

01167
4
29

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE INGENIERIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PLANEACION FINANCIERA:
SU FUNCION PARA ELEVAR EL VALOR DE LA EMPRESA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN INGENIERIA
(PLANEACION)

P R E S E N T A :
ING. FRANCISCO HERNANDEZ RAMIREZ

DIRECCION: M.I. RUBEN TELLEZ SANCHEZ

CD. UNIVERSITARIA, D.F.

DICIEMBRE DE [REDACTED]

1999

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.

A mis padres.

INDICE

INTRODUCCION	1
1. INTRODUCCION A LAS FINANZAS CORPORATIVAS	5
1.1 Conceptos Básicos	5
1.2 La Empresa Corporativa	6
1.2.1 El derecho exclusivo de la propiedad	7
1.2.2 La sociedad	7
1.2.3 La corporación	8
1.3 Mercados Financieros	9
1.3.1 Mercado primario	10
1.3.2 Mercados secundarios	10
1.4 Estados Financieros	10
1.4.1 El balance general	11
1.4.1.1 Liquidez contable	12
1.4.1.2 La deuda y el capital	12
1.4.1.3 El valor y el costo	13
1.4.2 El estado de resultados	13
1.4.2.1 Principios de contabilidad generalmente aceptados	14
1.4.2.2 Partidas sin movimiento de efectivo	14
1.4.2.3 Tiempo y costos	14
1.4.3 El estado de flujo de efectivo	15
1.5 Análisis Financiero	17
1.5.1 Solvencia a corto plazo	17
1.5.2 Actividad	17
1.5.3 Apalancamiento financiero	18
1.5.4 Rentabilidad	18
1.5.5 Valor	18
2. PLANEACION FINANCIERA	21
2.1 Administración financiera	21
2.2 Conceptos de planeación financiera	22
2.3 Clasificación	23

2.4	Métodos de planeación financiera	26
2.4.1	Punto de equilibrio global	26
2.4.2	Punto de equilibrio en unidades de producción	27
2.4.3	Palanca y riesgo de operación	28
2.4.4	Palanca y riesgo financiero	28
2.4.5	Apalancamiento y riesgo total	29
2.4.6	Pronósticos financieros	30
2.4.7	Presupuestos financieros	31
3.	EMPRESA Y FINANCIAMIENTO	37
3.1	Concepto de empresa	38
3.2	El empresario	39
3.2.1	Importancia del empresario	39
3.2.2	Características del empresario	40
3.2.3	El empresario ante el entorno económico internacional	40
3.2.4	El empresario mexicano	41
3.3	Características de la micro, pequeña y mediana empresa	42
3.3.1	Clasificación cuantitativa	42
3.3.2	Ventajas de la micro y pequeña empresa	43
3.3.3	Desventajas de la micro y pequeña empresa	44
3.3.4	Causas de mortandad de la micro y pequeña empresa	44
3.3.5	La mediana empresa	45
3.3.6	Empresas familiares	46
3.4	Financiamiento para empresas medianas y pequeñas	46
3.4.1	Financiamiento en función del ciclo de vida de la empresa	47
3.4.2	Financiamiento para empresas medianas a través de la Bolsa Mexicana de Valores	48
3.4.2.1	Marco jurídico y normativo	49
3.4.2.2	Antecedentes	49
3.4.2.3	Definición	49
3.4.2.4	Participantes	50
3.4.2.5	Requisitos de inscripción y mantenimiento	50
3.4.2.6	Información requerida	51
3.4.3	Acciones a realizar antes de solicitar un crédito	52
3.4.4	Elección del crédito adecuado	53
3.4.5	Normas básicas de los financiamientos	55
3.4.6	Contenido de un plan financiero	56

4. EL ENFOQUE SISTEMICO DE LA FUNCION FINANCIERA	57
4.1 Marco teórico	57
4.1.1 Importancia del análisis sistémico	57
4.1.2 Teoría general de sistemas y el movimiento contingente	57
4.1.3 La organización como sistema abierto	58
4.2 Conceptualización del sistema	59
4.2.1 Construcción por composición	59
4.2.2 Construcción por descomposición	59
4.3 El subsistema de gestión y el subsistema productivo	61
4.4 Conceptualización de la función financiera	65
4.5 Construcción del sujeto de estudio	65
4.6 Identificación de problemas	65
4.7 El subsistema de planeación	66
4.8 Papel de la función financiera	68
4.9 Relaciones entre la función financiera, sus partes y el entorno. Nivel conducente	69
4.10 Relaciones de información y de ejecución	71
4.11 Relaciones entre la función financiera, sus partes y el entorno. Nivel conducido	71
5. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA FINANCIERA	73
5.1 Estrategia competitiva	74
5.1.1 Concepto de estrategia	75
5.1.2 Estrategia empresarial	76
5.1.3 Competitividad	79
5.1.4 Fuerzas competitivas	81
5.2 Planeación estratégica	82
5.3 Estrategia financiera	84
5.4 Relación entre la estrategia competitiva y la estrategia financiera	85
5.4.1 Ciclo de valor	86
6. CASO DE ESTUDIO	89
6.1 Proceso general de planeación financiera	89
6.2 Aplicación del proceso general de planeación financiera a una pequeña empresa	91
6.2.1 Descripción del estado actual de la empresa y su entorno	92
6.2.2 Descripción del estado ideal de la empresa	100
6.2.3 Análisis de las discrepancias entre el estado actual y el estado deseado	111

6.2.4	Análisis de la problemática y planteamiento de problemas	111
6.2.5	Planteamiento de alternativas estratégicas de solución integral	112
6.2.6	Establecer los escenarios futuros más probables	114
6.2.7	Realizar decisiones de acuerdo a los escenarios planteados	118
6.2.8	Medición y control del desempeño	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		121
BIBLIOGRAFIA		123

INTRODUCCION

La reciente apertura comercial en la que nuestro país se encuentra inmerso, hace necesario que las empresas que conforman el aparato productivo nacional, que son determinantes en el crecimiento y desarrollo económico del país, sean competitivas, ya que de una sólida posición competitiva de las empresas mexicanas dependerá en gran medida, que se logre un crecimiento económico a tasas que favorezcan la generación de empleos y la asignación del beneficio económico para la mayoría de los mexicanos.

La posición competitiva se relaciona con los factores o variables internas y externas a la empresa. Entre los internos cabe destacar la calidad de los productos y servicios; los precios de venta de éstos; el costo de la materia prima e insumos necesarios; la tecnología; los costos de producción y de operación; los sistemas de distribución, de promoción y publicidad; la investigación y el desarrollo; la capacitación y el compromiso de la fuerza laboral; la capacidad y actitud de los propietarios o directores para establecer los lineamientos por los que debe marchar la empresa; entre otros.

Entre los lineamientos por los que debe marchar la empresa, destaca la estrategia financiera; estrategia que en los últimos tiempos ha concentrado la atención de los responsables de la dirección en virtud de la escasez de recursos financieros como producto de la recesión en la que se encuentra nuestro país.

Una correcta estrategia financiera debe contemplar los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones en el corto, mediano y largo plazo, así como el financiamiento de las actividades de la empresa, por lo cual el responsable deberá establecer las políticas de inversión y de financiamiento, tomando en cuenta el costo, la disponibilidad y la oportunidad de los recursos.

Aunado a lo anterior, los factores externos de la empresa, competencia; costo del dinero; regulaciones gubernamentales; nuevos productos; entre otros, afectan su posición competitiva, la cual es necesario reforzar mediante la utilización de financiamiento interior, que corresponde a las utilidades retenidas y al financiamiento exterior, obtenido de los mercados financieros, cuyo acceso se verá favorecido si la empresa obtiene resultados favorables en su operación. Estos resultados pueden obtenerse mediante el correcto uso del proceso de planeación.

Se consideran tres fases esenciales dentro del proceso de planeación: planeación de los fines, planeación de los medios y planeación de los recursos; ésta última fase es probablemente la que está más desarrollada y a pesar de que no es la más importante, ya que afecta y es afectada por

las demás fases del proceso, cabe mencionar que por buena que sea la planeación de una empresa en otros aspectos, no funcionará a menos que sus resultados financieros esperados sean satisfactorios, por lo tanto la planeación financiera como parte de la administración de los recursos financieros y la toma de decisiones, mantiene una gran importancia, sobretodo en empresas que actúan en ambientes de inestabilidad económica y apertura de mercados, como son las empresas nacionales.

Considerando que la mayor parte de las empresas mexicanas se encuentran dentro del rango de micro y pequeñas empresas, se puede deducir que muchas de ellas no saben como optimizar sus recursos financieros de tal manera que les permitan, en primer lugar, sobrevivir y posteriormente mantenerse en el mercado en un nivel competitivo. La planeación financiera puede proveer a estas empresas de un marco de referencia para conocer, entender y analizar las diversas variables que intervienen en la realización de decisiones financieras.

La elección de las empresas pequeñas y medianas como objeto de estudio, se debe a que pertenecen al grupo de empresas, junto con las micro, que conforman el 99.5% del total de las empresas en el país, y que dan empleo al 67.7% de la población ocupada, de acuerdo a datos publicados por el INEGI.

Este tipo de empresas, en particular las pequeñas y medianas, por su magnitud de negocio requieren de un esquema, proceso o modelo de Planeación Financiera, que sirva de base para la toma de decisiones.

Estructura del contenido.

Para resolver la problemática referida de cómo mejorar la competitividad y el valor de la empresa mediante el uso de la planeación financiera, el presente trabajo consta de seis capítulos, que dan respuesta a la problemática descrita, mediante el logro de los objetivos generales:

Presentar y analizar los conceptos principales de la planeación financiera, proporcionando los elementos suficientes para lograr su comprensión básica y facilitar su aplicación.

Identificar las variables que repercuten en la participación de mercado de las empresas pequeñas y medianas y que contribuyen a mejorar su competitividad.

Desarrollar y aplicar un proceso general de planeación financiera, el cual permita anticipar las condiciones futuras y ayude a administrar de manera eficiente los recursos de la empresa, de tal forma que optimice sus decisiones financieras.

La metodología empleada se fundamenta en el enfoque sistémico, ya que éste permite la conceptualización de la empresa y es posible obtener un mejor conocimiento de su naturaleza, sus características propias, su relación con otras empresas y con el entorno, de tal forma que sea posible determinar su estructura funcional.

En el capítulo 1 se presenta un panorama general de las finanzas corporativas, se describen los diferentes tipos de corporaciones existentes en la actualidad, los conceptos básicos de los mercados financieros y finalmente, los estados financieros principales que permiten analizar la situación financiera de una empresa, mediante el uso de razones financieras.

El capítulo 2 hace referencia a la planeación financiera, se presenta su clasificación general y los métodos y herramientas que utiliza para cumplir con sus funciones.

El capítulo 3 contiene las características que debe cumplir una empresa, así como el empresario o responsable de la misma, necesarias para enfrentar una competencia en una economía de mercado globalizado. Asimismo se identifican las características que representan la problemática de las empresas mexicanas, de manera general y específicamente relacionadas con la función financiera.

El capítulo 4 establece el marco teórico de la teoría de sistemas, se describen desde un punto de vista sistémico, las relaciones que tiene la función financiera con las demás funciones de la empresa y con el entorno, considerando que este tipo de relaciones significan por sí solas, un sistema de información y control para el buen manejo de la empresa. También se describe la metodología del enfoque sistémico aplicada en el caso de estudio.

En el capítulo 5 se establece la interacción entre la estrategia competitiva de la empresa y sus decisiones financieras. Se especifica lo que se entiende por estrategia competitiva y estrategia financiera, después se establece la relación entre ambas. Se hace mención del ciclo de valor, el cual permite al responsable de la toma de decisiones, ubicar a la empresa y realizar las acciones pertinentes para mejorar su competitividad.

En el capítulo 6 se concentra la información de los capítulos anteriores y se describe el proceso general de planeación financiera, se presenta un caso de estudio, en el cual se aplica el proceso descrito a una pequeña empresa manufacturera.

Finalmente se presentan las conclusiones generales del trabajo.

CAPITULO 1

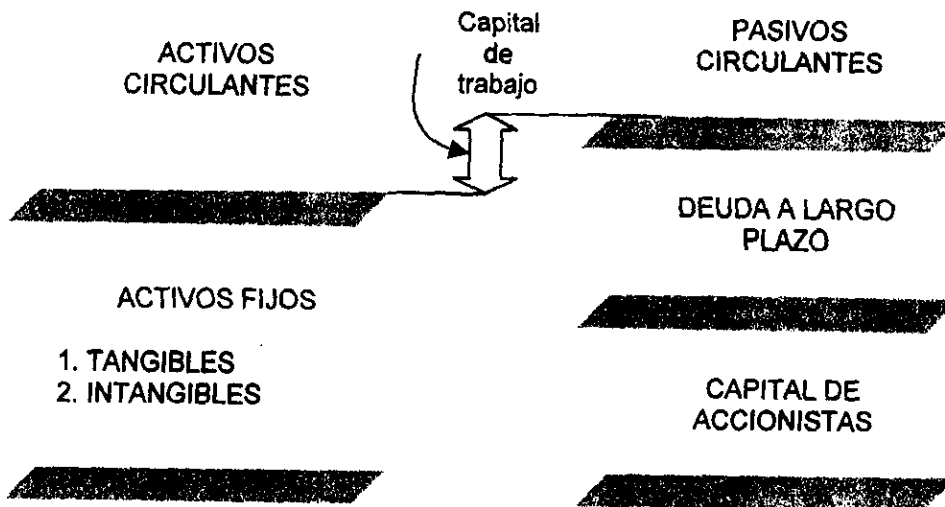
INTRODUCCION A LAS FINANZAS CORPORATIVAS

1.1 Conceptos Básicos

Dado que el propósito de cualquier empresa es generar riqueza para sus propietarios, es importante conocer cuál es la base de la creación de la riqueza. La riqueza o valor de la empresa se refleja en la estructura del modelo simple de balance general de la empresa.

El modelo de balance general de la empresa.

En una definición más precisa, el balance general es un estado financiero que demuestra el valor contable de la empresa en una fecha en particular. Refleja la ecuación: $\text{activos} = \text{pasivos} + \text{capital}$. La figura siguiente muestra una representación gráfica del balance general:



Los activos se encuentran en el lado izquierdo del balance general. Puede pensarse en éstos como activos circulantes y fijos. Los activos fijos son los que durarán por mucho tiempo. Algunos activos fijos son tangibles, tales como la maquinaria y el equipo, y otros son intangibles, como las patentes y las marcas registradas. La otra categoría de activos, los activos circulantes, comprende los que tienen una vida corta, como el inventario.

Para que una empresa pueda invertir en un activo debe obtener financiamiento, esto es, debe reunir el dinero para pagar la inversión. Las formas de financiamiento se representan en el lado derecho del balance general. Una empresa emitirá (venderá) documentos llamados deuda

(contratos de préstamo) o acciones (certificados de capital). Los pasivos, al igual que los activos, se clasifican como de vida larga o corta. A una deuda a corto plazo se le llama *pasivo circulante*, la deuda a corto plazo está constituida por los préstamos y otras obligaciones que deben pagarse en un año. La deuda a largo plazo es la que debe pagarse después de un año. El capital de los accionistas representa la diferencia entre el valor de los activos y la deuda de la empresa.

A partir del modelo del balance general, es posible determinar porqué las finanzas son un estudio de las tres preguntas siguientes:

1. ¿En qué tipo de activos de vida larga debe invertir la empresa? Esta pregunta se refiere al lado izquierdo del balance general. Por supuesto, la actividad a la que se dedica la empresa tiende a determinar el tipo y las proporciones de los activos que la compañía necesita. Se emplean los términos de **presupuesto de capital e inversión** para describir el proceso de efectuar y gestionar los gastos por concepto de activos de largo plazo.
2. ¿Cómo puede la empresa reunir el efectivo que requiere para los gastos de capital? Esta pregunta se relaciona con el lado derecho del balance general. La respuesta comprende la **estructura de capital** de la empresa, que representa las proporciones de deuda a corto y largo plazo y de capital utilizadas en su financiamiento.
3. ¿Cómo deben administrarse los flujos de caja a corto plazo de la operación? Esta pregunta se refiere a la parte superior del balance general. Durante las actividades operativas existe una diferencia entre la "temporización" de los ingresos y la de las salidas de efectivo. Los directores financieros deben intentar controlar las irregularidades del flujo de caja. Desde una perspectiva contable, la administración a corto plazo del flujo de caja se relaciona con **el capital de trabajo neto** de una empresa, el cual se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes. Desde una perspectiva financiera, el problema del flujo de caja a corto plazo proviene de la diferencia entre los ingresos y las salidas de efectivo. Esta es la temática de la financiación a corto plazo.

1.2 La Empresa Corporativa

Un problema básico de la empresa es cómo reunir efectivo. La forma corporativa de un negocio, es decir, la organización de la empresa como una corporación es el método estándar para resolver los problemas que se presentan al reunir grandes cantidades de efectivo. No obstante, las empresas pueden adoptar otras formas. A continuación se describen las tres formas legales básicas de organización empresarial:

1.2.1 El derecho exclusivo de propiedad

El derecho exclusivo de propiedad corresponde a una empresa cuyo propietario es una persona. Enseguida se presentan algunos de los factores de importancia al considerar un derecho exclusivo de propiedad:

1. El derecho exclusivo de propiedad es la forma de organización más barata. No se requiere ningún proyecto formal y son pocas las disposiciones legales que deben cumplirse.
2. El derecho exclusivo de propiedad no paga impuestos corporativos. Se gravan como ingreso individual todos los beneficios del negocio.
3. La responsabilidad del derecho exclusivo de propiedad es ilimitada para deudas y obligaciones de la empresa. No existe ninguna diferencia entre los activos personales y los de la empresa.
4. La vida del derecho exclusivo de propiedad se halla limitada por la vida del propietario exclusivo.
5. Puesto que el único dinero que se invierte en la empresa es el del propietario, el capital que el propietario exclusivo puede reunir se limita a su riqueza personal.

1.2.2 La sociedad

Cualquier grupo de dos o más personas puede reunirse y formar una sociedad. Existen dos categorías de sociedades: las generales y las limitadas.

En una sociedad general todos los socios acuerdan aportar trabajo y efectivo, así como compartir los beneficios y las pérdidas. Cada socio es responsable de las deudas de la sociedad.

Las sociedades limitadas permiten que la responsabilidad de algunos socios se limite a la cantidad de efectivo con que cada cual contribuyó a la sociedad. Las sociedades limitadas generalmente requieren que por lo menos uno de los socios sea un socio general, y que los socios limitados no participen en la gerencia de la empresa. Los siguientes son algunos aspectos importantes al considerar una sociedad:

1. Por lo general no es caro ni difícil constituir una sociedad. En acuerdos complicados de sociedades generales y limitadas se requieren documentos escritos.
2. La responsabilidad de las sociedades generales es ilimitada para todas las deudas; ésta se limita por lo general a la aportación que cada miembro ha hecho a la sociedad. Si un socio general no es capaz de cumplir su compromiso, los otros socios generales deben compensar el déficit.

3. La sociedad general se termina cuando un socio general muere o se retira (pero no sucede así con un socio limitado). Para una sociedad es difícil transferir la sociedad sin disolverse. Usualmente, todos los socios deben estar de acuerdo. No obstante, los socios limitados pueden vender su participación en la empresa.
4. Para una sociedad es difícil reunir grandes cantidades de efectivo. Las aportaciones al capital se limitan a la capacidad y el deseo del socio de contribuir a la sociedad.
5. Para los socios, los beneficios de una sociedad se gravan como ingreso personal.
6. Los socios generales controlan la gerencia. Por lo regular, se requiere votación mayoritaria en asuntos importantes, tales como la determinación del importe de los beneficios que la empresa debe retener.

1.2.3 La corporación

La corporación es la forma de organización empresarial más importante. Es una entidad legal precisa. Como tal, la corporación puede tener un nombre y disfrutar de muchos de los derechos legales de las personas físicas. Por ejemplo, las corporaciones pueden adquirir e intercambiar propiedades. Las corporaciones pueden participar en contratos así como demandar y ser demandadas.

Es más complicado iniciar una corporación que una propiedad o sociedad. Los miembros fundadores deben redactar artículos de incorporación y los estatutos. Los artículos de incorporación deben contar con las características siguientes:

1. Nombre de la corporación
2. Intención de vida de la corporación
3. Propósito de la empresa
4. Número de acciones de capital que la corporación está autorizada a emitir, con una declaración de limitaciones y derechos de las diferentes clases de acciones.
5. Naturaleza de los derechos otorgados a los accionistas
6. Número de miembros del consejo de administración inicial

Los estatutos son las reglas que una corporación debe usar para regular su propia existencia y conciernen a los accionistas, directores y funcionarios.

En su forma más simple, la corporación comprende tres conjuntos de intereses distintos: los accionistas (los propietarios), los directores (miembros del consejo de administración) y los funcionarios de la corporación (la alta gerencia). Tradicionalmente, controlan la dirección, las políticas y las actividades. Los accionistas eligen un consejo de administración que a su vez elige a

la alta gerencia. La alta gerencia presta sus servicios como funcionarios corporativos y gestiona la operación de la corporación procurando los mejores intereses para los accionistas.

La separación entre propiedad y gerencia da varias ventajas a la corporación sobre los otros tipos de organización empresarial:

1. Puesto que en una corporación la propiedad está representada por acciones de capital, la propiedad se puede transferir fácilmente a propietarios nuevos. No existe límite para transferir las acciones como ocurre en las sociedades, porque la existencia de la corporación es independiente de los tenedores de las acciones.
2. La vida de la corporación es ilimitada. La muerte o el retiro de uno de los propietarios no afecta la existencia de la corporación porque ésta es independiente de los propietarios. La corporación puede continuar después del retiro de los propietarios originales.
3. La responsabilidad de los accionistas se limita a la cantidad que invirtieron en acciones de la propiedad.

Las principales ventajas de la corporación como una forma de organización empresarial son la responsabilidad limitada, la facilidad de transferencia de la propiedad y la sucesión perpetua; estas ventajas brindan a la corporación una mayor capacidad de reunir efectivo.

Sin embargo, existe una gran desventaja para la incorporación, el gobierno federal grava los beneficios corporativos. Este impuesto es adicional al impuesto sobre el ingreso personal que los accionistas pagan por las percepciones por concepto de dividendos. Al comparar la corporación con la propiedad y la sociedad, aquella implica una tributación doble para los accionistas.

1.3 Mercados Financieros

Las empresas ofrecen dos tipos de títulos a los inversionistas: los títulos de deuda y las acciones. Los títulos de deuda son obligaciones contractuales para reembolsar los préstamos otorgados a la corporación. Las acciones son valores ordinarios y preferenciales que representan demandas no contractuales sobre el flujo de caja residual de la empresa. Las emisiones de deuda y capital que la empresa vende se negocian en los mercados financieros.

Los mercados financieros consisten en *mercados de dinero* y *mercados de capital*. En los mercados de dinero se negocian los títulos de deuda a corto plazo (usualmente menos de un año). En los mercados de capital se negocian la deuda a largo plazo y las acciones.

El término *mercado de dinero* se aplica a un grupo de mercados relacionados vagamente; éstos son mercados de agentes. Los agentes son empresas que hacen cotizaciones continuas de los precios que están dispuestos a ofrecer por la compra o venta de instrumentos de los mercados de dinero por su propia cuenta y bajo su propio riesgo. Esto difiere del corredor de valores, que actúa como comisionado (intermediario) para un cliente en la compra y venta de acciones ordinarias en la mayoría de las bolsas de valores; el comisionado no adquiere en realidad los títulos.

Los mercados financieros pueden clasificarse, de manera más específica, en mercado primario y mercados secundarios.

1.3.1 Mercado primario

El mercado primario se usa cuando los gobiernos y las corporaciones venden títulos de modo inicial. Las corporaciones efectúan dos tipos de ventas de deuda y capital en los mercados primarios: las ofertas públicas y las colocaciones privadas.

La mayor parte de la deuda y le capital corporativos que se ofrecen públicamente participan en el mercado suscritos por un sindicato de empresas de banca de inversión. El sindicato suscriptor compra los nuevos títulos de la empresa para su propia cuenta y los revende a un precio mayor.

1.3.2 Mercados secundarios

Los títulos de deuda y capital se negocian en los mercados secundarios después de que se venden originalmente. Existen dos clases de mercados secundarios: los mercados de subasta y los mercados de agentes comerciales. La mayoría de los títulos de deuda se negocian en los mercados de agentes. Los agentes negociadores de obligaciones se comunican entre sí mediante equipos de telecomunicación: cable y teléfono. Los inversionistas se ponen en contacto con los agentes negociadores cuando quieren comprar o vender y así pueden cerrar una operación.

1.4 Estados Financieros

Existen tres estados financieros básicos en una empresa: el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo. A continuación se presenta un panorama general de cada uno de ellos.

1.4.1 El balance general

El balance general proporciona el valor contable de la empresa en una fecha determinada. El balance general tiene dos lados: en el izquierdo aparecen los activos y en el derecho los pasivos y el capital. En el balance general se manifiestan las posesiones de la empresa y la manera en que éstas se financian. La definición contable que sirve como fundamento del balance general y que lo describe es:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital contable}$$

De acuerdo con los convencionalismos contables, estas relaciones se basan en costos históricos. Por ello, el capital contable es igual a la diferencia que existe entre los costos registrados de los activos menos los montos contractuales de los pasivos. Los "valores en libros" registrados no necesariamente son los mismos que los valores de mercado.

La tabla siguiente presenta el balance general 19X2 y 19X1 de una empresa ficticia A.

Compañía A: Balance general 19X2 y 19X1					
Activos	19X2	19X1	Pasivos y Capital contable	19X2	19X1
Activos circulantes:			Pasivos circulantes:		
Caja y equivalentes	\$ 140	\$ 107	Cuentas por pagar	\$ 213	\$ 197
Cuentas por cobrar	294	270	Pagarés	50	53
Existencias	269	280	Gastos acumulados	<u>223</u>	<u>205</u>
Otros	<u>58</u>	<u>50</u>	Total de pasivos circulantes	486	455
Total de activos circulantes	761	707			
Activos fijos:			Pasivos a largo plazo:		
Propiedad, planta y equipo	1,423	1,274	Impuestos diferidos	117	104
Menos depreciación acumulada	<u>(550)</u>	<u>(460)</u>	Deuda a largo plazo	<u>471</u>	<u>458</u>
Propiedad, planta y equipo netos	873	814	Total de pasivos a largo plazo	588	562
Activos intangibles y otros	<u>245</u>	<u>221</u>	Capital contable:		
Total de activos fijos	<u>1,118</u>	<u>1,035</u>	Acciones preferenciales	39	39
			Acciones ordinarias (\$1 a la par)	55	32
			Superávit de capital	347	327
			Beneficios retenidos acumulados	390	347
			Menos capital de la tesorería	<u>(26)</u>	<u>(20)</u>
			Capital contable total	<u>805</u>	<u>725</u>
Total de activos	<u>\$ 1,879</u>	<u>\$ 1,742</u>	Total de pasivos y capital contable	<u>\$ 1,879</u>	<u>\$ 1,742</u>

En el balance general los activos se ordenan de acuerdo con el tiempo que una empresa requiere para convertirlos en efectivo. El lado de los activos depende de la naturaleza de la empresa y la forma en que ésta decide manejarlo. La gerencia debe tomar decisiones relacionadas con el efectivo en función de los títulos negociables, el crédito en función de las ventas en efectivo, la

opción de construir o comprar instalaciones, la opción de comprar o arrendar artículos, los tipos de negocio en que se debe participar y otros aspectos propios de su actividad. Los pasivos y el capital de los accionistas se listan en el orden en que deben pagarse. El lado de los pasivos y el capital refleja los tipos y proporciones del financiamiento, el cual depende de la decisión de la gerencia acerca de la estructura de capital.

Al analizar el balance general, se debe estar consiente de tres aspectos: la liquidez contable, la relación entre deuda y capital y la relación entre valor y costo.

1.4.1.1 Liquidez contable

El término liquidez contable se refiere a la facilidad y rapidez con que los activos pueden convertirse en efectivo. Los activos circulantes son los más líquidos y comprenden el efectivo y los activos que se convertirán en efectivo antes de un año a partir de la fecha del balance general. Las cuentas por cobrar (clientes), es la cantidad que aún no se cobra a los clientes por concepto de venta de mercancías o prestación de servicios. Las existencias constan de las materias primas que se emplearán en la producción, los trabajos en curso y las mercancías terminadas. Los activos fijos son los de menor liquidez. Los activos fijos tangibles incluyen la propiedad, la planta y el equipo. Estos activos no se convierten en efectivo en el ciclo de actividad empresarial normal.

Algunos activos fijos no son tangibles, algunos de éstos son el valor de una marca registrada, de una patente o el valor del reconocimiento de los clientes. Cuanto más líquidos sean los activos de la empresa, menor será el riesgo de verse en dificultades para saldar sus obligaciones a corto plazo. Por lo tanto, la probabilidad de que una empresa evite las dificultades financieras puede vincularse con la liquidez de la misma, sin embargo, las tasas de rentabilidad de los activos líquidos con frecuencia son más bajas que las de los activos fijos; en la medida en que una empresa invierte en activos líquidos, sacrifica su oportunidad de invertir en instrumentos de inversión más rentables.

1.4.1.2 La deuda y el capital

Los pasivos son obligaciones de la empresa que requieren un pago de efectivo en un periodo estipulado. Muchos pasivos implican obligaciones contractuales para reembolsar una cantidad determinada más interés en un periodo definido. El capital es un título residual y no fijo sobre los activos de la empresa. El patrimonio accionario es la diferencia residual entre los activos y los pasivos:

$$\text{Activos} - \text{Pasivos} = \text{Patrimonio (capital)}$$

El valor contable del capital aumenta al sumar las utilidades retenidas. Esto sucede cuando la empresa retiene parte de sus beneficios en vez de pagarlos como dividendos.

1.4.1.3 El valor y el costo

Con frecuencia se conoce el valor contable de la empresa como el valor en libros de los activos, por otro lado, el valor de mercado es el precio por el que los compradores y vendedores están dispuestos a negociar los activos. Sería sólo una coincidencia si el valor contable y el valor de mercado fueran iguales. De hecho, el trabajo de la gerencia es crear un valor para la empresa que sea superior a su costo.

1.4.2 El estado de resultados

El estado de resultados mide el rendimiento durante cierto intervalo de tiempo, generalmente un año. La definición contable del beneficio es:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Beneficio}$$

A continuación se presenta el estado de resultados de la empresa ficticia A.

Compañía A: Estado de Resultados 19X2	
Total de ingresos operativos	\$ 2,262
Costo de las mercancías vendidas	(1,655)
Gastos de ventas, generales y administrativos	(327)
Depreciación	(90)
Ingresos operativos	190
Otros ingresos	29
Beneficios antes de intereses e impuestos	219
Intereses	(49)
Beneficio antes de impuesto	170
Impuestos	(84)
Corrientes: \$ 71	
Diferidos: \$ 13	
Beneficio neto	<u>\$ 86</u>
Beneficios retenidos: \$ 43	
Dividendos: \$ 43	

El estado de resultados usualmente incluye varias secciones. La sección operativa registra los ingresos y los gastos de las principales operaciones de la empresa. Entre otras cosas, la sección no operativa del estado de resultados incluye todos los gastos financieros, tales como los gastos de intereses. Por lo general, una segunda sección registra el importe de impuestos aplicados sobre el beneficio como una partida separada. La última partida del estado de resultados es el último concepto o beneficio neto.

Al analizar un estado de resultados se deben tener en cuenta los principios de contabilidad generalmente aceptados, las partidas que no conllevan movimiento de efectivo, el tiempo y los costos.

1.4.2.1 Principios de contabilidad generalmente aceptados

Los ingresos se reconocen en un estado de resultados cuando se ha completado definitivamente el proceso de los beneficios y se ha efectuado un intercambio de mercancías o servicios. Por otro lado, se pueden comparar los ingresos con los gastos, por lo tanto, el ingreso se consigna cuando éste se gana, aun cuando no haya habido ningún flujo de efectivo necesariamente, por ejemplo, cuando se venden mercancías a crédito se consignan las ventas y los beneficios.

1.4.2.2 Partidas sin movimiento de efectivo

Existen varias alternativas sin movimiento de efectivo que son gastos contra ingresos, pero no afectan el flujo de efectivo; la más importante de éstas es la depreciación. La depreciación no es un flujo de efectivo, es una estimación de la disminución del valor del capital físico utilizado en la producción (debido al uso y consumo o a la obsolescencia).

Otro gasto sin movimiento de efectivo son los impuestos diferidos. Los impuestos diferidos resultan de las diferencias entre el beneficio contable y el verdadero beneficio gravable. Los impuestos que no se pagan hoy tendrán que pagarse en el futuro y representan un pasivo para la empresa. Desde el punto de vista del flujo de efectivo, el impuesto diferido no es una salida de efectivo.

1.4.2.3 Tiempo y costos

A menudo se considera el tiempo futuro como dos partes distintas: el periodo de corto plazo y el de largo plazo. El corto plazo es el periodo de tiempo en que ciertos equipos, recursos y compromisos de la empresa son fijos; pero es el suficiente para que la empresa varíe su producción empleando más trabajo y materias primas. El corto plazo no es un periodo preciso de tiempo igual para todas las industrias. Sin embargo, todas las empresas que toman decisiones a corto plazo tienen algunos

costos fijos, es decir, costos que no cambiarán conforme a los procesos operativos. Los costos que no son fijos se denominan variables. Estos cambian de acuerdo con la producción de la empresa; un ejemplo son las materias primas.

1.4.3 El estado de flujo de efectivo

El balance general representa el panorama financiero de la empresa en un punto del tiempo y pone de manifiesto los activos, los pasivos y el capital contable de los accionistas. El estado de resultados refleja los ingresos, los costos y las utilidades generados a lo largo de un periodo determinado. Sin embargo, ninguno de tales estados presenta un panorama de los flujos de efectivo de la empresa. Existe un estado financiero que se llama flujo de efectivo, este estado ayuda a explicar el cambio en el efectivo contable y los equivalentes.

Del mismo modo en que el valor de los activos de la empresa siempre es igual al valor de los pasivos y del capital de los accionistas, los flujos de caja de los activos de la empresa (es decir, sus actividades de operación), CF(A), deben ser iguales a los flujos de caja destinados a los acreedores, CF(B) y los inversionistas del capital, CF(S):

$$CF(A) = CF(B) + CF(S)$$

El primer paso para determinar los flujos de efectivo de la empresa es calcular el flujo de efectivo de las operaciones. Dicho flujo refleja el pago de impuestos pero no el financiamiento, inversión o cambio en capital de trabajo. En el caso hipotético de la empresa A, el flujo de efectivo operativo se define como:

Utilidad operativa	219
+ Depreciación	90
- Impuestos pagados	(71)
Flujo operativo	<u>238</u>

Por otra parte existe un cambio en activos fijos. Esto da lugar al concepto de inversión de capital:

Adquisición de activos	198
Venta activos	(25)
Inversión capital	<u>173</u>

Suponiendo que hubo una adición de 23 unidades monetarias al capital de trabajo. Entonces el flujo de efectivo generado por los activos de la empresa se define como:

Flujo operativo	238
- Inversión capital	(173)
- Aumento capital trabajo	(23)
Flujo de efectivo activos	<u>42</u>

El flujo de efectivo de los activos puede separarse en flujo de efectivo pagado a los acreedores y flujo de efectivo pagado a los accionistas. El primer pago es definido por:

Intereses	49
Retiro de deuda	<u>73</u>
Servicio de deuda	122
Venta deuda largo plazo	<u>(86)</u>
Total	36

El flujo de efectivo a accionistas es definido como:

Pago dividendos	43
Recompra de acciones	<u>6</u>
Pago accionistas	49
Emisión nuevas acciones	<u>(43)</u>
Flujo de efectivo a accionistas	6

A continuación se presenta el estado de flujo de efectivo de la empresa ficticia A.

Compañía A. Estado de Flujo de Efectivo	
Flujo de efectivo de la empresa	
Flujo de caja operativo	\$ 238
(Beneficios antes de intereses e impuestos más depreciación menos impuestos)	
Inversión	(173)
(Adquisiciones de activos fijos menos ventas de activos fijos)	
Aumentos al capital de trabajo neto	<u>(23)</u>
Total	<u>\$ 42</u>
Flujo de efectivo destinado a los inversionistas de la empresa	
Deuda	\$ 36
(Intereses más pago de la deuda menos financiación con deuda a largo plazo)	
Capital contable	<u>6</u>
(Dividendos más recompra de capital menos financiación con nuevo aporte de capital)	
Total	<u>\$ 42</u>

Existen dos observaciones básicas:

1. El flujo de efectivo operativo se define como la utilidad operativa (ganancia antes de depreciación e intereses) más la depreciación menos los impuestos. Es el flujo de las operaciones de la empresa sin considerar inversión en capital o requerimientos de capital de trabajo. Este número debería ser positivo; una empresa está en problemas si el flujo operativo es negativo por un largo tiempo. Cuando una empresa está creciendo muy rápido, el gasto en inventarios y activos fijos es mayor que el flujo obtenido por ventas.
2. La utilidad o ingreso neto no es un flujo de efectivo. En la empresa ficticia A, el ingreso neto fue de 86 en 19X2 mientras que el flujo de efectivo sólo fue de 42. En el análisis económico y financiero de la empresa, el último es más importante.

1.5 Análisis Financiero

El objetivo de este apartado es mostrar como reordenar la información de los estados financieros en razones financieras que proporcionan información relacionada con cinco áreas de comportamiento financiero:

1. *Solvencia a corto plazo*. Es la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.
2. *Actividad*. La capacidad de la empresa para controlar su inversión en activos.
3. *Apalancamiento financiero*. Hasta qué punto la empresa depende del endeudamiento.
4. *Rentabilidad*. Hasta qué punto una empresa es rentable.
5. *Valor*. Es el valor de la empresa.

1.5.1 Solvencia a corto plazo

Las razones de solvencia de corto plazo miden la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones financieras corrientes. La liquidez contable mide la solvencia a corto plazo y con frecuencia se asocia con el capital de trabajo neto, la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes. Las medidas más comunes de la liquidez contable son la razón de liquidez o circulante y la razón de la prueba ácida.

1.5.2 Actividad

Estas razones financieras miden la efectividad con que los activos de la empresa son usados.

La razón de rotación de activos totales se define como el cociente de ventas sobre los activos totales (promedio). Si el valor de esa razón es grande el uso de los activos tiene una alta rotación.

La rotación de inventarios se obtiene del cociente de costo de bienes vendidos sobre el monto (promedio) de inventarios. El recíproco de esta razón equivale al tiempo que los bienes permanecen en inventario.

La rotación de cobros se obtiene como el cociente de ventas sobre el monto (promedio) de cuentas por cobrar. El recíproco de esta razón es el tiempo promedio de cobro.

1.5.3 Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero esta asociado a la manera en que la empresa usa deuda para financiar sus actividades. Las medidas de apalancamiento financiero son instrumentos para determinar la probabilidad de incumplimiento de sus obligaciones contractuales. El exceso de deuda puede llevar a una probabilidad mayor de insolvencia y dificultades financieras.

1.5.4 Rentabilidad

En este rubro se tienen todas las razones que miden las utilidades de la empresa. Las más usadas son el rendimiento en activos (ROA) y el rendimiento en capital contable (ROE).

El ROA es el cociente de la utilidad neta y el total de activos. Una implicación de esta razón es el denominado sistema DuPont en donde el ROA se expresa como el producto del margen de utilidad (utilidad neta sobre ventas) multiplicado por la tasa de rotación de activos (ventas sobre activos totales).

El ROE es el cociente de utilidad neta y capital contable. Esta razón se expresa como el producto del margen de utilidad, la tasa de rotación de activos y el factor multiplicador de capital (total de activos sobre capital contable).

1.5.5 Valor

En este rubro se agrupan aquellas razones que miden el valor de la empresa. Es importante recordar que los reportes contables no proporcionan información alguna sobre el valor de mercado de la empresa. Por lo tanto se usan indicadores como el cociente precio de una acción sobre su ganancia o bien el valor de mercado de una acción respecto al valor en libros.

A continuación se presentan las razones financieras de cada uno de los apartados anteriores.

1. Solvencia a corto plazo

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Razón efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Razón capital trabajo a activos} = \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Intervalo promedio} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Promedio costo operación diario}}$$

2. Actividad

$$\text{Rotación inventarios} = \frac{\text{Costo bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Días en inventario} = \frac{365}{\text{Rotación inventarios}}$$

$$\text{Rotación de cobros} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Días recuperación cobros} = \frac{365}{\text{Rotación de cobros}}$$

$$\text{Rotación capital trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital trabajo}}$$

$$\text{Rotación activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

$$\text{Rotación activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

3. Apalancamiento financiero

$$\text{Razón deuda total} = \frac{\text{Activos totales} - \text{Capital contable}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Razón deuda total a capital contable} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Factor multiplicador de capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Razón deuda l arg o plazo} = \frac{\text{Deuda l arg o plazo}}{\text{Deuda l arg o plazo} + \text{Capital contable}}$$

$$\text{Razón sobre el int erés devengado} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Interés}}$$

$$\text{Razón cobertura efectivo} = \frac{\text{Utilidad operativa} + \text{Depreciación}}{\text{Interés}}$$

$$\text{Estructura de capital} = \frac{\text{Deuda de l arg o plazo}}{\text{Capital contable}}$$

4. Rentabilidad

$$\text{M arg en de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Re n dim iento en activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Re n dim iento en capital contable (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

5. Valor

$$P / E = \frac{\text{Pr ecio por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$$

$$M / B = \frac{\text{Valor mercado por acción}}{\text{Valor en libros de cada acción}}$$

CAPITULO 2

PLANEACION FINANCIERA

2.1 Administración Financiera

La administración financiera es una parte de la administración general, que tiene como objetivos:

- *Optimizar el patrimonio.* La administración financiera trata de aprovechar los recursos de una empresa, para obtener el máximo beneficio posible de ellos.
- *Captar fondos y recursos por aportaciones.* Mediante la administración financiera se obtienen fondos y recursos financieros de una manera eficiente e inteligente, por ejemplo, por aportaciones de propietarios de la empresa.
- *Captar fondos y recursos por préstamos.* Mediante la administración financiera se obtienen fondos y recursos de acreedores comerciales, bancarios, etc. Por medio de financiamientos o préstamos razonables y oportunos a corto, mediano o largo plazo.
- *Coordinación del capital de trabajo.* En la administración financiera se encuentra implícita la actividad coordinadora del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc., es decir, activo circulante; así como los acreedores a corto plazo, tales como proveedores comerciales, acreedores bancarios, cuentas y documentos por pagar a corto plazo, etc., es decir, pasivo circulante. De esta manera, capital de trabajo será igual a activo circulante menos pasivo circulante.
- *Coordinación de inversiones.* Se refiere a la aplicación de la actividad coordinadora en activos fijos, tales como maquinaria, terrenos, edificios, equipos de transporte, oficina, etc. así como también en activos diferidos, tales como costos de instalación, etc. incluyendo también, la inversión en valores realizables, mobiliarios, etc., tales como las acciones, obligaciones, bonos, etc.
- *Coordinación de resultados.* Aplicación de la actividad coordinadora en operaciones propias de cada empresa, tales como ventas, costos variables, costos fijos, participación de utilidades a trabajadores, etc.
- *Recopilar, estudiar e interpretar los datos e información del pasado.* Aplicación del análisis financiero, es decir, estudio y evaluación del pasado financiero de una empresa.
- *Recopilar, estudiar e interpretar los datos e información del futuro.* Aplicación de la planeación financiera, es decir, estudio y evaluación del futuro financiero de una empresa.

Todo lo anterior para tomar decisiones acertadas y alcanzar las metas propuestas y fijadas por la empresa.

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

- **Análisis Financiero:** estudia y evalúa el pasado económico de la empresa
- **Planeación Financiera:** estudia y evalúa el futuro económico de la empresa
- **Control Financiero:** estudia y evalúa simultáneamente el pasado y futuro, para detectar y corregir las variaciones y alcanzar las metas y objetivos propuestos y fijados por la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.

2.2 Conceptos de Planeación Financiera

La planeación financiera es la herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirve de base para tomar decisiones acertadas.

La planeación financiera establece la guía de cambio en una empresa, es la toma anticipada de decisiones: 1) identificación de los objetivos de la empresa; 2) análisis de discrepancias entre los objetivos y la situación financiera actual; 3) anticipar las condiciones cambiantes a que se enfrenta la empresa. De esta manera, la planeación financiera establece el proceso para alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

El desarrollo de un plan financiero requiere especificar:

- a. Las necesidades de inversión de la empresa en activos nuevos. Es la decisión de presupuesto de capital.
- b. El nivel de apalancamiento que usa la empresa. Se determina cuanto se pide prestado. Es la decisión de financiamiento.
- c. La cantidad de dinero que piensa pagar a los accionistas. Es la política de dividendos.
- d. El nivel de liquidez y capital de trabajo que requiere la empresa para llevar a cabo sus operaciones. Es la decisión de capital de trabajo.

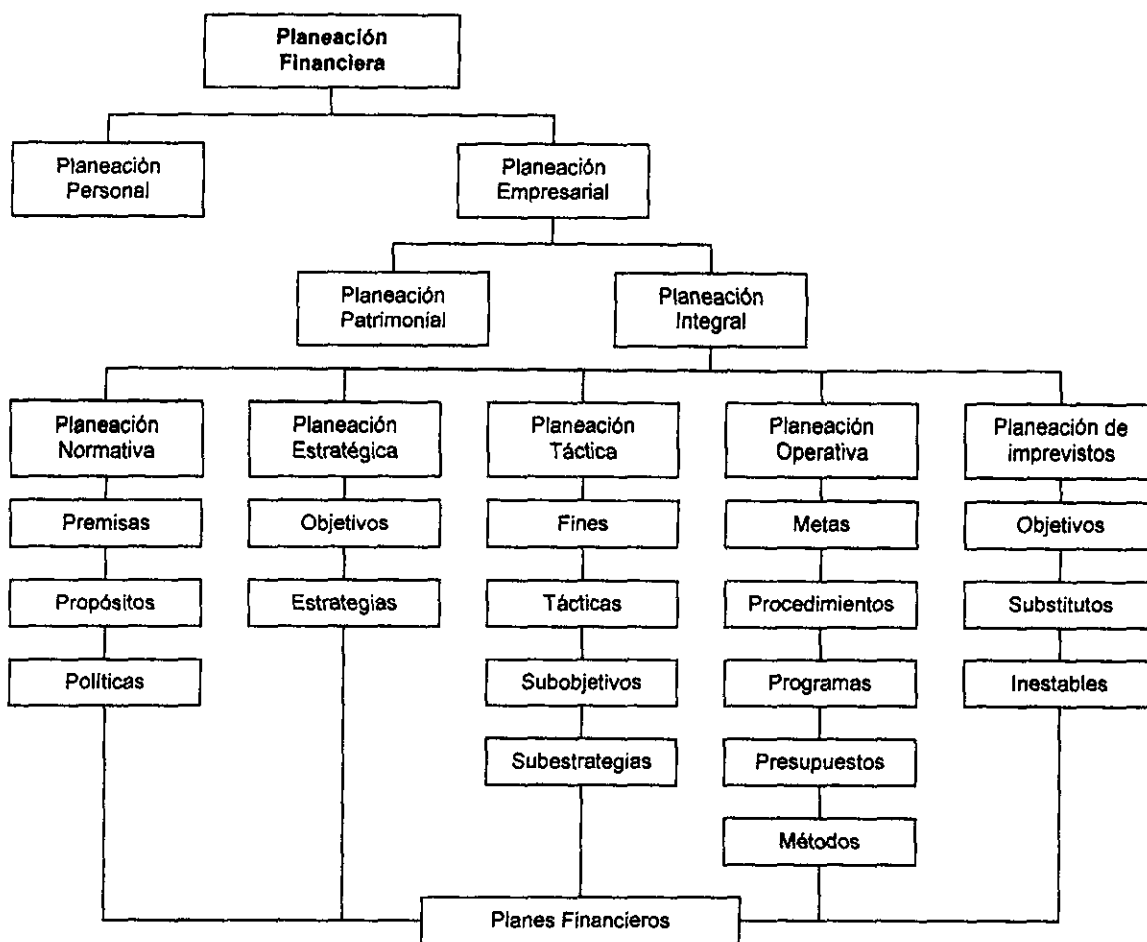
Los planes financieros involucran ciertas suposiciones acerca del futuro, dichos planes constituyen una toma de decisiones anticipada, por lo que en ocasiones es necesario desarrollar planes para los escenarios optimista, normal y desfavorable.

Un modelo de planeación financiera está formado de ciertos componentes básicos, los cuales son:

- a. *Proyección de ventas.* Todo plan financiero requiere una estimación de ventas a futuro.
- b. *Elaboración de estados proforma.* El plan financiero requiere la elaboración -a futuro- de una hoja de balance, un estado de resultados y un estado de uso y fuentes de efectivo.
- c. *Requerimientos de activos.* El plan considera los gastos de capital proyectados. También considera el capital neto de trabajo propuesto.
- d. *Requerimientos financieros.* El plan incluirá una sección de sobre convenios financieros. Esta parte del plan debe describir la política de pago de dividendos y la política de deuda.
- e. *Hipótesis económica.* El plan financiero debe especificar el ambiente económico en que la empresa desarrolla sus operaciones.

2.3 Clasificación

A continuación se presenta un esquema de la clasificación de la planeación financiera y más adelante se explica cada uno de los componentes.



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

Planeación empresarial. Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

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

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

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

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

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

- a) Objetivos. Resultados, fines o metas viables y cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo.
- b) Estrategias. Medios a implementar por miembros de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas y objetivos a largo plazo.

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

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

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

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

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

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

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

2.4 Métodos de Planeación Financiera

Los métodos de planeación financiera tienen por objeto aplicar técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro, con la intención de que sirvan de base para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones.

Los métodos de planeación financiera más comunes son los siguientes:

2.4.1 Punto de equilibrio global

El punto de equilibrio global consiste en predeterminar un importe en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir, el punto donde las ventas absorben los costos totales, tanto variables como fijos.

Costos variables. Son aquéllos que dependen directamente de la producción y de las ventas, es decir, cuando existe producción y ventas, existirán los costos variables, por ejemplo: comisiones sobre ventas, costos de empaque, materia prima, salario por destajo, etc.

Costos fijos. Son aquéllos que tienen relación con el factor tiempo, por ejemplo: sueldos fijos, rentas, depreciación, etc.

Fórmula del punto de equilibrio en economía normal:

$$PUNTO DE EQUILIBRIO = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Netas}}}$$

Fórmula del punto de equilibrio en economía con inflación:

$$PUNTO DE EQUILIBRIO = \left(\frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Netas}}} \right) (1 + \% \text{ de Inflación})$$

Cuando la empresa desea determinar el importe de las ventas netas necesarias para logra una utilidad proyectada, podrá aplicar la siguiente fórmula para una economía normal:

$$VENTAS = \frac{\text{Costos Fijos} + \text{Utilidad}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Netas}}}$$

En una economía con inflación, la fórmula para determinar las ventas necesarias para obtener la utilidad deseada es la siguiente:

$$VENTAS = \left(\frac{\text{Costos Fijos} + \text{Utilidad}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Netas}}} \right) (1 + \% \text{ de Inflación})$$

2.4.2 Punto de equilibrio en unidades de producción

Es la herramienta o técnica de planeación financiera, que tiene por objeto predeterminedar el número de unidades que necesita producir y vender una empresa para absorber sus costos variables y sus costos fijos totales.

Punto de equilibrio basado en unidades de producción para una economía normal:

$$PEUP = \frac{CFT}{PVU - CVU}$$

Donde:

PEUP = Punto de equilibrio en unidades de producción

CFT = Costos fijos totales

PVU = Precio de venta unitario

CVU = Costo variable unitario

Punto de equilibrio basado en unidades de producción para una economía de inflación:

$$PEUP = \frac{CFT(1 + \%IN)}{[(PVU)(1 + \%IN)] - [(CVU)(1 + \%IN)]}$$

Donde:

PEUP = Punto de equilibrio en unidades de producción

CFT = Costos fijos totales

PVU = Precio de venta unitario

CVU = Costo variable unitario

%IN = Porcentaje de inflación

2.4.3 Palanca y riesgo de operación

Palanca o apalancamiento de operación es la habilidad del administrador financiero en la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas sobre las utilidades de operación. El apalancamiento de operación se presenta en empresas con elevados costos fijos y bajos costos variables.

Puede utilizarse la siguiente fórmula para calcular el apalancamiento operativo:

$$AO = \left(\frac{UV(PV - CV)}{UV(PV - CV) - CFT} \right) * 100$$

Donde:

- AO = Apalancamiento de operación
- UV = Unidades vendidas
- PV = Precio de venta unitario
- CV = Costo variable unitario
- CFT = Costos fijos totales

El riesgo de operación es el peligro de no estar en condiciones de cubrir los costos fijos de la empresa. Por lo tanto, a mayores costos fijos, se requerirán mayores ventas para equilibrarlos. El administrador financiero debe decidir cuál es el nivel aceptable de riesgo operativos, tomando como base que los riesgos operativos en aumento; se justifican cuando aumentan las utilidades de operación que se esperan como resultado de un aumento en las ventas de la empresa.

2.4.4 Palanca y riesgo financiero

Palanca o apalancamiento financiero es la herramienta, técnica o habilidad del administrador, para utilizar el costo por intereses financieros, para maximizar utilidades netas por efecto de los cambios en las utilidades de operación de una empresa. Es decir, los intereses por préstamos actúan como una palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa.

Por palanca financiera también debe entenderse, la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa. La fórmula para calcular el apalancamiento financiero es:

$$AF = \left(\frac{UO}{UO - IF} \right) * 100$$

Donde:

- AF = Apalancamiento o Palanca Financiera
UO = Utilidad de operación
IF = Intereses Financieros

El apalancamiento financiero puede clasificarse en:

- a) Palanca financiera positiva. Cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.
- b) Palanca financiera negativa. Cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.
- c) Palanca financiera neutra. Cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.
- d) Palanca financiera dinámica. Cuando se aplica la fórmula presentada anteriormente.
- e) Palanca financiera estática. Cuando se aplica la fórmula siguiente:

$$PALANCA\ FINANCIERA = \left(\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total} \right) * 100$$

Riesgo financiero es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones de cubrir los costos generados por intereses financieros. El resultado de mayores riesgos financieros, es el aumento previsto en el nivel de utilidades de operación y aumento de la utilidad por acción de capital social. El administrador financiero tendrá que decidir cuál es el nivel aceptable de riesgo financiero, está justificado cuando aumenten las utilidades de operación y utilidades por acción, como resultado de una aumento en las ventas netas.

2.4.5 Apalancamiento y riesgo total

Es el reflejo en el resultado de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa, por el producto del apalancamiento de operación y financiero.

La fórmula para calcular el apalancamiento total es:

$$AT = \left(\frac{UV(PV - CV)}{UV(PV - CV) - CFT - IF} \right) * 100$$

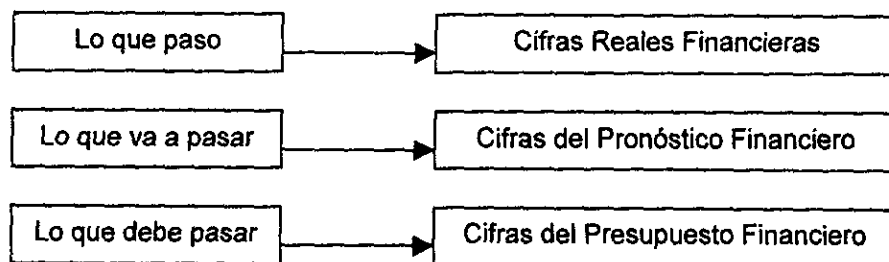
Donde:

- AT = Apalancamiento total
- UV = Unidades vendidas
- PV = Precio unitarios de venta
- CV = Costos variables por unidad
- CF = Costos fijos totales
- IF = Intereses financieros

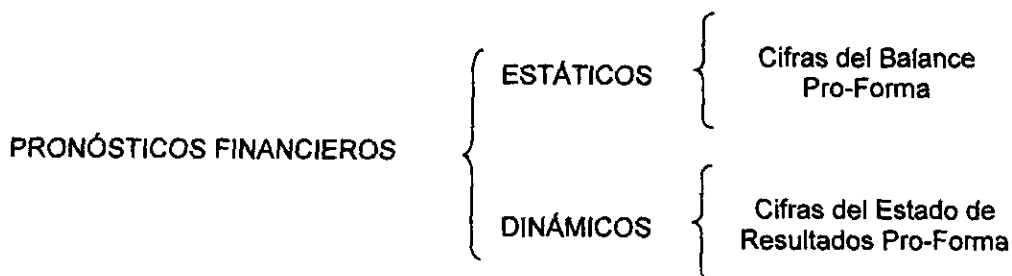
El riesgo total es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones de cubrir el producto del riesgo de operación y riesgo financiero. El efecto combinado de los apalancamientos de operación y financiero, se denomina apalancamiento total, el cual está relacionado con el riesgo total de la empresa.

2.4.6 Pronósticos financieros

Pronóstico financiero es la proyección financiera de una empresa, con la intención de predecir lo que va a suceder en un periodo o ejercicio futuro. Es conveniente que el administrador, distinga entre cifras reales financieras, cifras del pronóstico financiero y cifras del presupuesto financiero, considerando que:



Los pronósticos financieros pueden clasificarse de la manera siguiente:



El pronóstico financiero, se enfoca principalmente a ventas, por ser la base para integrar toda una serie de pronósticos financieros tanto estáticos, como dinámicos.

2.4.7 Presupuestos financieros

Los presupuestos financieros son un conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado, social o mixto.

Los presupuestos se preparan para cumplirse. Para que éstos alcancen su finalidad, se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, los que servirán de base para que el presupuesto reúna las características que le permitirán su viabilidad. Los principios presupuestales son:

1. *Principio de los objetivos.* Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto, es decir, el presupuesto debe ser congruente con los fines y objetivos planteados por la empresa.
2. *Principio de la objetividad.* Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto, deben ser lo más objetivos posibles; es decir, evitar especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas cimentadas sobre bases no firmes.
3. *Principio de la confianza.* Hace hincapié en que todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza en el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior; este principio también debe de interpretarse como la confianza que en él se tiene, es decir, que todos los integrantes de la empresa tengan confianza en que lo señalado por el presupuesto ha de ser alcanzado.
4. *Principio de la organización.* Este principio indica que la aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia.
5. *Principio del reconocimiento.* Indica que todos aquéllos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe de otorgar un reconocimiento público dentro de la organización; asimismo, aquéllos que por causas injustificadas no logren las metas presupuestales a su cargo, deberán de ser recriminados en forma privada, tomándose posteriormente, si así es requerido, las medidas pertinentes.
6. *Principio de la participación.* Especifica que todos los integrantes de la empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal, lo cual implica que el personal primeramente contribuya en la preparación del presupuesto y después, al conocer como quedó integrado, facilite su cumplimiento mediante su participación activa.

7. *Principio de la oportunidad.* Los presupuestos, para que sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que se inicie el periodo presupuestal, de tal manera que siempre exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente. También se refiere este principio, a la presentación de informes y reportes presupuestales, justamente en su tiempo, cuando es posible tomar decisiones correctivas que se puedan aplicar oportunamente.
8. *Principio de la flexibilidad.* Se refiere a que los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del periodo presupuestal derivado de las circunstancias. Esto no significa que sea posible cambiar los fines u objetivos que se persiguen, sino más bien los medios que se utilizarán para alcanzarlos.
9. *Principio de la contabilidad.* Para que un presupuesto sea eficaz, se necesita que la estructura contable esté estrechamente ligada a la técnica presupuestal con el propósito de que tanto uno como el otro cumplan sus propios objetivos.
10. *Principio de las excepciones.* Establece que a los funcionarios y ejecutivos de una empresa no debe exigírseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones, se requiere que el personal de alto nivel ejecutivo esté dedicado a resolver únicamente aquellas operaciones excepcionales, encontrándose también en disposición de atender exclusivamente aquellos resultados que conforme al presupuesto se encuentran fuera del mismo.
11. *Principio de las variaciones.* Determina que todas las desviaciones que se presenten deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que la provocaron.
12. *Principio de autoridad.* Al preparar el presupuesto y, precisamente en su estructura, se deben señalar quienes poseen autoridad para decidir, es decir, se señalan a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa.
13. *Principio de conciencia de los costos.* Todas las decisiones influyen en los costos, ya sea por adquisición de maquinaria, de otros activos, contratación de personal, etc. De cada una de esas alternativas a tomar, debe elegirse siempre la mejor, conociendo la repercusión que van a tener, es decir, tener conciencia de los que cuesta.
14. *Principio de normas.* Indica que una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores.

Los presupuestos pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Por el tipo de empresa:
 - a) Presupuestos públicos. Aquéllos que preparan, emiten y utilizan los gobiernos federales, estatales y municipales, cuyo objetivo natural es la prestación de servicios a la colectividad.
 - b) Presupuestos privados. Aquéllos que preparan, emiten y utilizan las empresas particulares, cuyo objetivo natural es la obtención de utilidades.

-
- c) Presupuestos mixtos. Aquéllos que preparan, emiten y utilizan las empresas, cuyo objetivo natural es tanto la prestación de servicios a la colectividad, como la obtención de utilidades.
2. Por su contenido:
- a) Presupuestos básicos o principales. Aquéllos que se presentan en forma concreta y global, es decir, en forma resumida y medular.
- b) Presupuestos secundarios o auxiliares. Aquéllos que se presentan en forma analítica y detallada, es decir, en forma pormenorizada por cada departamento, sección o parte de la empresa.
3. Por su duración:
- a) Presupuestos cortos. Aquéllos que se realizan para uno, dos o tres meses futuros.
- b) Presupuestos medianos. Aquéllos que se confeccionan de cuatro a ocho meses futuros.
- c) Presupuestos largos. Aquéllos que se confeccionan para doce meses.
4. Por su valuación:
- a) Presupuestos estimados. Los que se confeccionan sobre bases empíricas, con la intención de pronosticar cifras reales.
- b) Presupuestos estándar. Los que se confeccionan sobre bases científicas y normales.
5. Por el sistema de costos:
- a) Presupuestos absorbentes. Los que se confeccionan en empresas que tienen establecido el sistema de costos absorbentes. (Material directo, salarios directos y cargos fijos y variables de producción).
- b) Presupuestos marginales. Los que se confeccionan en empresas que tienen costos marginales, es decir, sus costos de producción se integran por materiales variables, salarios variables y cargos variables de producción.
6. Por su forma:
- a) Presupuestos fijos. Aquéllos que en su vigencia no sufre alteraciones ni en cifras ni en conceptos.
- b) Presupuestos flexibles. Aquéllos que en su vigencia pueden variar en conceptos y en cifras, de acuerdo a las circunstancias, que generalmente están previstas.
7. Por su reflejo en los Estados Financieros:
- a) Presupuestos de posición financiera. Aquéllos que muestran la situación financiera y económica de la empresa a una fecha futura.

- b) Presupuestos de resultados. Los que muestran la utilidad o pérdida del ejercicio futuro de una empresa y causas que la originan.
 - c) Presupuestos de origen y aplicación de recursos. Los que muestran el origen y aplicación futuras del capital de trabajo de una empresa.
 - d) Presupuestos de costos. Los que muestran el costo total futuro, o bien, el costo de producción, distribución, adición, futuras dentro de un ejercicio dentro de una empresa.
8. Por su finalidad:
- a) Presupuestos por programas. Aquéllos cuyas cifras expresan la erogación con relación a los objetivos naturales y principales de la empresa para uno o más ejercicios futuros, previendo, planeando y controlando el costo de las actividades a realizar.
 - b) Presupuestos de promoción. Los que presentan para uno o más ejercicios futuros planes financieros, de expansión, de promoción, etc.
 - c) Presupuestos de aplicación. Los que muestran el origen y la aplicación futura de inversiones, aportaciones de propietarios, créditos o préstamos bancarios, etc.
 - d) Presupuestos de fusión. Aquéllos que muestran el resultado futuro de la unión de dos o más empresas.
9. Por empresa matriz y sucursales:
- a) Presupuestos de casa matriz. Los que muestran los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa principal o casa matriz.
 - b) Presupuestos de sucursales. Los que muestran conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de las empresas secundarias o sucursales.
 - c) Presupuestos consolidados. Los que muestran conceptos y cifras futuras que resultan de la unión de presupuestos de casa matriz y sucursales.
10. Por Base cero:
- a) Presupuesto base cero absoluto. Aquéllos que se confeccionan sin tomar en cuenta conceptos y cifras del pasado.
 - b) Presupuesto base cero por medio de paquetes de decisión. Aquéllos que para su confección revalúan cada año todos los costos, gastos, inversiones y programas de una empresa, describiendo e identificando para el futuro, actividades específicas, de tal manera que puedan evaluarse, jerarquizarse y decidirse.
11. Por su formulación:
- a) Presupuestos previos. Aquéllos que a manera de proyectos, se formulan previamente a los presupuestos definitivos.

- b) Presupuestos definitivos. Son aquéllos que definitivamente serán los que prevalecerán en el futuro.
- c) Presupuestos maestros o tipo. Son aquéllos que sirven de base para la confección de todos los presupuestos, que tengan, según las circunstancias, alguna variación de importancia relativa.

Periodo del presupuesto.

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

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

Vigilancia del presupuesto.

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

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

CAPITULO 3

EMPRESA Y FINANCIAMIENTO

En el presente capítulo se presentan las características que debe cumplir una empresa, así como el empresario o responsable de la misma, necesarias para enfrentar una competencia, cada vez más intensa, en un mercado globalizado. Asimismo se identifican las características que representan la problemática de las empresas mexicanas, de manera general y específicamente relacionadas con la función financiera.

Los continuos cambios económicos, la apertura de mercados y la globalización de la economía, hacen necesario un cambio en la forma de dirigir las empresas; cambio que debe iniciar en la actitud del empresario, de tal manera que se conduzca de manera diferente a como lo hacía en el modelo económico proteccionista.

Por otro lado, la responsabilidad social de la empresa tiene como finalidad atender algunas desigualdades que se presentan en la distribución del ingreso, adquisición de conocimiento, participación en la vida económica y social, entre otras. Una empresa esta constituida por seres humanos y para los seres humanos, por ello debe promover sus valores fundamentales y junto con otros organismos sociales, contribuir al desarrollo pleno de la sociedad.

Sin embargo, en situaciones económicas críticas, el empresario está más interesado en mantener a sus empresas dentro del mercado, un empresario con perspectiva profesional de su función, sabe que de su capacidad de reflexión depende el saber medir la verdadera magnitud de los problemas y más importante aún, desarrollar una visión de largo plazo. Entre sus principales responsabilidades está el encontrar nuevos caminos que permitan enfrentar las dificultades con mejores probabilidades de éxito, para asegurar así la continuidad de la empresa.

En la situación actual, el empresario no puede permitir que las presiones de lo urgente absorban totalmente su atención. Las posibilidades de salir adelante están en relación directa a su capacidad para concentrarse en lo realmente esencial. De aquí que sea preciso invertir en el recurso más importante de las empresas: la capacidad de sus propietarios, directores y personal humano para emprender, innovar, desarrollar y organizar las acciones que promuevan el desarrollo de la empresa.

3.1 Concepto de Empresa

En el capítulo 1 se mencionaron los modelos típicos de empresa desde el punto de vista financiero, a continuación se hace una descripción más general considerando el punto de vista funcional.

Legalmente no existe un concepto de empresa, es un concepto de carácter económico, relacionado con una organización que utiliza factores humanos, económicos y administrativos para lograr un objetivo, ante la ley se conoce como Sociedad Mercantil, cuyo objetivo fundamental es el lucro.

La acción ardua de buscar los objetivos, se realiza en la empresa apoyada en el principio de que grupos de hombres, bajo su propia iniciativa, emprenden la acción de dar a la sociedad servicios y productos que ésta necesita. Esta empresa lleva consigo la actividad de descubrir, prever e indagar los bienes y servicios que la sociedad demandará, también lleva consigo la actividad de concebir y decidir el mejor procedimiento para obtener esos bienes y servicios, así como la manera de entregarlos a la sociedad y la forma de conducir al equipo humano que la constituye.

La empresa es libre de querer para sí futuros distintos, siempre acordes con el bien común; acepta que otros grupos de hombres tomen la iniciativa de buscar objetivos similares a los suyos y considera esta competencia como la fuerza motivadora para afinar sus esfuerzos en la mejora continua de sus actividades y servicios.

Lo que de hecho es una empresa, depende en alto grado de lo que sepan ver del futuro y hacer del presente al futuro los individuos que la componen y dirigen, así como los elementos instrumentales (recursos físicos y financieros), con los que cuentan. La diversidad de componentes encarnados en individuos y grupos diversos, produce unas empresas que son en su mayoría distintas, esta diversidad permite el servicio pleno a la sociedad.

La empresa es una actividad con resultados determinados y cuantificables; con actividades diversas, aún dentro de marcos comunes, en función de las distintas cosas que piensan y quieren para cada empresa los hombres que la componen. La actividad de la empresa está en relación con el entorno en que vive y las circunstancias que lo conforman: normas de vida, dinero, manera en que se distribuye el dinero, normas del Estado, etc.

Desde el punto de vista real y legal podría decirse que aunque haya iniciativa, constitución legal y pasivos contables, no existe la empresa hasta que hay realmente un activo estructurado del todo, en relación con un pasivo y ambos con la naturaleza de las operaciones de la empresa. Para que un país sea rico, se deben poner a disposición de las empresas los medios necesarios para que

estas crezcan y obtengan beneficios, que se entienden como la generación de un valor económico añadido que permita pagar salarios adecuados y cumplir con todos los compromisos de la empresa, así como realizar nuevas inversiones y generar empleos.

3.2 El Empresario

3.2.1 Importancia del empresario

Un empresario puede definirse como el responsable que unifica todos los medios de producción y logra, con su capacidad creativa y organizadora, y con el valor de los productos, el restablecimiento de todo el capital empleado, incluyendo el valor de los salarios, intereses y rentas que paga, además de las utilidades que la pertenecen. Para tener éxito, el empresario debe contar con discernimiento, perseverancia y conocimiento del mundo y de los negocios. Debe poseer la habilidad de la supervisión y de la administración.

De acuerdo con el economista José Schumpeter, tanto el interés como la utilidad se derivan del cambio progresivo, el cual se produce como obra de empresarios y hombres de negocios innovadores. Dado que un cambio estimula a otros, la acción del empresario genera una tendencia a que las innovaciones se acumulen y así se produzcan prolongados periodos de auge en las utilidades y en la actividad económica.

Según Schumpeter, la innovación es el rasgo distintivo de la actividad empresarial: es meramente el hacer algo nuevo o hacer de diferente manera cosas que ya estén haciéndose, que es lo que hoy se llama innovación y creatividad.

Un empresario sólo lo es cuando ofrece una respuesta creadora e innovadora, en esencia, el empresario manifiesta una actitud específica ante cualquier evento que se le presenta, actitud que se fundamenta en dos cualidades principales: autonomía y carisma.

Autonomía. Es la disposición, el impulso hacia la liberación de las restricciones y que muestra una rebeldía y una tenacidad interna que enfrenta los riesgos.

Carisma. Es un don especial que hace que el que lo posea, impacte a la gente convirtiéndose en un líder basado en sus características personales.

3.2.2 Características del empresario

Como complemento de las cualidades anteriores, el empresario se distingue por las siguientes características:

✓ **Visión**

Visión amplia de los objetivos y cómo llegar a ellos. El empresario muestra plena satisfacción en planear, realizar y dirigir una empresa, poder concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a cabo dentro del tiempo y con los recursos previamente asignados. Asimismo, esta visión - pensamiento estratégico -, le facultará para adelantarse a los hechos.

✓ **Agresividad**

Agresividad y tenacidad en la persecución y obtención de los objetivos. Debido a los comunes problemas que enfrenta el empresario, el triunfo económico muchas veces tarda en llegar, es aquí donde la tenacidad y la persistencia u obstinación en alcanzar los objetivos planteados, separa a los empresarios vacilantes y tímidos, de aquellos que a la larga pagan el precio requerido y obtienen el triunfo.

✓ **Disposición a tomar riesgos**

En cada una de las actividades de la vida empresarial está presente el riesgo, principalmente en la creación y conducción de las empresas está latente el temor al fracaso, a la pérdida de recursos propios o ajenos y al cambio de vida que pudiera originar un fracaso. La conducción de una empresa implica la disposición de aceptar riesgos, los cuales se minimizan cuando se incrementan los conocimientos inherentes a la empresa y al entorno que la rodea.

3.2.3 El empresario ante el entorno económico internacional

Ante la apertura comercial y financiera, la competitividad constituye el mayor reto para la economía nacional y para los empresarios mexicanos.

Dado que la competencia por los mercados disminuye los índices de rentabilidad, sobre todo a corto plazo, la batalla por la competencia industrial y comercial reclama dirigentes empresariales que conciban su trabajo como una misión estratégica a largo plazo. Para obtener la rentabilidad que permita mantener a la empresa en el mercado e incentivar a los tenedores de capital, se requiere que la empresa mantenga un equilibrio entre todos los grupos que tienen relación directa

o indirecta con ella: empleados, accionistas, clientes, proveedores, acreedores, gobierno, grupos sociales, empresas competidoras, entre otros; el equilibrio entre las relaciones anteriores permitirá al empresario dirigir a la empresa desde un punto de vista estratégico y facilitará la consecución de los objetivos.

Como se mencionó, el empresario se distingue por su capacidad de riesgo, en tiempos de bonanza esta capacidad se suele destinar para aprovechar oportunidades donde otros pensarían que no tienen los recursos ni las habilidades suficientes. Pero en épocas de crisis, esta capacidad de riesgo debe servir para enfrentarse con el peligro de la incertidumbre. El empresario es valiente porque ante el peligro le nace la propensión a pensar que tiene algo que hacer para enfrentarlo y esto lo convierte en un ser creativo y luchador.

Por otra parte, el funcionario – que se ampara bajo el resguardo de una organización pública o privada, como mera pieza suya –, no es valiente porque huye con anticipación, es decir, estructura su vida de tal manera que no tenga que enfrentarse con el peligro; su característica no es la valentía, sino la precaución que busca la seguridad. En lo que respecta al propietario, éste es cobarde porque ante el peligro huye. El capital es típicamente huidizo, ante los peligros, el primer signo es la evasión de capitales.

En el momento actual, en México se identifican con claridad estas tres figuras, que son los tres modos clásicos de enfrentar el peligro; quien se muestra alegre porque ha caído del lado bueno y ahora es funcionario del estado, quien afronta el riesgo del peligro y quien vende y coloca su dinero en el extranjero.

3.2.4 El empresario mexicano

La apertura e integración de los mercados requiere que las empresas que participan en ellos sean competitivas y productivas, que puedan hacer frente a la competencia, que puedan satisfacer las necesidades del mercado y logren mantener o aumentar su participación en el mercado. La competitividad de las empresas mexicanas, es a su vez, reflejo de la competitividad de los empresarios y directores que las conducen, competitividad que se ve afectada por varias razones, entre las que destacan las siguientes:

Valores de los mexicanos.

Desde el punto de vista empresarial, el mexicano es un ser autoritario que no acepta sugerencias, y por lo tanto, carece de sentido gregario o de cooperación, salvo que exista una situación problemática en común. Por otro lado, es conservador, lo que le impide realizar una constante

innovación. La falta de preparación y de una búsqueda de técnicas nuevas para dirigir a las empresas, convierte a los empresarios mexicanos en poco profesionales en la conducción de sus organizaciones.

La fuerza de la costumbre.

Las anteriores estrategias de desarrollo, basadas en el modelo económico de economía cerrada o de sustitución de importaciones, con los mercados cerrados a la competencia extranjera, que intentaban transformar por completo al país y lanzarlo a la categoría de primer mundo, no lograron su objetivo y lo dejaron un escenario internacional considerado como semi-industrializado.

Objetivo que no se logró debido a una sorpresiva revolución tecnológica que cambió por completo los patrones para producir y comercializar las mercancías, a pesar de la globalización y creación de bloques económicos, no se ha logrado romper con la fuerza de la costumbre y la inercia que aún condicionan a los empresarios, lo que limita la capacidad productiva y la adaptación de México a la nueva realidad económica del mercado internacional.

El entorno económico.

La nueva realidad económica en la que nuestro país se desenvuelve desde hace casi dos décadas, ha hecho necesario que el gobierno modifique constantemente las variables económicas con el fin de acercar a nuestro país a los niveles internacionales, que integren a México en un contexto de competitividad. Medidas que siendo necesarias, han repercutido de forma, restando competitividad a las empresas mexicanas, las que se enfrentan cotidianamente a variaciones de tasas de interés, del tipo de cambio y de la política fiscal, entre otras.

3.3 Características de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

3.3.1 Clasificación cuantitativa

De acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), se considera industria micro, pequeña y mediana, al conjunto de organizaciones, que utilizan factores económicos, humanos y administrativos para la obtención de uno o varios objetivos, que ocupan hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos, además de que el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de 2,010 salarios mínimos elevados al año. Asimismo, se determinan los siguientes estratos:

- ✓ Microempresa. Organización que ocupa hasta 15 personas, de forma directa, el valor de sus ventas netas no rebasa la cantidad de 110 salarios mínimos elevados al año.
- ✓ Empresa Pequeña. Organización que ocupa hasta 100 personas, de forma directa, el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de 1,115 salarios mínimos elevados al año.
- ✓ Empresa Mediana. Organización que ocupa hasta 250 personas, de manera directa, el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de 2,010 salarios mínimos elevados al año.

La clasificación anterior cumple con el requisito primario para distinguir al sector de la microempresa con el resto de las empresas del país, las que de acuerdo con el censo económico y de población elaborado por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), en 1987 y publicado en 1989, se tenían en el país 1'297,247 empresas, de las cuales el 97% contaban con menos de 16 empleados y sus ventas netas eran inferiores a 531 millones de pesos viejos.

Del total de empresas registradas en el censo económico de 1987, 1'213,940 se clasificaron como micro; 71,313 pequeñas; 9,117 medianas y 2,877 grandes. Dicho censo también estableció que el 58% del total de empresas en nuestro país se dedican al comercio, el 31% se dedican a los servicios y solamente el 11% se dedican a la industria. En lo que se refiere al empleo, el 55% de la fuerza laboral se encuentra en la microempresa o es aportado por ella.

Los datos anteriores ponen de manifiesto la importancia que tiene para el país el sector de la micro, pequeña y mediana empresa, debido a su elevado porcentaje respecto al número total de empresas, por su contribución a la generación de empleos y por su importancia estratégica en la distribución del ingreso.

3.3.2 Ventajas de la empresa micro y pequeña

1. Contribuye con una constante generación de empleos remunerados, eventuales y permanentes.
2. Requiere un bajo nivel inicial de inversión.
3. Ofrece una elevada generación de empleo por peso invertido.
4. Constituye una fuente importante de capacitación, de iniciativa y desarrollo empresarial.
5. Desarrollan e impulsan tecnologías nacionales.
6. Absorben fuerza de trabajo no calificada.
7. Es muy flexible ante los cambios externos, se adapta rápidamente a las circunstancias.
8. Su sencillez y tamaño reducido le permiten a quien la conduce conocer todos los aspectos de la empresa y controlar su operación.

9. Responde con rapidez y agilidad, permite mantener una estrecha relación con el mercado, clientes y proveedores.
10. El nivel de importaciones es bajo y sus posibilidades de exportación pueden ser altas.

3.3.3 Desventajas de la micro y pequeña empresa

1. Debido a que generalmente son empresas familiares (más del 70%), carecen de una organización adecuada y profesional.
2. Deben cubrir requisitos idénticos a los de las empresas grandes.
3. Los excesos de reglamentación originan mayores gastos de apertura e instalación.
4. Su volumen de producción es bajo, no pueden alcanzar economías de escala en la producción y comercialización.
5. Presentan dificultades para la capacitación y retención de la mano de obra calificada.
6. Carecen de apoyo por parte de las grandes empresas.
7. No existe unión entre los pequeños empresarios, debido a su disgregación, a la falta de información y de tiempo.
8. No pueden invertir recursos en proyectos de investigación y desarrollo.
9. Carecen de estrategias, generalmente desconocen en que etapa se encuentra la empresa y pasan de un problema a otro.
10. Debido a su tamaño reducido, su poder de negociación ante el gobierno, bancos y proveedores es muy débil.
11. Carecen de capital suficiente y de fuentes accesibles de financiamiento.
12. Su acceso al mercado de dinero y de capitales es prácticamente imposible.

3.3.4 Causas de mortandad de la micro y pequeña empresa

Aunadas a las desventajas de la micro y pequeña empresa, se identifican como causas de mortandad de este tipo de empresas, las siguientes:

A. Estructurales

A.1 Dirección y Administración:

- Ausencia de un sistema formal de administración
- Deficiente control de costos
- Mercadotecnia deficiente
- Inversiones improductivas
- Falta de mentalidad empresarial

A.2 Problemas de Escala:

- Ausencia de especialización
- Abastecimiento costoso
- Mercadotecnia costosa y anticuada

A.3 Operación:

- Producción
- Insumos
- Características del producto
- Relaciones humanas

B. Del Entorno**B.1 Mercado:**

- Cambios en las cadenas productivas
- Requerimientos crecientes
- Largos plazos de cobranza

B.2 Relaciones con la autoridad:

- Impuestos
- Trámites
- Falta de organización y liderazgo

B.3 Aspectos financieros:

- Requisitos y actitud de los bancos
- Condiciones
- Conocimientos
- Escasez de crédito
- Costo de crédito

3.3.5 La mediana empresa

La empresa mediana, por su propia dimensión, permite a sus directivos delegar en mayor medida las tareas rutinarias y otras actividades que el dirigente de la empresa menor no puede delegar. Así, el dirigente de empresas medianas tiene la posibilidad de acudir a los organismos gremiales y hacer patentes sus necesidades. Esto se ve en la composición de los directivos de cámaras y asociaciones, donde las empresas medianas están representadas en una proporción muy superior

a la del número de establecimientos que representa, además de que los dirigentes de las empresas menores raramente o nunca son dirigentes de dicho organismos.

Consecuentemente, estos dirigentes de empresas medianas, encuentran más fácil hablar en nombre de la micro, pequeña y mediana empresa, expresando sus problemas como si fueran de todo el sector, prejuicio que se ha consagrado al hablar de los esfuerzos de fomento industrial y que implica que es posible dar los mismos apoyos, en condiciones parecidas, a empresa que en la realidad tienen problemas muy diferentes.

Esto ha tenido la consecuencia de que muchos de los apoyos financieros y de otro tipo, han sido mayormente aprovechados por la empresa mediana, mejor preparada para usarlos, ya que ha tenido mayor participación en el diseño de tales apoyos.

3.3.6 Empresas Familiares

Debido a que la empresa familiar representa la mayoría de las empresas pequeñas y medianas de nuestro país, alrededor del 70% de acuerdo con el Instituto Mexicano de la Pequeña y Mediana Empresa, S.C., su importancia es enorme desde el punto de vista empresarial.

La opinión popular es que cuando una empresa y una familia están entrelazadas, generalmente la empresa es menos eficiente, sin embargo esta creencia puede carecer de fundamento. Ignora el hecho de que una práctica administrativa eficiente está fundada en el entendimiento de todas las relaciones humanas y como afectan una organización y no sobre una negociación de las mismas. En donde esté presente tal entendimiento, la empresa familiar generalmente ha evolucionado los procedimientos y tradiciones de la organización, que casi son leyes, y ha capitalizado sobre estos aspectos de las relaciones que son de un valor directo para los intereses a largo plazo de la compañía y de la familia.

El éxito de muchas empresas familiares indica que la ignorancia de las relaciones involucradas y no la participación familiar, es un factor clave en el éxito o fracaso de dichas empresas. Entendiendo la contribución que pueda hacer una familia a las fuerzas de la empresa a largo plazo, analizando las debilidades involucradas, e implementando restricciones para controlar dichos problemas, son aspectos que exigen la atención de la gerencia en una empresa familiar.

3.4 Financiamiento para Empresas Medianas y Pequeñas

En páginas anteriores se establecen las causas de mortandad de las micro y pequeñas empresas, destacando los aspectos financieros, dentro de ellos se encuentran los requisitos que deben

cumplir dichas empresas y la actitud de los bancos hacia el micro y pequeño empresario, estos aspectos representan el 58% de la causa de desaparición de la micro y pequeña empresa. Asimismo, las condiciones de crédito, el conocimiento de los mismos, su costo y escasez, representan un obstáculo muy importante en el desarrollo, crecimiento y consolidación de las micro y pequeñas empresas.

Con el propósito de ayudar a las empresas micro, pequeñas y medianas, a conocer lo que significan los financiamientos y a evaluar el impacto que tiene sobre la empresa, sus propietarios y accionistas la adquisición de financiamientos, a continuación se presentan una serie de aspectos que se deben conocer para dar solución al problema del financiamiento.

3.4.1 Financiamiento en función del ciclo de vida de la empresa

Todas las empresas atraviesan por una serie de etapas desde su creación hasta el término de sus operaciones, la reunión de tales etapas conforman lo que se conoce como el ciclo de vida de la empresa, a continuación se presentan, en forma resumida, las características de cada etapa y el tipo de financiamiento requerido en cada una de ellas.

Fase	Características	Tipo de Financiamiento
I	Experimentación / Formación	
	Las ventas y utilidades crecen lentamente después de la introducción de un nuevo producto o empresa. Creatividad y aportación personal. No existe estructura formal de organización. Cambio continuos en lineamientos, estrategias y políticas. Comunicación personal.	Ahorros personales, crédito comercial, agencias del gobierno, banca de desarrollo e inversionistas privados y familiares. Problema importante es el contar con un exceso de capital para soportar el crecimiento y/o permanencia iniciales.
II	Crecimiento rápido / Supervivencia	
	La aceptación del producto o servicio hace necesario el crecimiento para satisfacer la demanda. El dueño lo quiere hacer todo, no delega. Estructura centralizada, inquietud por la eficiencia y la efectividad. Elaboración de manuales.	Financiamiento interno si se cuenta con generación de efectivo. Crédito comercial, crédito bancario, compañías de capitales.

Fase	Características	Tipo de Financiamiento
III Madurez / Exito	La expansión en el mercado requiere, para evitar la crisis de control, de sistemas bien planeados y funcionando. Enfoque participativo y delegativo. Quien inició, toma la decisión de continuar o retirarse.	Transformación en empresa cotizada, que puede tener acceso a mercados de dinero y de capitales.
IV Declive / Despegue	La empresa se enfrenta a nuevos productos competitivos, a una obsolescencia tecnológica y administrativa y a la saturación de la demanda de sus productos. Para evitar el declive, requiere reforzar la investigación e innovación.	El financiamiento necesario para soportar el crecimiento y/o enfrentar la competencia, proviene internamente, de la diversificación, fusiones, otorgamiento de franquicias.

Las fases anteriores, por las que toda empresa debe idealmente pasar, están sujetas, al igual que los financiamientos, a los objetivos y valores (riesgo, ambición, continuidad, confianza, crecimiento, etc.), de los dueños y accionistas. Igualmente están sujetas al riesgo sistemático, riesgo que es común a todas las empresas y que es propio de las condiciones económico – financieras que prevalezcan en el país en un determinado momento. Este tipo de riesgo dificulta aún más el accionar de las micro y pequeñas empresas, ya que en la obtención de financiamientos, éstas son poco atractivas para las instituciones financieras.

3.4.2 Financiamiento para empresas medianas a través de la Bolsa Mexicana de Valores

La función primordial de la Bolsa Mexicana de Valores, BMV, es proporcionar la infraestructura y los servicios necesarios para la realización eficaz de los procesos de emisión, colocación e intercambio de valores y títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e intermediarios, y de otros instrumentos financieros.

En virtud de que la BMV es una de las entidades responsables de supervisar y vigilar el adecuado cumplimiento de una parte importante de las disposiciones en materia bursátil, es considerada como una institución reguladora. Como tal, debe cuidar particularmente la integridad del mercado y

promover normas estrictas de autorregulación. En sentido riguroso, las entidades que cumplen con la función reguladora del Mercado para la Mediana Empresa Mexicana, MMEX, son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP, y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, CNBV.

3.4.2.1 Marco jurídico y normativo

La BMV y los participantes en el mercado organizado de valores se encuentran sujetos en su constitución y operación, a un conjunto de normas y disposiciones que están contenidas, entre otras, en la Ley del Mercado de Valores, Ley de Sociedades de Inversión, Reglamento General Interior de la BMV y el Código de Ética de la Comunidad Bursátil Mexicana.

Las disposiciones de carácter general emitidas por la CNBV que se refieren específicamente al MMEX son la 10-128 y 11-22.

3.4.2.2. Antecedentes

El 8 de marzo de 1993, la BMV puso en marcha un nuevo mercado, denominado Mercado Intermedio, para la inscripción, oferta pública y negociación de acciones emitidas por empresas de tamaño medio, con un capital contable mayor a los 20 millones de pesos.

En julio de 1993 iniciaron las operaciones del Mercado Intermedio con la inscripción y registro en la Bolsa de las acciones representativas del capital social de Controladora de Farmacias, Cofar. No se trató de una oferta pública inicial, debido a que el listado de Cofar fue resultado de la escisión y canje de acciones de Nacional de Drogas, Nadro, empresa que ya se encontraba listada en la BMV.

La primera empresa en utilizar el Mercado Intermedio para realizar una oferta pública inicial de acciones fue Medica Sur, al colocar en la Bolsa el 10 de marzo de 1994, \$33 millones de pesos equivalentes al 30% de su capital social.

3.4.2.3 Definición

En el MMEX se colocan y negocian títulos accionarios emitidos por empresas mexicanas que cumplan con los requisitos establecidos por la Ley, la CNBV y la BMV, y cuyo capital contable sea mayor a 20 millones de pesos. Las acciones son operadas a través del sistema electrónico BMV-SENTRA Capitales y bajo la modalidad de negociación continua. En este mercado participan todas las casas de bolsa autorizadas para operar en la BMV, los títulos ahí negociados pueden ser adquiridos por inversionistas en general.

El propósito del MMEX es ofrecer recursos a las empresas para que puedan satisfacer necesidades de capital para la realización de proyectos de largo plazo y reducir el costo de financiamiento.

3.4.2.4 Participantes

El proceso de emisión, colocación e intercambio de valores en el mercado bursátil se realiza a través de la intervención de emisores, casas de bolsa e inversionistas.

Emisores: Son las entidades o empresas que, cumpliendo con las disposiciones vigentes y siendo representadas por una casa de bolsa, ofrecen valores al público inversionista en el mercado mexicano de valores.

Casas de Bolsa: Actúan como intermediarios en el mercado bursátil y se ocupan de las siguientes funciones: brindar asesoría a las empresas en la colocación de valores y a los inversionistas en la constitución de sus carteras, realizar operaciones de compra - venta de valores; recibir fondos por concepto de operaciones con valores y participar, por medio de sus operadores, en la negociación de valores en la BMV.

Inversionistas: Son las personas físicas o morales, nacionales o extranjeras que, a través de una casa de bolsa, compran y venden valores listados en la BMV.

3.4.2.5 Requisitos de inscripción y mantenimiento

Los requisitos de inscripción que deben cumplir las empresas en el MMEX, están establecidos en la circular 11-22 de la CNBV, a decir:

Requisitos de inscripción:

Historial de operación de por lo menos tres años, salvo en los casos de empresas controladoras, cuyas subsidiarias cumplan con este requisito. Tratándose de sociedades de nueva creación, por fusión o escisión, este requisito deberá acreditarse respecto de las sociedades fusionadas o la sociedad escidente, según corresponda.

Contar como mínimo con un capital contable de 20 millones de pesos.

La sumatoria de resultados de los últimos tres ejercicios sociales, arroje utilidades. Cuando en opinión de la BMV se trate de sociedades con potencial de crecimiento, se podrán autorizar excepciones.

La oferta pública de suscripción o venta de acciones comprenda por lo menos el 30% del capital pagado de la sociedad, después de la colocación.

Que se alcance un mínimo de 100 accionistas una vez hecha la colocación, cuya inversión individual sea diversificada respecto del monto total de la oferta.

Requisitos de mantenimiento:

Que la emisora cuente como mínimo con un capital contable de 10 millones de pesos, de acuerdo a la información financiera dictaminada de su último ejercicio social.

Que las acciones distribuidas entre el público inversionista sean representativas por lo menos del 20% del capital social pagado de la sociedad.

Que exista un mínimo de 50 inversionistas, cuya inversión individual sea diversificada.

3.4.2.6 Información requerida

Las empresas interesadas en inscribirse en el MMEX deberán presentar una solicitud a la CNBV para obtener la inscripción de sus acciones en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, y otra solicitud para el listado de dichas acciones en la BMV. La información que deberá contener la solicitud de inscripción se refiere a los siguientes aspectos:

1. Características del capital social, en particular, de su composición antes y después de realizarse la colocación de acciones.
2. Características de la oferta pública, definiendo si es primaria o secundaria, especificando número de acciones, valor nominal, series y porcentajes que representan.
3. Información de carácter legal, incluidos los estatutos que rigen a la emisora y el acta de asamblea de accionistas que autoriza la emisión.
4. Información técnico – económica, definiendo el giro o actividad de la empresa y cifras acerca de su capacidad instalada y utilizada, así como la participación que tiene en los mercados, entre otras.
5. Información financiera, con estados financieros dictaminados y proyecciones financieras en ambos casos por lapsos de tres meses.

6. Información complementaria, es decir, datos generales de los consejeros y funcionarios de la empresa, el prospecto de colocación y estadísticas sobre los derechos decretados en los tres últimos años.

3.4.3 Acciones a realizar antes de solicitar un crédito

En México, tradicionalmente las micro y pequeñas empresas obtenían créditos en función de las buenas relaciones de sus dueños con los banqueros, mediante la hipoteca de alguna de sus propiedades, o simplemente por el aval que significaba la antigüedad de la empresa y la reputación de la familia. Este esquema de relación empresa – familia – bancos – instituciones financieras, tiende a desaparecer debido a que carece de una base profesional que disminuya el riesgo de los créditos y que es fundamental para que los acreedores aseguren el pago de los mismos.

La profesionalización de las empresas empieza por la constitución jurídico – legal de las mismas, que en el caso de las empresas medianas y grandes esté en relación con la constitución de la empresa en sociedad mercantil, en forma de sociedad anónima, sociedad civil y sociedad de responsabilidad limitada, entre las más comunes y utilizadas. Esta forma de constitución ofrece el beneficio a los inversionistas de que el riesgo está en función de las aportaciones que se hagan a la sociedad, y que a partir de mayo de 1992, este tipo de sociedad se puede constituir por dos socios y con una aportación de capital de 50,000 pesos como mínimo.

Este tipo de sociedades ofrece más garantías a los bancos y acreedores para la adjudicación de los créditos, puesto que se considera la cuantía del capital social de la empresa, además de que son más profesionales en la elaboración de su contabilidad y de los estados financieros que soportarán la petición de los créditos.

Los micro y pequeños empresarios, que en su mayoría están legalmente constituidos bajo el régimen fiscal de Persona Física con Actividad Empresarial, como la más importante, teniéndose también los causantes menores, los arrendatarios y los que cobran por honorarios, están en desventaja puesto que esta forma jurídica implica que todo el riesgo y la responsabilidad de la actividad recaen sobre el propio micro y pequeño empresario, el cual puede poner en riesgo el total de su patrimonio (casa, terreno, auto, etc.).

Este riesgo y responsabilidad personales los toman los banqueros como una barrera para la adjudicación de créditos, en virtud de que solamente una persona y no una sociedad respaldan el otorgamiento de los financiamientos.

En estas condiciones, los pequeños empresarios, cuando se deciden a solicitar un crédito ya sea para crecer, o para enfrentar problemas de liquidez o cualquier otro, requieren antes de acudir al

banco o acreedor a solicitar el préstamo, de la elaboración de un pequeño proyecto escrito, pensando en aportarle al banquero los mayores y mejores datos de su empresa, con el fin de vender su proyecto, buscando que su empresa sea atractiva para el banco. En dicho proyecto, el empresario debe incluir lo siguiente:

- ✓ Datos generales del empresario
- ✓ Antigüedad de la actividad empresarial
- ✓ Detalle de la actividad empresarial
- ✓ Mercado y clientes que se atienden
- ✓ Forma como se recupera lo vendido
- ✓ Datos sobre costos, precios de venta, gastos y utilidades
- ✓ Explicación del porqué y para qué se quiere el crédito, y cómo se reflejara este dinero en la marcha de la empresa

Para las medianas y grandes empresas, los puntos anteriores se reflejan en la elaboración correcta de los estados financieros, los que soportarán la solicitud de los créditos. Los micro y pequeños empresarios, dentro de la profesionalización de su empresa, deben elaborar una especie de contabilidad simplificada que refleje el estado actual y la marcha de la empresa.

Desafortunadamente, la elaboración de la información anterior requiere de personal capacitado, de contratación de personal exterior, y sobre todo, de la elaboración y registro de todas las operaciones de la empresa, que en el caso de los micro y pequeños empresarios, son actividades que representan costo y tiempo extra que en ocasiones no se puede satisfacer.

Convencidos de la situación de los micro y pequeños empresarios, la banca de desarrollo y el Sistema Financiero Mexicano, ofrecen una serie de alternativas para ayudar a este tipo de empresarios en la consecución de créditos.

3.4.4 Elección del crédito adecuado

Una vez elaborada la contabilidad simplificada o los estados financieros, según el tipo de empresa, que exhiban a la empresa tal cual es, es necesario determinar las funciones en las que se tienen problemas y que requieren de financiamiento para su solución. La identificación de los problemas en la empresa es el medio por el cual se identifican los tipos de crédito que se deben solicitar, cuyo monto y duración están en función de la aplicación de los mismos en forma específica.

La devaluación del peso mexicano en diciembre de 1994, originó en las instituciones bancarias un incremento considerable en la cartera vencida, al igual que en la banca de desarrollo,

específicamente Nacional Financiera, NAFIN, que han reducido la asignación de crédito, han aumentado las garantías que debe presentar el solicitante y han aumentado el costo del crédito con el fin de desestimular los financiamientos.

En el caso de la banca comercial, ésta otorga créditos a un costo de Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio, TIIE, CETES a 28 días, o la tasa de los pagarés a 28 días, la que resulte más elevada, más 13 puntos negociables según monto y plazo, y según se trate de una empresa pequeña o grande, la empresa grande obtendrá mejores tasas dado que ofrece mayores garantías.

En el caso de la banca de desarrollo, NAFIN, otorga financiamientos a través de la banca comercial, a últimas fechas restringido la asignación de los mismos solamente para apoyar los proyectos de inversión de las empresas micro y pequeñas del sector manufacturero, así como de las actividades del sector servicios directamente proveedoras de la industria, que tengan como objetivo modernizar y eficientar la planta productiva, sin descuidar el impacto que las mismas tengan en el medio ambiente. Este es el llamado PROMIN, programa único de financiamiento a la modernización industrial.

Sin descuidar su intervención en las uniones de crédito, en algunos fideicomisos, arrendadoras financieras y en entidades de fomento, NAFIN cobra en el programa denominado PROMIN, una tasa Nafin, que se determina mensualmente. Para algunos intermediarios, la fijación del costo está en función de la TIIE a 28 días más algunos puntos, entre 6 y 8, dependiendo del tipo de empresa y de las garantías que se ofrezcan.

En estas condiciones, tanto para acudir a la banca comercial o a la banca de desarrollo, es necesario establecer si el financiamiento es para:

1. Capital de trabajo: adquisición de materia prima, pago de salarios y sueldos, y otros gastos propios del giro.
2. Refaccionario: compra o arrendamiento financiero de maquinaria, equipo y local, así como modificación de instalaciones.
3. Crédito para reestructuración de pasivos.

Por su parte, PROMIN otorga los siguientes plazos máximos y montos de financiamiento:

- a. Tradicional. 20 años como máximo, con periodo de gracia
- b. A valor presente. 5 años sin periodo de gracia

La gracia se establecerá de acuerdo al proyecto.

Las condiciones definitivas dependerán de la capacidad de pago de la empresa.

Montos máximos de endeudamiento:

Empresa	Monto (miles de \$)
Micro	1,200
Pequeña	12,000
Mediana	26,000

Las entidades de fomento otorgan recursos hasta por 850 mil pesos. El monto dependerá de la capacidad de pago de la empresa.

3.4.5 Normas básicas de los financiamientos

Es necesario fijar el objetivo o la utilización precisa de los créditos, para optar por pasivos a corto o largo plazo. Asimismo, es recomendable tener en cuenta lo siguiente:

1. Una inversión a largo plazo debe ser financiada con recursos provenientes de créditos a largo plazo o de capital propio. Nunca debe ser financiado un proyecto a largo plazo con recursos circulantes.
2. La carga financiera que genere la fuente de financiamiento (amortización de capital más intereses), siempre debe ser menor a los recursos producidos por el proyecto. Dichos recursos adicionales deberán generarse por un plazo superior al del crédito y cuando menos con la misma periodicidad que éste, cuando esté vigente.
3. Todo proyecto de inversión, así como el costo de las distintas fuentes de recursos, debe ser analizado por medio de técnicas que incorporen el valor presente del dinero.
4. Crear y mantener una estructura financiera sana, es decir, procurar que la introducción de los nuevos pasivos a la empresa, guarde relación con los valores y forma de pensar de los accionistas acerca del riesgo, además de que no disminuya el valor de la empresa para ellos. Determinar cual sería el impacto sobre el costo de capital y sobre el rendimiento sobre el capital contable.

3.4.6 Contenido de un Plan Financiero

Un plan financiero para una empresa grande es un documento muy extenso, el plan para una empresa pequeña tiene los mismos elementos pero con menos detalle y documentación. En los negocios pequeños, el plan financiero puede estar totalmente en la cabeza del directivo financiero, del dueño o del responsable. Sin embargo, los elementos básicos de los planes serán similares para empresas de cualquier tamaño.

a) Estados financieros proforma.

El plan presentará estados de posición financiera, balances, estados de resultados y estados financieros proforma, dependiendo de la naturaleza y operación de la empresa, describiendo las fuentes y los empleos de tesorería.

b) Inversiones de capital y estrategias de negocio.

El plan describirá la inversión de capital planificada, normalmente clasificada por categorías – inversión por reemplazo, por expansión, por nuevos productos, por inversiones obligadas, etc.-, y por división o línea de negocio. Deberá de contener una descripción del porqué se necesitan esas cantidades, así como de las estrategias de negocio a emplear para alcanzar los objetivos financieros.

c) Financiación planeada.

La mayoría de los planes contienen un resumen de la financiación planeada, junto con una descripción de los puntos importantes. La complejidad e importancia de los planes financieros varía enormemente de empresa a empresa. Una empresa con oportunidades limitadas de inversión, amplio flujo de efectivo de operación y una razón moderada de pago de dividendos acumula una considerable “flexibilidad financiera”, en forma de activos líquidos y capacidad de endeudamiento sin utilizar, los planes financieros de tales empresas son muy rutinarios.

CAPITULO 4

EL ENFOQUE SISTEMICO DE LA FUNCION FINANCIERA

En este capítulo se describen, desde un punto de vista sistémico, las relaciones que tiene la función financiera con las demás funciones de la empresa y con el entorno, considerando que este tipo de relaciones significan por sí solas, un sistema de información y control para el buen manejo de la empresa.

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Importancia del análisis sistémico

El análisis sistémico tiene, entre otras cosas, la capacidad de aportar ricas bases conceptuales, es muy útil debido a su tendencia a estudiar los sistemas como una entidad, más que como un conglomerado de partes. En el caso de las organizaciones, trata de obtener una vista global, es decir, considera el sistema en su totalidad, para que después de haberla concebido como un sistema, enfocarse hacia problemas específicos.

De acuerdo con R. Ackoff, el enfoque sistémico mira los problemas de los sistemas como un todo, se interesa por el desempeño total del sistema, ya que aún cuando sólo se presentan cambios en algunas de sus partes, existen ciertas propiedades que únicamente pueden tratarse desde un punto de vista holístico, que de acuerdo con el sistema filosófico Holismo, enfatiza que los elementos de una unidad orgánica están condicionados por la totalidad, como ésta lo está por los elementos. Por ello favorece la integración, la conexión y la unidad sobre la separación y la heterogeneidad de los elementos.

4.1.2 Teoría general de sistemas y el movimiento contingente

El movimiento contingente (1959-1970), pretende buscar la congruencia entre la organización, su medio ambiente y entre sus subsistemas. Los puntos de vista de contingencia están dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas.

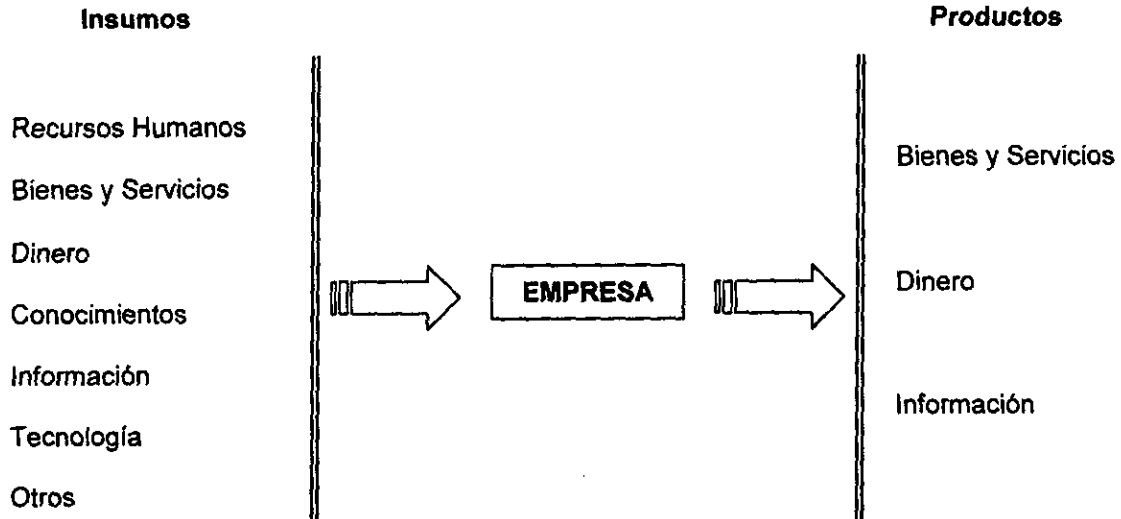
Los problemas básicos característicos de esta etapa fueron: la incertidumbre en el comportamiento de los mercados, gran avance tecnológico y creciente internacionalización del capital, así como una mayor complejidad en la estructura de las grandes organizaciones.

El enfoque de sistema cerrado altamente estructurado ya no es adecuado para incorporar los nuevos planteamientos teóricos; se empieza a considerar a la organización como un sistema abierto en constante interacción con su medio ambiente y logra un estado estable o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar.

El enfoque de sistemas se genera a partir de la necesidad de resolver problemas tácticos específicos después de la Segunda Guerra Mundial y es la idea más generalizada de sistema. La resolución de problemas y la toma de decisiones se caracterizan por la racionalidad medios-fines, haciendo énfasis en los primeros e ignorando los segundos.

4.1.3 La organización como sistema abierto

Ackoff define a una organización como un sistema con algún propósito y las partes que la integran tienen sus propios propósitos. Esta definición de organización conduce a considerarla como un sistema abierto que tiene interacción con su entorno; interacción que le permite recibir insumos del exterior y transformarlos, para después regresarlos en forma de productos o servicios al entorno, tratando de mantener un equilibrio dinámico, mientras sea capaz de satisfacer las necesidades del consumidor y recibir por ello una retribución o compensación económica.



La concepción anterior de la organización, como un sistema abierto que transforma insumos en productos, ha sido vista con diferentes paradigmas a lo largo del tiempo, es así que la visión o paradigma original que se tenía de las organizaciones, como las visualizaban los teóricos de la administración, consistía en relacionar el producto o servicio con el mercado, no analizando las demás e importantes variables del entorno y aún las propias, lo que originaba fijar los objetivos básicos a largo plazo y los cursos de acción de acuerdo con ese largo plazo.

Sin embargo, este planteamiento o paradigma resultaba muy estrecho, porque el cambio en las condiciones ambientales (económicas, demográficas, nivel de vida, etc.) y el crecimiento masivo en tamaño y complejidad de los negocios, hace necesario el uso de estrategias y de un paradigma que contemple el trabajo empresarial de la organización, el crecimiento y el desarrollo y la utilización de una estrategia que guíe las operaciones de la organización.

El enfoque sistémico ayuda en la elaboración de una descripción de las relaciones dentro y fuera de la empresa, que permitan desarrollar, como consecuencia de su aplicación, un modelo de administración o dirección estratégica, fundamentalmente de carácter financiero.

4.2 Conceptualización del Sistema

Sin restar importancia a las definiciones descriptivas tradicionales, de lo que es una empresa o sistema, se elige un proceso explícito de su conceptualización, el cual requiere dos tipos básicos de procedimientos de construcción sistémica: por composición y por descomposición.

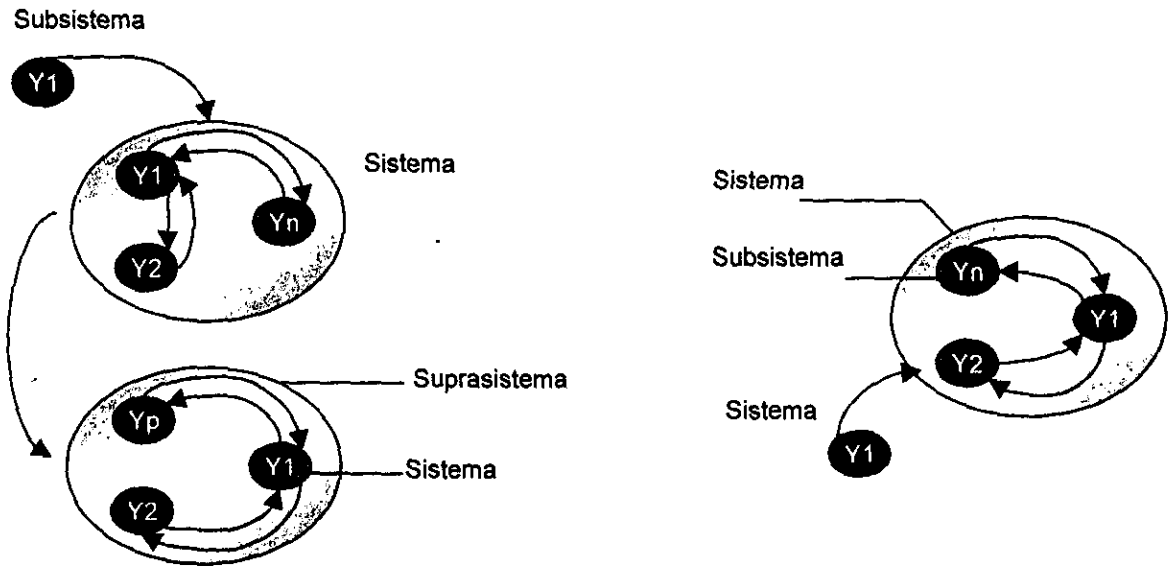
4.2.1 Construcción por composición

En este procedimiento se parte de los intentos iniciales de definir sistema, correspondiente a las primeras etapas de elaboración del concepto, cuando se empieza a comprender que el conjunto de elementos seleccionados, se encuentra organizado e interconectado en cierta totalidad gobernada por leyes comunes.

Consiste en el intento de deducir las propiedades del sistema mediante el estudio de sus componentes básicos, los que se clasifican y después se encuentra el tipo de relaciones que las vinculan. Con este procedimiento, que parte del elemento y busca llegar al sistema, se corre el riesgo de no comprender la naturaleza integral del mismo, esto es, de aquéllos aspectos estipulados por el papel que juega en un sistema mayor denominado suprasistema.

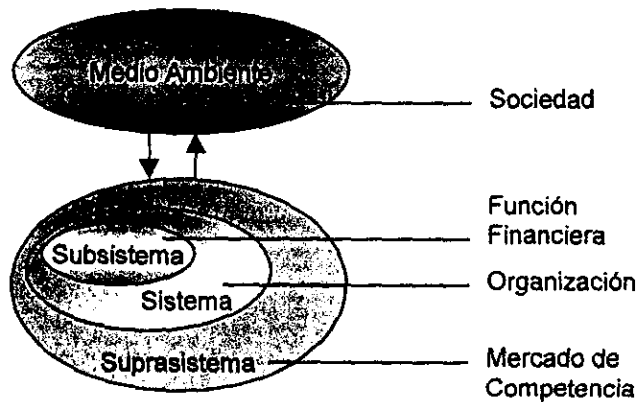
4.2.2 Construcción por descomposición

Este tipo de procedimiento se aproxima más al espíritu sistémico, corresponde a un movimiento cognoscitivo opuesto a la construcción anterior; en este caso, se parte del sistema hacia sus componentes, constituye una forma típica de enfoque integral. El procedimiento se basa en la descomposición funcional, la cual consiste en desmembrar al sistema en subsistemas, cuyas funciones y propiedades aseguren las del sistema en su conjunto mediante una organización adecuada.



Proceso de construcción por composición; de los componentes hacia el sistema.

Proceso de construcción por descomposición del sistema hacia sus componentes.



Representación de las relaciones entre el suprasistema, sistema, subsistema y el medio ambiente.

Figura 4.1 Procesos de construcción sistémica.

Mediante el enfoque sistémico y utilizando el proceso de construcción por descomposición, se observa en la figura 4.1, que la función financiera es parte de la estructura funcional del sistema (empresa) y que se presenta como un agregado de subsistemas interconectados, de tal forma que se asegure el funcionamiento del sistema, por medio del cual se busca alcanzar ciertos objetivos dentro del suprasistema.

A su vez, el suprasistema, mediante una estructura externa, se relaciona con otros suprasistemas de su mismo nivel (empresas), así se establece el papel que el sistema o empresa juega en el suprasistema o mercado de competencia de las empresas, dicho papel se logra definiendo los objetivos y las funciones a desarrollar, funciones y objetivos que en última instancia dependen de la sociedad o medio ambiente, que al adquirir sus productos o servicios aceptan a las empresas y constituye la culminación y el inicio del ciclo económico de las empresas.

4.3 El Subsistema de Gestión y el Subsistema Productivo

De acuerdo con el objetivo que persigue establecer las relaciones y la postura estratégica del subsistema llamado finanzas o función financiera de las organizaciones, se requiere visualizar, de manera detallada, la función del sistema conducente o de gestión y de sus relaciones con el subsistema conducido o productivo y con el exterior; situación que requiere utilizar el proceso de construcción por descomposición, que permite determinar ciertos subsistemas funcionales, los cuales en sus interrelaciones producirán la función básica de conducción, también llamada administración o gestión, la cual consiste en la toma de decisiones orientada conscientemente hacia el objetivo.

El subsistema conducente o de gestión, se encarga de todas las funciones administrativas que se requieren para organizar, regular y controlar a otro subsistema llamado objeto conducido o subsistema productivo, el cual se encarga de las actividades productivas que son necesarias para lograr los propósitos generales del sistema de interés, encontrándose en interacción con otros subsistemas semejantes dentro de un entorno específico, diferente o no, al citado anteriormente.

Como se mencionó, la función básica del subsistema de gestión o conducción, consiste en la toma de decisiones orientada hacia un objetivo; objetivo que en el presente trabajo lo representa el mantener e incrementar la posición competitiva dentro del mercado, para lo cual, el subsistema de gestión recibe información del sistema productivo, relación R_o en la figura 4.2, y realiza decisiones, relación R_e en la figura 4.2, para lograr alcanzar el estado mencionado de posición competitiva, el cual se sustenta en una diversidad de variables, entre las que destacan: producto o servicio de calidad, un precio accesible derivado de una estructura de costos adecuada sin que se demerite la calidad y sustentado por una función o subsistema de investigación y desarrollo.

El mantenimiento de la posición competitiva contempla dos paradigmas implícitos en el concepto de conducción, el primero se refiere a mantener la posición competitiva, es decir, a actuar de forma reactiva ante las variables que afectan el desenvolvimiento del sistema o empresa.

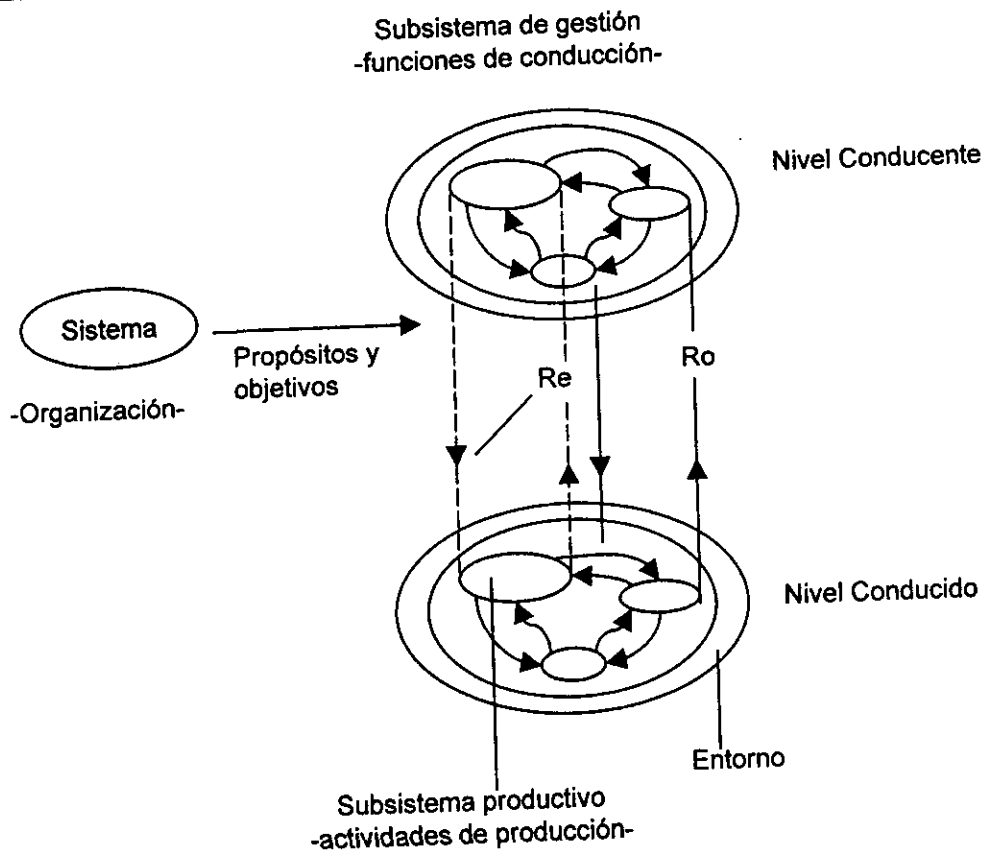


Figura 4.2 Conceptualización del sistema; niveles de conducción o conducente y conducido.

El segundo paradigma se refiere a incrementar esa posición competitiva mediante la aplicación de criterios que sirvan para seleccionar y organizar las actividades adecuadas que contribuyan al cambio, del estado actual al deseado, es decir, se pueden planificar ciertos conjuntos de actividades organizadas en el tiempo en forma de proyectos, programas o cursos de acción que tienden a garantizar el logro del objetivo, esto es, el estado deseado.

Es en este punto, donde después de identificar las funciones y relaciones entre los diferentes subsistemas de la organización y entre la organización y su entorno, se identifica la función financiera, sus relaciones entre los sistemas y la forma en que esta actividad contribuye al mantenimiento y aumento de la posición competitiva de la organización.

La toma de decisiones, en particular las relacionadas con el aspecto financiero, es una actividad que en unión con la captación de información, la selección y corrección de la misma, la planeación y sobre todo la ejecución, forman el denominado subsistema de gestión.

De acuerdo con la estructura de la figura 4.3, el subsistema de información permitirá al proceso de toma de decisiones y al de planeación, mediante previa corrección y selección, conocer los elementos necesarios para desempeñar sus funciones, entendiendo por conocimiento la conceptualización del sistema y por información, la especificación de su estado actual.

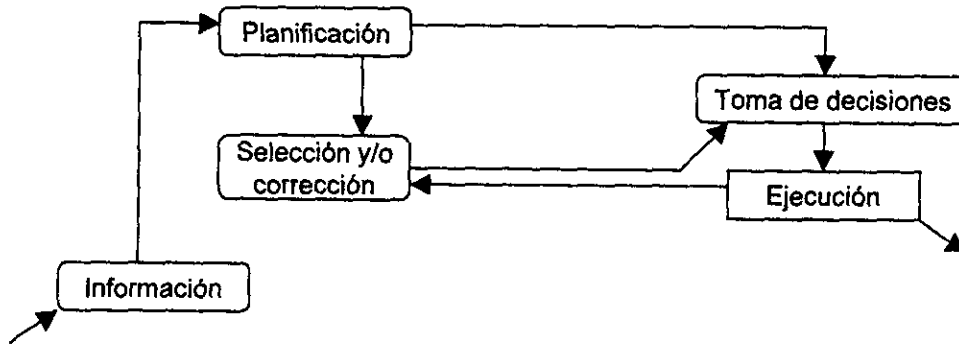


Figura 4.3 Estructura del subsistema de gestión.

Es necesario en cualquier momento, conocer el estado actual del objeto conducido, de manera que el conductor, capte la información a través de indicadores relevantes que provengan no solamente del objeto conducido o sistema productivo, sino además de otros sistemas vinculados, de modo que la toma de decisiones sea adecuada al medio en el que funciona el sistema.

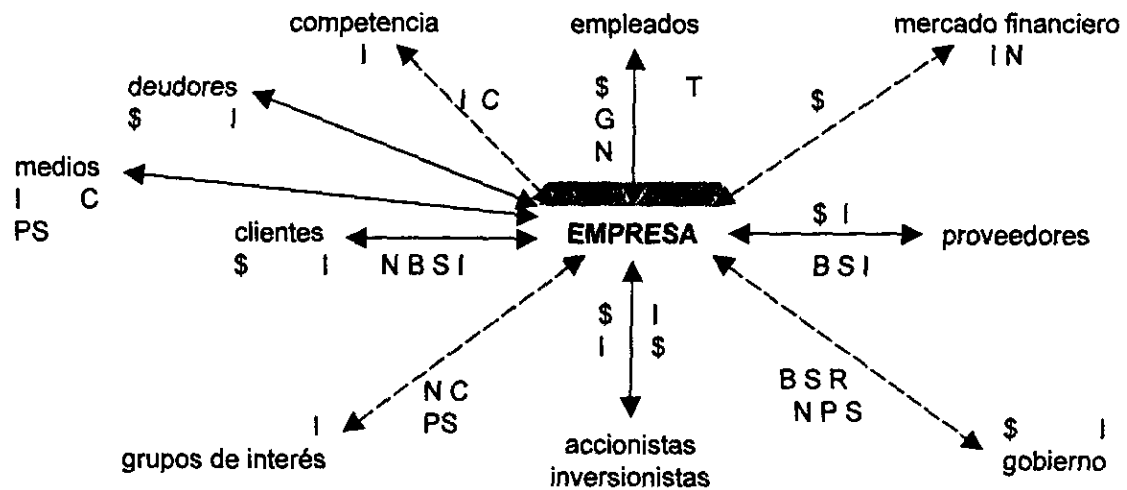
En el caso de la planeación, se requiere adicionar a la información obtenida para la conducción actual, la del proceso de desarrollo del objeto conducido y la de otros subsistemas interrelacionados a través del tiempo; por esto la eficacia del proceso de toma de decisiones y el de planeación, depende de la información disponible en el momento oportuno.

Cabe hacer notar que los subsistemas individuales que forman el subsistema de gestión, conforman un tipo ideal de estructura, que si bien no garantiza el éxito en la toma de decisiones, sí soporta las decisiones y le confiere mayor probabilidad de éxito a una determinada decisión.

A medida que las organizaciones crecen, se diversifican y se ven afectadas por cambios turbulentos ocasionados por su propio crecimiento y por el ambiente socioeconómico prevaleciente, se hace más necesario tener un esquema completo del subsistema de gestión, el cual permitirá tomar decisiones metodológicamente correctas, no sin antes considerar los valores y riesgos de quien toma la decisión.

En la figura 4.4, se ilustran las relaciones básicas entre la empresa y sus grupos de interés, grupos que en conjunto, se denominan stakeholders y se definen como los grupos que afectan o son

afectados en la ejecución y logro de los objetivos de una organización, objetivos que se ven afectados por situaciones como: regulaciones gubernamentales, críticas de la sociedad, ataques de los medios de comunicación, actuación de la competencia, presiones de los mercados financieros, entre otras.



Donde: — = relaciones internas -participantes directos-
 - - - = relaciones externas -entorno-
 \$ = dinero, B = bienes, I = información, S = servicio
 R = regulaciones, PS = parámetros sociales, N = normas
 G = garantías, T = trabajo, C = críticas

Figura 4.4 relaciones básicas de la empresa y grupos de interés.

Las situaciones mencionadas se denominan externas, las cuales en unión a las presiones internas, originadas por las demandas ejercidas por los participantes directos, como son los empleados, deudores, acreedores, clientes, accionistas, inversionistas y los proveedores, originan un ambiente de turbulencia, caracterizado por un aumento de las demandas externas, una disminución de la flexibilidad para responder, una búsqueda de técnicas psicológicas para resolver problemas de la gente, una atención directa a la fuerza laboral, una concepción del gobierno como regulador y facilitador de las políticas industriales y un rediseño de las empresas para hacerlas más competitivas en los mercados globales.

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de contar con una estructura para entender los cambios que se presentan y que el punto de vista administrativo actual no distingue. Esta estructura la aporta la estrategia, en la que el punto de partida o condición necesaria para adoptar cualquier modelo de respuesta o de acción, es la de entender los cambios que han ocurrido y que ocurrirán.

4.4 Conceptualización de la Función Financiera

La empresa es una organización que debe su existencia a la aceptación; aceptación que está en función de la satisfacción de un deseo o de una necesidad, mediante la cual la organización recibe una compensación o beneficio económico, que es el caso de las sociedades mercantiles, los que les permite y sobre todo las estimula para continuar con el esfuerzo de producir o de comercializar un bien servicio.

Esta compensación en forma de beneficio económico origina la función financiera en las empresas, función que se traduce en el manejo del dinero o de su equivalente. Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, la función financiera se relaciona con la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuales son las fuentes de dinero más convenientes, considerando costo, plazo y monto, para que dichos recursos sean utilizados en forma óptima y poder hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos que tenga la empresa, reduciendo riesgos, manteniendo y mejorando la posición competitiva, obteniendo como consecuencia la mayor rentabilidad de la empresa.

4.5 Construcción del Sujeto de Estudio

La función financiera es parte del sistema conducente de las organizaciones y tiene repercusión en el sistema conducido o productivo, en el que el subsistema de contabilidad realiza las labores financieras; ambos sistemas se ilustran en la figura 4.5, la cual se construyo tomando como referencia el proceso de construcción por descomposición que se especificó en la figura 4.1.

4.6 Identificación de Problemas

Una vez construido el sujeto de estudio, es necesario elaborar un diagnóstico que permita el planteamiento de problemas del sistema, de acuerdo con G.F. Chadwick, problema es un objetivo más el impedimento para lograrlo, por lo que, cuando un sistema no logra obtener sus propósitos generales, se considera la existencia de un problema. Así el diagnóstico se inicia con la conceptualización y construcción del sujeto de estudio, describiendo su estado actual y pasado, que al compararlo con su estado ideal o deseado, permite identificar las discrepancias existentes y determinar sus causas, planteando así los problemas actuales y propiciar que se pronostique su estado futuro.

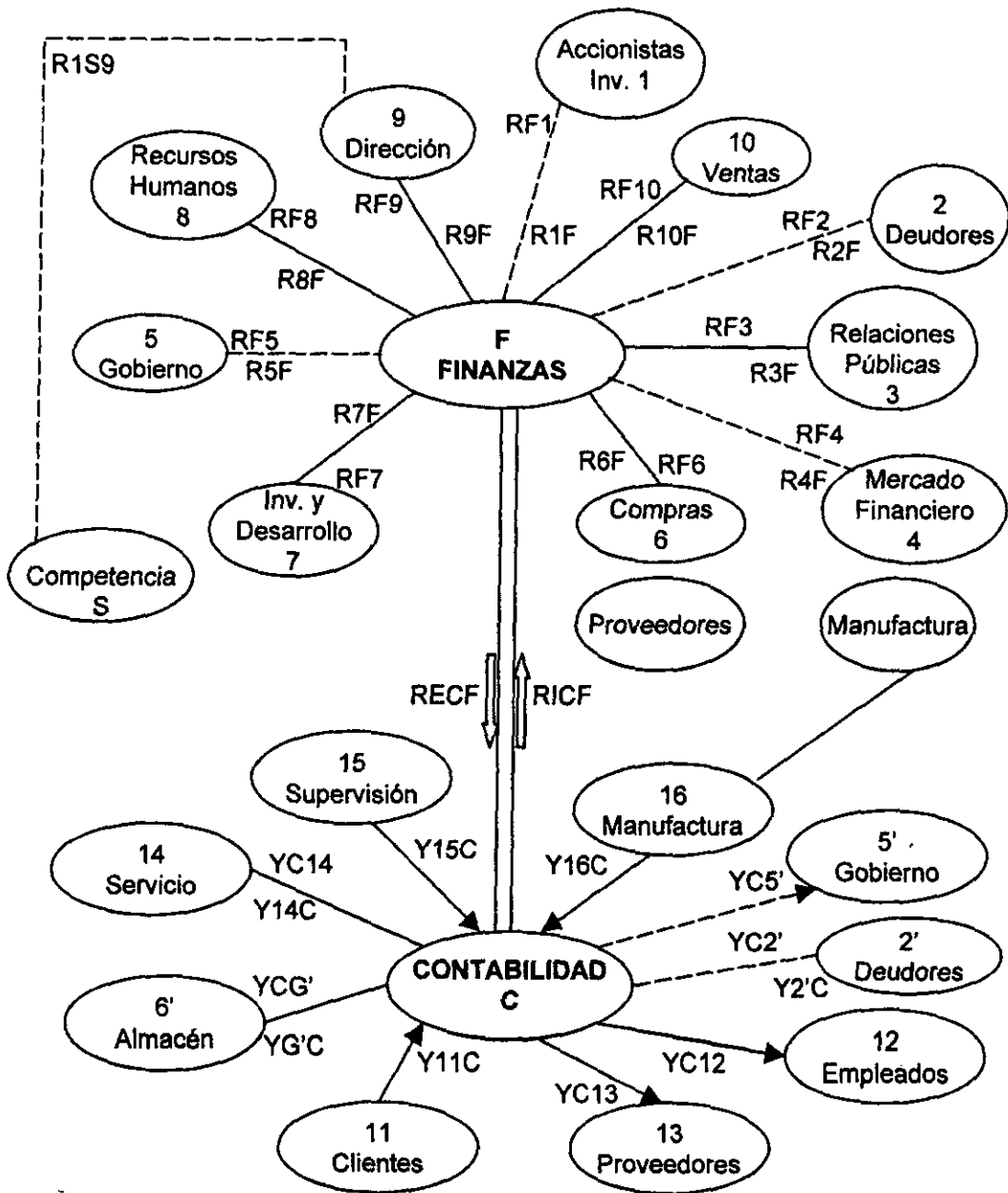


Figura 4.5 La función de finanzas y sus relaciones con las partes del mismo subsistema y con el entorno.

4.7 El subsistema de Planeación

Una vez que se tienen planteados los problemas actuales y pronosticados los problemas futuros, el siguiente paso en el proceso de planeación, consiste en buscar y proporcionar alternativas factibles de solución, haciendo una evaluación de cada alternativa para seleccionar la mejor de acuerdo a los criterios normativos de selección y a las restricciones impuestas al sistema. Este proceso se

conoce como prescripción y se inicia al definir criterios y al explicar las restricciones. Enseguida, se construyen y utilizan modelos para obtener y simular soluciones, buscando aquellas que sean factibles. Por último, se evalúa cada alternativa, seleccionando la solución que mejor cumpla con los criterios normativos.

La solución seleccionada requiere que se transforme en planes, programas y políticas, que constituyen el curso de acción para resolver los problemas del sistema, es decir, es necesario instrumentar la solución. La instrumentación requiere definir los fines, los objetivos y las metas, los medios para lograr dichos fines y los recursos que se requieren, por lo tanto, es necesario utilizar varios tipos de planeación.

La planeación de los fines especifica los ideales, los objetivos y las metas, se realiza mediante la planeación normativa, estratégica y táctica, respectivamente. Por una parte, el ideal es un estado que se desea para el sistema y la planeación normativa se encarga de definirlo e identificarlo en términos funcionales. Por otro lado, para aproximarse al ideal, es necesario reducir las discrepancias entre los estados deseado y futuro del sistema, para hacerlo, la planeación estratégica identifica y define los objetivos y las políticas, constituyendo el medio para lograr dicha aproximación a largo plazo. Por su parte, la planeación táctica se encarga de proporcionar los medios para alcanzar los objetivos en el mediano plazo.

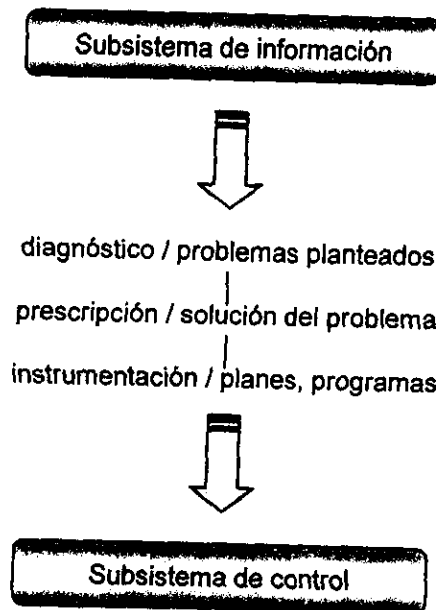
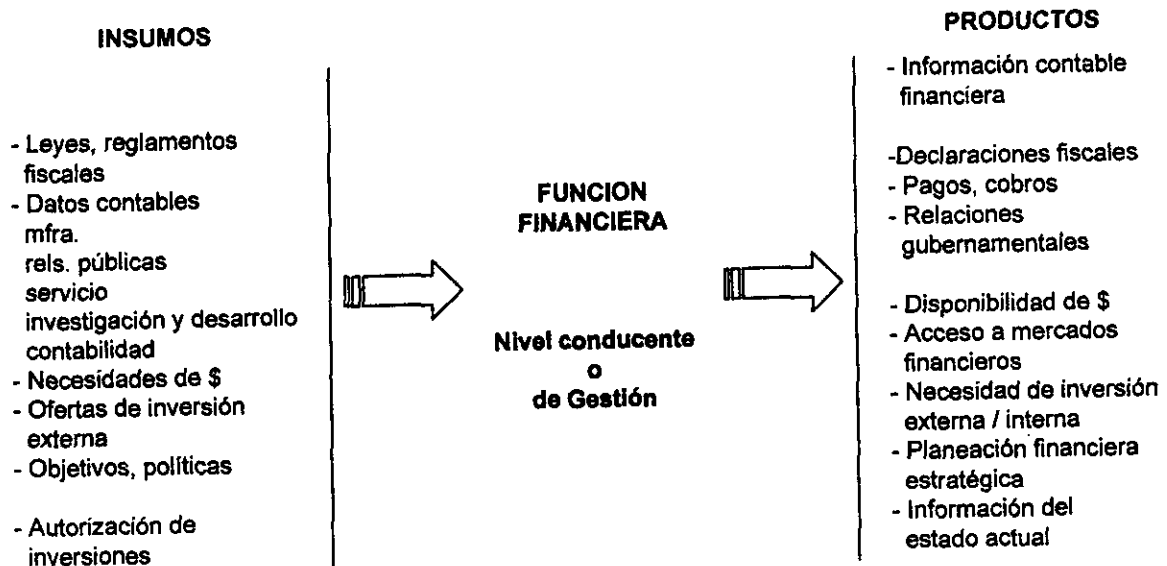


Figura 4.6 El subsistema de planeación y sus componentes.

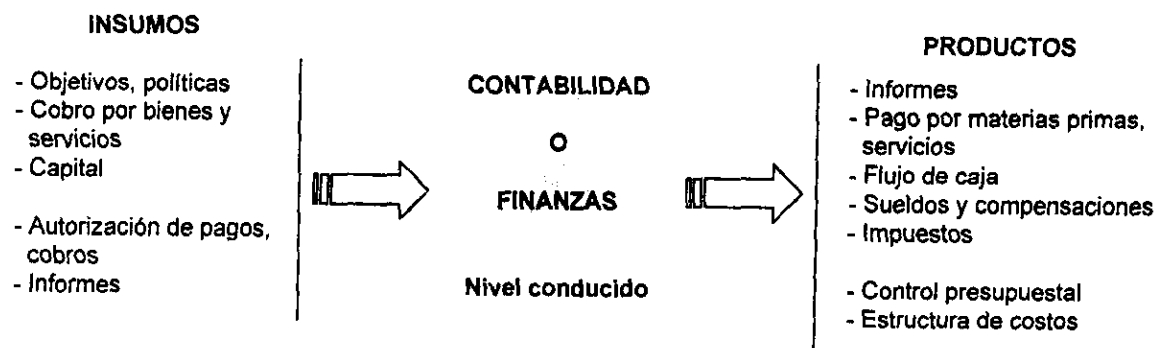
4.8 Papel de la Función Financiera

El establecimiento de los insumos y de los productos del subsistema de finanzas, tanto a nivel conducido como conducente, permiten identificar las relaciones entre subsistema, el sistema (empresa) y el entorno.



A medida que las organizaciones crecen y el entorno se torna turbulento, la función financiera adquiere una relevancia mayor en la conducción de las organizaciones, convirtiéndose en una función estratégica de apoyo a la dirección, disminuyendo la labor de soporte para toda la organización; soporte que por otro lado, lo ejerce la función de contabilidad a nivel conducido, esto es, en el nivel de producción u operativo.

El componente de finanzas en la parte operativa es el área de contabilidad, a diferencia de su componente en la parte de gestión que busca hacer negocios y actuar de forma estratégica, efectúa una función de soporte a las actividades productivas y de acuerdo con las diferentes teorías de la organización, es una actividad secundaria que da servicio o apoya las actividades primarias, como lo pueden ser la manufactura y el servicio, entre otras.



4.9 Relaciones Entre la Función Financiera, Sus Partes y el Entorno. Nivel Conducente o de Gestión

Las relaciones que se describen a continuación se ilustran en la figura 4.5.

RF-1 Finanzas. Previa autorización del componente de dirección, proporciona a los accionistas e inversionistas la información financiera necesaria de la empresa.

R1-F Los accionistas influyen en las decisiones y en la fijación de los objetivos de la empresa, de forma proporcional al capital invertido. Por su parte los inversionistas, le indican a la empresa los parámetros que debe cumplir para la asignación de los créditos.

RF-2 Finanzas informa a los deudores de los requerimientos de inversión.

R2-F Recepción de los tipos de inversión vigentes y selección de los más convenientes, en términos de interés, riesgo y disponibilidad del dinero. En caso contrario o de necesidad de dinero, lo toma de las inversiones.

R3-F El departamento de relaciones públicas informa al de finanzas, la situación que priva en el entorno o ambiente social y que tiene repercusión en la empresa.

RF-3 Otorgamiento de recursos para llevar a cabo su labor.

R4-F Recepción de la información de los mercados financieros, nacionales e internacionales, condiciones, costo del dinero, liquidez, tipo de cambio.

RF-4 Negociación para la obtención de los recursos financieros necesarios, celebración de contratos, convenios y programas correspondientes.

RF-5 Información al gobierno de los resultados fiscales de la empresa y mantenimiento de la comunicación con los funcionarios responsables, para la elaboración de políticas y procedimientos formales.

R5-F Recepción y en su caso, aceptación de las regulaciones que impone el gobierno, en materia de contabilidad y en lo referente a leyes y reglamentos.

R6-F Recepción de la información necesaria para la elaboración del presupuesto del departamento de compras, que a su vez recibe información de manufactura y cotizaciones de proveedores, previo presupuesto o pronóstico de ventas.

RF-6 Autoriza el presupuesto necesario para la compra de materiales de acuerdo a un presupuesto de operación o de activo fijo.

R7-F Información de las horas-hombre utilizadas en diferentes proyectos.

RF-7 Otorga los recursos necesarios para que el departamento de investigación y desarrollo contribuya al reforzamiento de la posición competitiva, mediante la mejora o aporte de nuevos productos o servicios.

R8-F El departamento de personal o de recursos humanos le informa de las necesidades de personal, disminución, calificación, sueldos, compensaciones y otros.

RF-8 Asigna los recursos necesarios para mantener la fuerza laboral de acuerdo con los planes establecidos.

R9-F La dirección define los objetivos, las metas y las políticas generales de la empresa, que se establecen de común acuerdo con la parte responsable, indica las correcciones necesarias si no se obtienen los resultados esperados, autoriza las inversiones externas, los instrumentos de colocación, nuevas inversiones y demás.

RF-9 El departamento de finanzas informa a la dirección, de los resultados contables de la empresa, así como de los que corresponden a cada una de sus partes, especificando de donde se encuentran comprometidos los recursos financieros de la empresa, así como su disponibilidad. Cabe mencionar que esta relación resulta clave en el desarrollo de la planeación o administración financiera estratégica, teniendo esta relación las características de información y ejecución,

R10-F El componente de ventas establece un pronóstico de ventas, que al tener el compromiso de los demás componentes y contar con una planificación, se traduce en un presupuesto, el que será la base de los ingresos de la empresa y con el que el componente de finanzas normará su desempeño.

RF-10 El componente de finanzas informa al de ventas de su compromiso con el presupuesto de ventas, en consecuencia, aportará los recursos económicos necesarios para el presupuesto de operación. También informará acerca de las generaciones de flujo de efectivo y de utilidades de cada uno de los productos y servicios, al flujo de la empresa.

4.10 Relaciones de Información y de Ejecución

En cualquier tipo y tamaño de empresa, existen canales de información formales o informales, que facilitan la transmisión de la información entre los niveles conducido y conducente, dicho canales son el medio para que la dirección o en este caso el departamento de finanzas, envíe las decisiones pertinentes para cumplir con los objetivos propuestos por la dirección. Este tipo de relaciones se especifican por las siglas RI y RE en la figura 4.5.

RI C-F La parte operativa de contabilidad informa a la de gestión o finanzas, de la situación de los ingresos y egresos (cobranzas y pagos), entre otros.

RE F-C Finanzas autoriza a contabilidad realizar los pagos requeridos a la empresa, así como a efectuar los cobros y otras actividades relacionadas.

RI S-9 La dirección recibe datos pertinentes que reflejan las manifestaciones de las situaciones sociales, económicas y políticas actuales; asimismo, recibe información del estado de su entorno comercial y de los cambios tecnológicos. Toda esta información resulta relevante para la elaboración de la estrategia que se pretenda desarrollar.

4.11 Relaciones Entre la Función Financiera, Sus Partes y el Entorno. Nivel Conducido o Productivo

YC-5' Contabilidad paga los impuestos al gobierno, al igual que otras obligaciones fiscales y proporciona informes.

YC-2' Inversión de dinero con los deudores.

Y2'-C Recepción de premios (intereses), por el dinero invertido.

Y11-C Recepción del pago de los clientes por el bien o servicio proporcionado.

YC-12 Pago de salarios a los empleados y demás prestaciones en dinero.

YC-13 Pago a los proveedores por los bienes y servicios recibidos.

Y6'-C Recepción de las solicitudes de compra por parte del departamento de almacén.

YC-6' Asignación de dinero para compras menores.

Y14-C Recepción de la información de tiempos y materiales utilizados.

YC-14 Asignación de recursos para el funcionamiento del departamento de servicio.

Y15-C Recepción de datos contables, horas-hombre y materiales.

Y16-C Recepción de datos contables, horas-hombre y materiales.

CAPITULO 5

ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA FINANCIERA

En el presente capítulo se analiza la relación entre la estrategia competitiva de la empresa y sus decisiones financieras. Sin demeritar la importancia de las estrategias particulares para cada subsistema de la empresa, la estrategia financiera complementa la fuerza de la empresa con respecto a las demás funciones; complemento que se sustenta en las actividades de inversión y de financiamiento que son generales a toda organización y que son específicas de la estrategia financiera.

Por otra parte, también se hace mención de las estrategias competitivas de que dispone la empresa y la forma en la que dichas estrategias competitivas se relacionan con las decisiones financieras para lograr, como resultado de la interacción, mantener y aumentar la posición competitiva de la empresa.

Una estrategia competitiva que busque colocar a la empresa en una posición que sea menos susceptible de ser atacada por sus competidores, requiere del apoyo de ciertas condiciones que tienen que ver con un marco institucional adecuado, tales como políticas de información, de fomento, simplificación, desregulación, etc., con condiciones de infraestructura y servicio, como son carreteras, puertos, energía eléctrica, teléfono y sistema financiero entre otros, hasta con elementos que se relacionan con el proceso de producción, sistemas gerenciales y de administración, contables, conocimiento del mercado tanto interno como foráneo. De ahí que el manejo del concepto de competitividad deba ser visto de manera integral, tomando en consideración no sólo factores de tipo interno, sino en conjunción con las modalidades de su inserción en el mercado internacional. La competitividad es la suma de cualidades, aptitudes, compromiso y entrega suficiente para aspirar a ser siempre el mejor.

Desde el punto de vista de las empresas, la competitividad puede definirse como la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores, es decir, la competitividad se basa en una estrategia competitiva que se sustenta en las ventajas competitivas y competencias distintivas de que dispone la empresa.

En el modelo económico anterior, de sustitución de importaciones, la empresa que contara con alguna ventaja competitiva, como imagen, calidad y precio, entre otras, se encontraba en el interior de la competencia. De hecho la calidad y el precio jugaban un papel más importante que la imagen. Hoy en día, no basta con tener alguna de las cualidades descritas, se necesitan las tres y

muchas más para obtener las preferencias del consumidor. Elección del consumidor que está sujeta a sus necesidades y deseos, y sobre todo a su poder de compra, el cual lo va a ejercer de manera más consciente en virtud de su bajo poder adquisitivo y de la información acerca de la oferta de los competidores que conforman los mercados.

Las presiones económicas recientes han incrementado la atención de la administración estratégica hacia los factores que alteran el valor de las empresas. Es así, que la posición competitiva tiene un efecto importante en la rentabilidad de la empresa y en la generación del flujo de efectivo. Flujos que por su parte impactan el valor de mercado de los activos de la empresa, los cuales determinan el acceso a los mercados de capitales. Conforme el acceso a los mercados de capitales se aumente, el financiamiento estará disponible más fácilmente, con lo cual la empresa podrá aumentar y proteger su posición competitiva y fortalecer su rentabilidad.

Para incrementar el valor de las empresas y el patrimonio de los accionistas, es crucial manejar la posición competitiva de la empresa en el sector en el que ésta se desenvuelve.

La clave para aumentar valor es la creación de una posición en el sector y en el mercado que sea menos susceptible a la competencia directa y menos vulnerable a la erosión que significa la influencia de los compradores, proveedores y de los bienes sustitutos. Para mantener la posición anterior, existen varias alternativas: establecer una superioridad tecnológica, realizar esfuerzos en mercadotecnia, diversificación de la estructura financiera, diversificación de productos, liderazgo en costos, información oportuna, entre otras.

5.1 Estrategia Competitiva

El estudio de las empresas u organizaciones mercantiles, debe empezar con lo que algunos autores denominan la función del empresario o idea básica de una empresa con éxito, lo cual se sintetiza en los seis puntos siguientes:

1. Proporcionar un producto o servicio
2. Que satisfaga las necesidades y los deseos del consumidor
3. Que al hacerlo correctamente se obtenga un exceso de los ingresos sobre los costos (valor agregado)
4. Que proporcione a los creadores de la idea (empresarios), un incentivo (utilidades), para seguir proporcionando productos y servicios
5. Que se logre un equilibrio entre los factores de la producción, y
6. Que se multipliquen las oportunidades para el mayor número de personas

Si no se tiene una concepción clara de la idea básica de empresa, no existe ésta como tal, pudiéndose tener una organización dedicada a la especulación, a la realización de "negocios", que son transacciones momentáneas derivadas de alguna oportunidad eventual y no soportada por la esencia de la función empresarial.

Por otro lado, en una estructura típica de mercado, se tienen los siguientes estratos:

- a. Competencia perfecta
- b. Competencia monopolística
- c. Oligopolio
- d. Monopolio

De los estratos anteriores, la competencia perfecta es el estado ideal al que se pretende llegar, en virtud de la apertura e integración de los mercados, a los cuales nuestro país se integró recientemente de manera formal, un mercado en competencia perfecta presenta las características siguientes:

- ✓ No existe control para fijar precios de venta
- ✓ El porcentaje de las ventas de una empresa, es pequeño comparado con el total de las ventas de este mercado
- ✓ El grado de sustitución de productos es homogéneo o perfectamente sustituto
- ✓ La libre entrada y salida a este mercado es total
- ✓ La información se encuentra disponible para todo aquel que la solicite

El concepto de la idea básica de empresa y la estructura de mercado, representan el corazón del concepto de estrategia, considerándose una buena estrategia la que asegure la formación, renovación y supervivencia de la empresa.

5.1.1 Concepto de estrategia

H. Igor Ansoff establece que el concepto de estrategia requiere de cuatro componentes:

1. Dimensión o alcance de la relación Producto – Mercado; considerándose a las empresas que acuden al mismo mercado y presentan características similares.
2. Tendencia o vector de crecimiento; que indica la dirección en la que la empresa se está moviendo con respecto a su posición en el punto anterior, requiere determinar aspectos como la penetración de mercados, desarrollo de mercados, de productos y diversificación.

3. Ventaja competitiva; que resulta en primera instancia de los datos obtenidos en los dos puntos anteriores, con los que se determinan las características que ofrecen una oportunidad única. Identificar propiedades particulares de los productos en sus mercados que otorguen a la empresa una fuerte posición competitiva.
4. Sinergia; definida como la medición del efecto conjunto, en el ambiente empresarial se relaciona con la búsqueda de una postura producto – mercado – empresa, en la que el efecto combinado sea mayor que la suma de las partes.

5.1.2 Estrategia empresarial

Posteriormente Hoffer y Schendel, identificaron la estrategia empresarial y tres niveles organizacionales, entendiéndose por estrategia empresarial aquella que integra al total de la organización con la sociedad y el ambiente incontrolable que la rodea.

Subestrategias:	de producto mercado
	de tecnología
	de capacidad
	de recursos
	de respuesta flexible
	de crecimiento limitado
	de legitimación
	social

Subestrategias que, a excepción de la legitimación y la social, son comunes a los siguientes niveles de estrategia organizacional:

- I. Estrategia de nivel corporativo; que ofrece respuesta a la pregunta: ¿en qué negocio se debe estar?, e integra a los diferentes negocios en los que debe competir la empresa. Requiere de consideraciones de tipo económico, sociopolítico y cultural, que inciden en el desarrollo de la empresa.
- II. Estrategia de nivel negocio; que ofrece respuesta a las preguntas: ¿cómo deberá competir la empresa en un sector de negocios particular?, ¿qué posición de competitividad deberá tener la empresa para alcanzar sus metas?, ¿cómo conseguir recursos para incrementar la ventaja competitiva?. Estrategia que integra las áreas funcionales y las políticas que componen la empresa.
- III. Estrategia de área funcional; integra las diferentes actividades subfuncionales de la empresa y relaciona las diferentes políticas de área con los cambios en el ambiente de área funcional, por

ejemplo, si se requieren recursos para el financiamiento de activos fijos, es necesario consultar al área de ventas, la recuperación de la inversión y el pago por el uso de los recursos.

En resumen, estrategia es un patrón que integra las metas, políticas y secuencias de acción de una organización, es decir, las ideas se concretan en objetivos y políticas, el conjunto coordinado de unas y otras forma el plan estratégico, que una vez situado en función de acciones concretas de tiempo, ingresos y costos, constituye un programa de acción.

En la actualidad, el ambiente de los negocios se ha tornado dinámico, turbulento e interdependiente, lo que hace necesaria la presencia de estrategias para disminuir la turbulencia y la incertidumbre propias de los tiempos actuales; turbulencia que entre otras, es causada por los cambios siguientes:

1. Cambios internos. Provocados por las demandas de los grupos que tienen un interés directo en la empresa:
 - a. Propietarios. Ejercen más presión sobre la toma de decisiones, en virtud de la disminución del rendimiento sobre la inversión.
 - b. Clientes. Al tener más opciones de compra de productos provenientes del extranjero, obligan a las empresas a lograr su satisfacción completa.
 - c. Empleados. Solicitan más participación y menos autoritarismo para elevar la productividad. Son a la vez clientes y grupos de interés.
 - d. Proveedores. Las demandas de los proveedores deben canalizarse en un ordenado desarrollo de los mismos, para que se trabaje conjuntamente y se obtengan beneficios mutuos.

2. Cambios externos. Relacionados con la aparición de nuevos grupos, eventos y problemas que no pueden ser entendidos por la estructura existente, y que se originan en el ambiente que rodea la empresa.
 - a. Gobierno. Obliga el cumplimiento de normas, regulaciones e impuestos.
 - b. Competencia. A la nacional se le agrega ahora la internacional.
 - c. Defensa del consumidor. Grupos y asociaciones que tratan de proteger los intereses de los consumidores, y a quienes la empresa debe hacer frente. Para evitar esta situación, la empresa debe conseguir la lealtad de los consumidores.
 - d. Ambientalistas. Grupos que cuidan los recursos naturales no renovables y que afectan el logro de los objetivos empresariales.

- e. Grupos de interés especial. Cada empresa en virtud de sus productos y servicios, enfrenta a ciertos grupos que persiguen una causa determinada.
- f. Medios de información. La fuerza y la divulgación que tienen algunos medios, prensa, radio, televisión, pueden ejercer presión para que la empresa cambie algún producto o servicio, y aún hacerla fracasar.

Los cambios internos y externos, conducen al propietario o director general, a realizar acciones que mantengan a la empresa en un lugar protagónico, entre las que destacan:

I. Dentro de la empresa:

- ✓ Aumentar la productividad a través de una mejor planificación
- ✓ Considerar al consumidor o cliente como el rey del mercado
- ✓ Mejorar la organización del trabajo; reingeniería de procesos y de la administración
- ✓ Automatización de la producción; procurar procesos constantes en calidad
- ✓ Enfrentar demandas de sindicatos y mantener el nivel de productividad
- ✓ Mantener la posición competitiva de la empresa en el mercado
- ✓ Ofrecer dividendos a los accionistas y generar utilidades suficientes para lograr las metas de la empresa en cuanto a sus necesidades de crecimiento.

II. Fuera de la empresa:

- ✓ Anticiparse a las necesidades de los clientes
- ✓ Mantener imagen de buena empresa, buenos productos, servicios, etc.
- ✓ Procurar la distribución y entrega en el menor tiempo posible
- ✓ Producir artículos superiores y fijarles un precio competitivo
- ✓ Lograr la lealtad de los consumidores
- ✓ Enfrentar nuevos competidores y productos
- ✓ Establecer buenas relaciones con los grupos de poder y con el gobierno

No existe una estrategia general que pueda aplicarse a todo tipo de empresa, para cada empresa es necesario diseñar un tipo de estrategia particular, la que depende de tres factores fundamentales:

1. Tipo de empresa.

El tamaño, la antigüedad, el tipo de productos o servicios, el sector y el mercado en el que se desenvuelve, hacen necesario un tipo específico de estrategia para cada empresa.

2. Objetivos.

La determinación de los objetivos (duros si se realizan con dinero y suaves o que no se realizan con dinero) y el plazo para su logro, requieren de la implementación de una estrategia para su consecución.

3. Valores de los propietarios y directores.

El dirigir una empresa requiere de habilidades y conocimientos específicos sobre la misma que faciliten la toma de decisiones, la cual esta influenciada por las creencias, sentimientos o valores de la persona que realiza dichas decisiones. En este sentido, los valores indicarán la adopción o no de una determinada estrategia y su posterior comunicación a toda la organización.

5.1.3 Competitividad

La adopción de una economía de mercado, la integración a los mercados globales y sobre todo el abandono del modelo proteccionista, son cambios estratégicos que han estado modificando la naturaleza macroeconómica y microeconómica de nuestro país, además han hecho de la competitividad una actitud de moda en los últimos tiempos.

Por competitividad debe entenderse una actitud para competir; actitud que en primer lugar lleva implícito el querer competir y en segundo lugar, tener la capacidad para hacerlo. Si realmente se quiere competir, la capacidad para hacerlo requiere de una preparación para hacer frente a la competencia y a las acciones que realizan las demás empresas que intervienen en la lucha por conseguir o reafirmar posiciones en los diferentes mercados. Esta preparación deberá llevarse a cabo en cuatro niveles de decisión:

1. Competitividad generada por cada empresa.

La empresa debe buscar formas eficaces para elevar la productividad estratégica y operativa de la empresa y su relación con el mercado.

2. Competitividad por sectores.

El sector en el que compite la empresa, debe integrar a la mayoría de las empresas en la búsqueda de soluciones a problemas comunes.

3. Competitividad auspiciada por el gobierno.

El Gobierno Federal debe realizar acciones para favorecer la competitividad de los sectores industriales y de las empresas que los conforman.

4. Competitividad negociada internacionalmente.

En los tratados y acuerdos comerciales que el país acepte, se deben tener en cuenta las ventajas competitivas que tiene nuestro país, con el fin de proteger y favorecer a determinados sectores.

Aunque los cuatro niveles de decisión son de gran importancia, a nivel micro destacan los dos primeros, en los que las empresas mantienen una relación directa. Dentro del sector industrial o de servicios en el que la empresa compite, se puede identificar el propósito, el cual consiste en permitir que la empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una o varias ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores. Es decir, la estrategia competitiva, según Michael Porter, consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Una vez definidos los objetivos, las políticas son las variables de operación por medio de las cuales la empresa trata de alcanzar los objetivos. Las variables de operación, como mano de obra, distribución, investigación y desarrollo, finanzas, compras, producción, ventas, mercados, etc., son los factores de originalidad que cada empresa debe desarrollar para obtener una ventaja competitiva, es decir, una posición única que distinga a la empresa de sus competidores.

Para crear y desarrollar una ventaja competitiva, las empresas deben realizar un despliegue de recursos y habilidades denominadas competencias distintivas, tales como la eficiencia de los empleados y directivos, actualización de activos fijos, eficiencia en la distribución, etc.

Una ventaja competitiva puede crear utilidades potenciales solamente si:

- ✓ Las diferencias originan beneficios para un grupo determinado de consumidores
- ✓ Los consumidores valoran los beneficios y están dispuestos a pagar por ello
- ✓ Las ventajas pueden sostenerse por un periodo determinado

Para determinar la estrategia competitiva, se puede recurrir a cualesquiera de los tres enfoques siguientes: el primero, descrito anteriormente y debido a M. Porter, el segundo debido al grupo de consultoría de Boston, BCG, que enfatiza la curva de experiencia, el ciclo de vida del producto y el manejo de un portafolio balanceado. Un tercer enfoque se refiere a un proceso adaptativo que incluye una combinación ecléctica, es decir, toma lo mejor de los dos enfoques anteriores y enfatiza las particularidades de cada empresa, siendo Ansoff y Steiner dos de sus principales exponentes.

Siguiendo con los planteamientos de M. Porter, para determinar la estrategia competitiva, es preciso conocer las peculiaridades del sector en el que se encuentra la empresa, para conocerlas, los empresarios son los indicados para evaluar las fuerzas que afectan a un determinado sector, puesto que son ellos quienes viven sus problemas, asumen los riesgos y tienen que tomar decisiones que ponen en peligro la posición competitiva de la empresa.

5.1.4 Fuerzas competitivas

La administración estratégica de cualquier empresa debe enfrentar con éxito las fuerzas competitivas que se generan en cualquier tipo de industria. Cada sector industrial tiene una mezcla única de fuerzas competitivas, no obstante, existen similitudes que permiten generalizar acerca de las fuerzas más importantes que conforman la competencia en los sectores, las que a continuación se describen conjuntamente con su impacto en el aspecto financiero.

1. Rivalidad entre competidores actuales. Involucra competencia en precio y calidad, la cual reduce ingresos o aumenta costos, ambas reducen la utilidad.
2. Competencia con los productos sustitutos. La disponibilidad de productos sustitutos limita precios y utilidades en cualquier industria.
3. Fuerza negociadora de clientes y proveedores. Los clientes que compran mucho o frecuentemente, tienen el potencial para disminuir los precios, mientras que proveedores importantes en cantidad o tipo de producto, pueden aumentar el costo y/o reducir la calidad, originando en ambos casos reducción de las utilidades.
4. Ingreso de nuevas empresas. Nuevos competidores reducen las ventas de las empresas existentes y tienden a disminuir precios e incrementar costos. Ambas situaciones reducen las utilidades de la industria.

Las cuatro fuerzas anteriores pueden no operar en determinados sectores industriales, sin embargo, cualquiera de ellas reducirá las utilidades en la industria e impedirá incrementar las tasas de rendimiento de la empresa.

En virtud de que las empresas pertenecientes a un determinado sector industrial utilizan diferentes estrategias, estas fuerzas competitivas tendrán diferentes efectos dependiendo de la empresa. Sin embargo, los directores deberán conocer los determinantes de la rentabilidad de la industria en la que operan.

El mismo M. Porter sugiere tres tipos de estrategias, denominadas genéricas, las cuales se pueden utilizar en combinación o en forma aislada para enfrentar las fuerzas competitivas anteriores y mantener o aumentar la posición competitiva de la empresa, posición que se refiere a tener un lugar en el mercado. Estrategias genéricas que utilizan una o varias ventajas competitivas:

- I. Ser líderes en costos
- II. Ser líderes en diferenciación
- III. Ser líderes en base a una alta segmentación o enfoque

5.2 Planeación estratégica

Según lo expuesto en el presente capítulo, la estrategia que se debe seguir para elevar la competitividad de la empresa - la estrategia competitiva -, la determinación de las competencias y ventajas distintivas y la posterior fijación de una posición competitiva, deben integrarse en un proceso creativo que implica un compromiso de todos los integrantes de la empresa, dicho proceso recibe el nombre de planeación estratégica.

La planeación es un proceso conformado por la determinación de metas y objetivos, por la ejecución de acciones para lograr los objetivos determinados y por el control de los resultados obtenidos.

Para lograr un adecuado desempeño en el desarrollo del proceso estratégico, los directores de empresa deben empezar por la observación y el análisis del medio ambiente, económico, tecnológico, político, social, entre otros, para poder anticiparse a los cambios competitivos que tienen lugar constantemente. La observación y el estudio del medio ambiente requieren de la elaboración de pronósticos probabilísticos, para poder analizar la posibilidad de cambios en las principales variables competitivas, que originarán un cambio en la posición competitiva.

Algunas empresas al reaccionar más rápido que otras ante las oportunidades competitivas, obtienen una ventaja clave sobre sus competidores. Esta capacidad de respuesta es función de la flexibilidad de la estructura de la empresa. En este sentido, las empresas medianas al tener estructuras menos complejas en comparación con las grandes, reaccionarán favorablemente ante los cambios en el ambiente.

Mathías Sachse, establece que el contenido ideal de una sistema de planeación estratégica para empresas mexicanas, debe cubrir los siguientes cinco puntos:

1. Establecer la misión

El establecimiento de un objetivo general y de objetivos parciales, en función de un lapso determinado de tiempo, conduce a la determinación de la finalidad de la empresa, o a la razón de ser de la misma.

George A. Steiner, argumenta que la misión empresarial es uno de los conceptos que dan forma a la declaración de la filosofía o pensamiento de los empresarios sobre las empresas y que *requiere de normas de conducta, valores y creencias, que junto con los objetivos socioeconómicos básicos, los objetivos a largo plazo y los valores de los directivos conforman un marco general dentro del cual opera la planificación estratégica y una guía para el comportamiento de todos los miembros de la organización.*

2. Definir estrategias.

En este punto, estrategia se entiende como el camino que debe seguirse para alcanzar la misión, se responde a la pregunta ¿cómo lo podemos lograr?

3. Diseñar tácticas.

Para la concretización de las estrategias, se requiere el diseño de pequeños caminos o tácticas que son función de dos tipos de análisis:

a. Análisis del medio ambiente. Cuyos factores sociales, económicos, laborales, culturales, financieros, etc., se traducen en:

a.1. Barreras para el logro de los objetivos; factores que no son controlables por parte de la organización y su impacto se refleja en problemas para la organización.

a.2. Beneficios para el logro de los objetivos; factores cuyo impacto positivo en la organización los convierte en oportunidades.

b. Análisis de capacidades. De un profundo análisis de los factores internos y controlables por la empresa, se desprenden las fuerzas y debilidades propias de toda empresa.

4. Realizar proyectos.

El contenido de los proyectos es transformar las tácticas en operaciones, logrando la armonía entre proyectos, estrategias y misión, es decir, se combina la planeación estratégica con la planeación operativa.

5. Ejecución de los pasos.

El trabajo constante día con día constituye la ejecución de los pasos a seguir. Puesto que las estrategias son modelos abstractos, es necesario trabajar sobre los pasos.

Por otra parte, mientras la estrategia es relativamente fácil de formular, es bastante difícil de implementar. La implementación de la estrategia requiere de un compromiso o una tendencia de las organizaciones a persistir en sus respectivas estrategias. Compromiso que se dificulta por las causas siguientes:

1. Encerrarse en proyectos específicos.

Cuando una organización se involucra en determinados proyectos rentables a corto plazo, no atiende la estrategia a largo plazo.

2. Ausencia de proyectos.

Cuando no se encuentra con proyectos rentables en el corto plazo, la implementación de la estrategia no ofrece rentabilidad inmediata y dificulta el comprometerse con ella.

3. Retrasos.

La forma de unificar o minimizar el efecto de las dos causas anteriores, se relaciona con la habilidad de la organización para actuar frente a las oportunidades que se detectan, dicha habilidad se encuentra restringida por las demoras y retrasos que causan los factores estratégicos no desarrollados.

4. Inercia.

Existe una presunción no generalizada acerca de que las organizaciones son propensas, por razones psicológicas y sociales, a preservar el status estratégico en mayor medida de lo que podrían, si sólo fueran maximizadoras de resultados, sujetas a las restricciones de la existencia de proyectos específicos, a la ausencia de éstos, o a los retrasos. Es decir, la costumbre de hacer las cosas de una forma determinada, favorece la inercia de lo que actualmente se hace.

Por último, cabe hacer notar que sin compromiso, no existirán diferencias persistentes en los niveles de desempeño de las organizaciones y tampoco la necesidad de anticiparse al futuro.

5.3 Estrategia Financiera

Una estrategia financiera es una estructura que orienta las alternativas de decisión que determinan la naturaleza y la dirección de los negocios financieros de una organización. Es un conjunto de

respuestas dinámicas e interrelacionadas, basadas en varios escenarios y en las respuestas de otras organizaciones en dichos escenarios.

Estrategia financiera involucra la probabilidad de varios escenarios económicos y de otras variables ambientales; definir y entender los efectos de estos factores en la empresa; considerar alternativas de respuesta; las transacciones entre los mercados y evaluar las posibles respuestas de los competidores.

Las proyecciones de futuros eventos, permiten a la empresa diseñar diferentes decisiones acerca de las variables que se encuentran bajo su control.

Por otra parte, planeación financiera es el proceso de implementación de la estrategia, la que deberá encaminarse a elevar el valor de la empresa y el beneficio para los que intervienen en ella. Para lo anterior, es necesario evaluar la probabilidad de ocurrencia de diferentes escenarios, lo que contiene un alto grado de incertidumbre, elemento crítico común a cualquier estrategia, por lo que una estrategia bien elaborada es una respuesta directa e inteligente a la incertidumbre.

5.4 Relación Entre la Estrategia Competitiva y la Estrategia Financiera

Una de las tareas más importantes que realizan los directores generales, es el diseño de una estrategia corporativa, la que bajo los objetivos a alcanzar, debe contemplar las diferentes funciones que existen dentro de una empresa, tales como ventas, producción, mercadotecnia y finanzas, como las más importantes y comunes, que definidas en términos económicos logren los objetivos propuestos.

La estrategia para cada departamento o función es igual de importante que el resto, sin embargo, una estrategia financiera adecuada complementa la fuerza de la empresa con respecto a las demás funciones.

Para obtener el éxito a largo plazo, las empresas requieren proveer de recursos financieros para la producción de bienes o servicios que sean aceptados en el mercado, cuidando mantener un equilibrio entre las funciones para evitar el fracaso. Salvo casos particulares de suspensión de pagos, bancarrota, venta, liquidación, entre otros, la estrategia financiera debe enfocarse hacia resultados a largo plazo y permitir que la empresa sea competitiva.

5.4.1 Ciclo de Valor

Modelo que como todas las abstracciones, no abarca cada detalle dentro de las finanzas corporativas, sin embargo, permite analizar la relación entre la estrategia competitiva, la posición competitiva y las decisiones financieras.

Si una empresa obtiene utilidades, o invierte en un nuevo producto y tiene éxito, genera flujo de efectivo positivo y utilidades, las que debe reinvertir en éste o en otros productos, o bien repartirlas como dividendos. Proceso que es cíclico; obtención, inversión y distribución de las utilidades generadas, lo que conforma el llamado ciclo del valor.

El punto de partida del ciclo del valor es la posición competitiva, la que indica el valor que ocupa la empresa en el mercado en el que tiene sus productos.

En la figura siguiente se presenta el ciclo de valor:

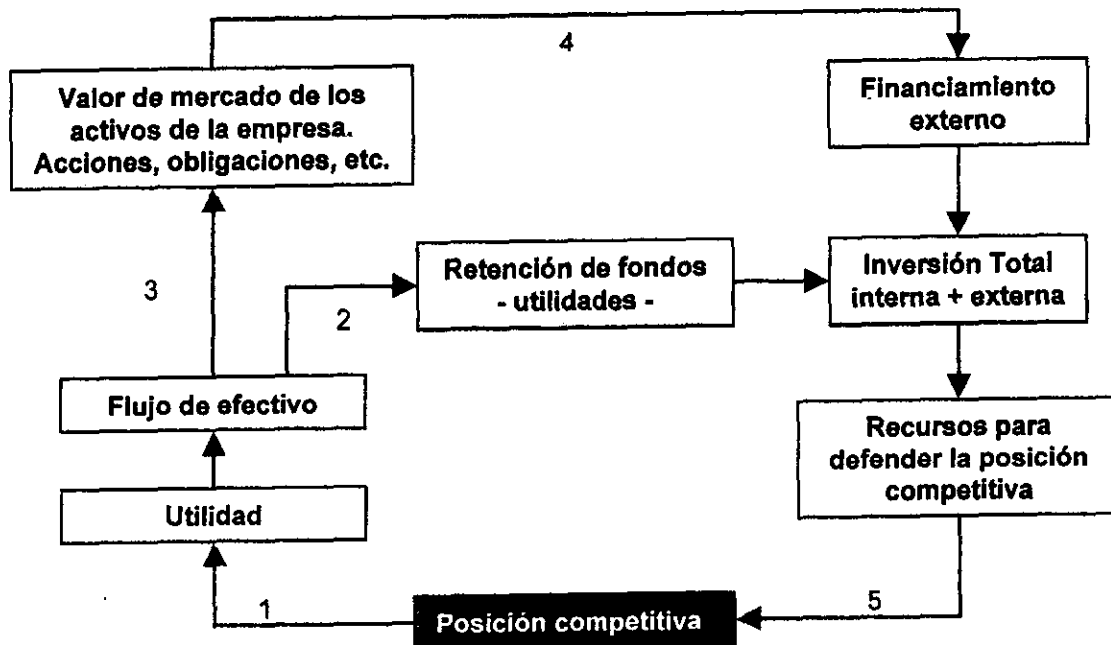


Figura 5.1 Ciclo de Valor

La posición competitiva genera algún nivel de rentabilidad o pérdida, medida como flujo de efectivo y utilidades, las que constituyen la base para que el mercado valore los activos y las obligaciones de la empresa.

La valuación del mercado determina el acceso de la empresa a las inversiones públicas y privadas, lo que se denomina financiamiento externo. La empresa puede retener alguna parte de sus utilidades para uso interno, las que sumadas a los recursos de capital externos, constituyen los recursos totales de que dispone la empresa para defender o aumentar su posición competitiva. En este punto, el ciclo de valor ha sido completado y comienza nuevamente; si la empresa tiene éxito, su posición competitiva será más fuerte al final del ciclo y así sucesivamente en forma ascendente.

Si la empresa no tiene éxito, al menos temporalmente, el ciclo se tornará descendente, indicando que la empresa tiene problemas o una mala estrategia, por lo que es necesario corregir los errores, rediseñar la empresa para tomar el ciclo ascendente.

El objetivo de la estrategia financiera, como un elemento de la estrategia corporativa, es el de mantener a la empresa moviéndose en forma ascendente en el ciclo de valor. Mientras la empresa se encuentre ascendiendo en el ciclo de valor, se tendrá incremento en las utilidades por acción, o bien aumento de capital contable; sus valores y activos se cotizarán a precios mayores y se contará con recursos suficientes para realizar los planes proyectados.

Para formular una estrategia financiera exitosa, que mantenga a la empresa moviéndose hacia arriba en el ciclo de valor, el propietario o director financiero deberá, además de entender los elementos del ciclo de valor, conocer las relaciones entre ellos; dichas relaciones se encuentran numeradas del 1 al 5 en la figura 5.1.

CAPITULO 6

CASO DE ESTUDIO

En los capítulos anteriores se han planteado puntos de interés acerca de las características propias de las micro y pequeñas empresas, así como de la función que tiene la planeación financiera para elevar el valor de dichas empresas.

En el proceso de planeación financiera se consideran dos dimensiones: tiempo y nivel de agregación. En relación con el tiempo se tiene la planeación a corto, mediano y largo plazo. En cuanto a la agregación se entiende que un proyecto es una compilación de pequeños proyectos.

Hoy en día los administradores financieros destinan la mayor parte de su tiempo a las operaciones diarias de la empresa, por otra parte, los flujos de las empresas que luchan por sobrevivir, como son las micro y pequeñas empresas, son generalmente de salida, ya que no existen grandes ingresos sino únicamente gastos relacionados con el sostenimiento de la empresa. Por lo tanto el concepto de planeación queda muy distante para este tipo de empresas, sin embargo, es necesario resaltar la necesidad de planear los flujos futuros, tanto a largo plazo como en periodos muy cortos de tiempo.

El propósito de este capítulo es presentar y aplicar un proceso general de planeación financiera en una pequeña empresa manufacturera, con el fin de presentar el impacto que tienen las decisiones financieras en el valor de la empresa y su posición en el mercado.

La figura 6.1 es un mapa conceptual que relaciona cada una de las etapas que deben desarrollarse durante el proceso de planeación financiera.

6.1 Proceso General de Planeación Financiera

1. Establecer el estado actual de la empresa. Consiste en describir el estado actual de la empresa y de su medio ambiente, utilizando para esto el paradigma presentado en la sección 4.2. En este punto los estados financieros ayudan a mostrar la situación actual e histórica de la empresa, para poder anticiparse, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades. Los indicadores financieros obtenidos en el análisis servirán para preparar los estados financieros proyectados.

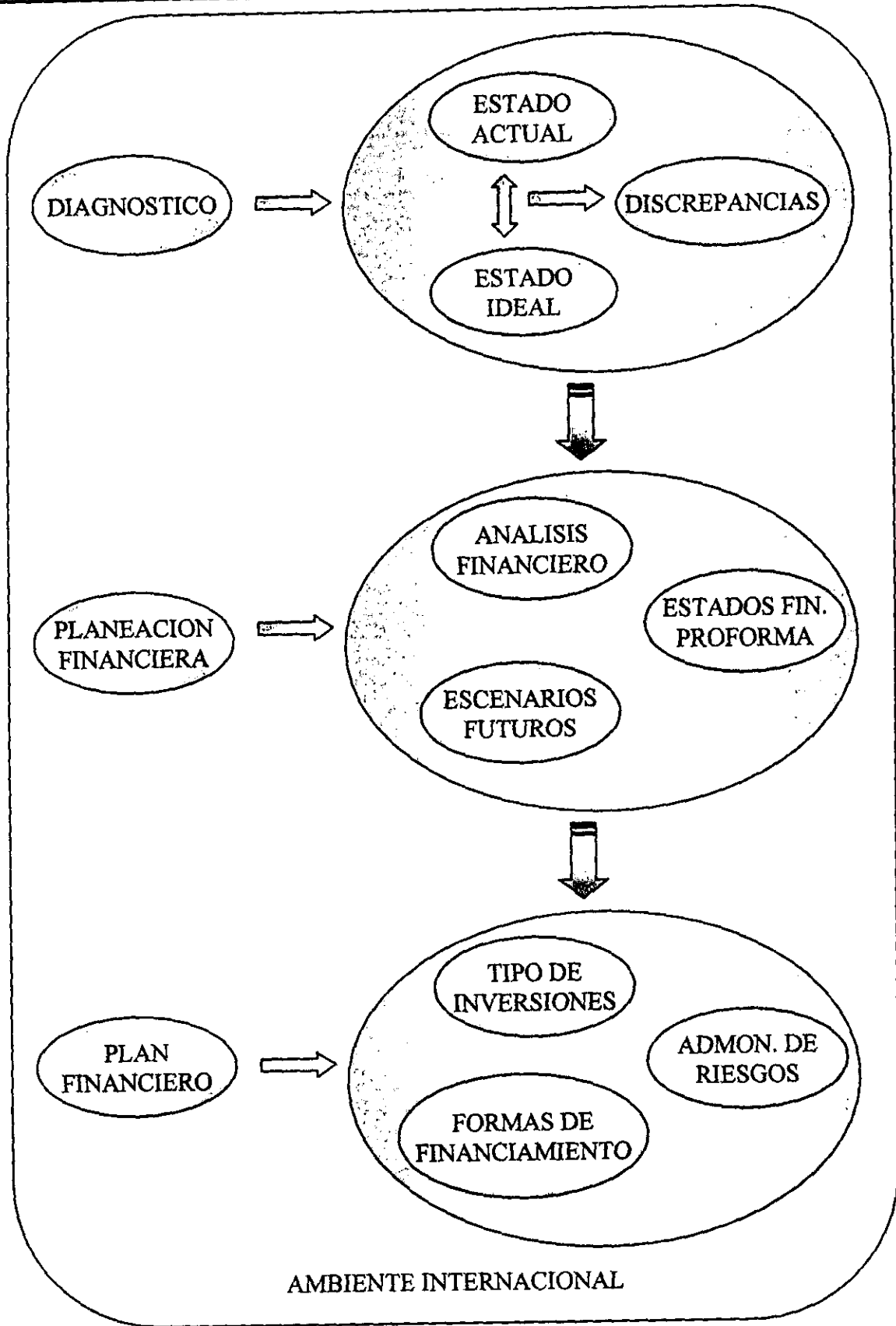


Figura 6.1. Mapa conceptual del proceso de planeación financiera.

2. Describir el estado idealizado de la empresa. Plantear los objetivos que pretende alcanzar la empresa. Hacer una descripción idealizada de la empresa mediante sus relaciones básicas correspondientes, tanto internas como del entorno, utilizando para tal efecto las secciones 4.3 y 4.9
3. Análisis estratégico de las discrepancias entre el estado actual y el estado idealizado. Contrastar el estado actual de la empresa con su estado ideal para determinar cuales son las principales causas que impiden alcanzar el estado ideal, considerando los recursos y carencias con que cuenta la empresa.
4. Análisis de la problemática y planteamiento de problemas. Conociendo las causas de las discrepancias entre los estados actual e ideal y considerando los objetivos que se persigan, se deben elaborar análisis de las diferentes problemáticas que presenta la empresa, es decir, en su componente de dirección, de manufactura, ventas, financiamiento, desarrollo de nuevos productos, etc., referidas en la sección 4.6
5. Planteamiento de alternativas estratégicas de solución integral. Plantear las alternativas de solución para los problemas encontrados. Determinar que tipo de acciones se llevarán acabo para maximizar la riqueza de la empresa.
6. Establecer los escenarios futuros más probables. Determinar la posición futura de la empresa considerando las diferentes situaciones que pudieran presentarse, además considerando los problemas planteados y sus respectivas alternativas de solución.
7. Realizar las decisiones considerando los escenarios planteados. Determinar las acciones que se llevaran a cabo en un futuro de acuerdo con los escenarios más probables. Establecer el plan táctico de la empresa.
8. Medición y control del desempeño. Monitorear periódicamente el funcionamiento de la empresa mediante la revisión del plan y hacer los ajustes necesarios provocados por cambios en las variables internas o externas. Se recomienda ejercer un Control Presupuestal anual, con revisiones trimestrales.

6.2 Aplicación del Proceso General de Planeación Financiera a Una Pequeña Empresa

La aplicación del proceso pretende mostrar la forma en que una empresa puede utilizar la planeación financiera para elevar su valor y su posición en el mercado, así, se eligió la empresa Resortes y Troquelados S.A. clasificada como pequeña por contar para 1998 con 36 empleados, con ventas de \$4'720,000 y perteneciente, de acuerdo a la Camara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), al sector manufacturero dentro del ramo de productos metálicos, maquinaria y equipo.

6.2.1 Descripción del estado actual de la empresa y su entorno.

La empresa Resortes y Troquelados se localiza en la zona metropolitana del Distrito Federal, es una empresa familiar, teniendo como director general al padre de familia, al hijo mayor como director administrativo y de ventas, y al hijo menor como gerente de producción.

La empresa tiene como principal producto los resortes mecánicos, los cuales son de tres tipos, de tensión, de compresión y de torsión, cuyo principal mercado se encuentra en las industrias automotriz, eléctrica - electrónica y de productos agrícolas. Cabe destacar que su producción la realiza basándose en pedidos de sus clientes, quienes básicamente son tres y ocupan la producción de la siguiente manera: el cliente 1 el 72%, el cliente 2 el 20%, el cliente 3 el 6%. El restante 2% lo ocupan clientes menores con pedidos esporádicos.

La producción de la empresa alcanza el 70 % de la capacidad instalada, teniendo una participación en el mercado del 10%. Es necesario señalar que la oferta de resortes se encuentra dominada por tres de las empresas más grandes, de las cuales la más importante tiene un porcentaje de capital extranjero. En el siguiente cuadro se muestra la participación de los principales productores de resortes.

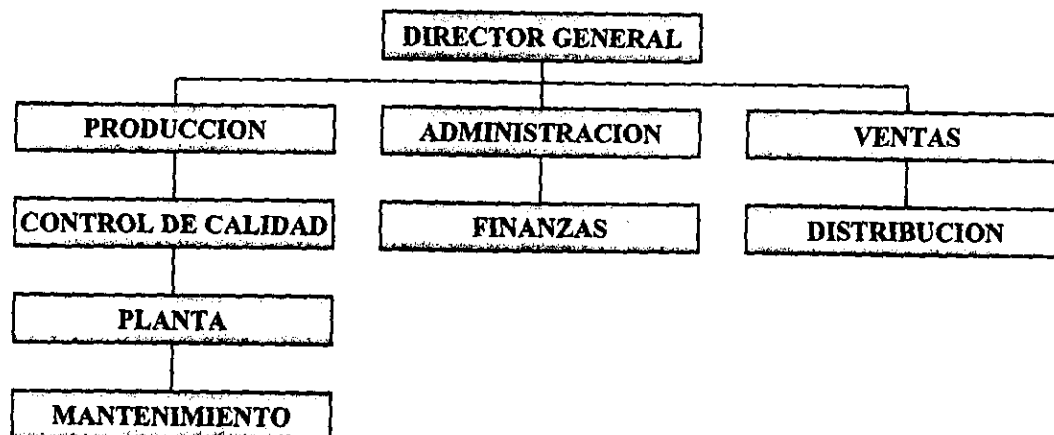
EMPRESA	PARTICIPACION
Resortes Mecánicos S. A.	25%
Resortes y Productos Metálicos S. A.	19%
Resortes y Partes S. A.	17%
Otras empresas	11%
Resortes y Troquelados S. A.	10%
Importación	18%

El cuadro siguiente muestra la historia y proyección de la demanda de resortes, así como el mercado potencial para estos productos. Cabe mencionar que los datos históricos se obtuvieron por medio de fuentes secundarias, informes de CANACINTRA e INEGI. Por otro lado, las cifras de pronósticos fueron calculadas por medio de métodos matemáticos de regresión lineal, considerando los siguientes factores:

- Perspectivas económicas.
- Cambios en la tecnología.
- Planes para instalar nuevas plantas y ampliar las existentes.

AÑO	DEMANDA (Toneladas)	OFERTA (Toneladas)	MERCADO POTENCIAL (Toneladas)
1987	6,896	5,235	1,661
1988	7,600	5,737	1,863
1989	8,060	6,024	2,036
1990	8,548	6,205	2,344
1991	9,296	6,793	2,504
1992	10,050	7,101	2,949
1993	10,943	7,811	3,132
1994	11,292	8,983	2,309
1995	12,174	9,612	2,562
1996	12,717	9,561	3,156
1997	13,375	10,048	3,326
1998	14,032	10,536	3,497
1999	14,690	11,023	3,667
2000	15,347	11,510	3,837
2001	16,005	11,998	4,008
2002	16,663	12,485	4,178
2003	17,320	12,972	4,348
2004	17,978	13,460	4,518
2005	18,636	13,947	4,689

La organización actual de la empresa se presenta en el siguiente organigrama.



A continuación se presentan los estados financieros de la empresa de los últimos cinco años.

BALANCE GENERAL					
	1995	1996	1997	1998	1999 *
ACTIVO					
Activo circulante:					
Caja y bancos	399,247	406,324	399,616	471,338	485,279
Cuentas por cobrar	87,892	89,450	87,973	103,763	106,831
Inventario de materias primas	165,685	168,622	165,838	195,602	201,388
Inventario de producción en proceso	8,794	8,950	8,802	10,382	10,689
Inventario de artículos terminados	533,761	543,222	534,253	630,140	648,778
Inventario de suministros generales	3,314	3,372	3,317	3,912	4,028
Total activo circulante	1,198,693	1,219,940	1,199,799	1,415,138	1,456,993
Activo fijo:					
Planta y equipo	1,114,211	1,215,502	1,348,198	1,449,485	1,584,304
Depreciación acumulada	(278,192)	(303,482)	(331,301)	(361,902)	(395,563)
Total activo fijo	836,019	912,020	1,016,897	1,087,583	1,188,741
Total del activo	2,034,712	2,131,961	2,216,696	2,502,721	2,645,734
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE					
Pasivo circulante:					
Cuentas por pagar	63,319	66,937	70,137	71,748	82,334
Notas por pagar	5,922	6,260	6,560	6,710	7,700
Gastos acumulados por pagar	2,783	2,942	3,083	3,154	3,619
Intereses acumulados por pagar	1,898	1,989	2,068	2,335	2,468
Total pasivo circulante	73,922	78,129	81,847	83,947	96,121
Pasivo a largo plazo:					
Doctos. por pagar a largo plazo	554,979	486,481	405,472	497,025	405,231
Total del pasivo	628,902	564,609	487,319	580,972	501,352
Capital contable:					
Capital social	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Utilidades retenidas acumuladas	405,811	567,351	729,377	921,749	1,144,381
Total capital contable	1,405,811	1,567,351	1,729,377	1,921,749	2,144,381
Total pasivo y capital contable	2,034,712	2,131,961	2,216,696	2,502,721	2,645,734

ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO	1995	1996	1997	1998	1999 *
Ventas	3,629,935	3,803,427	3,954,595	4,464,865	4,720,000
Gastos variables	(2,360,000)	(2,468,432)	(2,513,081)	(2,838,378)	(2,985,081)
Costos fijos	(701,622)	(739,892)	(835,568)	(892,973)	(912,108)
Depreciación planta y equipo	(25,290)	(27,819)	(30,601)	(33,661)	(37,027)
Utilidad operativa	543,024	567,284	575,345	699,853	785,784
Intereses pagados	(9,568)	(6,378)	(12,757)	(31,892)	(12,757)
Utilidad antes de impuestos	533,456	560,905	562,588	667,961	773,027
Impuestos pagados	(277,397)	(291,671)	(292,546)	(347,340)	(401,974)
Utilidad neta	256,059	269,235	270,042	320,621	371,053
Ganancias retenidas	153,635	161,541	162,025	192,373	222,632
Dividendos	102,424	107,694	108,017	128,248	148,421

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO					
	1995	1996	1997	1998	1999 *
Flujo efectivo de la empresa					
Utilidad Operativa	543,024	567,284	575,345	699,853	785,784
Depreciación	25,290	27,819	30,601	33,661	37,027
Impuestos pagados	(277,397)	(291,671)	(292,546)	(347,340)	(401,974)
Flujo operativo	290,916	303,432	313,400	386,174	420,837
Inversión capital	(99,084)	(103,820)	(135,478)	(104,347)	(138,185)
Aumento en capital de trabajo	(16,264)	(17,041)	23,860	(213,239)	(29,680)
Total	175,568	182,571	201,782	68,587	252,972
Flujo efectivo inversionistas					
Intereses	9,568	6,378	12,757	31,892	12,757
Deuda a largo plazo	63,577	68,499	81,009	(91,553)	91,794
Pago dividendos	102,424	107,694	108,017	128,248	148,421
Total	175,568	182,571	201,782	68,587	252,972

ESTADO DE FUENTES Y APLICACION DE RECURSOS					
	1995	1996	1997	1998	1999 *
Fuentes					
Ingreso neto	256,059	269,235	270,042	320,621	371,053
Depreciación	25,290	27,819	30,601	33,661	37,027
Flujo de efectivo operativo	281,349	297,054	300,643	354,282	408,080
Préstamos	(63,577)	(68,499)	(81,009)	91,553	(91,794)
Emisión de capital social	0	0	0	0	0
Total	217,772	228,555	219,635	445,835	316,286
Usos					
Incremento en cap. De trab. neto	16,264	17,041	(23,860)	213,239	29,680
Inversión de capital	99,084	103,820	135,478	104,347	138,185
Pago dividendos	102,424	107,694	108,017	128,248	148,421
Total	217,772	228,555	219,635	445,835	316,286

* NOTA. En los estados financieros elaborados, la columna 1999 comprende seis meses de datos reales correspondientes a los dos primeros trimestres, y datos proyectados para los restantes seis meses.

Análisis de los estados financieros

Con el fin de interpretar correctamente y utilizar eficientemente los estados financieros de la empresa, se requiere un cierto número de razones financieras. Como se mencionó en el capítulo 1, las razones financieras son herramientas fundamentales para evaluar la salud financiera de la empresa, para comprender las distintas palancas sobre las cuales la dirección tiene control y también para hacer comparaciones con otras empresas del mismo sector. Pero, para que sean herramientas útiles, se deben tener en consideración dos condiciones básicas:

1ª Tener un número limitado de razones financieras significativas y bien seleccionadas.

El problema con las razones financieras es que se puede definir tantas razones como se quiera. A través de la combinación dos a dos de varias partidas de la Cuenta de Resultados, Balance y Estado de Flujo de Efectivo, se obtendrá una lista impresionante de razones. Pero cuantos más se tengan, menos probable es que obtenga una clara visión y un diagnóstico seguro de la empresa. Por lo tanto, en el caso de estudio se limitó a una lista restringida de doce razones financieras importantes que, como se demuestra en la práctica, son suficientes para evaluar la actuación financiera de la empresa.

2ª Usar estas razones financieras eficientemente en el campo empresarial.

Frecuentemente, la gente sabe como calcular razones financieras pero su diagnóstico es dramáticamente pobre, tales como "La Rotación de Inventarios está bajando", "El Período Medio de Cobro está aumentando", etc. Por lo tanto, se debe poner especial atención al momento de analizar las razones financieras.

Para formar la lista restringida de las principales razones financieras se clasifican éstas en cuatro categorías fundamentales:

- Razones de solvencia a corto plazo o de liquidez
- Razones de actividad
- Razones de apalancamiento financiero o de estructura financiera
- Razones de rentabilidad

De acuerdo a la clasificación anterior y a las fórmulas presentadas en el capítulo 1, se calcularon las razones financieras más relevantes de la empresa para los últimos cinco años, dichas razones se muestran en el siguiente cuadro.

RAZONES FINANCIERAS					
	1995	1996	1997	1998	1999
Solvencia a corto plazo					
Razón circulante (liquidez)	16.2155	15.6145	14.6590	16.8576	15.1578
Prueba ácida	6.5899	6.3456	5.9573	6.8508	6.1600
Actividad					
Rotación inventario producto terminado	5.7359	5.9061	6.2679	5.9215	6.0070
Rotación de cobros	41.2999	42.5201	44.9523	43.0297	44.1817
Rotación activos fijos	4.3419	4.1703	3.8889	4.1053	3.9706
Rotación de activos totales	1.7840	1.7840	1.7840	1.7840	1.7840
Apalancamiento financiero					
Razón deuda total	0.3091	0.2648	0.2198	0.2321	0.1895
Razón deuda total a capital contable	0.4474	0.3602	0.2818	0.3023	0.2338
Estructura de capital	0.3948	0.3104	0.2345	0.2586	0.1890
Rentabilidad					
Margen de utilidad antes imp. e int.	0.1496	0.1492	0.1455	0.1567	0.1665
Rendimiento en activos antes imp. e int.	0.2669	0.2661	0.2596	0.2796	0.2970
ROA después de int. e imp.	0.1258	0.1263	0.1218	0.1281	0.1402
Rendimiento en capital contable	0.1821	0.1718	0.1562	0.1668	0.1730

Interpretación de las razones financieras

Solvencia a corto plazo.

Se observa que la razón circulante es muy alta, lo que da una idea de gran solvencia por parte de la empresa en el corto plazo, sin embargo esto no es tan cierto, ya que los inventarios, en particular el de materia prima y el productos terminados, representan un alto porcentaje del valor total del activo circulante y como se sabe el inventario no puede transformarse rápidamente en efectivo. Esta razón puede mejorar por situaciones equivocadas. Si la empresa se encuentra con dificultades debido a una recesión económica, es bastante posible que sus inventarios se acumulen, que los clientes, teniendo ellos mismos problemas, incrementen el período de pago y, por lo tanto, se incrementen las cuentas por cobrar de la compañía. Durante algún tiempo y antes de cualquier ajuste, la razón de solvencia puede mejorar tremendamente ya que su numerador (activo circulante) crece, pero la liquidez de la compañía no está mejorando, al contrario, se está deteriorando. Esto es lo que le está pasando a la empresa, acumula demasiado inventario, por lo que sus cuentas por cobrar aumentaron de manera significativa en los últimos dos años.

El valor de la prueba ácida es muy bueno, ya que el activo más líquido de la empresa es seis veces mayor a su deuda a corto plazo, por lo tanto la empresa tiene la capacidad de cumplir sus obligaciones en el corto plazo.

Actividad.

Para la razón de rotación de inventario como en la de rotación de cobros, más que observar su valor es importante analizar su tendencia, el inventario de producto terminado tiene una rotación promedio de 6 veces al año, es decir, los productos permanecen en la empresa más de 60 días, este valor es bastante alto puesto que es dinero parado en la empresa. Su tendencia es aceptable ya que su valor permanece casi constante en todos los años, sin embargo en este caso es necesario reducir el valor.

La tendencia de la rotación promedio de cobros también es buena dado que es constante, los cobros se realizan en promedio 44 veces al año, es decir cada ocho días aproximadamente, un valor razonable dentro de la industria.

El valor de la razón de rotación de activos totales se encuentra dentro de la media industrial, sin embargo, esto se debe a que la empresa no ha renovado gran parte de su activo fijo, éste hecho se comprobó con las observaciones directas al interior de la empresa y queda reflejado en un valor alto en la razón de rotación de activos fijos.

Apalancamiento financiero.

En esta sección, la razón de deuda a capital contable es la más significativa, ya que determinar el nivel apropiado de deuda para una empresa en particular, es la mayor responsabilidad de los ejecutivos financieros corporativos y uno de los mayores problemas en cualquier entorno. Además, varía mucho según los países. En un país, varía también mucho dependiendo de las empresas. Todo tiene relación con el riesgo. El riesgo de una empresa está formado esencialmente por dos componentes: riesgo del negocio, riesgo asociado con la naturaleza del negocio en el cual la empresa está operando, y riesgo financiero, que es el riesgo creado por la forma en que la compañía financia sus activos. La regla básica es que si la compañía está operando en un alto nivel de riesgo del negocio (entorno fuertemente competitivo, bajas barreras de entrada en el sector, lo cual favorece la entrada de más competidores, sustitución de productos potencialmente alta, etc.), no debería añadir un alto nivel de riesgo financiero con objeto de mantener el nivel de riesgo global dentro de unos límites aceptables. Dado que este es el caso de la empresa en estudio, la razón deuda a capital contable debería ser baja, el valor que se obtuvo en los últimos cinco años se encuentra dentro del promedio del sector industrial.

Por otro lado, la estructura de capital de la empresa ha sufrido cambios significativos en los últimos cinco años, esto refleja que la empresa no cuenta con una política de estructura de capital bien definida, la cual es necesario establecer.

Rentabilidad.

La razón de margen de utilidad está definida como la utilidad neta dividida entre las ventas, el problema con esta definición es que la utilidad neta está afectada por elementos tales como intereses financieros o impuestos, que están fuera del control de los directores operativos. Esta razón puede, por ejemplo, mejorar sólo porque el tipo impositivo haya disminuido o porque la política financiera de la compañía haya cambiado. Por lo tanto en el caso de estudio se utilizó la utilidad antes de impuestos para calcular la razón de margen de utilidad, dando énfasis sólo a los resultados operativos de la empresa, reflejando su estrategia de precios y su habilidad para controlar los costos operativos. El resultado encontrado en los últimos cinco años supera al promedio de las empresas del sector, por lo tanto debe procurarse mantener este nivel.

La razón de rendimiento de activos totales (ROA), fue calculada considerando la utilidad antes de intereses e impuestos, dividida entre el activo total. No depende de la forma en que la empresa financia sus activos y es resultante sólo de decisiones operativas, no está afectado por las operaciones financieras. Se calcula normalmente antes de impuestos para realizar comparaciones internacionales relevantes y significativas. Más aún, incluso en el mismo país, los directores operativos no son responsables, en la mayoría de los casos, del impuesto. Ya que el ROA toma el punto de vista del activo puro, ignorando cómo se financia ese activo, es una medida importante para comparar la rentabilidad de empresas que tienen estrategias financieras distintas. El valor del ROA de la empresa se ha incrementado en los últimos cinco años, está por encima de la tasa de interés a la que pide prestado, la cual es 22.58% al momento de hacer el análisis, esto implica que la empresa cuenta con buen apalancamiento financiero, es decir, tiene la habilidad para invertir dinero prestado a una tasa más alta que el tipo de interés.

La razón de rendimiento en capital contable (ROE), se define como la utilidad neta dividida entre el capital contable. Es una medida tomada después de impuesto, ya que los accionistas están interesados en lo que les queda y por lo tanto, qué les pertenece después de haber tenido todo en cuenta, incluyendo el pago de impuestos e intereses. El ROE es una medida básica de la eficiencia con la que la empresa emplea el capital de los accionistas y estima las ganancias por unidad monetaria del capital propio invertido (punto de vista de los accionistas). Incorpora las consecuencias de la política financiera de la empresa, es decir, el modo en que se financian los activos. Se observa que el valor calculado para cada año es mayor a su ROA correspondiente, considerando el ROA después de impuestos e intereses para poder hacer la comparación, esto comprueba que el ROA es mayor a la tasa de interés de la deuda de la empresa, por lo tanto la empresa es capaz de invertir el dinero prestado a una tasa mayor que el costo de intereses, así los accionistas se benefician de la utilización de la deuda por parte de la empresa.

Valor económico de la empresa.

Existe un grupo de razones financieras que ayudan a determinar el valor de la empresa, asimismo existen múltiples métodos que son utilizados en el proceso de valuación de empresas debido a la gran cantidad de criterios y variables involucradas en el valor de la empresa, tales como: utilidades, flujos de efectivo, estructura de capital, rentabilidad financiera, imagen, historia, productividad, posición de la empresa en el mercado, administración, personal, entre otras. Sin embargo, en el presente trabajo solo se calculara el valor presente de los flujos de efectivo de la empresa, lo cual es una buena aproximación a su valor económico y es válido para hacer la comparación entre el valor actual y futuro de la empresa, si se quiere comparar con otras empresas será necesario utilizar un método más preciso y complejo, los cuales requieren información financiera más detallada, información que para este caso fue imposible recabar.

Así, el valor económico actual de la empresa en base a sus flujos de efectivo descontados a una tasa de interés del 17.8% es: **\$1'250,311**

6.2.2 Descripción del estado ideal de la empresa.

Para de terminar cuáles son los objetivos principales que persigue la empresa, se realizó una investigación exploratoria, se elaboró un cuestionario breve, el cual consiste en cuatro preguntas abiertas, fue aplicado al director general, al gerente de producción y al gerente administrativo (mismo de ventas), las entrevistas se realizaron de manera informal y por separado. A continuación se presenta un resumen de las respuestas obtenidas.

A: Director general. B: Gerente de producción. C: Gerente administrativo y de ventas.

1. ¿Qué espera de la empresa?

A: Qué mantenga su tasa de crecimiento promedio de los últimos años. Que se consolide como una de las cinco empresas con mayor participación en el mercado mexicano y se internacionalice.

B: Qué mantenga un crecimiento sólido y se coloque en el mercado de los Estados Unidos.

C: Qué la empresa incremente su valor en el mercado y continúe generando flujo de efectivo positivo para soportar el crecimiento que se espera.

2. ¿Qué espera de su papel en la empresa?

A: Contribuir a la consolidación de la empresa en México. Analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas norteamericanas.

B: Incrementar la productividad de la empresa, asignar y distribuir el trabajo de una manera más eficiente. Mejorar los procesos de producción.

C: Fortalecer e incrementar la cartera de clientes. Lograr una estructura financiera sana para ofrecer buenos rendimientos y estar en posibilidades de obtener financiamientos, cuidando que el costo de capital y las tasas de financiamiento no se excedan demasiado.

3. ¿Cuáles son los problemas urgentes?

A: Satisfacer completamente las necesidades de los clientes. Organizar de manera más eficiente a la empresa. Colocar nuestros productos en los mercados internacionales.

B: Capacitar y motivar a los empleados ante los cambios constantes de la producción. Mejorar los procesos de manufactura y actualizar la tecnología.

C: Reinvertir utilidades y diferirlas a largo plazo. Obtener financiamiento a largo plazo para la adquisición de activos.

4. ¿Cuáles son los problemas cotidianos?

A: capacitar y motivar a los empleados para que sean profesionales en su trabajo. Hacer una mejor selección de los proveedores de materia prima e insumos requeridos, para mejorar la calidad de los productos.

B: Mala distribución del trabajo y falta de planeación en las actividades.

C: Búsqueda constante de datos contables para elaborar los estados financieros. Actualización en los conocimientos sobre nuevos instrumentos financieros en los que se pueda invertir. Análisis de crédito como política de cobranza.

De acuerdo con las respuestas dadas por los directores, los objetivos principales de la empresa se refieren a:

- Crecimiento e internacionalización de la empresa.
- Consolidación de la empresa en el mercado nacional.
- Mejorar la administración de operaciones.
- Financiamiento a largo plazo para sostener el crecimiento.
- Mejorar las condiciones laborales

A continuación se presenta la declaración formal de los objetivos generales de la empresa, los cuales fueron desarrollados y revisados por el director y gerentes de la empresa.

Objetivos generales

1. Crear y mantener un ambiente empresarial que eleve al máximo el interés y las motivaciones de todos sus empleados. Este clima debe caracterizarse por acciones de elevado tono ético, honestas y rectas; altas normas de desempeño y recompensas realistas y justas por esa competencia. Para alcanzarlo, se requiere una evaluación equitativa del desempeño de las personas, particularmente de quienes ocupan puestos en la conducción de la empresa. La apropiada atención al bienestar y a las condiciones de trabajo de los empleados, así como la compensación realista por el desempeño, exigen que la empresa opere sobre una base de rentabilidad, tanto en el corto como en el largo plazo, y que perciba una tasa razonable de rendimiento sobre los fondos invertidos en el negocio.
2. Incrementar las ventas mediante la expansión de sus operaciones incursionando en nuevas industrias y áreas geográficas. Este objetivo de crecimiento de la empresa implica, a su vez, la ampliación del número de empleados, de las instalaciones y de los recursos financieros. Concretamente, el objetivo de crecimiento de la empresa es expandirse a una tasa más rápida que la industria en la que opera.
3. Desarrollar un número creciente de clientes que confíen en los productos que distribuye la empresa y en la honestidad básica de la empresa y la de todos sus representantes. Para cumplir este objetivo global, pretendemos fabricar y distribuir únicamente productos de calidad y mantener un elevado nivel de excelencia en la fabricación de esos productos. Nuestra política de precios será competitiva si se le asocia a la calidad y la confianza. Queremos que nuestros clientes se sientan orgullosos de los productos que adquieren de nosotros, ya que nuestros actuales clientes deben ser nuestros mejores "vendedores".
4. Percibir una tasa razonable de rendimiento sobre la inversión de los dueños y desarrollar para ellos una empresa más grande y dinámica. Debemos evaluar frecuentemente cuestiones de política general y de desempeño financiero de la compañía.
5. Desempeñar el papel de un ciudadano corporativo responsable en el más vasto entorno de la comunidad. Este papel implica la participación responsable en los asuntos de la comunidad y en la promoción de ambiciosos programas dirigidos a mejorar el bienestar social y económico de la ciudadanía en general. Congruente con nuestros objetivos de utilidades, la compañía

emprenderá programas para capacitar y emplear a las personas de toda condición social, con particular énfasis en los necesitados.

6. Operar con una filosofía positiva y dinámica de administración, la cual es vital para una compañía competitiva y en crecimiento. En el cumplimiento de este objetivo, los esfuerzos de largo plazo serán planificados y ejecutados para aumentar, continua y consistentemente, la destreza y habilidades de la administración en todos los niveles y aprovechar plenamente las técnicas e innovaciones más avanzadas, a medida que se desarrollen. Al llevar a cabo este objetivo, la administración se compromete a dar prioridad a los objetivos de largo alcance sobre los resultados a corto plazo y a instituir un programa de desarrollo de la administración, que asegure un adecuado suministro de jóvenes gerentes dentro de la empresa, de modo que el éxito de ésta a largo plazo esté garantizado. En el desempeño de este papel, la administración se compromete asimismo, a adoptar un enfoque bien informado de los problemas del comportamiento en la industria y a la plena participación gerencial de quienes han sido encontrados competentes.

Metas específicas

De acuerdo con la declaración de los objetivos generales, se desarrollo la declaración de metas específicas para la empresa, las cuales se presentan a continuación.

1. Objetivo de crecimiento: un crecimiento anual de 4 por ciento en el volumen de ventas para los próximos cinco años, el crecimiento para el 2000 debe ser aproximadamente de 3% y, para el siguiente año, cerca de 4 %, después deberá exceder al 4 %, en los años subsecuentes del plan a cinco años. Los factores relevantes que influyen en este plan de crecimiento son los siguientes:
 - a. Nuestros productos se introducirán a los centros industriales más importantes fuera del Distrito Federal.
 - b. En dos años empezaremos a introducir nuestros productos a los mercados internacionales.
 - c. Las políticas de precios de los productos no sufrirán cambios.
 - d. Se financiarán apropiadamente esfuerzos de ventas agresivos y sofisticados.
2. Los objetivos de márgenes de utilidad son de 15% antes de impuestos y la razón de pago de dividendos constante en los próximos cinco años y será del 50%.
3. Objetivo del flujo de efectivo: generar internamente suficiente efectivo para el reembolso de la deuda y para las operaciones corrientes.

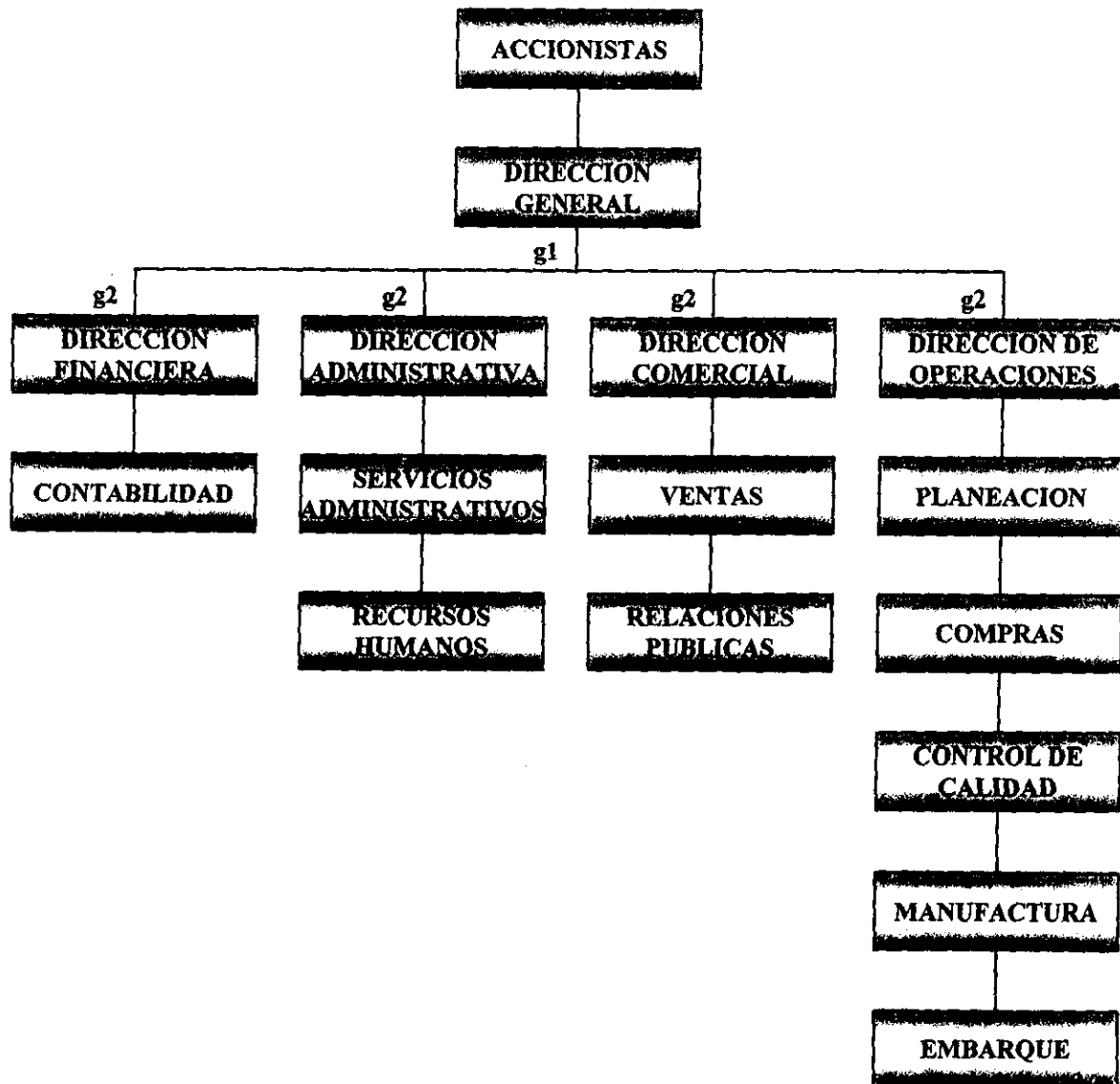
4. Objetivo de investigación: experimentar y probar, la pertinencia de ciertas sugerencias de los clientes acerca de los productos. Continuar activamente la investigación para desarrollar nuevos productos y la posibilidad de abrir nuevos mercados.

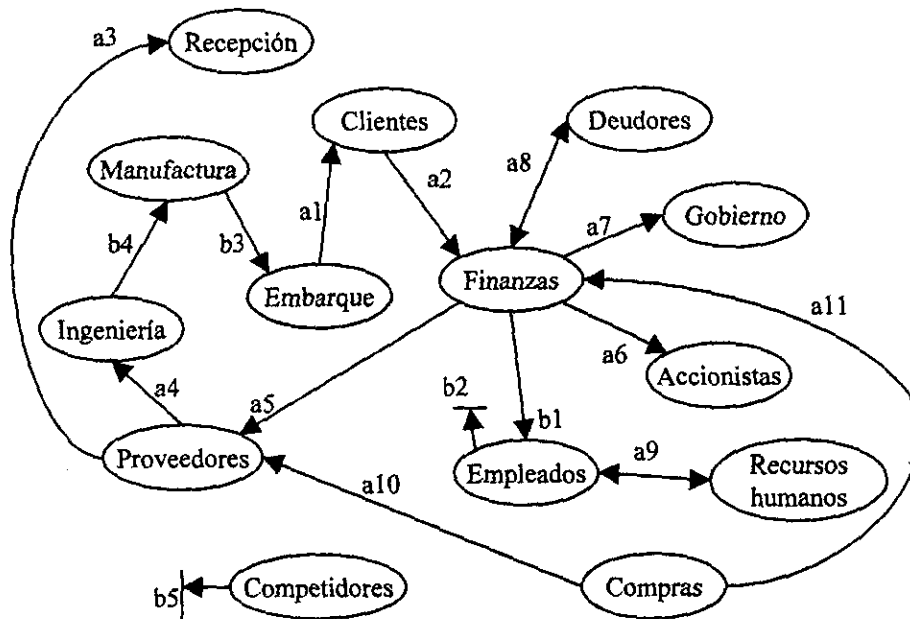
5. Objetivo de la productividad de la planta: planificar un incremento realista en la productividad (eficiencia en las operaciones de la fábrica); este incremento se reflejaría en los planes a través de un mayor control de calidad, un mejor control de los gastos, así como costos unitarios más bajos, especialmente para los gastos indirectos de fabricación y los costos de mano de obra. Deben también incluirse planes para mejorar la tecnología de la planta y para introducir aplicaciones de computación a nuestras operaciones.

6. El plan de utilidades incluirá la puesta en marcha de un programa formal de administración del comportamiento y de revitalización del sistema de evaluación del desempeño, con especial atención a la evaluación de las habilidades administrativas en todos los niveles.

7. Objetivo del control de costos: los planes deben incluir un compromiso de mejorar el control de los costos en todos los niveles de la administración y relacionar los desembolsos con la producción. Se emplearan presupuestos flexibles de gastos en el control de éstos. Se pondrá énfasis no en reducir los gastos, sino en mejorar la relación entre los gastos y la producción. Los planes de utilidades deben incluir estimaciones de gastos basadas en necesidades reales justificadas por los programas. La flexibilidad será el foco de atención de la administración, de manera que cuando ocurran sucesos imprevistos, se tengan disponibles fondos adicionales para las necesidades esenciales, aun cuando aquéllos no estén contemplados en el presupuesto. Igualmente, cuando decrezcan las necesidades y se tengan asignaciones presupuestales excedentes, los fondos no utilizados se emplearan en cubrir otras necesidades a juicio de la gerencia afectada. Los fondos de esta naturaleza, no erogados, no se reflejarán desfavorablemente en las solicitudes presupuestales del correspondiente centro de responsabilidad.

Tomando en consideración los objetivos y las metas planteadas, así como las observaciones al interior de la empresa, el siguiente paso es la planificación del estudio de las relaciones básicas, para lo cual se proponen un organigrama ideal y relaciones estructurales básicas que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

Organigrama Propuesto

Relaciones Estructurales Básicas**Nivel conducido**

a. Relaciones de la empresa con su entorno a nivel conducido.

a1. El cliente recibe de embarques los pedidos correspondientes.

a2. El cliente paga a finanzas (contabilidad), el dinero que corresponde a los pedidos contratados.

a3. Recepción recibe de los proveedores los insumos necesarios para la fabricación de los resortes.

a4. Proveedores informa a ingeniería la información técnica de la materia prima.

a5. Contabilidad paga a los proveedores la materia prima recibida.

a6. Contabilidad paga los dividendos a los accionistas y los intereses a los prestamistas, si los hubiera.

a7. Contabilidad paga los impuestos y otras obligaciones al gobierno.

a8. Contabilidad invierte y retira dinero del mercado de dinero y de capitales.

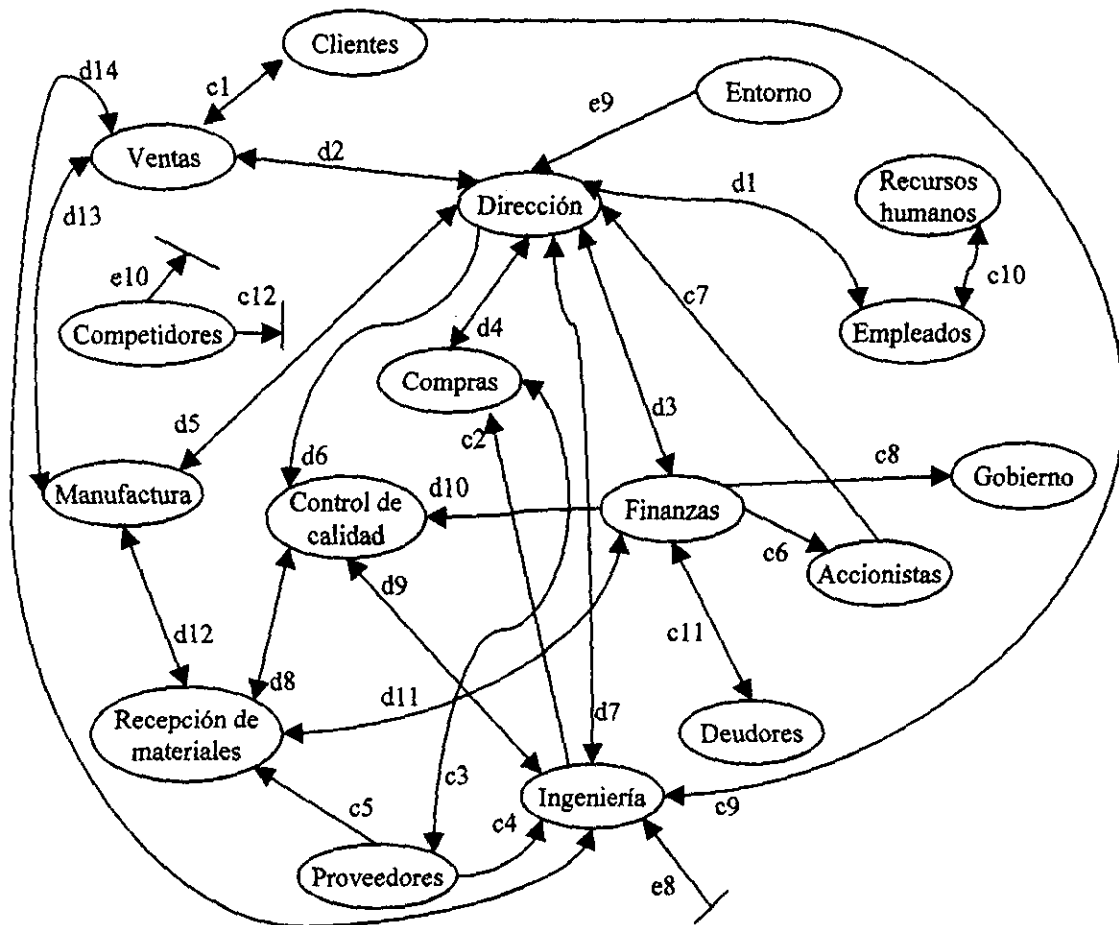
a9. Recursos humanos solicita y envía empleados al mercado laboral.

a10. Compras indica a proveedores las necesidades de insumos.

a11. Compras informa a contabilidad de su contacto con proveedores.

b. Relaciones entre las partes de la empresa a nivel conducido.

- b1. Los empleados reciben de la parte de contabilidad su sueldo más prestaciones.
- b2. Los empleados realizan su trabajo en las diferentes áreas de la empresa.
- b3. Manufactura fabrica los productos y los entrega a embarque.
- b4. Ingeniería proporciona los diseños y la información tecnológica a manufactura.
- b5. La competencia aporta datos para comparar y analizar la empresa.

Relaciones Estructurales Básicas**Nivel Conducente**

c. Relaciones de la empresa con su entorno a nivel conducente.

- c1. Ventas se entera de las necesidades de los clientes y presenta su propuesta.
- c2. Ingeniería informa a compras de las necesidades de nuevos materiales y otros insumos.

- c3. Compras recibe cotizaciones de los nuevos materiales y envía orden de compra.
 - c4. Ingeniería recibe de manera continua las tecnologías de aplicación disponible de los proveedores.
 - c5. Proveedores envía a recepción los materiales contratados.
 - c6. Finanzas proporciona la información financiera de la empresa.
 - c7. Los accionistas intervienen en las decisiones de la dirección, en proporción a su capital invertido.
 - c8. Finanzas informa y realiza pagos al gobierno, y recibe leyes y reglamentos.
 - c9. Ingeniería recibe las necesidades potenciales de los clientes.
 - c10. Selección, contratación y liquidación de empleados.
 - c11. Finanzas determina el dinero ocioso de la empresa e informa de sus requerimientos de inversión a sus deudores, quienes a su vez informan los tipos de inversión vigentes; finanzas selecciona el más conveniente, tomando en cuenta el interés, el riesgo y la disponibilidad del dinero, en caso contrario cancela algunas o todas las inversiones externas.
 - c12. Los competidores tienen relaciones de gestión con sus propios participantes, que al investigarse y analizarse permiten la comparación con los de la empresa, poniendo en evidencia las fuerzas y debilidades externas del subsistema conducente.
- d. Relaciones entre las partes de la empresa a nivel conducente.
- d1. Los empleados reciben e intercambian necesidades con la empresa, logros y reconocimientos.
 - d2. Ventas informa a la dirección acerca de los clientes y de su estado actual. A su vez recibe metas y objetivos de ventas y generales de la empresa, establecidos de común acuerdo con las partes responsables.
 - d3. Finanzas informa a la dirección de los resultados contables de la empresa y los de sus partes. Recibe instrucciones para invertir, financiar capital de trabajo y activo fijo, entre otros.
 - d4. Compras informa a la dirección del estado de adquisición de materiales y recibe metas y políticas en relación con los materiales.
 - d5. Manufactura informa a la dirección del estado actual de la producción, cantidades y niveles de calidad, recibe aceptación o rechazo de los planes de producción, conforme a las órdenes de fabricación de ventas. También se encarga de la organización de la planta.
 - d6. Dirección informa a control de calidad de los objetivos y políticas a seguir, tanto en materia prima como en producto terminado.
 - d7. Ingeniería recibe autorización para invertir en desarrollo o en adquisiciones de nuevos proyectos, previa justificación tecnológica, operacional y económica. También informa sobre el estado que guardan los proyectos y tecnologías disponibles.

d8. Control de calidad informa a recepción de las características que deben cumplir los materiales que reciba, además recibe información constante de la calidad de los materiales existentes en el mercado.

d9. Control de calidad e ingeniería intercambian información acerca de los nuevos desarrollos o proyectos a realizarse.

d10. Finanzas informa a control de calidad del presupuesto con el que se cuenta para sus funciones.

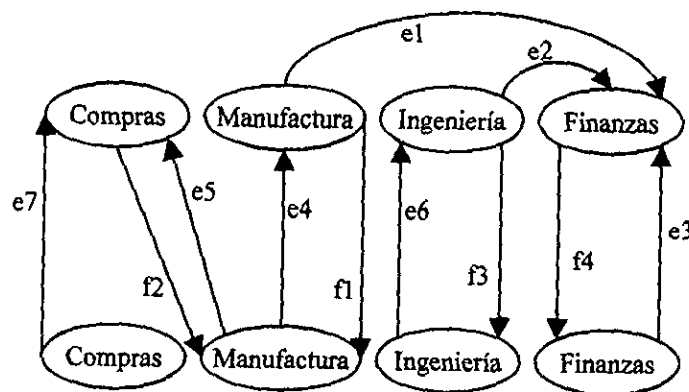
d11. Materiales informa a contabilidad de las necesidades de dinero, conforma a los requerimientos de materiales, recibe informes de la disponibilidad de recursos propios y de préstamos.

d12. Manufactura le informa a materiales de sus necesidades de insumos, de acuerdo con los planes de producción aprobados y fechas de disponibilidad, y recibe informes al respecto.

d13. Manufactura informa a ventas de la situación actual de la fabricación de resortes y recibe de ventas información sobre pedidos.

d14. Ingeniería informa a ventas de los nuevos productos que se pueden fabricar, así como la información tecnológica. Recibe de ventas las necesidades percibidas de los clientes y el mercado.

e. Relaciones de información.



e1. Manufactura proporciona a finanzas la información de entradas y salidas de artículos terminados.

e2. Ingeniería informa a finanzas el tiempo (horas-hombre), utilizado en cada operación o en cada proyecto.

e3. La parte operativa de contabilidad le informa a la de gestión de la situación de los ingresos y egresos.

e4. La parte operativa de manufactura le informa a la de gestión el estado actual de producción.

e5. Manufactura, en su parte operativa, informa a compras de la situación de los tiempos de espera y de la calidad de los materiales.

e6. Ingeniería informa a su nivel de gestión sobre el estado actual de los proyectos y desarrollo de los mismos.

e7. Compras en su parte operativa informa a la de gestión sobre la situación actual de las adquisiciones de materiales.

e8. Ingeniería obtiene información de la tecnología y de las innovaciones en el mercado correspondiente.

e9. La dirección recibe datos del entorno socio-económico-financiero y de los cambios tecnológicos con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

e10. Los competidores tienen sus propios mecanismos y relaciones de información, que al analizarse e investigarse hacen posible la comparación con los de la empresa y ponen en evidencia las fuerzas y debilidades de sus mecanismos de información.

f. Relaciones de ejecución.

f1. La parte de gestión de manufactura ordena a la operativa la fabricación de determinada cantidad de artículos, según los planes de producción aprobados. Corrige desviaciones, implanta el nivel de actividad en la planta, organiza procesos y tipo de tecnología.

f2. Compras se encarga de mantener los niveles de inversión en los inventarios y lo ordena a manufactura.

f3. Ingeniería introduce medidas correctivas en su parte operativa, como lo son la configuración del sistema más apropiado de acuerdo a las necesidades del mercado.

f4. Finanzas autoriza a contabilidad a realizar los pagos requeridos a la empresa, efectuar cobros, etc.

g. Relaciones para cualquier alternativa.

Ver organigrama propuesto.

g1. La dirección general define objetivos y políticas generales de la empresa, incluyendo las de cada área de autoridad; los que se discuten teniendo como referencia el papel que debe jugar la empresa en el entorno. Informa a las direcciones subalternas del estado global de la empresa, indicando las desviaciones críticas con respecto a lo esperado.

g2. Cada dirección subalterna informa a la dirección general, a las demás direcciones y a sus partes de gestión, del estado actual de su área de autoridad. Se comparan los resultados, indicando las desviaciones críticas, y ante tales desviaciones se toman las decisiones pertinentes, vigilando su adecuada implantación.

6.2.3 *Análisis de las discrepancias entre el estado actual y el estado deseado.*

Al comparar el estado actual con el estado deseado de la empresa se encontraron algunas discrepancias entre ellos, las más relevantes se presentan a continuación con sus principales causas:

- La estructura organizacional actual de la empresa, es muy pobre y diferente respecto a la deseada, la causa principal es interna y atribuible al director, su poco interés para delegar responsabilidades a personas ajenas a su familia, lo que conduce a concentrar demasiadas actividades en tan pocas áreas.
- La tecnología e instalaciones con que cuenta la empresa son obsoletas para soportar el crecimiento deseado, la causa principal es la pobre investigación en tecnología existente y es nulo el desarrollo de tecnología propia.
- La calidad de los productos no está en condiciones para competir en el ámbito internacional, la causa es que algunos procesos de producción se realizan de manera empírica, restando calidad a los productos.
- Los costos unitarios de producción son excesivamente altos para obtener el margen de utilidad deseado, la causa es que la empresa no cuenta con un sistema de planeación de la producción bien definido, lo que provoca exceso de inventario, tanto de materia prima como de producto terminado.
- La importación de resortes es cada vez mayor cubriendo un gran porcentaje del mercado potencial, esto puede anular el crecimiento deseado por la empresa, la causa principal es la falta de calidad en los productos nacionales y las nulas barreras de entrada a nuevos competidores, sobre todo internacionales.
- La estructura de capital varía constantemente y puede deteriorar los índices de rentabilidad deseados por la empresa, la causa principal es la falta de conocimiento sobre la forma más eficiente de financiar las operaciones de la empresa.

6.2.4 *Análisis de la problemática y planteamiento de problemas.*

Identificación de los problemas de conducción.

La comparación entre los organigramas original y propuesto, destaca los problemas en la conducción de la empresa, destaca la excesiva orientación del dueño hacia el área de producción, la cual aun así realiza sus funciones deficientemente. Se descuidan las áreas administrativas, financieras y de ventas.

La mala distribución del trabajo y delegación de responsabilidades provoca una carga de trabajo excesiva para los responsables de cada área, así como una falta de información e integración entre áreas. Así el gerente administrativo - ventas permanece al margen de los problemas de producción, por lo que la información necesaria para realizar los estados financieros frecuentemente no refleja los problemas reales y su análisis es pobre.

Identificación de los problemas de producción.

Algunos procesos de manufactura son obsoletos o empíricos lo que se refleja en la mala calidad de algunos productos y constantes devoluciones de pedidos. Además de que la falta de planeación en la producción produce altos niveles de inventarios.

Existen retrasos en algunos pedidos, debido a las interrupciones en la producción causadas por las fallas en la maquinaria obsoleta.

Identificación de los problemas financieros.

La empresa no cuenta con políticas financieras bien establecidas, tal es el caso de la estructura de capital, rendimiento en activos y capital contable, nivel de cuentas por cobrar y montos de deuda a corto y largo plazos.

La empresa tiene exceso en activo circulante, debido principalmente a sus altos inventarios. No aprovecha de manera eficiente su capacidad de endeudamiento pues desconoce la manera de hacerlo.

Los costos variables de producción son elevados provocando un costo marginal alto y el deterioro de la utilidad operativa.

6.2.5 Planteamiento de alternativas estratégicas de solución integral.

Mejoras a la conducción.

Es importante contar con un grupo de accionistas que sean los responsables, junto con el director general de fijar las políticas de la empresa.

Para atender a los mercados nacionales e internacionales como se pretende, es conveniente establecer una dirección comercial dirigida por el actual gerente de ventas, así como la contratación de vendedores profesionales.

En virtud de la expansión que se pretende, es deseable que se establezcan conversaciones con empresas estadounidenses interesadas en aportar tanto tecnología como capital, que estén dispuestas a ayudar a la empresa en su incursión al mercado de E.U.

Contratar personal altamente capacitado y profesional para ocupar los puestos estratégicos, como son las direcciones y jefaturas de cada área. Además de elevar la excelencia de la administración en todos los niveles, mediante el diseño de programas para el desarrollo de ejecutivos, con el fin de formar a los propios gerentes dentro de la empresa y proporcionar una suficiente y disponible oferta de individuos competentes para puestos en la administración a niveles más altos.

Establecer un sistema de información mediante el cual todas las áreas estén integradas, de tal manera que se tomen las decisiones de manera conjunta y se cumplan los objetivos particulares de cada área.

Mejoras a la producción.

Establecer la investigación de productos (desarrollo de nuevos productos y mejoría de los productos actuales) sobre una base presupuestal de largo alcance.

Desarrollar un sistema de calidad que permita obtener los diferentes certificados de calidad (NOM) avalados por el gobierno mexicano, mejorar la calidad de los productos que se pretenden exportar, procurando que los proveedores de materias primas nacionales realicen también un estricto control de calidad para satisfacer los requerimientos del mercado de E.U.

Planificar las actividades de la producción, con el fin de reducir tiempos muertos, exceso de inventario y desperdicio, además establecer programas de capacitación y motivación para los empleados y supervisores.

Renovar la maquinaria obsoleta para soportar el crecimiento esperado, diseñar programas de mantenimiento preventivo que no afecten los programas de producción.

Mejoras financieras.

Dado que uno de los objetivos de la empresa es seguir financiando sus actividades con recursos propios, es necesario establecer una política de pago de dividendos que permanezca constante al menos en los primeros años del crecimiento esperado.

Para financiar la compra de maquinaria y otros activos fijos, la empresa debe contratar deuda a largo plazo a un costo inferior de su ROE (17.3% en el último año).

Disminuir el costo marginal de producción, reduciendo el nivel excesivo de inventarios para abatir los costos variables.

Reducir el monto de las cuentas por cobrar, disminuyendo el periodo promedio de cobro para hacer el activo circulante más líquido y no tener la falsa idea que provocan los inventarios altos.

Mantener un óptimo en capital de trabajo, con el fin de tener la mayor parte de efectivo en movimiento y generando riqueza, no acumular efectivo en exceso.

6.2.6 Establecer los escenarios futuros más probables.

Antes de presentar los estados financieros proyectados, es necesario señalar las estimaciones básicas sobre las cuales fueron realizados y ajustados, considerando que el escenario que se presenta es el más probable, el cual incluye los objetivos y metas de la empresa, los problemas detectados y sus respectivas alternativas de solución. Dichas estimaciones son las siguientes:

- ✓ Las ventas se incrementarán en 3% el próximo año y el crecimiento se incrementará en 1% cada año.
- ✓ El capital social de la empresa permanecerá constante en los próximos cinco años.
- ✓ La razón de pago de dividendos y retención de utilidades serán del 50% cada una y permanecerán constantes en los próximos cinco años.
- ✓ El inventario de materia prima disminuirá 10% el primer año y después 5% cada año, el inventario de producto terminado disminuirá 25% el primer año y después 5% cada año.
- ✓ El incremento en activo fijo será financiado en su mayor parte con capital propio y con deuda a largo plazo.

Cabe señalar que la decisión de financiamiento debe realizarse de acuerdo a lo expuesto en el capítulo 3, eligiendo el más conveniente para la empresa en cuestión.

Tomando en cuenta lo anterior, se elaboraron los estados financieros proforma de la empresa para los siguientes cinco años, los cuadros siguientes muestran dichos estados así como las razones financieras esperadas.

BALANCE GENERAL					
	2000	2001	2002	2003	2004
ACTIVO					
Activo circulante:					
Caja y bancos	449,854	421,063	397,905	379,601	365,556
Cuentas por cobrar	99,032	92,694	87,596	83,567	80,475
Inventario de materias primas	186,687	165,031	138,626	110,208	82,546
Inventario de producción en proceso	9,909	9,275	8,764	8,361	8,052
Inventario de artículos terminados	501,181	364,860	249,017	158,375	93,203
Inventario de suministros generales	3,734	3,495	3,303	3,151	3,034
Total activo circulante	1,250,396	1,056,418	885,211	743,262	632,866
Activo fijo:					
Planta y equipo	2,098,016	2,673,657	3,303,159	3,984,364	4,721,635
Depreciación acumulada	(433,701)	(473,364)	(515,011)	(559,156)	(606,391)
Total activo fijo	1,664,315	2,200,293	2,788,148	3,425,208	4,115,244
Total del activo	2,914,712	3,256,711	3,673,359	4,168,470	4,748,110
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE					
Pasivo circulante:					
Cuentas por pagar	84,804	88,196	92,606	98,162	105,034
Notas por pagar	7,931	8,248	8,661	9,180	9,823
Gastos acumulados por pagar	3,728	3,877	4,071	4,315	4,617
Intereses acumulados por pagar	2,542	2,644	2,776	2,942	3,148
Total pasivo circulante	99,005	102,965	108,113	114,600	122,622
Pasivo a largo plazo:					
Doctos. por pagar a largo plazo	417,388	434,083	455,788	483,135	516,954
Total del pasivo	516,393	537,048	563,901	597,735	639,576
Capital contable:					
Capital social	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Utilidades retenidas acumuladas	1,398,319	1,719,663	2,109,458	2,570,735	3,108,533
Total capital contable	2,398,319	2,719,663	3,109,458	3,570,735	4,108,533
Total pasivo y capital contable	2,914,712	3,256,711	3,673,359	4,168,470	4,748,110

ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO	2000	2001	2002	2003	2004
Ventas	4,861,600	5,056,064	5,308,867	5,627,399	6,021,317
Gastos variables	(2,767,170)	(2,590,071)	(2,447,617)	(2,335,027)	(2,248,631)
Costos fijos	(985,077)	(1,073,734)	(1,181,107)	(1,311,029)	(1,468,352)
Depreciación planta y equipo	(38,138)	(39,663)	(41,646)	(44,145)	(47,235)
Utilidad operativa	1,071,215	1,352,596	1,638,496	1,937,198	2,257,099
Intereses pagados	(13,139)	(13,665)	(14,348)	(15,209)	(16,274)
Utilidad antes de impuestos	1,058,076	1,338,931	1,624,148	1,921,989	2,240,825
Impuestos pagados	(550,199)	(696,244)	(844,557)	(999,434)	(1,165,229)
Utilidad neta	507,876	642,687	779,591	922,555	1,075,596
Ganancias retenidas	253,938	321,343	389,796	461,277	537,798
Dividendos	253,938	321,343	389,796	461,277	537,798

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO					
	2000	2001	2002	2003	2004
Flujo efectivo de la empresa					
Utilidad Operativa	1,071,215	1,352,596	1,638,496	1,937,198	2,257,099
Depreciación	38,138	39,663	41,646	44,145	47,235
Impuestos pagados	(550,199)	(696,244)	(844,557)	(999,434)	(1,165,229)
Flujo operativo	559,154	696,015	835,586	981,909	1,139,105
Inversión capital	(513,712)	(575,641)	(629,501)	(681,205)	(737,271)
Aumento en capital de trabajo	209,480	197,939	176,355	148,435	118,418
Total	254,922	318,313	382,440	449,139	520,252
Flujo efectivo inversionistas					
Intereses	13,139	13,665	14,348	15,209	16,274
Deuda a largo plazo	(12,157)	(16,696)	(21,704)	(27,347)	(33,819)
Pago dividendos	253,938	321,343	389,796	461,277	537,798
Total	254,921	318,313	382,440	449,139	520,252

ESTADO DE FUENTES Y APLICACION DE RECURSOS					
	2000	2001	2002	2003	2004
Fuentes					
Ingreso neto	507,876	642,687	779,591	922,555	1,075,596
Depreciación	38,138	39,663	41,646	44,145	47,235
Flujo de efectivo operativo	546,014	682,350	821,238	966,700	1,122,831
Préstamos	12,156	16,696	21,704	27,347	33,819
Emisión de capital social	0	0	0	0	0
Total	558,170	699,046	842,942	994,047	1,156,651
Usos					
Incremento en cap. de trab. neto	(209,480)	(197,939)	(176,355)	(148,435)	(118,418)
Inversión de capital	513,712	575,641	629,501	681,205	737,271
Pago dividendos	253,938	321,343	389,796	461,277	537,798
Total	558,170	699,046	842,942	994,047	1,156,651

RAZONES FINANCIERAS					
	2000	2001	2002	2003	2004
Solvencia a corto plazo					
Razón circulante (liquidez)	12.6297	10.2600	8.1878	6.4857	5.1611
Prueba ácida	5.5440	4.9896	4.4907	4.0416	3.6374
Actividad					
Rotación inventario producto terminado	7.4868	10.0417	14.5722	23.0217	39.8803
Rotación de cobros	49.0910	54.5456	60.6062	67.3402	74.8225
Rotación activos fijos	2.9211	2.2979	1.9041	1.6429	1.4632
Rotación de activos totales	1.6680	1.5525	1.4452	1.3500	1.2682
Apalancamiento financiero					
Razón deuda total	0.1772	0.1649	0.1535	0.1434	0.1347
Razón deuda total a capital contable	0.2153	0.1975	0.1814	0.1674	0.1557
Estructura de capital	0.1740	0.1596	0.1466	0.1353	0.1258
Rentabilidad					
Margen de utilidad antes imp. e int.	0.2203	0.2675	0.3086	0.3442	0.3749
Rendimiento en activos antes imp. e int.	0.3675	0.4153	0.4460	0.4647	0.4754
ROA después de int. e imp.	0.1742	0.1973	0.2122	0.2213	0.2265
Rendimiento en capital contable	0.2118	0.2363	0.2507	0.2584	0.2618

Interpretación de las razones financieras proyectadas

Solvencia a corto plazo.

Se observa que la razón circulante disminuye progresivamente en cada año de acuerdo a lo previsto, el valor calculado para el último año se encuentra ya dentro de la media industrial, e indica que la empresa ha mejorado su control de inventario, sobre todo el de producto terminado, con lo cual también sus cuentas por cobrar han disminuido. En este caso la empresa cuenta con gran solvencia para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

El valor de la prueba ácida ha disminuido principalmente por el decremento en las cuentas por cobrar de la empresa, sin embargo aun se observa una gran solvencia en el corto plazo por parte de la empresa, ya que su activo más líquido representa más de tres veces el valor de su deuda a corto plazo.

Actividad.

La razón de rotación de inventario de producto terminado, así como la de rotación de cobros, han mejorado considerablemente, el inventario de producto terminado tiene una rotación promedio después de 5 años, de 39 veces al año, es decir, los productos permanecen en la empresa poco más de 9 días. Por otro lado, los cobros dentro de cinco años se realizarán en promedio 74 veces al año, es decir cada cinco días aproximadamente.

El valor de la razón de rotación de activos totales se ha deteriorado, esto se debe al programa de renovación del activo fijo.

Apalancamiento financiero.

La razón de deuda a capital contable presenta una tendencia descendente, que por lo explicado anteriormente, puede considerarse bueno para la empresa, ya que esta disminuyendo su riesgo financiero.

Rentabilidad.

La razón de margen de utilidad para los próximos cinco años supera las expectativas del director de la empresa, sin embargo debe tomarse con cierto cuidado, ya que al depender directamente de las ventas y en gran medida de los costos variables, es posible que ante eventualidades externas, como una recesión industrial o una devaluación, éste margen sufra una caída en su valor.

La razón de rendimiento de activos totales tendrá una tendencia creciente en los próximos cinco años, esto indica que la empresa mantendrá su habilidad para invertir dinero prestado a una tasa más alta que el tipo de interés, ya que cualquier incremento en las tasas de interés debido a factores externos, probablemente quedará por debajo de ROA de la empresa.

La razón de rendimiento en capital contable también tendrá un crecimiento ascendente en los próximos cinco años, se observa que el valor calculado para cada año se mantiene por encima de su ROA correspondiente después de impuestos, por lo tanto los accionistas mantendrán su beneficio por la utilización, por parte de la empresa, del dinero prestado.

Valor económico de la empresa.

El valor económico de la empresa dentro de cinco años, considerando sus flujos de efectivo proyectados y descontados a una tasa de interés del 17.8% será: **\$1'395,292** el cual representa un incremento del 12% respecto al valor económico actual de la empresa.

6.2.7 Realizar decisiones de acuerdo a los escenarios planteados.

Una vez que se han establecido los flujos de efectivo futuros de la empresa, es necesario elaborar los planes tácticos a corto plazo, es necesario elaborar un plan para cada área y mientras más detallados sean, mejor será la medición y el control del desempeño. Por cuestiones de espacio, en el presente trabajo no se presentan todos los planes tácticos de la empresa, sin embargo se ilustran los más relevantes para el primer año. Es importante recordar que los planes tácticos deben ajustarse a los objetivos de largo plazo de la empresa,

deben elaborarse cada año y revisarse de manera periódica, con el fin de actualizarlos y corregirlos de acuerdo a las condiciones cambiantes, tanto internas como externas. A continuación se presenta un resumen de los planes desarrollados:

Plan táctico de ventas		
Para el año terminado el 31 de diciembre del 2000		
	TONELADAS	IMPORTE
Resortes de compresión	1,167	2,916,960
Resortes de tensión	583	1,458,480
Resortes de torsión	136	340,312
Otros productos	58	145,848
Total	1,945	4,861,600

Plan táctico de producción				
Para el año terminado el 31 de diciembre del 2000				
	Compresión	Tensión	Torsión	Otros
Ventas presupuestadas en toneladas	1,167	583	136	58
Más inventario final planificado de artículos terminados, diciembre 31, 2000	120	60	14	6
Toneladas totales requeridas	1,287	644	150	64
Menos inventario inicial de artículos terminados, enero 1, 2000	156	78	18	8
Producción planificada para el año 2000	1,131	566	132	57

Plan táctico de compras		
Para el año terminado el 31 de diciembre del 2000		
	Alambre Piano	Alambre Inox
Toneladas requeridas para la producción	1,226	660
Más inventario final deseado al 31 de dic. Del 2000	107	38
Unidades totales requeridas	1,333	698
Menos inventario inicial, enero 1 del 2000	116	41
Toneladas que se comprarán	1,217	657
Precio por tonelada estimado	1,132	1,728
Costo total de las compras	1,377,237	1,135,228

Plan táctico de inventarios iniciales y finales						
Para el año terminado el 31 de diciembre del 2000						
	INVENTARIO INICIAL			INVENTARIO FINAL		
	Ton.	Costo por ton.	Total	Ton.	Costo por ton.	Total
Alambre piano	116	1,132	130,902	107	1,132	121,347
Alambre acero inoxidable	41	1,728	70,486	38	1,728	65,340
Total	156		201,388	145		186,687

Plan táctico de dividendos y utilidades retenidas acumuladas Para el año terminado el 31 de diciembre del 2000	
Saldo de utilidades retenidas, enero 1 del 2000	1,144,381
Más utilidad neta estimada, 31 diciembre del 2000	507,876
Total	1,652,257
Dividendos estimados, 31 diciembre del 2000	253,938
Utilidades retenidas, diciembre 31 del 2000	1,398,319

Plan táctico de adiciones de capital Para el año terminado el 31 de diciembre del 2000	
CONCEPTO	IMPORTE
Maquina de enrollado nueva	207,000
Actualización de hornos para tratamiento térmico	191,666
Máquina para shot peen	93,400
Maquinaria para acabados	21,646
Total	513,712

6.2.8 Medición y control del desempeño.

El último paso depende de la función de dirección de la administración, esto es, el liderazgo necesario para implantar los planes y proveer el control que asegure el logro de los objetivos generales y las metas específicas de la empresa. Este paso requiere del esfuerzo agresivo y continuo por parte de la alta administración, seguido por el de todos los gerentes para alcanzar o rebasar las metas de cada área o centro de responsabilidad.

El grado en el que se estén cumpliendo, rebasando o dejando de lograr los objetivos planificados durante el periodo del plan, se debe dar a conocer a todos los niveles de la administración a través de informes internos de desempeño. Se deben preparar informes periódicos de desempeño para cada área de responsabilidad y distribuirse mensualmente a todos los niveles de la administración. El paquete total de informes de desempeño deberá remitirse al director de la empresa, los demás gerentes recibirán únicamente los informes de desempeño que se refieran a sus respectivas áreas de responsabilidad.

Estos informes de desempeño deben contener dos rasgos bien definidos: 1) ser elaborados por áreas de responsabilidad y 2) la comparación de los resultados reales con las metas planificadas, mostrando las variaciones en el desempeño tanto en cifras monetarias como en porcentajes del presupuesto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hoy en día mucha gente reconoce la importancia de la planeación financiera, sin embargo aun existen concepciones equivocadas acerca de quienes pueden beneficiarse con la planeación financiera y la manera en que ésta los beneficiará.

Se piensa que la planeación financiera es solo para las empresas con grandes cantidades de efectivo, cuando en realidad es útil para que empresas de todos los niveles de ingreso, logren sus propias metas financieras, tanto en el corto como en el largo plazo.

Es cierto que las inversiones son una parte importante para que las empresas logren muchas de sus metas, sin embargo la planeación financiera no trata solo con inversiones. Una planeación financiera efectiva, toma en cuenta una amplia variedad de aspectos que rodean a las actividades cotidianas de la empresa, así como factores externos a ella, por ejemplo: tipo de industria y mercado en el que se desenvuelve, planes de producción, avances tecnológicos, leyes tributarias, estructura organizacional, productividad y competitividad entre otras.

La planeación financiera no es una actividad temporal, es un proceso continuo. Una vez que el plan financiero se ha puesto en marcha, necesita ser revisado y actualizado periódicamente; dado que las situaciones y necesidades financieras cambian a través de los años, algunas inversiones pueden necesitar un ajuste ante cambios ligeros del mercado, la economía del país o las necesidades propias de la empresa. Los modelos y planes financieros normalmente se diseñan para proyectar los reportes financieros anuales, pero como se mostró en el presente trabajo, pueden diseñarse para periodos más largos o más cortos, como de cinco o diez años pero sujetos a modificación ante cambios en las condiciones esperadas.

Este trabajo pretende ser una pequeña contribución para aclarar los puntos arriba expuestos, presentando los conceptos básicos de la planeación financiera y la relación de ésta con los demás factores que afectan la actuación de la empresa, con el propósito de incrementar su valor y el interés de los inversionistas. Es sabido que el dinero no es recurso único ni el más importante que la empresa requiere, sin embargo como se mencionó al inicio del trabajo, por buena que sea la planeación de la empresa en otros aspectos, no funcionará a menos que sus consecuencias financieras esperadas sean por lo menos satisfactorias. Por lo tanto, la planeación financiera puede considerarse como la línea de flotación de la planeación empresarial.

Como en diversas áreas, en las finanzas no existe un modelo de planeación financiera que sea aplicable a cualquier tipo de empresa, sin embargo el proceso general aquí presentado puede auxiliar a la pequeña y mediana empresa a construir su propio modelo financiero, recordando que se debe tener especial cuidado en el uso de los modelos financieros, ya que al construirlos se hacen demasiadas suposiciones y abstracciones de la realidad que pudieran no presentarse, por ejemplo, los costos y los activos no siempre son proporcionales a las ventas, y el presupuesto de capital involucra una serie de decisiones a través del tiempo que no son consideradas en el plan, a pesar de estas desventajas, es importante que las empresas cuenten con el marco de referencia que les proporciona la planeación financiera para guiarse en su toma de decisiones.

Es importante señalar que en la realización del caso de estudio se tuvieron algunas restricciones, principalmente en la obtención de la información necesaria relacionada con algunas partidas de los estados financieros, así como los criterios y políticas empleadas por la empresa en su manejo y toma de decisiones, ya que dicha información fue considerada confidencial, por lo tanto fue necesario realizar algunas estimaciones, con el fin de presentar un caso real hasta donde fuera posible. El caso presentado demuestra que el adecuado uso de la planeación financiera, dará como resultado la obtención de los objetivos financieros de la empresa y por consiguiente, un incremento en su valor económico, mejorando con esto su posición competitiva dentro del mercado que se desenvuelve.

La instalación de un sistema de planeación financiera tal vez sea difícil, debido a múltiples razones. La principal es que existe la tendencia natural por parte de muchas personas, no importa cuál sea su puesto en la empresa, a resistirse a los cambios importantes de cualquier tipo. Esta tendencia puede deberse a varios factores tales como la seguridad, la falta de comprensión y el temor a lo desconocido. Por ello se resalta en este trabajo la importancia del empresario y las características que debe poseer, para motivar y guiar de manera positiva a su gente hacia la consecución de sus objetivos.

El alcance del presente trabajo no ha permitido entrar en aplicaciones detalladas de modelos matemáticos y de sistemas computacionales, los cuales podrían ser desarrollados en posteriores trabajos. Sin embargo es importante recordar que la computadora no puede sustituir el juicio personal ni al papel exclusivo de toma de decisiones de un gerente.

BIBLIOGRAFIA

- "Administración Financiera"; Ochoa Guadalupe; 1992.
- "Budgeting, Profit Planning and Control"; Welsch, Hilton, Gordon; Prentice Hall Inc., 1990.
- "Corporate Finance"; Ross, Westerfield, Jaffe; Mc. Graw Hill, 1996.
- "Cuadernos de Planeación y Sistemas"; Varios; DEPFI-UNAM.
- "Elementos Básicos de Administración Financiera"; Perdomo Moreno; Ediciones Contables y Administrativas, 1990.
- "El Planteamiento Estratégico"; Ansoff, Declerck, Hayes; Editorial Trillas, 1990.
- "Estrategia Competitiva"; Porter Michael E.; CECSA, 1991.
- "Evaluación de Proyectos Industriales"; Baca Urbina G.; Mc. Graw Hill, 1994.
- "Financial Theory and Corporate Policy"; Copeland, Weston; Addison Wesley, 1992.
- "Finanzas en Administración"; Copeland, Weston; vol. 1; Mc. Graw Hill, 1988.
- "International Financial Markets"; J. Orlin Grabbe; Prentice Hall International Inc., 1992.
- "Las Finanzas en la Empresa"; J. A. Moreno Fernández; Mc. Graw Hill, 1990.
- "Las Nuevas Finanzas en México"; Catherine Mansell Carstens; Editorial Milenio S. A., 1992.
- "Planeación Financiera: Para Epocas Normal y de Inflación"; Perdomo Moreno; 1997.
- "Planeación Estratégica"; Hofer, Schendel; Editorial Norma, 1983.
- "Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber"; Steiner G.; CECSA 1990.
- "Planificación de la Empresa del Futuro"; Ackoff Russell L.; Editorial Limusa, 1996.

"Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados"; Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1996.

"Securities Markets"; Kennet Garbade; Mc. Graw Hill Inc., 1982.

"Sistema de Control Presupuestario"; Víctor Paniagua; Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., 1989.

"Spring Designer's Handbook"; Carlson Harold; Marcel Jekker Inc., 1978.

"Strategic Management"; Mintzberg H.; Prentice Hall, 1993.

"Systems Thinking, Systems Practice"; Checkland P.; Wiley, 1981.

"Ventaja Competitiva"; Porter Michael E.; CECSA, 1997.

Instituciones:

Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT).

Banco de México.

Bolsa Mexicana de Valores.

Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) A.C.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).