análisis de la historia de la empresa, la ética de los directivos y de las relaciones con que cuenta la empresa con sus proveedores, es decir su entorno macroeconómico.

Podemos mencionar que una empresa sin objetivos sería algo parecido a un barco sin timón, la cual va a la deriva sin un rumbo fijo pero, los objetivos son importantes para poder determinar hacia donde se pretende llegar.

Cabe mencionar que muchas empresas carecen de objetivos bien definidos, por lo menos en cuanto a su crecimiento o al desarrollo de nuevos productos, por lo que al no determinar bien sus estos muchas de las veces fracasan sus intentos de crecimiento.

Dentro de los conceptos que maneja Gómez Ceja se encuentran íntimamente relacionados unos con otros, de alguna forma se va describiendo un proceso de planeación en el cual, se analiza la historia de la empresa, determina objetivos de que es lo que se quiere realizar, ya que en la medida en que se determinen bien los objetivos, en esa medida el grupo actuara o colaborará en una mejor forma para lograr dichos objetivos.

Una vez desarrollados los objetivos se tiene que determinar la forma o guías en que será llevada a cabo para lograrlos. Ya que se determinaron estos aspectos hay que considerar la importancia en la toma de decisiones puesto que no deben de ser tomadas a la ligera por los directivos de tal forma que además de decidir que es lo que se va a realizar se debe determinar la forma en que serán evaluadas estas decisiones.

Ahora bien, una de los conceptos mas importantes en la planeación estrategia es, la determinación de la estrategia a seguir, este concepto fue utilizado desde la época de la Guerra y consistía en la elaboración de un plan a seguir, analizando todas las posibles formas de reaccionar del enemigo, en virtud de que se obtuvieron buenos resultados en la Guerra, la administración adopto este concepto, al realizar una estrategia se elaboraba un plan a seguir y las decisiones que se toman están en función de las reacciones que se tendrán si se toman varias alternativas, resumiendo se trata básicamente de el hecho de establecer un plan por medio del cual se desarrollaran diferentes escenarios y serán analizadas las diferentes respuestas en estos escenarios.

Todos estos conceptos forman parte de la planeación estratégica pero, para definirla tomaremos a Gómez Ceja que menciona al respecto ³ " La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste el desarrollar total o parcialmente los

³Op. Cit. pág. 18 . p. 78

recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial. _

Consideremos la definición anterior de estrategia al nivel en que se genera por lo que encontramos:

- 1.- Formuladas.- Es el nivel más alto de la organización con el propósito de guiar las operaciones de sus subalternos.
- 2.- Consultadas.- Desarrolladas la mayoría de la veces por consultas en casos específicos y se presentan a lo largo de la escala jerárquica.
- 3.- Implícitas. Su origen es el desarrollo de las mismas operaciones de la empresa y por lo general este tipo de estrategias se convierten con el tiempo en políticas.
- 4.- Impuestas externamente .- La gran mayoría de este tipos son las elaboradas por el gobierno y tiene que ver con la empresa, ya que no es un ente solitarios o separado del mundo, es por ello que este tipos de estrategias no solo afecta a una sola empresa se puede afectar a un grupo o a todas en su conjunto.

Ahora bien si consideramos que en la planeación estrategia las decisiones son tomadas por los más altos niveles de autoridad, también debemos tomar en cuenta que, en la medida que los empleados de una empresa estén involucrados en el proceso de

planeación mejor trabajaran para el logro de la misma, también debemos considerar el tipo de personal con que cuenta la empresa para poder llevar a cabo esto.

Por otro lado, si comparamos nuestra definición con la de entidad, de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, encontramos que ⁴ "La actividad económica es realizada por entidades identificables que constituyen combinaciones de recursos humanos, naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad...", podemos encontrar conceptos similares con la existencia de recursos que determinan de alguna forma la posibilidad con que cuenta una empresa para lograr sus objetivos, sin pasar por alto la existencia de una autoridad encargada de las decisiones.

A manera de resumen la planeación estratégica supone, la existencia de tres elementos necesarios, uno la elaboración de objetivos para determinar hacia donde se quiere llegar, dos la existencia de recursos porque, en la medida en que se tengan más o menos recursos se determinará la mayor o menor posibilidad de lograr los objetivos planteados y tres la existencia de una autoridad, encargada por un lado, de la selección de las alternativas más viables para el logro de los objetivos y por el otro de plantear los posibles mecanismos para su control. Además debemos considerar a la planeación estratégica como un proceso a largo plazo, por la cantidad de personas y recursos que se encuentran involucrados en la misma.

De alguna manera nuestro autor divide a la empresa para la implantación de la planeación estratégica en dos grupos, uno de los cuales encargado de analizar los productos, las remuneraciones hacia el personal, los grados de descentralización de la autoridad y otro la participación del personal en el proceso de planeación , en la figura 1 observamos la propuesta de Gómez Ceja para la formulación de una estrategia.

Posteriormente analiza la posibilidad de expansión de sus productos, sin bien es cierto que, sin los productos para comercializar no existiría la empresa, hay que considerar que actualmente las empresas micro, pequeña y mediana casi no pretende realizar estos estudios, dado que su principal objetivo es la supervivencia frente a las grandes empresas, por las características de su proceso productivo, puede obtener mejores precios en la adquisición de materias primas, esto sin contar que realmente la información financiera no es tomada en cuenta en el proceso de planeación de su propia producción.

Es posible que, en la medida que se realicen estudios en cuanto a el precio, plaza, producto y promoción la empresa pueda realmente subsistir y a lo largo del tiempo poder plantear la posibilidad de ampliar su mercado.

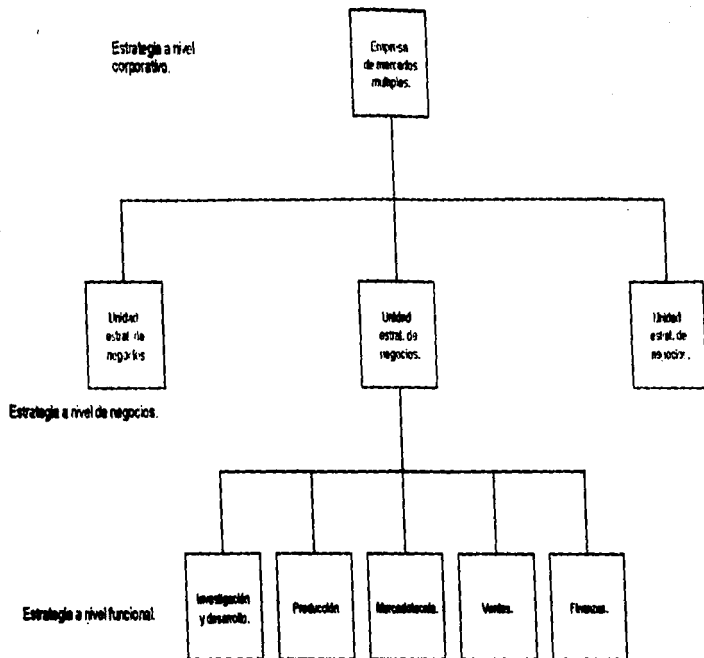
Además hay que destacar que el autor menciona ciertos puntos críticos que se tendrán en empresas que mantienen un crecimiento armónico como son: ⁵

⁵IMCP, A.C. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Boletín A-1. 1996.

México.

p. 8

⁶Op. cit. pag 18 .p. 90



- 1.- Económicos.
- 2.- Desarrollo de nuevos productos.
- 3.- Gestión.
- 4.- Competencia.
- 5.- Demanda.

En cuanto a estos problemas nuestro autor se apoya en lo que menciona Ansof, que algunos de los problemas anteriores pueden estar determinados en los siguientes puntos :

- 1.- Diversificación.
- 2.- Expansión.

De alguna forma los puntos anteriores los podemos separar en varias estrategias a considerar como serían:

1.- La diversificación del producto en donde, la empresa tendrá que determinar, si fabrica nuevos productos con sus debida problemática o la creación de algún producto que se pueda producir con la misma infraestructura.

Al respecto debemos considerar que, para el desarrollo de los productos se tiene que elaborar una serie de informes tales como, presupuestos de producción, capacidad de la maquinaria, costo de las materias primas y otros materiales que intervienen en la producción; de alguna forma si la empresa no cuenta con los suficiente métodos de

control en la producción que sean capaces de proporcionar información veraz y oportuna no se podrán tomar decisiones en la misma.

Además por la cantidad de elementos a estudiar en el desarrollo de los productos se podría pensar, que se necesitan grandes equipos o grandes inversiones, por lo que muchas de las veces por miedo a perder en este proceso de estudio, no los realiza.

2.- Desarrollo de nuevos mercados, nuestro autor considera importante desarrollar nuevos mercados, cuando se tenga una disminución en la demanda o existen productos similares en el mercado; estos dos aspectos pueden ser contrarrestados en la medida en que la empresa realice una adecuada propaganda, pero además, la publicidad actualmente es cara o no se cuenta con un departamento especializado para ello en las mismas empresas, también se requiere de inversión, por lo que muchos de los productos solo se conocen de manera local y al encontrarse el mercado local contraído por efectos de la economía, realmente las empresas correrán peligro de desaparecer por no ser capaces de generar recursos para su subsistencia.

3.- Incremento del capital, hay que considerar que existen diversas formas de financiamiento para las empresa pero, muchas de las veces para poder llegar a estos financiamientos se requiere de información financiera que, muchas de las veces ni siquiera existe en las empresa micro, pequeñas y medianas, un poco motivado porque quizás no saben los beneficios que esta ofrece, nuestro autor considera que existen varias formas para ampliar el capital, siendo la mejor detraer los beneficios, una cantidad con la que se forma un fondo de previsión para futuras ampliaciones, dicho procedimiento requiere de mucho tiempo por parte de la empresa y por parte de los dueños quiere decir

que, en lugar de recibir el cien por ciento de las utilidades recibirán un porcentaje menor, por lo que no a muchos les agrada.

Un concepto que se puede considerar para la evaluación que menciona nuestro autor es la existencia de estadísticas que avalúen los resultados obtenidos en los diferentes procedimientos de publicidad.

Aunque existe un problema, que muchas de la veces para poder realizar un estudio de mercado confiable no se cuenta con los recursos suficiente para realizarlo, por lo que además de que no se tendría una información veraz y oportuna, también requiere por parte de los empresarios un conocimiento en estadística para poder revisar los resultados de las estadísticas.

5.- Descentralización, comenta nuestro autor que, el emplazamiento en zonas rurales se ha ido descartando tanto que, actualmente existe la tendencia de localizar las zonas industriales en pueblos próximos a las grandes ciudades. Sin embargo ciertos factores deben ser analizados previamente a la toma de esta decisión, dependen en gran medida en el tipo de producto que se este analizando, así como, los gastos en que se incurrirá para el transporte de la materia prima, los gastos de transportación de los productos terminados, así como la cercanía de los puntos para su venta; de alguna manera todos estos aspectos tienen un impacto financiero en la empresa por lo que, para su evaluación se requiere de ciertos informes.

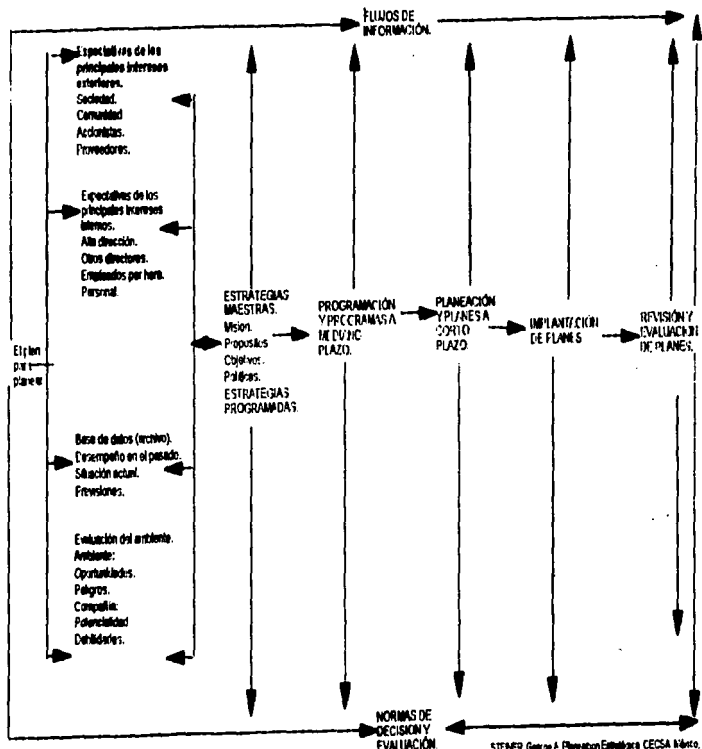
Otro de los aspectos a considerar es la existencia de estímulos por parte del gobierno para la implantación de empresas fuera de las ciudades, pero muchas de las veces estos estímulos se quedan en el papel y no son tan difundidos entre las empresa para su aprovechamiento.

Por otro lado Steiner cuenta con premisas de planeación las cuales son consideradas como la base para el desarrollo de la Planeación Estratégica considerados en la Fig 2.

Al igual que Gómez Ceja, Steiner considera diversos planes a desarrollar para el logro de sus propósitos, para ello Steiner propone que se realice una evaluación de los principales fuerzas y debilidades con que cuenta la empresa, así como las expectativas tanto internas como externas, cabe mencionar que este autor reconoce la importancia del factor humano que laborar en los distintos procesos, quizás sea este el mas relacionada con las deficiencias dentro de la empresa.

Otro de las factores importantes es, la existencia de archivos mediante los cuales la empresa podrá contar con información en cuento a su desarrollo, es decir, permanencia en el mercado, estadísticas de venta, estados financieros, así como relaciones con sus proveedores, clientes y acreedores.

Cabe mencionar que la planeación estratégica debe contar con elementos de control necesarios para evaluar los planes y programas puestos en marcha, dichos controles además de proporcionar información a la dirección deben de contar con la



capacidad de poderse adecuar a las diversas circunstancias o modificaciones que se hagan a los mismos planes.

Los dos autores consideran de gran importancia y como primer paso en el proceso de la planeación estratégica, la existencia de controles también es planteada por ambos por los que en el siguiente capítulo analizares la importancia de los controles contables dentro de la planeación estratégica.

**EL CONTROL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS BOLETTINES DEL
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS**

Existen diversos autores en cuanto a el control, cabe mencionar que dentro de la mayoría de procesos administrativos resaltan el control como un elemento de importancia, el cual será el encargado de verificar que los objetivos o metas tanto internos como externos se este cumpliendo y en su caso realizar las modificaciones pertinentes, a continuación se mencionan diversas definiciones de control.

Koontz ⁶ " El control es la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes."

Terry ⁷ " El control como el proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado."

La mayoría de estos autores resaltan la importancia del control asociado con verificación o medición de los que se esta llevando a cabo, además de asociarlos con la fase de la planeación, es por ello que, sin una planeación previa no tendremos los objetivos establecidos, de alguna forma el control nos proporciona valores o medidas con referencia a algo que necesariamente se compara con los planes establecidos, podríamos hablar entonces de diversos tipos de control que existen dentro de una empresa.

⁶KOONTZ Herold, Curso de Administración Moderna, McGRAW-HILL, México, p.81

Para efectos de esta investigación solo mencionaremos algunos:

1. Controles de ventas.
2. Controles de producción.
3. Controles financieros.
4. Controles de calidad.
5. Controles generales.

El éxito o fracaso de una organización depende de el grado de enfoque de los planes, es decir , que cuanto más enfocados estén las partes que componen la empresa al logro de sus objetivos más fácil podrán cumplirlos, los planes que se fijan dentro de las organizaciones de alguna forma también tienen controles y dichos controles deben de estar enfocados a permitir un cierto grado de flexibilidad de realizar cambios para poder cumplir con sus objetivos.

Podemos mencionar que, sin un control que verifique que las actividades se están realizando no podemos medir la eficacia de un sistema. En cuanto al control Earl D. Strong y Robert D: Smit mencionan⁸ " Existen varios puntos de vista respecto a la manera óptima de dirigir a la organización. Sin embargo los teóricos y los profesionales de la administración coinciden en que una buena administración requiere de un control eficaz. La combinación de objetivos bien planeados, una organización firme, una dirección capaz

⁸TERRY, George. Principios de Administración. México. CECSA. p. 620
⁹STONER, James, et.al. Administración. México. Prentice Hall. p.656

y la motivación tendrán pocas probabilidades de éxito si no hay un sistema adecuado de control”.

Kontz menciona la existencia de principios de control, los cuales consideramos que representan la base sobre los cuales descansa el control en toda organización, estos son:

Principio de **garantía del objetivo**.- El control es el encargado de detectar posibles desviaciones dentro de lo planeado, además de proponer correcciones.

Principio de **responsabilidad del control**.- La responsabilidad por el ejercicio del control descansa sobre una persona, de alguna forma la delegación, la asignación de tareas va relacionada con las personas o jefes de cada grupo o departamento.

Principio de **controles hacia el futuro**.- En la medida que los controles cuenten con información preliminar y se base más en este tipo y no en la información que se obtiene en el desarrollo de los objetivos determinará la mayor posibilidad para detectar posibles errores.

Principio de **eficiencia de los controles**.- Los controles son eficaces en la medida en que estos detectan posibles errores en el cumplimiento de los objetivos a un costo bajo para la misma organización.

Podemos hablar de control dentro de una organización siempre y cuando exista un esqueleto sobre el cual descansa el control, este esqueleto podríamos decir que se forma en la medida que los planes y programas a desarrollar dentro de una organización sean

comprendibles y se identifiquen con ellos, tanto las altas gerencias como las personas de tipo operativo dentro de las organizaciones.

Consideramos que existen tres tipos básicos de control y estos son:

1.- El control que se lleva a cabo antes de desarrollar las actividades, de alguna forma en este control la empresa se allega de los recursos necesarios tanto humanos, técnicos, materiales y financieros; dentro de estos precontroles podemos encontrar al presupuesto, a los flujos de efectivo proyectados entre otros.

2.- Los controles directivos.- De alguna forma este tipo de control verifica que las metas planteadas con anterioridad se estén cumpliendo, este tipo de control se encuentra interrelacionado con lo que es el presupuesto, en virtud de que es un plan futuro y el cumplimiento de este depende de que las metas a corto plazo se estén cumpliendo, o no. Dentro del control directivo podemos encontrar a el control financiero cuya importancia analizaremos posteriormente .

3.- El último control que podemos encontrar dentro de una organización es aquel en el cual ya se desarrollaron las actividades y se cumplieron los objetivos o algunos de ellos, es aquí donde resalta la importancia de la información dentro de una organización.

De cierta forma la información generada en el desarrollo de las actividades nos puede dar los suficientes elementos para ser analizada y determinar las causas por las cuales no se cumplieron ciertos objetivos planteados dentro de la planeación.

Cabe mencionar que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el libro de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, que son ciertos criterios sobre los cuales se desarrolla y elabora la información financiera.

En este libro se hace mención del esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera en dicho documento observamos que la información financiera debe tener ciertas características fundamentales como utilidad, confiabilidad, además de provisionalidad.

La utilidad se refiere básicamente a que la información generada se adecua al propósito del usuario, dicha utilidad esta sustentada en el medida que la información sea estable, objetiva y verificable. Por lo que respecta a la objetividad requiere que las reglas que se utilizaron para elaborar la información financiera no cambien o sean alterados con el fin de distorsionar dicha información.

Existe otra característica denominada provisionalidad que depende básicamente a la operación de las empresa y a la necesidad de tomar decisiones, por lo que la vida de una empresa tiene que ser dividida en periodos de vida regulares o constantes.

Si consideramos lo anterior podemos decir que la información financiera cumple con los principios de control en cuanto a eficacia, oportunidad, provisionalidad y flexibilidad, es por ello que si teoría básica de la contabilidad financiera cumple con estos requisitos la contabilidad, así como los reportes que ella se obtienen vienen a constituir controles para la misma empresa.

Podemos hablar de dos tipos de métodos de control financieros, por un lado los métodos de control financieros, históricos como lo son los estados financieros o flujos de efectivo y por el otro los métodos enfocados al futuro como serían los presupuestos.

En cierta forma los dos tipos cuentan o tienen un objetivo primordial, mostrar los recursos con los que cuenta una empresa; tenemos que mencionar que además de agrupar los recursos nos sirven para poder determinar objetivos a cumplir o tomar decisiones sobre la marcha del mismo negocio.

El control financiero lo podemos definir como, el conjunto de métodos financieros por medio de los cuales una empresa conoce y aplica sus recursos para obtener un beneficio o tomar decisiones en el mediano y largo plazo que beneficien a la empresa.

Si observamos a la teoría básica de la información financiera como un sistema, lo podríamos dividir en una serie de pasos en donde encontramos a la información que pasa por un proceso de transformación y se extrae para ser mostrada en ciertos documentos como serían los estados financieros, con el fin de tomar decisiones.

En Estados Unidos y Canadá al ser sus mercados muy desarrollados sus normas en cuanto a la elaboración de la información financiera. Para que de alguna forma la empresa logre sus objetivos específicos debemos considerar que deben tener elementos dentro de su control interno que le permitan desarrollar sus actividades , tal es el caso de la estructura del control interno que define el Instituto Mexicano de Contadores Públicos

9” La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable para poder lograr los objetivos específicos de la entidad.”

Cabe mencionar que los elementos para poder proporcionar este grado de seguridad razonable son:

a) El ambiente de control.- Representado por las políticas y procedimientos determinados por la administración de la empresa, se encuentra integrado por los directivos de las empresas encargados de las decisiones.

b) El sistema contable.- ^{10”}Métodos y procedimientos establecidos para identificar, reunir, clasificar, registrar y producir información de las operaciones que realiza la empresa”. Esta definición se encuentra muy relacionada con la definición de contabilidad que es la utilización de diversas técnicas para poder registrar, clasificar y procesar las operaciones de la empresa susceptibles de ser cuantificadas.

c) Procedimientos de control.- Son aquellos procedimientos o métodos implantados para poder proporcionar una seguridad a lo largo del desarrollo de las transacciones.

Es posible afirmar que, la empresa que cuente con estos tres elementos podrá en mayor medida realizar una planeación, ya que si cuenta con sistemas de control mínimos para realización de sus operaciones estos podrán ser modificados, en aquellos casos que

⁹Instituto Mexicano de Costadores Públicos, A.C. Normas y procedimientos de auditoría. 1995. Boletín. 3050 Estudio y Evaluación del Control Interno. p. 4

¹⁰Instituto Mexicano de Costadores Públicos, A.C. Normas y procedimientos de auditoría Boletín 3050 Estudio y Evaluación del Control Interno. p. 5.

lo requieran, además de que dichos sistemas de control proporcionan un grado de confianza a la administración en cuanto al desarrollo de sus actividades.

De alguna forma la información financiera llega a la dirección de toda empresa vía reportes tales como: estado de situación financiera, estado de resultados, estado de origen y aplicación de los recursos, el estado de variaciones en el capital contable, así como notas a los estados financieros los cuales sirven para proporcionar mayor información a los lectores de los estados financieros.

Por otro lado la actividad de la contaduría al ser regulada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos encontramos que en cuanto al estudio y evaluación del control interno esta institución separa las operaciones en ciclos, esta separación solo se realiza con el fin de estudiarlos de manera muy específica, pero cabe mencionar que dichos ciclos se encuentran íntimamente relacionados entre si. Los ciclos que integran el estudio y evaluación del control interno son los siguientes:

- 1.- Ciclo de ingresos.
- 2.- Ciclo de compras.
- 3.- Ciclo de producción.
- 4.- Ciclo de nominas.
- 5.- Ciclo de tesorería.

Dentro de cada ciclo existen operaciones muy específicas, que de alguna manera se van generando ciertos tipos de informes necesarios para cumplir con los objetivos de

control, es decir determinar si se están cumpliendo o no los planes expuestos con anterioridad, de la misma manera las operaciones que son realizadas por la empresa se desarrollan dentro de ciertas políticas determinadas con anterioridad.

Para mejor explicación de los objetivos del control interno la institución antes citada separa los objetivos en cuatro categorías a saber:

- 1.- Objetivos de autorización.
- 2.- Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.
- 3.- Objetivos de verificación y evaluación.
- 4.- Objetivos de salvaguarda física.

Por lo que respecta al ciclo de ingresos encontramos las funciones que se realizan en este ciclo como son: ventas, costo de ventas, ingresos de caja, devoluciones y rebajas sobre ventas, descuentos, provisiones para cuentas de cobro dudoso, gastos de comisiones, creación de pasivos por el impuesto a las ventas, provisiones para gastos de garantía.

En cuanto a los objetivos de autorización encontramos lo siguiente, en virtud de que la parte que se desarrolla dentro del ciclo de ingresos se encuentra muy relacionada con la parte de los clientes encontramos que estos, así como los precios y condiciones de venta deben de apegarse a las políticas de la empresa y deben de ser autorizados por una persona responsable.

Existe otras operaciones que se realizan de manera interna dentro de la empresa como lo serían los ajustes a los ingresos, provisiones para cuentas incobrables, así como costos de venta y gastos que se encuentren implicados en la venta de los productos.

Por lo que respecta a los objetivos de procesamiento y clasificación de las transacciones encontramos que los podemos dividir en cuatro momentos como serían; primero el momento en que se realizan las compras de los productos en donde deben existir solicitudes o pedidos de los clientes autorizados, así como las solicitudes para proporcionar mercancías o servicios.

En segundo lugar cuando se realiza la facturación que debe ser preparada con la información veraz y oportuna para que posteriormente se vayan concentrando estas facturas para ser informadas también de forma veras y oportuna.

Dentro de las empresa se realizan operaciones de pago de facturas por lo que el efectivo debe ser controlado desde su recepción hasta su deposito.

En tercer lugar debemos considerar que todos los costos y gastos incurridos en las mercancías sean informados en forma veraz y oportuna para su facturación.

En cuarto y último lugar debemos considerar los registros que se van a elaborar en este ciclo como serían los registros a los clientes adecuados, los acumulados de las facturas, así como los concentrados que permitan tener un control del efectivo recibido y depositado.

Los aspectos considerados con anterioridad se deben desarrollar dentro de las políticas establecidas en la empresa.

Otro de los objetivos del control del ciclo de ingresos encontramos a los de verificación y evaluación y básicamente menciona que deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos de la cuentas y transacciones relativas.

Como último objetivo encontramos a los que se enfocan la salvaguarda física, por lo se encuentran separados en dos formas que son: la primera encargada del efectivo por cobro de las facturas hasta que es depositado, y por el otro encontramos que los registro como embarques facturación, cobranza deben permitirse a personas adecuadas con las políticas de la misma empresa.

Como resultado de aplicar estos objetivos dentro de la empresa y referente al ciclo de ingresos encontramos que se producen una serie de informes importantes como serían listas o archivos maestros de clientes y crédito, catálogos de los productos, así como sus precios, auxiliares de clientes, ordenes por cumplir y estadísticas de venta.

Otros de los ciclos con los que cuenta el estudio y evaluación del control interno es el ciclo de compras. Básicamente el ciclo de compras abarca la relación que guarda la empresa con sus proveedores, así como, el ingreso de las materias primas a sus almacenes, es por ello que también los encontramos estructurados en cuatro objetivos a saber:

Objetivos de autorización referente a los proveedores, precios de compra y cantidad que deben ser autorizados de acuerdo con políticas establecidas por la empresa, por otro lado las distribuciones a sus cuentas y los ajustes así como los pagos deben ser autorizados.

Todos los pagos, pagos anticipados deben realizarse adecuadamente a las políticas de la empresa.

En lo referente al objetivo de procesamiento y clasificación de transacciones encontramos lo siguiente, en el proceso de adquisición de las mercancías y servicios deben de existir ordenes de compra, así como solo deben de aceptarse mercancías que hayan sido solicitadas. todas estas operaciones de ordenes de compra y recepción de materiales deben ser informadas en forma veraz y oportuna para su correcta distribución a cada proveedor.

Una vez que han sido recibidas las mercancías, el proceso de pago de las mismas debe ser reconocido, así como los ajustes en que se haya incurrido, estos deben de informarse correcta y oportunamente.

Por último los pasivos a proveedores y acreedores deben ser informados veraz y oportunamente para su correcto registro, es decir, dicha información debe generar asientos contables de las compras, cabe recalcar que esta información deber de desarrollarse en base a políticas establecidas por la empresa, los registros deben informar en forma real los adeudos que se tengan por conceptos relacionados con la compra de mercancía.

Por lo que respecta al objetivo de verificación y evaluación se enfoca a que en forma periódica se deben evaluar los saldos de los registros de cuantas por pagar y las actividades relacionadas.

En el objetivo de salvaguarda física este enfocado a los registros de compra, recepción y pagos y acceso a los lugares importantes debe permitirse de acuerdo a políticas adecuadas por la administración.

Los documentos que encontramos en este ciclo son básicamente archivos de proveedores, productos que ellos ofrecen así como su precio, además archivos de cuentas por pagar e historia de los pagos realizados.

En el ciclo de producción lo podemos comparar como un sistema, en este ciclo se cuenta con materia prima la cual es procesada para obtener un producto terminado, en este ciclo encontramos aspectos como inventarios, maquinaria que interviene en el proceso de producción, etc.

De la misma manera que el Instituto separa a los ciclos para su análisis y evaluación encontramos el objetivo de autorización, que consisten básicamente en la existencia de un plan de producción en el cual se determinan tiempos de producción, así como, la persona y los recursos necesarios para producir algún producto, por otro lado se encarga de distintos métodos para la valuación de los inventarios y sistemas de costos, así como lo referente a los inmuebles, maquinaria y equipo tanto su actualización como su depreciación y amortización.

Este objetivo también se encuentra enfocado a las condiciones de la venta o adquisición de maquinaria y equipo necesario para desarrollar su actividad.

Quizás el aspecto mas importante del ciclo de producción sean los inventarios, los cuales deben ser autorizados de acuerdo a políticas establecidas por la administración. Todos los aspectos antes mencionados deben ser autorizados por políticas previamente establecidas por la administración.

En el objetivo de procesamiento se enfocan aspectos tales como el establecimiento y mantenimiento de procedimientos en cuanto a el proceso que se utiliza en la producción, así como a la maquinaria y equipo que será utilizada, dicha información deberá ser autorizada de acuerdo a políticas previamente establecidas.

El manejo de las materia primas y los inventarios de producción en proceso incluyendo el inventario de producto terminado deben ser informados en forma veraz y oportuna para establecer registros adecuados.

Uno de los aspectos que se mencionan dentro de este ciclo son los costos de materiales, mano de obra y gastos indirectos, que deben ser informados en forma correcta y oportuna, así como la depreciación de inmuebles, maquinaria y equipo, estos informes deben generar cantidades que deben ser aplicadas en forma correcta, así como sus ajustes en las cuentas a las que pertenecen

En cuanto a los objetivos de verificación y evaluación incluyendo la salvaguarda física podemos mencionar que, los registros de los saldos de inventarios, inmuebles, maquinaria y equipo así como transacciones relativas deben ser verificadas y evaluadas periódicamente.

Por un lado el acceso a los inventarios, las propiedades, los registros de producción, contabilidad de costos, sólo deben permitirse de acuerdo con políticas previamente establecidas por la administración.

Es necesarios resaltar que en este ciclo encontramos documentos importantes como relaciones de los materiales, hojas de ruta del producto, así como hojas de costos, auxiliares de inventarios, archivos maestro de inmuebles, maquinaria y equipo.

Dentro del ciclo de nomina encontramos operaciones relacionadas con el personal, su pago y los registros necesarios para el control de este.

Para el objetivo de autorización encontramos a tres momentos, el primero considera a la contratación del personal que debe ser realizada de acuerdo a políticas establecidas por la empresa, el segundo se refiere a las retribuciones y deducciones dentro de la nomina de la empresa y el tercero considera a los registros y acumulaciones que se realizan en las distintas cuentas.

Dentro del objetivo de procesamiento y clasificación de transacciones encontramos que, primero deben de existir solicitudes de utilización de mano de obra, para que una vez utilizada esta, sea informada en forma oportuna para su registro en las cuentas pertinentes y sean creados los pasivos necesarios, para que al final los pagos estén basados en pasivos reconocidos y sean preparados con exactitud.

Dentro de este mismo objetivo encontramos que los pagos y los ajustes a nominas deberán ser clasificados, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna, dicha clasificación, concentración e informe debe apegarse a políticas establecidas por la propia empresa además dichos registros servirán para determinar las bases de impuestos derivados de la actividad de nomina.

Para los objetivos de salvaguarda física, verificación y evaluación se debe considerar que, los registros de personal, nóminas, formas y lugares importantes deben de permitirse de acuerdo con políticas establecidas por la misma administración, cabe mencionar que los registros de los saldos sobre nóminas y transacciones deben ser verificados y evaluados en forma periódica.

En cuanto a los documentos que son generados encontramos archivos de personal concentrando datos generales del trabajador, tipo de retribución, prestaciones, así como salarios de empleados.

El ciclo de tesorería esta enfocado al control del efectivo son actividades dentro de este ciclo operaciones relacionadas con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

Para su estudio nos apearemos a la división que realiza el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en cuanto a los objetivos del control interno en donde, primeramente encontramos el objetivo de autorización encargado de las fuentes de inversión y financiamiento, así como los importes, momento y condiciones de deuda y capital que deben ser autorizadas de acuerdo con políticas establecidas con anterioridad por la administración de la empresa..

También hay que considerar que los ajustes a las cuentas de inversión en valores, créditos, bancarios, intereses por pagar, dividendos, capital social, gastos diferidos también deben de contar con autorización por la propia administración de acuerdo a políticas de la propia empresa.

Para el objetivo de procesamiento y clasificación de las transacciones encontramos que las solicitudes de obtención o entrega de recursos, así como de compraventa de inversiones deben de ajustarse a las políticas establecidas por la empresa. Debemos considerar que la obtención de inversiones y acreedores, los gastos financieros de los recursos de capital, la compra y venta de inversiones, los productos de la mismas deberán ser informadas en forma veraz y oportuna.

En cuanto a cantidades adeudadas a inversionistas, acreedores o entidades en que se invierte y ajustes a las mismas, deberán ser calculadas y registradas en forma exacta y oportuna. Los asientos contables de tesorería y la información para determinar bases para impuestos se debe realizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración de la empresa.

En cuanto al objetivo de verificación y evaluación debemos considerar que los saldos registrados en efectivo, inversiones, financiamientos y capital se deben verificar y evaluar en forma periódica.

Para el objetivo de salvaguarda física encontramos dos aspectos a saber, el primero referente al acceso al efectivo y valores con los que cuenta la empresa y segundo los registros de accionistas, tenedores de deuda y lugares importantes deben permitirse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

En lo referente al punto de equilibrio lo podemos definir como, la relación matemática que existe entre las ventas y los costos tanto fijos como variables. Este método es recomendable para determinar la cantidad de ventas de un producto que se tiene que vender para poder alcázar los objetivos planteados previamente en los presupuestos.

Por lo que respecta al presupuesto podemos decir que, es el mejor método para controlar y planear dentro de una empresa, dicho presupuesto es a futuro por lo que para su elaboración se deben de considerar tanto los recursos con los que cuenta la empresa como las posibles variables que pudieran alterar estos objetivos.

Dentro de los tipos de presupuesto podemos encontrar a los siguientes:

1.- Presupuesto de operación.- Se utiliza en la mayoría de las empresas se realiza tomando en cuenta la base de la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. Se tiene que determinar en cada empresa hasta que nivel de responsabilidad debe controlarse y medirse a través de la técnica de planeación financiera .

2.- Presupuesto de inversiones permanentes.- Este tipo de presupuesto esta relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos, debe ser preparado por un comité de inversiones en donde, será desarrollado un proyecto de inversión para soportar los medios y procedimientos que serán empleados, existen diferentes tipos de presupuestos de inversiones dependiendo de el área a la cual serán enfocados los recursos como: aumento de capacidad, mejorar la eficiencia en la operación , etc.

3.- Presupuesto financiero.- Este tipo de presupuesto está relacionado con la estructura financiera de la empresa, para su desarrollo se necesita realizar ciertos estudios financieros como la rentabilidad, origen y aplicación de los recursos, generación de fondos, etc.

Este tipos de presupuesto es utilizado con mayor frecuencia en la planeación financiera frecuentemente se compone de metas a cumplir a lo largo de un periodo de tiempo que generalmente es de un año, claro esto solo es enunciativo por lo que los periodos de planeación deberán ser de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Por último, los flujos de efectivo se refieren a los recursos generados antes de incluir a los intereses, impuestos y financiamiento, de alguna forma se puede proyectar este estado por lo que auxiliados del presupuesto podemos determinar la cantidad de recursos que puede generar y contar una empresa en un futuro.

INSTRUMENTOS DEL CONTROL FINANCIERO.

A lo largo del desarrollo de la implantación de nuestros controles financieros podemos encontrar diversos instrumentos, sobre los cuales se desarrollan las demás actividades de la planeación, dos de estos instrumentos son el presupuesto y el flujo de efectivo, por un lado el presupuesto representa una serie de consideraciones dependiendo del tipo a que se refiera este, por otro lado, podemos mencionar que el flujo de efectivo es de gran utilidad para las empresa en virtud, que el mismo representa los flujos con los que cuenta la empresa a lo largo de su actividades.

Considero de gran importancia apoyar la división de los presupuesto como lo menciona Joaquín Moreno en donde menciona, ¹¹"El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna... existen tres categorías llamadas a) Presupuesto de operación, b) Presupuesto de inversiones permanentes, y c) Presupuesto financiero."

Por lo que respecta al presupuesto de operación es quizás el mas utilizado en las empresas, en virtud de encontrarse íntimamente relacionado con cada una de las áreas de la empresa relacionadas con la producción, venta y distribución de los productos, para su elaboración se requiere de personal de cada departamento para que juntos sean fijadas las metas a cumplir.

¹¹MORENO, Fernández Joaquín A. Las finanzas en la empresa. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México. 1994. p. 420.

Para el presupuesto de inversiones permanentes como su nombre lo indica su aplicación se refiere a la adquisición de activos fijo, para su elaboración se requiere de un conjunto de personas con la suficiente autoridad, responsabilidad y conocimientos para poder valuar en diferentes alternativas de inversión en cuanto a los activos fijo, cabe destacar que para la aprobación de la adquisición se requiere de la elaboración de un proyecto por cada activo que se desee adquirir, que exista la suficiente necesidad y este lo bastante soportado para facilitar el proceso de toma de decisiones.

En cuanto al presupuesto financiero este se encuentra enfocado al capital de trabajo, los flujo de fondos con los que cuenta la empresa así como las utilidades que pueden ser utilizadas, quizás este tipo de presupuesta se encuentra mas relacionado con el siguiente concepto que analizaremos el flujo de efectivo.

El presupuesto financiero menciona Moreno,¹² " En la planeación financiera se usa más frecuentemente para planear a corto plazo"

El objetivo principal del control que es el de revisar posibles variaciones en el desarrollo de las actividades, el presupuesto cumple con este objetivo al ser el punto de comparación entre las actividades y lo presupuestado, al encontrar diferencias entre estos estas deberán ser analizadas por separado para determinar cual fue la causa que origino tales diferencias.

¹²op. cit. pag. 49 p. 421

Para la elaboración del presupuesto de operación tenemos que tomar en cuenta los flujos de efectivo, el presupuesto de operación se encuentra relacionado con el estado de resultados de tal forma que, entre las clases de presupuestos de operación encontramos al presupuesto de ventas, costos directos de venta, gastos generales de venta y administración, también debemos incluir en este tipos de presupuesto una parte de presupuesto del impuesto sobre la renta y la participación de las utilidades a los trabajadores y para concluir un presupuesto de la utilidad neta.

Para la elaboración del presupuesto de ventas debemos considerar las situaciones pasadas, es decir, un análisis en cuanto al comportamiento de las ventas en los últimos años, debemos considerar información que puede ser proporcionada por cámaras de comercio de la misma rama de nuestra empresa, datos sobre importaciones realizadas, así como análisis de clientes y proveedores; todo esto para proporcionar un panorama en cuanto a la situación actual de la empresa entre sus competidores y sus clientes.

En virtud de que no existe una fórmula matemática para poder proyectar las ventas, es necesario conocer las diferentes variables que afectan a las ventas, para que de alguna forma se establezcan escenarios para poder analizar el comportamiento o el resultados de nuestras decisiones.

Los estudios antes mencionados son de manera un poco externa a la compañía, es por ello que además de estos análisis se debe investigar la situación interna como serían los inventarios en cuanto a su obsolescencia, niveles de materias primas con que se cuenta y quizás realizar un análisis de las parte más importantes, el producto y la forma en que se hace llegar al consumidor, es decir, el mercadeo.

Muchas de las empresa elaboran este tipo de presupuesto en cuanto a las experiencias que puedan proporcionar los vendedores, al ser estos los que tienen un trato directo con el cliente son ellos, los que mejor pueden determinar modificaciones que se le deben hacer a los productos para una mejor comercialización de estos.

Por otro lado las operaciones que realiza la empresa, por lo respecta a la producción, cuenta con un renglón específico de gran importancia y necesidad para la elaboración de este presupuesto, este sería el presupuesto de costos directos de venta que incluye; la mano de obra, materia primas y gastos directos, estas variables forman el presupuesto de costos directos de venta dependen en gran medida del volumen de la producción.

Podemos mencionar que existen flujos de información necesarios para este presupuesto entre estos encontramos: flujos de materiales, mano de obra utilizada, gastos directos utilizados muchas de la veces la gran utilidad que representa este tipo de presupuesto no es explotada al máximo, en virtud de ser necesario un análisis de la maquinaria para optimizar la operación de la misma empresa y con esto quizás no tener mano de obra inútil para la empresa. Este tipo de análisis requiere empleo de dinero, tiempo y esfuerzo, que en el pensamiento de muchos empresarios prefieren utilizar estos recursos para continuar produciendo en lugar de optimizar los recursos ya existentes.

Hay que mencionar que las maquinaria al estar en constante uso requieren de una serie de gastos de mantenimiento, los cuales también deben de ser reflejados en el presupuesto de gastos directos, muchos de estos gastos no son identificados directamente con el proceso de producción, pero al tener un impacto en la misma empresa deben ser reflejados.

Como se encuentra estructurado el estados de resultados encontramos un renglón en el cuál se muestran todos aquellos gastos en que la empresa incurre sin que estén relacionados con la actividad de producir, es el caso del presupuesto de gastos de venta y administración; en el proceso desde que se tiene un producto terminado hasta ponerlo en manos del consumidor, para poder realizar esta venta fueron utilizados recursos administrativos, al proporcionar estos un cierto valor a los productos e impactarse en la situación de la operación de la empresa surge la necesidad de controlarlos y porque no de proyectarlos para poder realizar planeaciones futuras.

Para el presupuestos de inversiones permanentes estos están enfocados más al análisis que se puede realizar de los proyectos en la adquisición de activos para la empresa, estas adquisiciones deben ser desarrolladas dentro de una serie de políticas establecidas por la propia empresa. Dichas políticas deben de estar enfocadas al logro de objetivos para poder desarrollar o hacer crecer a la misma empresa.

De alguna forma se hace más énfasis en cuanto a los flujos de efectivo que serán utilizados para la adquisición de los activos.

Para el desarrollo del presupuesto financiero Moreno señala, ¹³ El presupuesto financiero se ocupa de la estructura financiera de la empresa... es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, orígenes y aplicación de los recursos, flujos de efectivo, rentabilidad de la entidad..."

Como parte importante señala nuestro autor, que se tiene que elaborar un presupuesto por cada parte integrante del capital de trabajo como serian:

- 1.- Efectivo en caja y bancos.
- 2.- Cuentas por cobrar.
- 3.- Inventarios.
- 4.- Deudas a corto y largo plazo.
- 5.- Cuentas por pagar.

¹³Op. cit. pag 49, p. 467.

Para el efectivo en caja y bancos consideraremos tres motivos para mantener el efectivo, ¹⁴ "motivo de las operaciones, el motivo de precaución y el motivo especulativo..."; el primer motivo se enfoca a la cantidad de dinero con la cuál debe contar un empresa para hacer frente a sus necesidades, el segundo referente a contingencias inesperadas, este concepto se encuentra muy relacionada con los flujos de efectivo, mientras mas reales sean estos mejor se podrá planear mejor, como último motivo se encuentra el especulativo referente a mantener ciertos niveles de efectivo para aprovechar los cambios en los niveles de precios.

El presupuesto de las cuentas por cobrar principalmente se enfoca a los cobros a clientes muchas de las veces es necesario que ¹⁵ " las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro... sean determinados en relación a las ventas realizadas o por realizar". Esta es una e las consideraciones para la elaboración del presupuesto de cuentas por cobrar a clientes.

Para el presupuesto del inventarios se refiere básicamente a la inversión óptima en inventarios, para la correcta elaboración del presupuesto del inventarios debemos considerar diversos factores como lo serías: ¹⁶

¹⁴VAN, Horne James C. Fundamentos de administración financiera. Prentice Hall. México. 1988.p. 225

¹⁵Op. cit. pag. 49. p. 474

¹⁶Op. cit. pag. 49. p. 475

- 1.- Inventario de seguridad.
- 2.- Lote económico.
- 3.- Perspectivas sobre precios futuros.
- 4.- Costo de mantenimiento del inventario.
- 5.- Tiempo de reabastecimiento y tránsito.
- 6.- Lapsos de los procesos.
- 7.- Grado de integración del producto.
- 8.- Políticas de servicios.
- 9.- Demanda estacional.
- 10.- Materias primas estacionales.

En cuanto a las deudas a corto y largo plazo se refieren a la cantidad de financiamiento que recibe la empresa, lo mismo ocurre con las cuentas por pagar enfocadas principalmente a adeudos a los proveedores, debe ser considerado este presupuesto en virtud de encontrarse muy ligado con la adquisición de materias primas para la empresa.

El concepto de cash-flow es utilizado los diversos matices, en dos grandes grupos de acepciones: una de carácter estricto, como recursos generados y la otra, de contenido fundamentalmente dinámico, como flujo de Caja con Tesorería.

A) Como Recursos Generados Estático

La utilización del concepto de cash-flow como recursos generados, es decir, en su aspecto estático, no puede decirse que sea una práctica exclusivamente europea puesto que, ni todos los analistas europeos utilizan esta concepción en sus análisis, ni todos los analistas americanos utilizan el concepto como flujo de caja.

Contexto Financiero de la Empresa. ¹⁷ "Si los importes de cash flow son utilizados para juzgar de la facultad de una sociedad para financiar sus inversiones, el servicio de su deuda o de sus dividendos o para corregir una merma de su fondo de rotación, o bien incluso para detectar una posible necesidad de una emisión de capital, entonces el concepto de cash flow no es nada más que una abreviación para un estado de financiación completo, o para la parte de recursos financieros provenientes de las operaciones de la empresa; es decir su autofinanciación."

En realidad comprende las fuerzas de autofinanciación, incluida la función financiera de las amortizaciones. ¹⁸ " El cálculo debe hacerse sumando los beneficios netos y las amortizaciones; ahora bien, para llegar a estas dos magnitudes, deberán deducirse previamente del beneficio de la empresa, los resultados extraordinarios, los dividendos y las provisiones para pagos diferidos a menos de un año (incluidas las provisiones para depreciación de stocks y para Insolventes) y deberán incluirse, sin embargo las provisiones por cargas diferidas a más de un año."

¹⁷RUIVERO, Pedro. Cash Flow.E.D. LIMUSA. México. 1977. p. 127

¹⁸op.cit. pag. 57. p. 127

Básicamente el criterio que se sigue para excluir e este tipo de partidas es que no afectan directamente con la operación de la misma empresa, los dividendos en virtud de que serán distribuidos posteriormente no afectan directamente los fondos de la empresa o no afectan los fondos de manera inmediata.

Continuando con los mismos pronunciamientos existen partidas de tipo extraordinarios para las cuales tampoco deben ser tomadas en cuenta, en virtud de que se refiere a partidas de manera esporádica que suceden en la empresa. Nos podemos apoyar en el Estado de resultados por la característica de ser un documento contable que muestra las operaciones de una empresa entre un periodo de tiempo, al ser de naturaleza informativa para su elaboración debemos considerar aquellos con cargo a los costos y los que generan en cierta forma beneficios.

Al utilizar este enfoque se puede evitar las siguientes circunstancias:¹⁹

- a) En ocasiones, en las cuentas de pérdidas y ganancias que se publican, el Resultado del ejercicio es una mezcla de operaciones corrientes y extraordinarias.
- b) En algunas empresas el beneficio neto no es el resultado de periodificación correcta de las dos corrientes económicas de ingresos y gastos del ejercicio, sino una magnitud directamente proporcional al capital desembolsado, de forma que sea suficiente para poder pagar el dividendo acordado.

¹⁹op. cit. pag. 57, p. 132

B) Como Flujo de tesorería

Dinámico. El término Cash-flow²⁰ " es una contracción de -flow of cash cuya traducción literaria sería flujo de caja, pudiendo definirse como el flujo interno de fuente, y empleo del dinero durante un periodo determinado, es el flujo del dinero disponible." Con objeto de darle la necesaria concreción contable al término Caja, parece más conveniente sustituirlo por el de tesorería, enfocado a el dinero en su conjunto el que se encuentra en la empresa y el depositado.

La auténtica variación de cash-flow en una empresa durante un período, vendrá dada, pues, como resultado de dos Corrientes o flujos de tesorería de signo contrario, la correspondiente a entradas en caja (cash-inflow), y la de salidas de caja (cash-outflow).

$$\text{Cash-Flow} = \text{Cash-Inflow} - \text{Cash-Outflow}.$$

Se puede descomponer las corrientes de entradas salidas según su procedencia en variaciones ocasionadas por los hechos registrados en la cuenta de resultados o por alteraciones patrimoniales en los elementos que componen el balance, variaciones de tesorería ocasionadas por variaciones patrimoniales de elementos de las masas fundamentales de Activo, Pasivo, o Neto como puede observarse, esta concepción de cash-flow y la que asimila a. recursos generados, son substancialmente distintas y, en consecuencia, las conclusiones que se obtengan de los índice, tal y como se utilizan en Europa, y el estado completo de cash-flow, tienen que ser también de naturaleza distinta.

²⁰op. cit. pag. 57

No puede tener la misma significación expresar que varía la suma de los beneficios más las amortizaciones de un período, que constatar que varían los flujos de tesorería. Tampoco, lógicamente, Las variaciones de ambos serán iguales, aunque en ambos casos se diga que ha variado el cash-flow. Se recuperará así, a través de los Estados de cash-flow que se verán más adelante, la información de carácter esencialmente dinámico que poseen las cuentas de la contabilidad para dinamizar la información estática que, sobre los movimientos del dinero disponible, ofrecen los saldos de dichas cuentas en los balances de fin de período o ejercicio indudablemente, a través de las cuentas representativas de la tesorería, se ha de producir el registro contable de todos aquellos hechos económicos que han producido alteración en la misma y, por tanto, dichos registros contables han de ser base para el registro de Cash Flow.

Cuando el análisis de cash-flow se efectúa desde el exterior de la empresa, se precisa conocer, además de los estados contables finales (Balance y Cuenta de Resultados) información complementaria para poder ajustar las variaciones patrimoniales obtenidas de los mismos y convertibles en flujos de tesorería para llegar a la confección final del estado de Cash Flow

Cuando los informes son realizados por expertos ajenos a la empresa, no siempre se dispone, de los datos complementarios necesarios para ajustar las cifras de los estados contables a los flujos de tesorería. Es necesario decir que se puede caer en el error de valorar en forma errónea a una empresa con este tipo de estado de flujo de tesorería si al aspecto de rentabilidad nos referimos . Una de las condiciones de los ajustes efectuados consiste en transformar el concepto

económico (básico en análisis de rentabilidad) de ingresos y costos de la cuenta de explotación, en el puramente financiero de cobros y pagos.

DETERMINACIÓN Y USO DEL FLUJO DE EFECTIVO PREPARACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

Consisten en la determinación del saldo final que tendrá la cuenta de efectivo en el Balance General. Y se prepara a partir de la información correspondiente al Estado de Resultados, considerando además, las políticas y la toma de decisiones en relación con la estructura de activos y del financiamiento.

TRANSACCIONES Y HECHOS QUE AFECTAN EL FLUJO DE EFECTIVO

Casi todas las transacciones que una empresa realiza y los acontecimiento externo que la afecta, como una devaluación, un aumento a las tasa de interés o un siniestro, cambian la situación financiera y afectan el flujo de efectivo de la empresa, en el mismo periodo que ocurren. Algunos ejemplos de ello, son los siguientes: compra-venta de mercancías (al contado o a crédito) la adquisición de activos fijos (al contado o a crédito) devaluación de la moneda nacional (si la empresa tiene financiamientos contratados en moneda extranjera y/o exporta sus productos). siniestro (pagos de las pólizas de seguros). contratación de créditos con una institución bancaria aportaciones en efectivo de capital.

TRANSACCIONES Y HECHOS QUE NO AFECTAN EL FLUJO DE EFECTIVOS

Reestructuración de pasivos (pospone el pago de la deuda y de los intereses), aportaciones en especie de capital, capitalización de pasivos (el obligacionista tiene la opción de convertirse en accionista o vender sus obligaciones en el mercado secundario antes de la fecha de conversión). Adquisición de activos fijos por medio de contratos de arrendamiento financiero (la empresa no adquiere la propiedad legal del bien, ya que quien lo compra es la arrendadora, mas bien equivale a una compra en abonos).

Otra transacción que no afecta el flujo de efectivo es la **DEPRECIACIÓN**, ello, porque el gasto de la depreciación no se le paga a nadie, ya que sólo se está reconociendo que el activo fijo perdió valor durante el ejercicio. La salida de efectivo, ocurrió cuando se compra el activo fijo o cuando se amortizó el financiamiento contratado para la adquisición del mismo.

En otras palabras, el reconocimiento de la depreciación consiste en impedir que un importe igual de ventas se convierta en utilidades, de tal manera que la empresa vaya acumulando recursos que más adelante le permitan reponer un activo. Lo anterior, implica la creación de una "reserva".

MEDIDAS DE RENDIMIENTO DEL FLUJO DE EFECTIVO OBJETIVOS

Valorar las necesidades de recursos del área o Dpto.. de Gestión de Fondos procurar la cuantificación de las medidas de rendimiento. Las medidas de rendimiento del Flujo de Efectivo, caen dentro de dos categorías:²¹

a) GESTIÓN DE LA CIRCULACIÓN DE FONDOS

b) GESTIÓN DE RIESGOS

A) GESTIÓN DE LA CIRCULACIÓN DE FONDOS

La gestión de la circulación de fondos tiene el objetivo de minimizar el tiempo de circulación en los cobros y maximizar en los pagos. Existen formas de reducir/incrementar los tiempos de circulación, mismo que son cuantificables en términos monetarios. Todos los sistemas de circulación requieren control, para asegurar el mantenimiento de su eficacia.

Podemos encontrar dentro de la gestión de circulación de fondos el control y revisión de las compensaciones de cargo y abono (cobros y pagos) del sistema original para que se realicen a su debido tiempo, mejoramiento de los tiempos de circulación, en particular la compensación de los abonos o pagos, para negociar una reducción en el precio.

²¹op. cit. pag. 57 .p. 161

Establecimiento de la comparación entre el costo-beneficio o pérdida y el sistema original.

b) GESTIÓN DE RIESGOS

²² "La empresa tiene que contemplar muchos riesgos financieros. Se puede hacer una análisis crudo de las acciones que se tomaron frente a las que no se emprendieron. Sin embargo, al tomar medidas para reducir el riesgo, a veces, son necesarias etapas de acción posteriores. Esto suavizará las comparaciones."

La gestión de riesgo se asocia generalmente con la valoración de las finanzas corporativas de una empresa y las emisiones en el mercado de capitales y para llevar a cabo un análisis, se puede revisar la gestión de opciones y riesgo, en cuanto al efecto sobre el balance y los rendimientos por acción.

La medida de rendimiento, en comparación con la gestión de circulación de fondos, es difícil de valorar, debido a la variedad de formas en que se pueden gestionar los riesgos y la volatilidad del mercado, que afectarán la decisión en cuanto a los tiempos y las transacciones.

ESTADO DE INGRESOS Y SALIDAS DE EFECTIVO.

- 1.- Aportación de capital 1-Enero-96 por \$ 2,000.00**
- 2.- Se consigue un préstamo bancario a 2 años con un interés del 48 % anual. Se paga primero los intereses y al final el capital.**
- 3.- Los créditos con proveedores son a 60 días.**
- 4.- Se compra maquinaria el 22-Febrero-1996 por \$ 750.00**
- 5.- La primera compra del producto se hace el 2-Enero-1996 por \$ 400.00**
- 6.- El crédito a clientes se otorga a 30 días.**
- 7.- Se compra mobiliario en Marzo por \$ 300.00**
- 8.- Los gastos de venta representan el 15% de las ventas.**
- 9.- En el mes de Febrero comienzan las ventas, las cuales se determinan agregando al precio de compra un 60%.**
- 10.- No hay inventarios.**

Estado de resultados.

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | TOTAL |
|-----------------------------|----------|---------|---------|--------|--------|--------|----------|
| Ventas. | 0.00 | 640.00 | 672.00 | 720.00 | 752.00 | 816.00 | 3,600.00 |
| Compras. | 400.00 | 420.00 | 450.00 | 470.00 | 510.00 | 525.00 | 2,775.00 |
| Utilidad Bruta. | (400.00) | 220.00 | 222.00 | 250.00 | 242.00 | 291.00 | 825.00 |
| Gastos de venta. | 0.00 | 96.00 | 107.00 | 114.00 | 119.00 | 126.00 | 564.00 |
| Gastos de administración. | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 83.00 | 83.00 | 83.00 | 489.00 |
| Gastos financieros. | 0.00 | 0.00 | 48.00 | 48.00 | 48.00 | 48.00 | 192.00 |
| Utilidad antes de impuestos | (480.00) | 44.00 | (13.00) | 5.00 | (8.00) | 32.00 | (420.00) |

Flujo de efectivo

| | | | | | | | |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Saldo inicial | 0.00 | 1,920.00 | 2,194.00 | 1,905.00 | 1,921.00 | 1,950.00 | 0.00 |
| Aportaciones de capital. | 2,000.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2,000.00 |
| Ventas. | 0.00 | 0.00 | 640.00 | 672.00 | 720.00 | 752.00 | 2,784.00 |
| Prestamos | 0.00 | 1,200.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,200.00 |
| Total de entradas | 2,000.00 | 1,200.00 | 640.00 | 672.00 | 720.00 | 752.00 | 5,984.00 |
| Compra de maq. y eqpo. | 0.00 | 750.00 | 300.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,050.00 |
| Gastos de producción. | 0.00 | 0.00 | 400.00 | 420.00 | 450.00 | 470.00 | 1,740.00 |
| Gastos de venta. | 0.00 | 96.00 | 101.00 | 108.00 | 113.00 | 122.00 | 540.00 |
| Gastos de administración. | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 480.00 |
| Intereses | 0.00 | 0.00 | 48.00 | 48.00 | 48.00 | 48.00 | 192.00 |
| Total de salidas. | 80.00 | 926.00 | 929.00 | 656.00 | 691.00 | 720.00 | 4,002.00 |
| Saldo. | 1,920.00 | 2,194.00 | 1,905.00 | 1,921.00 | 1,950.00 | 1,982.00 | 1,982.00 |

Formato: Estado de ingresos y salidas de efectivo.
 Estado de ingresos y salidas de efectivo
 por el mes de octubre de 1997
 y estimado a un año

| | Mes de Octubre | | | Presupuesto | | Total Trimestre | Trimestre | | |
|---|----------------|---------------|-----------|-------------|-----------|--------------------|----------------|----------------|---------------------|
| | Real | Presupuestado | Variación | Noviembre | Diciembre | | Enero Marzo | Abril Junio | Julio Septiembre |
| Ingresos de efectivo: | | | | | | | | | |
| Cobranza de clientes. | | | | | | | | | |
| Ventas contado. | | | | | | | | | |
| Otros. | | | | | | | | | |
| Total Ingresos | | | | | | | | | |
| Salidas de efectivo: | | | | | | | | | |
| Proveedores. | | | | | | | | | |
| Sueldos. | | | | | | | | | |
| Rentas. | | | | | | | | | |
| Comisiones. | | | | | | | | | |
| Seguro social. | | | | | | | | | |
| Impuestos retenidos. | | | | | | | | | |
| Impuesto al Valor Agregado. | | | | | | | | | |
| Energía eléctrica. | | | | | | | | | |
| Publicidad. | | | | | | | | | |
| Otros. | | | | | | | | | |
| Total Salidas | | | | | | | | | |
| Exceso o (ineficiencia) de efectivo en la operación. | | | | | | | | | |
| Financiamientos: | | | | | | | | | |
| Préstamos recibidos. | | | | | | | | | |
| Pago de financiamientos. | | | | | | | | | |
| Otros. | | | | | | | | | |
| Financiamiento neto | | | | | | | | | |
| Aumento o (disminución) del efectivo. | | | | | | | | | |
| Saldo inicial de efectivo. | | | | | | | | | |

Para efectos del desarrollo de nuestro ejemplo se desarrollará un flujo de efectivo y un estado de variaciones en el capital de trabajo , excluyendo el efectivo y los financiamientos.

Existen algunas consideraciones especiales para nuestro ejemplo como:

- 1.- El efectivo en caja y bancos del año 199X es de \$ 480.00 t del año de 199Z \$ 787.26 habiendo una disminución de \$ 306.49
- 2.- Los documentos por pagar a corto plazo del año 199X es de \$ 721.15 y del año 199Z \$ 3,756.00 habiendo aumentado \$ 3,034.85
- 3.- La deuda a largo plazo con vencimiento a un año del año 199X es de \$ 600.96 y del año 199Z \$ 600.96, habiendo aumentado \$ 600.96 y la deuda a largo plazo del año de 199X es de \$ 5,408.64 y del año 199Z habiendo aumentado \$ 5,408.64
- 4.- La utilidad neta del año de 199X es de \$ 500.00 que incluye

| | |
|--|-------------|
| Intereses | \$ 600.99 |
| Impuesto sobre la renta | \$ 618.99 |
| P.T.U. | \$ 105.17 |
| Utilidad antes de intereses e impuestos. | \$ 2,076.32 |

Fuente: MORENO Fernández, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa. IMCP. México. 1994.

Estado de situación financiera
al 31 de diciembre de 1997
con cifras comparativas a 1992

| | 1997 | 1992 | | 1997 | 1992 |
|---------------------------------|------------------|------------------|---|------------------|------------------|
| ACTIVO CIRCULANTE | | | PASIVO CIRCULANTE | | |
| Caja y bancos. | 480.77 | 787.26 | Documentos por pagar a bancos | 721.15 | 3,798.00 |
| Cuentas por pagar: | | | Anticipos a clientes. | 90.14 | 0.00 |
| Clientes | 9,867.78 | 9,272.81 | Proveedores | 6,283.04 | 8,916.74 |
| Deudores. | 919.47 | 1,089.71 | Impuesto sobre la renta por pagar | 1,008.61 | 928.48 |
| | <u>10,787.23</u> | <u>10,342.52</u> | Impuestos acumulados | 458.73 | 447.72 |
| Provisión para clas incobrables | 628.00 | 522.84 | Participación de utilidades a empleados | 165.26 | 198.82 |
| Total cuentas por pagar | <u>10,159.23</u> | <u>9,819.66</u> | Acreedores | 600.96 | 0.00 |
| Impuestos por recuperar. | 63.10 | 82.83 | Intereses por pagar | <u>600.96</u> | <u>0.00</u> |
| Inventarios | 12,498.97 | 12,038.73 | Total pasivo circulante | 9,924.65 | 14,246.76 |
| Seguros pagados por anticipado | 264.42 | 205.83 | PASIVO A LARGO PLAZO | | |
| | | | Hipotecas por pagar | 5,408.64 | 0.00 |
| Suma Activo circulante | 23,467.49 | 22,934.14 | | | |
| ACTIVO NO CIRCULANTE | | | CAPITAL CONTABLE | | |
| Activo Fijo | | | Capital social. | 18,780.00 | 18,780.00 |
| Edificios | 3,182.08 | 3,182.08 | Aportaciones para futuros aumentos de capital | 1,502.40 | 1,502.40 |
| Mecinería y equipo. | 8,901.72 | 8,811.58 | Utilidades retenidas: | 0.00 | 0.00 |
| Muebles y enseres. | 1,222.95 | 1,188.90 | Aplicadas a reservas. | 486.78 | 324.52 |
| Equipo de transporte | 625.00 | 638.52 | Pendientes de aplicar. | <u>827.82</u> | <u>707.83</u> |
| | <u>13,931.78</u> | <u>13,819.08</u> | Suma el capital contable | 21,597.00 | 21,314.55 |
| Depreciación acumulada | 4,374.98 | 3,079.92 | | | |
| | <u>9,556.77</u> | <u>10,739.16</u> | | | |
| Construcciones en proceso | 540.86 | 0.00 | | | |
| Terrenos | 2,854.58 | 1,352.16 | | | |
| Suma Activo No circulante | 12,952.19 | 12,091.32 | | | |
| Gastos de organización. | 510.82 | 537.86 | | | |
| SUMA EL ACTIVO | <u>36,630.49</u> | <u>35,663.31</u> | SUMA PASIVO Y CAPITAL | <u>36,630.49</u> | <u>35,663.31</u> |

HOJA DE TRABAJO

| CONCEPTO | Estado de cambios en la situación financiera | | Reclasificaciones | | Estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento | |
|--|--|-----------------|-------------------|---------------|---|-------------------|
| | DEBE | HABER | DEBE | HABER | DEBE | HABER |
| RECURSOS PROVENIENTES DE: | | | | | | |
| Liquidación del año | | 751.20 2) | 751.20 | | | |
| Utilidad antes de intereses e impuestos | | | | 2,076.32 (2) | | 2,076.32 |
| Cargos e resultados que no representan movimientos de efectivo: | | | | | | |
| Depreciación: | 1,389.67 | | | | 1,389.67 | |
| Amortización: | 27.04 | 1,389.72 | | | 27.04 | 1,389.72 |
| Recursos generados por las operaciones normales | | 2,137.92 | | | | 3,463.03 |
| Recursos generados por operaciones normales antes de impuesto e intereses | | | | | | |
| Venta de equipo neto | | 326.02 | | | | 326.02 |
| Préstamo hipotecario | | 6,009.80 1c) | 6,009.80 | | | |
| Recursos generados antes de impuesto, intereses y dividendos | | | | | | |
| Total de recursos generados: | | <u>6,473.64</u> | | | | <u>3,789.05</u> |
| RECURSOS UTILIZADOS EN: | | | | | | |
| Aumento (disminución) del capital de trabajo, excluyendo el efectivo y los financiamientos | | 5,456.22 1a) | 306.49 | 3,034.85 (b) | 2,729.86 | |
| Inventarios en términos, planta y equipo | | 2,546.57 | | | <u>2,546.57</u> | |
| Dividendos discretados | | 486.75 | | 486.75 (3) | | |
| Total de recursos utilizados: | | <u>8,473.54</u> | | | | <u>5,276.43</u> |
| Posición de recursos provenientes de las operaciones del período (déficit) antes de intereses, impuestos y dividendos | | | | | | |
| Intereses, impuestos y dividendos: | | | | | | |
| Intereses | | | 2) | 600.96 | 600.96 | |
| Impuesto sobre la renta | | | 2) | 618.98 | 618.98 | |
| P.T.U. | | | 2) | 106.17 | | |
| Dividendos discretados | | | 3) | 486.75 | <u>486.75</u> | <u>1,706.87</u> |
| Posición de recursos netos provenientes de las operaciones del período (déficit) | | | | | | (3,291.24) |
| Financiamiento aumento (disminución) | | | | | | |
| A corto plazo neto | | | 1b) | 3,034.85 | <u>(3,034.85)</u> | |
| A largo plazo préstamos hipotecarios | | | | 6,009.80 (1c) | <u>6,009.80</u> | |
| Neto financiamientos | | | | | | <u>2,974.95</u> |
| AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE EFECTIVO DURANTE EL AÑO | | | | | | <u>(326.49)</u> |
| Saldo en efectivo al principio del año | | | | 767.26 (1a) | | <u>767.26</u> |
| Saldo en efectivo al final del año | | | 1a) | 480.77 | | <u>480.77</u> |
| | | | | 12,376.77 | | <u>12,376.77</u> |

ASIENTOS DE RECLASIFICACIÓN

| | | DEBE | HABER |
|--|---|----------|----------|
| 1a | Saldo en efectivo al final de año | 493.57 | |
| | Saldo en efectivo al principio del año. | | 808.22 |
| | Capital de trabajo | 314.65 | 0.00 |
| | Reclasificación del efectivo incluido en el capital de trabajo para mostrar por separado el saldo al principio y al final del año | | |
| 1b | Financiamientos a corto plazo | 3,115.65 | |
| | Capital de trabajo | | 3,115.65 |
| | Reclasificación de los financiamientos a corto plazo | | |
| 1c | Préstamo hipotecario | 6,169.60 | |
| | Financiamientos a largo plazo | | 6,169.60 |
| | Reclasificación de los financiamientos a largo plazo | | |
| 2 | Utilidad neta del año | 771.20 | |
| | Utilidad antes de intereses e impuestos | | 2,131.60 |
| | Intereses | 616.96 | |
| | Impuesto sobre la renta | 635.47 | |
| | P.T.U. | 107.97 | |
| Reclasificación de la utilidad neta del año para mostrar una utilidad antes de intereses e impuestos | | | |
| 3 | Dividendos decretados en grupo separado | 481.23 | |
| | Dividendos decretados como recurso utilizado | | 481.23 |
| | Reclasificación a la primera cuenta para mostrar los dividendos decretados en un grupo separado | | |

Fuente: MORENO Fernández, Joaquín A. Las finanzas en la empresa. IMCP. México 1994

**ESTADO DE POSICIÓN DE RECURSOS
GENERADOS Y SU FINANCIAMIENTO**

Año terminado el 31 de diciembre de 1999

| | | |
|---|-----------------|-------------------|
| RECURSOS PROVENIENTES DE: | | |
| Utilidad antes de intereses e impuestos | | 2,076.32 |
| Cargos a resultado que no representan movimiento de efectivo | | |
| Depreciación | 1,359.67 | |
| Amortización | <u>27.04</u> | <u>1,386.72</u> |
| Recursos generados por las operaciones normales antes de intereses e impuestos | | 3,463.03 |
| Venta de equipo neto | | 326.02 |
| Recursos generados antes de intereses impuestos y dividendos | | <u>3,789.05</u> |
| RECURSOS UTILIZADOS EN: | | |
| Aumento (disminución) del capital de trabajo, excluyendo el efectivo y los financiamientos | | |
| Inversiones en terrenos, planta y equipo. | 2,729.85 | |
| | <u>2,548.57</u> | <u>5,276.43</u> |
| POSICIÓN DE RECURSOS PROVENIENTES DE LAS OPERACIONES DEL PERIODO (DÉFICIT) ANTES DE INTERESES IMPUESTOS Y DIVIDENDOS | | (1,487.38) |
| INTERESES, DIVIDENDOS, IMPUESTOS: | | |
| Intereses. | 600.96 | |
| Impuesto sobre la renta. | 618.99 | |
| P.T.U. | 105.17 | |
| Dividendos decretados. | <u>468.75</u> | <u>1,793.87</u> |
| POSICIÓN E RECURSOS NETOS PROVENIENTES DE LAS OPERACIONES DEL PERIODO (DÉFICIT) | | (3,281.24) |
| FINANCIAMIENTOS Aumentos (disminución) | | |
| A corto plazo neto | (3,034.85) | |
| A largo plazo préstamo hipotecario | <u>6,009.80</u> | <u>2,974.75</u> |
| AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE EFECTIVO DURANTE EL AÑO | | (306.49) |
| Saldo en efectivo al principio del año. | | 787.26 |
| SALDO EN EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO. | | 480.77 |

Fuente: MORENO Fernández, Joaquín A. Las finanzas en la empresa. IMCP. México. 1994

**Estado de cambios en el capital de trabajo
excluyendo el efectivo y los financiamientos
Año terminado el 31 de diciembre de 199Y**

| | 199Y | 199X | |
|--|------------------|------------------|-------------------|
| Activo circulante | | | |
| Cuentas por cobrar neto | 10,159.23 | 9,819.69 | 339.54 |
| Inventarios | 12,499.97 | 12,038.73 | 461.24 |
| Otros | <u>327.52</u> | <u>288.46</u> | <u>39.06</u> |
| | <u>22,986.72</u> | <u>22,146.88</u> | <u>839.84</u> |
| Pasivo circulante | | | |
| Proveedores. | 6,283.04 | 8,918.74 | (2,633.71) |
| Intereses por pagar. | 800.96 | 0.00 | 800.96 |
| Otros | <u>1,718.75</u> | <u>1,576.02</u> | <u>142.73</u> |
| | <u>8,802.74</u> | <u>10,492.76</u> | <u>(1,890.02)</u> |
| Capital de trabajo, excluyendo el efectivo y financiamiento | <u>14,383.98</u> | <u>11,654.12</u> | <u>2,729.86</u> |

Fuente: MORENO Fernández, Joaquín A. Las finanzas en la empresa.
IMCP. México. 1994

INSTRUMENTOS DE CONTROL EN LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.

CONTROL DE GESTIÓN.

Dentro de la planeación estratégica existe una gran necesidad por que los objetivos se cumplan, por lo que el control de gestión tiene como principal meta ayudar a que los objetivos se alcancen, para definir que es el control de gestión nos apoyaremos en la definición proporcionada por la Dra. Castelan que menciona ²³ " El control de gestión es un esfuerzos sistemático que persigue la exitosa implantación de los objetivos y cursos de acción generales... permite definir acciones correctivas no solo a la implantación, sino inclusive a la planeación estratégica en si."

Como se menciona en la definición es necesario considerar al control de gestión como algo más amplio que no solo se refiere a la observación de que las actividades se estén llevando a cabo, necesariamente el control de gestión involucra, tanto aspectos de implantación como de corrección para el desarrollo de las actividades.

Considerando esto Beatriz Catelan menciona: " El control de gestión es un proceso integral, que comprende no sólo la recolección de información, sino la toma de decisiones que involucra actividades de comunicación, de persuasión e iniciativa".

Para las empresas, que de alguna forma utilizan el control de gestión en sus operaciones involucra cierto grado de participación por parte de toda la empresa en virtud de que, en la medida que el personal se involucre en esa misma medida se de alcanzarán los objetivos previamente establecidos.

²³CASTELAN García, Beatriz. Planeación estratégica y control de gestión. E.D ECASA. México. 1982. p. 35

Existen diferentes conceptos que se encuentran relacionados con el control de gestión entre los que encontramos:²⁴

- 1.- Noción de previsión. Referente a que el control de gestión estará enfocado principalmente a prepara ciertos cursos de acción anticipados.
- 2.- Orientación "gestión". Donde se aplico el concepto de optimización de los recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades.
- 3.- Ayuda a la dirección.- En virtud de que la planeación se enfoca al logro de los objetivos en cierta forma el control ayuda a los altos directivos a tomar decisiones en cuanto a los cursos de acción.
- 4.- Noción del corto plazo.- Consiste en que el control de gestión necesariamente se enfocara a informes de la operación continua de la empresa.
- 5.- Mecánica del control de gestión.- Básicamente el control de gestión se encuentra estructurado en distintas conexiones de información para poder controlar que los objetivos se estén cumpliendo.

Para el desarrollo del proceso de control de gestión la empresa cuenta con una serie de herramienta para su aplicación entre las que encontramos:²⁵

- 1.- La comunicación.
- 2.- Controles.

²⁴op. cit. pag. 65 p. 37

²⁵op. cit. pag. 65 p. 39

En lo referente a la comunicación la podemos compara con un sistema, en el cual existe una serie de elementos interrelacionados entre si para cumplir con un objetivo, en el aspecto humano existe muchas interrelaciones dentro y fuera de la empresa y existen diversos canales par llevar a cabo esta comunicación pero,²⁶ "...para que la acción de los individuos integrantes de un grupo."

logre los objetivos comunes fijados, es necesaria la acción cooperativa de los elementos del grupo".

Consecuentemente a la comunicación la empresa tiene que contar con una estructura organizacional, capaz de proporcionar información veraz y oportuna, tanto para la toma de decisiones para el futuro como para aplicar acciones correctivas, si es que no se están alcanzando los objetivos previamente establecidos.

La otra herramienta considerada son los controles pero estos dependerán del tipo de información al que se aplique, uno de los conceptos relacionados con el control son, " los controles... están preocupados por el establecimiento de parámetros de referencia, como lo son los estándares. los presupuestos, etc."

Para el desarrollo de los controles de gestión se cuenta con una serie de fases entre las que encontramos:²⁷

1.- Planeación operacional.

²⁶op. Cit. Pág. 65 p. 39

²⁷op. Cit. Pág. 65 p. 47

- 2.- Presupuestos.
- 3.- Cuadro de mando.
- 4.- Contabilización de resultados.
- 5.- Evaluación y análisis de diferencias.

En cuanto a la planeación operacional podemos mencionar que se refiere a reflejar de alguna forma los objetivos planteados con anterioridad para ello utilizaremos el modelo planteado por la Dra. Beatriz Castelan que menciona:²⁸

Los programas deben precisar:

- 1.- El programa a realizar.
- 2.- La interdependencia o independencia de los mismos.
- 3.- El responsable de cada programa.
- 4.- Periodo estimado de realización y fecha limite de espera.
- 5.- Análisis de los trabajos a efectuar dentro de cada programa.

Cada programa deberá tener:

- 1.- Trabajos a efectuar.
- 2.- Responsables de la actividad.
- 3.- Destinatario de los trabajos.
- 4.- Periodo estimado de realización y fecha limite de entrega.
- 5.- Estructura organizacional adoptada.
- 6.- Desglose detallado de cada uno de los programas.

²⁸Op. Cit. Pág. 65 p. 47

- 7.- Alcance en términos cuantitativos.
- 8.- Acciones necesarias a emprender para desarrollo.
- 9.- Los resultados esperados en términos cuantitativos.
- 10.- Los medios necesarios para llevar a cabo el programa.

En cuanto a los presupuestos serán analizados posteriormente dada su magnitud para su análisis.

²⁹El cuadro de mando permite estimar global y rápidamente, si los resultados obtenidos en la operación de actividades de la empresa han sido satisfechos o no".

Básicamente el cuadro de mando trata de tomar algunos conceptos de los presupuestos en virtud de que este, es quizás el principal eje de los controles existente en la empresa.

En los referente a la contabilización de resultados podemos mencionar que para que existe un adecuado flujo de información, los resultados se deben contabilizar para contar con reportes que proporcionen la información en forma veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Para la evaluación y análisis de diferencias nos podemos apoyar en la comparación entre nuestro presupuesto y los resultados obtenidos, de tal forma que existirán diferencias considerables para ser analizadas, derivado del análisis que se realizará se podrán obtener las medidas correctivas para el logro de los objetivos.

Dentro del control de gestión podemos considerar diversos riesgos que se deben de gestionar, un de estos se refiere a aspectos financieros en virtud de que afectan a la estructura financiera de la misma empresa y el proceso de alcanzar los objetivos previamente establecidos en la planeación estratégica.

El primero se refiere a los diferentes tipos de interés existentes en la economía, ya que si aumenta, aumentará el costo financiero del manejo de los fondos y si baja existirá la posibilidad de invertir ciertos recursos sin que esto tenga un impacto a la empresa, ya que la gestión del interés tiene que considerar ³⁰ " que no se puede desarrollar aisladamente será necesario tomar decisiones con el presupuesto, el flujo de fondos y el presupuesto financiero".

Otro de los rubros a considerar se refiere a los posibles riesgos monetarios, donde se aplica los diversos cambios de la moneda, es decir, los tipos de cambio existentes en el mercado, por otro lado debemos considerar cambios ³¹ " en los efectos de los cambios en los movimientos monetarios sobre el activo o el pasivo en una o más monedas sobre la consolidación en la moneda base realizada al final del ejercicio financiero."

Además debemos considerar los diferentes flujos monetarios para el desarrollo de las actividades, desde su inicio hasta su liquidación. El otro riesgo a considerar se refiere al riesgo en el tiempo ³² "Cuando los ingresos y los gastos no están armonizados con respecto al tiempo y al informe en la moneda base o extranjera".

³⁰BLACK, Philippe L. Gestión de la Tesorería de Empresas. E.D. Díaz de Santos. Madrid. 1990. P. 14

³¹op. Cit. Pág. 70 p. 14

³²op. Cit. Pág. 70 p. 16

El riesgo empresarial o de explotación aplicado principalmente en la planeación estratégica de los constantes cambios que existen en el entorno económico la empresa debe de estar preparada para estos posibles cambios y no esperarse a desarrollar análisis que en ocasiones retardar las acciones.

El riesgo del país donde ³³ " es necesario tomar ciertas precauciones financieras, cuando una compañía tiene operaciones con países que se pueden considerar de alto riesgo".

Por último debemos considerar el posible riesgo bancario existente en los fondos que se tienen depositados los cuales deberán estar dentro de planes de seguridad, en caso de que el banco fallara.

EL PRESUPUESTO A LARGO PLAZO.

Básicamente el presupuesto a largo plazo esta enfocado al desarrollo de la empresa, su duración varia entre cuatro y cinco años dependiendo de la estabilidad económica del país el presupuesto al ser un instrumento que muestra en términos monetarios los objetivos a desarrollar por parte de la empresa lo constituye en un plan muy necesario.

Algunos autores consideran al presupuesto a largo plazo como la base para el desarrollo de planes a corto plazo, ya que dichos planes se deben de enfocar a alcanzar los objetivos planteados con anterioridad en el presupuesto a largo plazo.

Para el desarrollo del presupuesto a largo plazo, se deben considerar diferente situaciones para determinar los objetivos o determinar la situación que se desea lograr de la empresa dentro de 5 años.

³³ op cit. Pág. 70 p. 16

Alguno de los ejemplos a largo plazo es el plan nacional de desarrollo, en el cual se plasman objetivos a cumplir dentro de un sexenio, derivado de esto deben de existir planes en el corto plazo para cada una de las dependencias de gobierno.

Para que el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, plantados en nuestro presupuesto Moreno señala algunos objetivos como serían:³⁴

- 1.- Proporcionar una imagen de la empresa.
- 2.- Mantener un curso de acción.
- 3.- Permitir la toma de decisiones alternas.
- 4.- Evaluar el factor humano clave.
- 5.- Facilitar los financiamientos futuros.
- 6.- Guiar a los directores a mejorar t desarrollar técnicos en todos los campos.
- 7.- Evaluar el futuro de la empresa.

Como podemos observar dentro de los objetivos del presupuesto a largo plazo, la mayoría de estos esta enfocados al personal directivo y quien realiza las actividades, considero que en la medida que los directivos de la empresa cuente con diferentes cursos de acción, en combinación con el personal operativos en esa medida se alcanzarán los objetivos de la empresa.

En cuanto a los financiamientos futuros en necesario conocer los objetivos de la propia empresa para poder determinar aquellas áreas en las que será necesario aplicar controles, para que proporcionen información veraz y oportuna que permita tomar decisiones adecuadas para el cumplimiento de los objetivos.

³⁴MORENO Fernández, Joaquín A. Las Finanzas en la Empresa. IMCP. México. 1994. p. 487

Para desarrollar un presupuesto a largo plazo consideraremos lo que menciona Moreno al respecto, el considera que el presupuesto a largo lazo se encuentra dividido en dos partes ³⁵ " la primera revisa el entorno de la empresa, fija objetivos y estrategias, analiza y estudia los problemas y oportunidades a las que se enfrenta; la segunda resume el plan en términos financieros."

Realizando un análisis del entorno de la empresa podemos aplicar un estudios deductivo consistente en un análisis de los general a lo particular nuestro autor considera:³⁶

a) Estimación de la situación mundial, nacional y local. Dependiendo del tipo de empresa se deberán analizar circunstancias que puedan afectar a nuestra empresa y considerar hechos futuros que pueda modificar los objetivos planteados.

b) Fijación de los objetivos de la empresa y la filosofía que deben observarse. La fijación de objetivos esta en función de un análisis que se realice de la estructura financiera y operativa de la empresa Moreno señala como ejemplos los siguientes:³⁷

- 1.- Crecimiento de la ventas, costos, utilidades, señalando cuanto, en qué producto, en qué área, en que tiempo, riesgo implicado, así como los márgenes de utilidad en los productos.
- 2.- La inversión en activos, inventarios y en activos permanentes. Se deben determinar políticas de crédito, rotación de inventarios.
- 3.- Estructura financiera, considerando las políticas de endeudamiento.
- 4.- La distribución de utilidades.

³⁵op. cit. pag. 72. p. 488

³⁶op. cit. pag. 72 p. 488

³⁷op. cit. pag. 72 p. 489

5.- La rotación de la fuerza de trabajo , fijación de las políticas de administración de salarios, prestaciones y beneficios.

Uno de los aspectos importantes del presupuesto a largo plazo lo constituye la filosofía, encargada del planteamiento de los objetivos de acuerdo con la realidad de la empresa.

d) En análisis de la situación pasada, es otro de los aspectos también importante dentro de nuestro presupuesto ya que en este análisis podemos considerar diferentes tendencias en cuanto a productos, crecimiento de la empresa, etc.

La segunda parte, basada en la planeación, conocimientos y experiencia con la que cuentan los encargados de su elaboración, este programa cuenta con un flujo de información que permite analizar las diferentes etapas en las que se encuentra nuestro presupuesto existen varios puntos a considerar por parte de nuestro autor, como serían:³⁸

1.- El mercado.

- a) Análisis del mercado y su comportamiento.
- b) Posición de la empresa.
- c) Actividad de los competidores.
- d) Conclusiones.

2.- Ventas.

- a) Problemas y oportunidades.
- b) Estimación de los volúmenes de ventas de producto actuales.
- c) Estimación de los volúmenes de ventas de producción actuales modificados.

³⁸op. cit. pag. 70 p. 489

- d) Estimación de los volúmenes de productos nuevos.
- e) Estimación del comportamiento de los precios de venta.
- f) Determinación del valor de las ventas.

3.- Los recursos futuros.

- a) Necesidades de recursos para hacer frente a las ventas
- b) Necesidades para hacer frente a la producción.
- c) Necesidades de recursos para el capital de trabajo.
- d) Necesidades de recursos para la operación, que incluye el decreto de dividendos.

4.- Los recursos humanos.

- a) Requerimientos de personal sindicalizado y no sindicalizado.
- b) Requerimientos de personal clave.

5.- Ubicación física de las instalaciones.

- a) Desde el punto de vista de servicios y eficiencia.
- b) Desde el punto de vista de maximización de utilidades.

6.- Consideraciones especiales como la inflación que se espera en el futuro y su impacto en la empresa, además debemos considerar problemas políticos.

Los puntos anteriores deben ser considerados en términos cuantitativos, para poder ser analizados y realizar un comparativo de la operación de años anteriores, para determinar algunas tendencias o determinar cuáles fueron las circunstancias que existieron y cuáles los resultados obtenidos.

Mucha de la información que es generada en el presupuesto a largo plazo debe de ser mostrada al lector, en forma sencilla que permita su fácil lectura además deberá de contar con la característica de ser veraz y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

Existe una serie de documentos que son generados dentro del presupuesto a largo plazo Morenos señala los siguientes:

- 1.- Revisión de los resultados del año actual y de los cinco años anteriores.
- 2.- Resumen de objetivos de resultados del año actual y de los cinco años futuros.
- 3.- Contribución marginal por línea de producto del año en curso y de los cinco años futuros.
- 4.- Contribución marginal del año anterior, del año en curso y de los cinco futuros.
 - a) Volúmenes de venta por producto.
 - b) Precios por producto.
 - c) Valor de ventas por producto.
- 5.- Comparación de los objetivos de resultados futuros del plan actual y del plan del año anterior.
- 6.- Resumen de las ventas netas y contribuciones estándar por línea de producto del año en curso y de los cinco futuros.
- 7.- Resultados anuales del año en curso y de los cinco futuros.
- 8.- Estado de situación financiera del año en curso y de los cinco futuros.
 - a) Requerimientos de inversión de las cuentas por cobrar e inventarios.
 - b) Requerimientos de inversiones permanentes.
- 9.- Estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento del año en curso y la estimación de los cinco años futuros.

- 10.- Exposición razonada de objetivos.
- 11.- Actividades importantes.
- 12.- Calendario de nuevos productos.
- 13.- Requerimientos de recursos humanos.

Existen consideraciones que se deben tomar en cuenta en la elaboración de la información antes mencionada como serían:

Para la revisión histórica de resultados del año actual y de los cinco años anteriores, esta información esta en función de que la empresa cuente con las bases de datos o estados financieros la revisión histórica permitirá analizar diferencias entre los años y el año que se utilice como base, además esta información representa la base para la elaboración de planes a futuro apagados a la realidad de la empresa.

Para el resumen de objetivos de resultados del año actual y de los cinco años futuros, se deben realizar proyecciones basadas en los objetivos a desarrollar por parte de la empresa, este documento deberá mostrar las ventas netas, contribución marginal de los productos y los gastos fijos. Adicionalmente se debe contar con análisis detallados por producto de manera específica.

Para la contribución marginal por producto del año anterior, del año en curso y de los cinco años futuros, primeramente debemos considerar como producto a una clasificación que se realiza dentro de la empresa para los distintos productos, por ejemplo en una fabrica de sobre existen distintos tipos, clasificados por tamaño o por características propias, por ejemplo, un sobre carta puede ser con a sin impresión, etc.

Es este tipo de documento considera Moreno ³⁹ " Aquí deben fijarse las estrategias y planes de acción que cada producto en particular deben tener para lograr los objetivos."

Para los volúmenes de venta del producto existen estimados que deben considerar las exportaciones que realice la empresa, para la proyección de los años futuros Moreno considera que ⁴⁰ "... se debe tomar en cuenta en cuenta lo que señala el presupuesto de operación en lo referente al presupuesto de ventas."

En el análisis de los precios por producto, podemos realizar una comparación de estos con los existentes en el mercado para así tomar las previsiones adecuadas para que la empresa en un momento determinado no se encuentra por encima o por debajo del precio de mercado y así convertirse en una desventaja ante la competencia.

³⁹op. cit. pag. 70. p. 496

⁴⁰op. cit. pag. 70 p. 501

Para la comparación de objetivos de resultados del año actual y de los cinco años futuros se basa en las comparaciones existentes en los distintos años como menciona Moreno ⁴¹ " Para cada uno de los conceptos que se muestran, es conveniente anexar los análisis que muestran las variaciones entre las cifras de este año y las del año anterior."

En el resumen de ventas y contribución estándar por línea de productos del año en curso y de los cinco años futuros menciona Moreno ⁴² "Muestra los resultados del año en curso y señalan las estimaciones a largo plazo de los productos, conociéndose porcentualmente la intervención de cada línea en las ventas y su contribución estándar".

Para lo requerimientos de inversión, depende en gran medida de importancia y de la cantidad que tenga cada empresa en los conceptos de cuentas por cobrar e inventarios, si son de gran importancia la empresa deberá determinar políticas acordes a la realidad que permitan su recuperación al menor costo posible.

En el análisis de los requerimientos de inversiones permanentes se mostrarán todos aquellos proyectos que se estén realizando en la empresa, clasificándolos en cuatro grupos como señala Moreno:⁴³

- 1.- Indispensables.
- 2.- Necesarios para alcanzar objetivos.
- 3.- Mejorar la eficiencia de operación.
- 4.- Varios.

⁴¹op. cit. pag. 70 p. 506

⁴²op. cit. pag. 70 p. 508

⁴³op. cit. pag. 70 p. 515

Para los estados de posición de recursos generados y su financiamiento Moreno divide la información en:

- 1.- Recursos generados por la operación.
- 2.- Total de recursos generados antes de intereses, impuestos y dividendos.
- 3.- Posición de recursos provenientes de las operaciones antes de intereses, impuestos y dividendos.
- 4.- Posición de recursos netos provenientes de las operaciones.

Por lo que respecta a las actividades importantes es necesario que cada departamento los plasme por escrito aquellas actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos, con este documento se podrán observar las actividades y su avance, el documento debe ser revisado periódicamente auxiliados de los presupuestos de operación, financiero, y de inversiones para determinar si los objetivos se están cumpliendo o si es necesario realizar modificaciones a las acciones a cumplir.

En la mayoría de los documentos antes mencionados en necesario anexar notas que amplíen la información mostrada o la forma en que se obtuvieron las diferencias entre un año y el otro, todo esto para su correcta interpretación y determinación de diferentes cursos de acción para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

PROPUESTA DE CONTROL EN LA PLANEACION ESTRATEGICA.

En el desarrollo de las transacciones de toda empresa se genera información, esta información en ocasiones no se prepara con el debido cuidado para la toma de decisiones, por ejemplo muchas de las micro, pequeñas empresa generan solo información necesaria para el pago de los impuesto, los dueños y los directivos muchas de las veces están más preocupados por los problemas de operación que por el proceso de planeación.

Una de las consideraciones para el desarrollo de una planeación es que una vez iniciada el proceso con el correr del tiempo de vuelve mas sencillo, el crecimiento de una empresa tienen necesariamente que estar planeado.

El personal que labora en la empresa desde los directivos hasta los niveles operativos tienen necesariamente que estar involucrados en el proceso de planeación, así como el proceso de desarrollo de los objetivos, en la medida en que el personal se encuentre comprometido en la planeación en esa medida será mucho más fácil alcanzar los objetivos.

Actualmente muchas de la empresa solo cuentan con bases para el desarrollo de la contabilidad, teniendo como resultado solo estados financieros. Estas empresa cuenta con una ventaja para realizar un diagnostico de la vida de la empresa y con esto realizar quizás una proyección de lo que pasaría en cada una de los renglones de sus estados financieros.

En el proceso de la planeación estratégica encontramos que primero es necesario plasmar los objetivos por departamento, estos objetivos se deben desarrollar con personal que se encuentre laborando en el área, en virtud de que, muchas de las veces la planeación se realiza en los niveles altos y solo son comunicados los objetivos a sus subordinados sin tomar en cuenta su opinión.

La planeación estrategia necesariamente requiere de imaginación y de responsabilidad de quien realiza los objetivos y trata de cumplirlos. La parte medular de la planeación es la información con que se cuente para la toma de decisiones, es decir, que esta información llegue en forma veraz y oportuna para la toma de decisiones.

El presupuesto en la empresa lo podemos considerar desde dos puntos de vista, el primero como un herramienta en el proceso de planeación y segundo como un elemento de control en cual nos apoyaremos para realizar las comparación entre los resultados y los objetivos establecido.

Muchas de las veces las empresas micro y pequeñas no cuenta con un manual en cuál se detallen los elementos del costo de los productos, esta responsabilidad muchas de las veces recae en el dueño , ya que este y su experiencia son los que determinan el costo en determinados productos.

En las distintas empresas para que estas puedan desarrollar un control financiero eficaz es necesario considerar un proceso compuesto por:

- 1.- El control interno en la empresa.
- 2.- Definir los flujos de información.
- 3.- Concentrar la información en documentos que permitan su fácil interpretación.

El control interno en la empresa.

Cuando en una empresa comienza sus operaciones muchas de las veces no existen políticas de operación, estas políticas representan el cimiento para el desarrollo de las operaciones, al no existir no existen parámetros para el desarrollo de las transacciones. En cada ciclo de operaciones como considera el Instituto Mexicano de Contadores Públicos se cuenta con información generada por la misma operación, sólo que, no se le da debida importancia en algunas empresas.

En el control interno de la empresa para que la información tenga ese grado de confiabilidad, depende que la empresa desarrolle los cuatro objetivos básicos que menciona el Instituto Mexicano de Contadores Públicos que son:

- 1.- Objetivos de autorización.
- 2.- Objetivos de procesamiento y clasificación de las transacciones.
- 3.- Objetivos de verificación y evaluación.
- 4.- Objetivos de salvaguarda física.

Dependiendo de la cantidad de personal que labore en la empresa, se pueden dar con mayor facilidad el cumplimiento de estos objetivos. Al ser el objetivos de procesamiento y clasificación de las transacciones ,que de alguna manera se desarrolla no importando el tamaño de la empresa, resalta por su importancia en virtud de que, esté objetivo proporcionará la información requerida en el proceso de control en la planeación estratégica.

Definir los flujos de información.

Para los flujos de información debemos considerar que, al elaborar la contabilidad se generan archivos en cada transacción, es por ello que la elaboración de la contabilidad es de gran importancia, ya que esta clasifica y procesa las operaciones de la empresa susceptibles de ser cuantificadas en unidades monetarias, considerando como resultado la información financiera de la empresa.

Es así como en los distintos ciclos encontramos archivos importantes como serían:

1.- Ciclo de ingresos.

- a) Listas de clientes.**
- b) Listas de créditos otorgados.**
- c) Catálogos de productos.**
- d) Precios de los productos.**

2.- Ciclo de compras.

- a) Archivos de proveedores.
- b) Precio de la materias primas e insumos.
- c) Archivo de cuentas por pagar.

3.- Ciclo de producción.

- a) Relación de los materiales utilizados.
- b) Hojas de ruta de los productos.
- c) Registros de los inventarios.
- d) Registros de los activos fijos de la empresa.

4.- Ciclo de nomina.

- a) Archivos de personal.
- b) Prestaciones.
- c) Salarios.

5.- Ciclo de tesorería.

- a) Archivo de accionistas.
- b) Registro de dividendos.
- c) Saldos de las cuentas bancarias.
- d) Cartera de inversiones.

Los archivos antes mencionados proporcionan mucha información necesaria para el proceso de control y para la elaboración misma de los presupuestos. Para que realmente esta información cumpla los objetivos de veracidad y oportunidad, se deben diseñar flujos de comunicación para que esta llegue en forma oportuna. Cabe destacar que en

empresas pequeñas no se existirá demasiada información en el diseño de los canales de comunicación dado su tamaño pero, en empresas grandes si nos enfrentamos a un gran problema en virtud de la existencia de distintos departamentos.

Al concentrar la información generada por las operaciones de la empresa encontramos que si existen estos archivos prácticamente el análisis de la empresa se nos facilitará.

Uno de los documentos de mayor importancia que debemos de contar en la empresas, es el presupuesto de operación, ya que este forma parte de otro presupuesto llamada a largo plazo. En el presupuesto a largo plazo se integra todos los ingresos, el costo de los productos, los distintos gastos de operación, de venta y de administración, que de alguna manera son de importancia para poder planear.

El presupuesto a largo plazo es la base de nuestra control, al contar este con los objetivos a cumplir en un periodo de cuatro a cinco años, de este presupuesto se desarrollarán presupuestos a corto plazo que permitan que el su conjunto cumplan con los objetivos a largo plazo.

La información generada en los estados financieros se pueden agrupar para desarrollar un análisis de las variaciones en las distintas cuentas que los integren. Es de vital importancia que estos registros se encuentren al día en virtud de la planeación no se centra en mostrar como fueron las ventas el mes o el año pasado sino, que objetivos o que medidas se desarrollaran para superar o igualar los objetivos en el presupuesto a largo plazo.

La información generada en el ciclo de ingresos proporcionará información para determinar, cuál es la situación de la empresa frente a sus competidores. Así mismo proporcionará información en cuanto a las ventas que se realizan, alguna de las consideraciones especiales en la ventas es que, se deben realizar análisis de las variaciones y sus causas, para que la empresa no tome decisiones que el cambiar estas situaciones, cree un exceso de materias primas o una saturación del mismo mercado.

En los ciclos de compra y de producción muchas empresa no cuenta con una documentación de sus productos y el que conoce el proceso en su conjunto es solo el dueño o el jefe de la producción. Existe necesidad de poder dividir el procesos productivo de cada producto para realizar un análisis más detallado, sin que esto tarde demasiado tiempo dado que se destinarán ciertos recursos para su elaboración.

Al igual que los demás ciclos deben de existir políticas previamente establecidas para, el desarrollo de las compra y del proceso productivo, ya que estas políticas serán el eje sobre las cuales se desarrollarán las actividades de compra y producción.

En el ciclo de tesorería tenemos la necesidad de desarrollar un flujo de efectivo para la empresa con esto determinaremos la cantidad de recursos que tendremos disponible y que se pueden canalizar al desarrollo de nuevos productos o al ampliación de nuestra planta productiva.

En la elaboración de los flujos de efectivo podemos considerar como parte del control, al control de gestión, al ser este un proceso sistemática, necesariamente existirá una retroalimentación de los problemas existente y los posibles caminos a desarrollar para solucionar estos problemas.

Realmente muchos de los documentos antes mencionados no se desarrollan en la empresa en virtud de que se les ha clasificado como documentos que solo son desarrollados e implantados por contadores, otra de la tareas en el proceso de la implantación de control es que estos deben de utilizar un lenguaje accesible a cualquier persona, utilizando la menor cantidad de términos contable.

En la medida en que las personas interactúen en la elaboración, e implantación de los presupuestos en esta medida se podrán lograr los objetivos.

CONCLUSIONES

A lo largo de la historia la administración ha permitido al hombre organizarse de la mejor manera posible para alcanzar objetivos en común podemos observar como las distintas formas de administración se han enfocado a la optimización de los recursos.

En la actualidad podemos observar como principal premisa en las organizaciones, la calidad, esta es el resultado de numerosos estudios y de la propia evolución del pensamiento administrativo.

En nuestros días el elemento mas importante en toda organización es el humano, al ser el encargado de realizar las operaciones productivas, debe ser este, en la medida en que tenga conciencia de su participación en la organización el que podrá alcanzar los objetivos planteados.

En toda empresa para poder desarrollar un verdadero proceso de planeación debemos considerar los 14 principios de Henry Fayol, este autor proporcionó elementos vitales para el desarrollo de las operaciones de la empresa, así como en el proceso de la planeación.

Resumiendo, se ha tenido un desarrollo en los pensamientos administrativos, el conocimiento o desconocimiento de estos pensamientos proporcionarán en mayor o menor grado elementos para que la empresa logre sus objetivos.

Podemos destacar en el capítulo uno que los pensamientos administrativos se enfocan en sus inicios en las partes de la empresa encargadas de tomar decisiones, posteriormente hace referencia a la parte operativa de la empresa, dado como resultado un pensamiento humanista ; finalmente el pensamiento situacional proporciona a la empresa elementos para desarrollar sus potenciales. Dado que la empresa se enfrenta a problemas a diario y que estos deben ser resueltos de la mejor manera posible considerando, recursos humanos, técnicos y materiales para ello.

En la planeación estratégica existen diferentes factores que deben ser analizados, al ser este un proceso que engloba a toda la organización no debe ser utilizada para resolver un solo problema, debe involucrar todo un proceso en el cual se analizará la empresa para que con los recursos con que se cuenta y la participación del personal de toda la empresa se determinen conceptos como la filosofía, misión y objetivos a cumplir.

El desarrollo de la planeación estratégica requiere de determinar la filosofía, objetivos, grado de participación y diferentes estrategias para desarrollar la misma planeación estratégica.

Las estrategias deben ser desarrolladas en todos los niveles para poder tener éxito, el grado de participación en los objetivos determinará el grado para cumplirlos. El desarrollo de la empresa deberá considerar los recursos con los que cuenta, participación del elemento humano y el desarrollo de estrategias, para que estas sean acordes con la realidad que vive, en la empresa debemos considerar a la competencia, el lugar que ocupa la esta en el mercado, así como la demanda.

Para empresa que no cuenta con los recursos para tener un departamento encargado del desarrollo de estrategias y análisis de la empresa, se podrán realizar un estudios mucho mas fáciles en cuanto a fuerzas y debilidades de cada departamento para que permitan conocer cuáles son los objetivos para cada departamento. En necesarios proporcionar el grado de importancia que tienen los archivos o expedientes para el desarrollo de las estrategia y para el diseño de controles que permitan obtener información veraz y oportuna.

En el capitulo cuatro encontramos que el control proporciona dos momentos muy importantes como son: un medio para realizar comparaciones y como herramienta para la planeación, la existencia de distintos controles proporcionan a la empresa elementos para poder determinar si los objetivos se han cumplido o no.

Los objetivos para el desarrollo de las operaciones que realiza la empresa planteados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. proporcionan un grado de seguridad de que la información generada por la misma operación quede almacenada en archivos será utilizada en la planeación, dichos objetivos forman parte de los controles que necesariamente deben existir en la organización.

Se consideramos la división que realiza el Instituto en los distintos ciclos permitirán a la empresa realizar análisis muchos mas específicos, que serán los encargados de las bases para desarrollar un buena planeación estratégica.

El objetivo de procesamientos y clasificación de las transacciones ya existe en muchas empresa, solo que no lo utilizan como parámetro para la planeación de los objetivos, es por ello que se destaca la importancia que tienen los cuatro objetivos del control interno, que interrelacionados permitirán a la empresa tener un adecuado control.

El eje principal sobre el cuál giran los objetivos de control son las políticas establecidas por la empresa para el desarrollo de las transacciones, estas deben ser lo más realistas posibles para que puedan ser aplicadas. Un adecuado control financieros de las operaciones de la empresa proporcionará información básica para desarrollar los distintos presupuestos en la empresa.

Los instrumentos necesarios para el control financiero son el presupuesto y el flujo de efectivo, el presupuesto cumple dos objetivos el primero como medio de control al realizar comparación entre lo presupuestado y lo logrado, el segundo como herramienta de la planeación.

Existen diversos tipos de presupuesto: de operación, de inversiones permanentes y el financiero, el presupuesto de operación y el financiero forman parte muy importante en el control en virtud de que, muestran la situación de los objetivos logrados. Estos dos tipos de presupuestos forman parte de un presupuesto cuya aplicación es más amplia llamado presupuesto a largo plazo.

Una de las situaciones especiales que debe cuidar la empresa es la liquidez, el uso del flujo de efectivo resulta de importancia para poder vigilar esta razón. El flujo de efectivo puede ser elaborado con la misma información del estado de cambios en la situación financiera o puede ser elaborado como flujo de fondos netos, siendo este último de mayor utilidad, y facilidad para su elaboración y comprensión.

La combinación de estas dos herramientas tanto para el control como para la planeación dará como resultado un mejor monitoreo de las actividades desarrolladas y para alcanzar los objetivos planteados en la planeación estratégica.

Al ser el presupuesto un documentos que muestra los objetivos a desarrollar, el flujo de efectivo proporcionará la información de los fondos que será necesario tener para el desarrollo de las actividades.

Para el desarrollo del control financiero en la planeación estratégica contamos con dos instrumentos básicos como son el presupuesto a largo plazo y el control de gestión.

El presupuesto a largo plazo proporcionará objetivos a cumplir así como, puntos de comparación de las actividades que se desarrollan actualmente. Entre la información que encontramos existe, la imagen de la empresa, el curso de acción emprendido para el logro de los objetivos, la visión de alternativas diferentes en caso de problemas y evaluación del futuro de la empresa.

Entre los beneficios que podemos encontrar son: una evaluación continua del personal, así como financiamientos para el logro de los objetivos. Los análisis desarrollados dentro del presupuesto son más específicos que los realizados en el de operación, por lo que en su elaboración es necesario conocer ciertos factores que pudieran afectar las proyecciones o los objetivos a desarrollar.

El control de gestión es otro instrumento del control en la planeación estratégica. esta filosofía, al tratarse de la participación de la empresa en su conjunto, amalgama dos conceptos importantes, la participación y la responsabilidad en el logro de los objetivos.

La combinación del presupuesto a largo plazo y del control de gestión proporcionarán a la empresa bases mas sólidas para el desarrollo de sus actividades o para la planeación misma.

Existen factores que afectan a nuestro presupuesto como sería los cambios en la situación económica del país, los tipos de interés en los mercados y los flujos monetarios.

Dentro del presupuesto a largo plazo debemos considerar las actividades a desarrollar en un futuro para el logro de los objetivos, por lo el desarrollo de programas, la designación de un responsable, la determinación de los tiempos a desarrollar en las actividades y el análisis de los resultados son aspectos que necesariamente debemos gestionar para proporcionar un grado de seguridad razonable de que los objetivos sean cumplidos

Las empresas actualmente tienen una necesidad de planear para poder subsistir en el mundo competitivo, es por ello que la planeación estratégica es una opción para alcanzar los objetivos que se plantea.

El control desde el punto de vista financiero es muy importante para alcanzar los objetivos plantados, como medida de comparación y como herramienta de planeación. En las empresas que pretendan alcanzar objetivos es necesario crear la conciencia de participación y responsabilidad en todos los niveles que comprenden la empresa.

Para poder contar con un control financiero en la empresa debemos implantar un sistema que cuente con el ambiente de control, un sistema contable y procedimientos de control dependiendo del tipo y tamaño de empresa.

La existencia de estos tres factores no garantizan que la empresa logre sus objetivos pero si proporcionan una seguridad de que las cifras plasmadas en los estados financieros cuentan con un grado de confiabilidad aceptable.

Para que la empresa cuente con elementos más a su favor deberá realizar planes estratégicos, en los que necesariamente tendrá que analizar a toda la estructura para poder determinar los elementos con que cuenta.

Una vez analizada la empresa se deberá plantear objetivos, estrategias, metas y políticas para cada departamento que compone a la entidad.

La existencia de registros confiables y el análisis que se elaborará de la empresa en combinación con los presupuesto determinaran que los objetivos planteados sean congruentes con la realidad de la empresa. Es necesario contar con el presupuesto a largo plazo y que tanto su elaboración como implantación se realice con la participación de todos y cada uno de los elementos que componen a la empresa.

Tenemos que considerar a la empresa como un todo en donde deben de existir los elementos suficientes para desarrollar una buena comunicación; el control de gestión al ser algo mas que un simple programa para resolver los problemas, crea la necesidad de que todo el personal participe en las soluciones a los diferentes problemas en la empresa.

Actualmente la empresa tiene que realizar análisis del efectivo para desarrollar su actividades o para tomar la decisión de invertir cierta cantidad de efectivo, para ampliar su planta productiva o para el desarrollo de nuevos productos. La combinación de los elementos de control, la utilización de los presupuestos y el control de gestión determinarán los objetivos a desarrollar por parte de la empresa, se deben vigilar que algunos departamentos como ventas, cobranzas, compras, para que estos desarrollen con efectividad los objetivos planteados, es por ello que el presupuesto a largo plazo cumple con el objetivo como herramienta de planeación y medición para la empresa.

Los controles financieros se pueden comparar a un sistema en el cuál encontramos a las operaciones que realiza la empresa, estos pasan por un proceso que se puede considerar la realización de presupuestos a corto plazo, este proceso se encuentra estructurado por los elementos de control, para tener como elemento final el logro de los objetivos establecidos.

La empresas pequeñas y medianas al no contar con departamentos bien definidos pueden estructurar y sistema de control por medio de la asignación de responsabilidad y el logro de los objetivos, es por ellos que en lugar de asignar los objetivos a un departamento esto serán asignados a una persona para que esta los lleve a cabo.

Entre los factores de importancia del control financiero en la planeación estratégica encontramos al presupuesto, al remarcar esta idea trato de crear una conciencia de la verdadera importación que tienen su elaboración e implantación. Algunas empresa no los desarrollan por ser considerados de alto costo y que sólo son elaborados por personal especializado.

Quizás los dueños de las empresa con su experiencia pudieran elaborar presupuestos con los elementos que verdaderamente forman parte del control o que tienen que ver con la operación misma de la empresa. Cabe mencionar que el presupuesto cuando se realiza por primera vez es muy complicado, pero en la medidas que esté se elabore, con el correr del tiempo serán más sencillo y se podrán desarrollar objetivos más acordes a la realidad.

A la mayoría de las personas no les gusta que sean comparadas con cifras pero, en la medidas que participen en la elaboración de los presupuestos y formen parte del control, estos se serán aceptados con mayor facilidad.

Para poder determinar un crecimiento de la empresa es necesario invertir cierta cantidad de recursos y tiempo, para la elaboración de controles que permitan, obtener información veraz y oportuna para la toma de decisiones o para la implantación de diferentes alternativas en la planeación. Actualmente con los sistemas electrónicos podemos diseñar paquetes que permitan obtener información con rapidez, se debe tener especial cuidado en situaciones que puedan afectar la estructura financiera de la empresa, por lo que además de estos sistemas la existencia de otros controles son de vital importancia. Entre estos otros controles tenemos al control de gestión al ser todo un sistema de retroalimentación en el que participan todos para la solución de los distintos problemas.

BIBLIOGRAFÍA.

1.- STONER, James A.F. et. al

Administración. E.D. Prentice Hall. México. 1989.

2.- KOONTZ, Harold. et. al

Curso de Administración Moderna. E.D. McGraw Hill. México. 1979.

3.- TERRY, George.

Principios de Administración. E.D. C.E.C.S.A. México. 1978

4.- TOMASINI, Alfredo Acle.

Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. E.D. Grijalbo. México. 1989.

5.- WALTON, Mary.

El Método Deming en la Práctica. E.D. Norma. Colombia. 1992

6.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C.

Normas y Procedimientos de Auditoría. Tomo I y II. México. 1995

7.- MORENO Fernández, Joaquín A.

Las Finanzas en la Empresa. E.D. I.M.C.P. A.C. México. 1994

8.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. 1996. México.

9.- GÓMEZ Ceja, Guillermo.

Planeación y Organización de Empresas. E.D. Edicol. México. 1984.

10.- CASTELAN García, Beatriz.

Planeación y Control de Gestión. E.D. ECASA. México. 1982

1.- RIVERO Torre, Pedro.

Cash-Flow. E.D. LIMUSA. México. 1977.

12.- BACK, Philippa L.

Gestión de la Tesorería de Empresas. E.D. Díaz de Santos, S.A. Madrid. 1990

13.- STEINER, George A.

Planeación Estratégica Lo que todo Director de Saber. E.D. CECSA. México.
1994

14.- VAN Horne, James C.

Fundamentos de Financiera. E.D. Prentice Hall. México. 1988.