



53
25
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"LA PLANEACION Y EL CONTROL FINANCIERO
EN LAS EMPRESAS"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA,

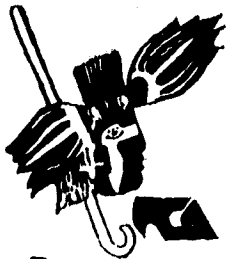
P R E S E N T A N:

2) LEYVA VELAZQUEZ GEORGINA

1) LOPEZ IZQUIERDO VIOLETA

ASESOR: DEL SEMINARIO

C.P. JORGE RESA MONROY



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D.F.

1996

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 Dios,

Por haberme permitido llegar a este momento, por ser
mi guía y mi consuelo en todo momento.

A mi madre,

Por haberme dado la vida y por su cariño, apoyo y
comprensión en todos los momentos de mi vida.

A mis padrinos,

José y Martha ,por sus preocupaciones y su tiempo
dedicado a mí.

A mis amigos,

Gaby Peña, Deyanira G. , Gerardo V, Heriberto G.,
Edgar V. y muy especialmente a mi compañera de
tesis Violeta López I. por estar conmigo, y por
darme su amistad desinteresada.

Gina.

A los hijos, que deben descubrir la sinceridad de sus verdaderos sentimientos, que su ira, paciencia y amabilidad para con sus padres, sean benéficas y no destructivas.

A todo padre en cualquier lugar, que alguna vez se ha dicho a sí mismo:

" Tiene que haber una forma mejor"

A mí madre por sus cuidados.

A mí padre por su apoyo para el término de mi formación.

A mis sobrinas, (Pame, Viris y "Chivi") a mis primos,
"Alex, Hugo, Jaimito, Memo y Luis"

Para su ejemplo, constancia y superación, pues esta
es la única herencia que pueden darnos nuestros
padres.

A mis hermanos y a Erick Álvarez.

A mis amigos, "Ivonne Mendoza., Perfecta Navarro,
Leticia, René y Alfonso por siempre, Lawis, Flor,
Blanca Luviano "Muñe", Bety, Octavio en algún lugar,
y Gina Leyva mi compañera de tesis.

A nuestra "UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO"

Violeta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL

	PÁGINA
1. DEFINICIÓN	1
2. LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	2
3. LA PLANEACIÓN	4
3.1 DEFINICIÓN	4
3.2 PRINCIPIOS	4
3.3 IMPORTANCIA	5
3.4 PROCESO	6
3.5 PREMISAS	7
3.6 TIPOS DE PLANES	8
3.7 LA PLANEACIÓN Y LAS FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	9
3.8 TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN	11
3.9 EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES	12

3.10 LA IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES, CLASIFICACIÓN Y TÉCNICAS PARA TOMARLAS	13
4. EL CONTROL	15
4.1 DEFINICIÓN	15
4.2 IMPORTANCIA	16
4.3 LOS CONTROLES COMO INSTRUMENTOS DE SUPERVISIÓN	16
4.4 LOS CONTROLES COMO MEDIDAS PARA CUMPLIR LOS PLANES	17
4.5 LOS SISTEMAS DE CONTROL COMO BASES PARA NUEVOS PLANES	18
4.6 LOS CRITERIOS DE ORIENTACIÓN PARA DISEÑAR Y PROYECTAR LOS DIFERENTES SISTEMAS DE CONTROL	18
4.7 LA NATURALEZA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL	19
4.8 LAS ÁREAS DE APLICACIÓN DE EL CONTROL	20

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA

1. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	22
---	----

2. LA FUNCIÓN FINANCIERA	24
3. LAS FUNCIONES BÁSICAS DE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO	27
4. LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL FINANCIERO	32
4.1 LA PLANEACIÓN FINANCIERA	32
4.2 LOS CONTROLES DE LA DIRECCIÓN	38
4.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL	42
5. EL ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA PLANEACIÓN FINANCIERA	45

CAPÍTULO III

LOS MODELOS PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

1. EMPLEO DE LOS MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	47
1.1 DEFINICIÓN	49
1.2 CLASIFICACIÓN	50
2. EL MODELO ECONÓMICO	56
2.1 LA DINÁMICA DEL MODELO ECONÓMICO	58
3. EL MODELO DE ESTRUCTURA	59

3.1 LA FUNCIÓN LIMITANTE	60
4. EL MODELO DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL	63
5. EL MODELO FINANCIERO	65
6. EL MODELO ECONÓMICO FINANCIERO	70

CAPÍTULO IV

LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL EN EL ÁREA FINANCIERA DE UNA EMPRESA (INVESTIGACIÓN DE CAMPO)

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	73
2. HIPÓTESIS	80
3. INVESTIGACIÓN	81
3.1 OBJETIVO	81
3.2 EMPRESAS ELEGIDAS, CUESTIONARIO APLICADO	82
4. RESULTADOS OBTENIDOS	85
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	95
CONCLUSIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	102

INTRODUCCIÓN

La Ciencia de la Administración se ha desarrollado a través del tiempo constantemente, a la vez que se ha constituido en un instrumento de primera instancia dentro de las organizaciones.

La administración requiere cada vez, de una nueva actitud mental que tiene por objeto ordenar y estructurar aún más las ideas sobre:

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

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

Sabemos que dentro de las empresas existen diferentes áreas funcionales que se delimitan de acuerdo a las actividades específicas que desarrollan cada una y es aquí donde se encuentra el área financiera, la cual debe ser administrada adecuadamente para lograr la optimización de los

recursos materiales, técnicos y humanos y obtener mejores resultados.

Considerando que el desarrollo económico y social de nuestro país, ha repercutido en el crecimiento y desarrollo de las empresas, se hace necesario cada vez más la existencia de una gerencia-administrativa financiera, la cual pueda hacer frente a todos los elementos de incertidumbre que afectan en las empresas.

El Licenciado en Contaduría, reúne los elementos de capacidad técnica, personal y criterio independiente que se requieren dentro de una gerencia financiera, en ella éste puede aplicar todo su conocimiento en el manejo de todos los elementos de planeación y control financieros y podrá encontrar así la mejor manera de hacer frente a todos estos elementos de incertidumbre e iniciar el camino del éxito en el desarrollo, crecimiento y estabilidad de la empresa, y/o podrá anticiparse a todos éstos eventos, económicos, políticos y sociales a través de estrategias financieras que impidan, la decadencia de las mismas.

El primer capítulo de este trabajo define los conceptos y aspectos fundamentales del proceso administrativo profundizando sobre la naturaleza, principios importancia, proceso y técnicas de las funciones de planeación y control.

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

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

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

Esperamos que el presente trabajo les sea útil a las personas interesadas en el estudio del tema expuesto, en el cual tratamos de exponer nuestras inquietudes sobre el tratamiento y solución de los problemas que enfrenta toda empresa, en cuanto el aspecto financiero se refiere y muy especialmente en época de crisis como la actual.

CAPÍTULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL

1. DEFINICIÓN

La ciencia de la administración se desenvuelve y se desarrolla en las empresas mediante el proceso administrativo, para el logro de los objetivos.

La ciencia de la administración define al proceso administrativo como el desarrollo lógico y ordenado de las diferentes funciones administrativas dentro de las que se consideran como primordiales: la planeación, organización, integración, dirección y control.

La planeación es qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. Como el primer elemento del proceso administrativo adquiere una importancia fundamental, ya que de su correcta elaboración depende en gran parte el éxito de las demás funciones administrativas.

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

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

2. LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Las principales formulaciones iniciales sobre las funciones administrativas provinieron de Henry Fayol en la segunda década de éste siglo.

Para Fayol planear era formular y diseñar el plan de acción; la segunda función organizar a través de la observación, estructura y composición de la corporación de que se tratara; la tercera ordenar, que consistía poner en movimiento la organización, el objetivo pretendido era obtener el rendimiento óptimo de los empleados; en cuarto lugar venía la coordinación, definida como un proceso armonizador que integraba las diversas partes de la corporación. De acuerdo con Fayol, esto podría lograrse por diversos métodos, como pláticas entre los jefes de -

departamento y utilización de oficiales de enlace. Al final venía el control, que es el proceso de verificar si las cosas habían ocurrido de acuerdo con el plan original.

En la actualidad existe esta opinión común en que la administración comprende las siguientes funciones principales:

La planeación.- Señala las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas.

La organización.- Distribuye las actividades de los subordinados, delega la autoridad en los jefes inferiores y fija la responsabilidad de todos y cada uno de los individuos sobre quienes ejerce la función de mando.

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

El control.- Nos permite comparar los resultados reales con los resultados estimados a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieran presentado en la realización de los programas.

Así diversos autores coinciden en aceptar, como tra-

dicional o fundamental, en el proceso administrativo las siguientes funciones: La planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

3. LA PLANEACIÓN

3.1 DEFINICIÓN

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

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

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

3.2 PRINCIPIOS

Principio de la precisión.- Los planes no deben hacerse con afirmaciones erróneas, si no con la mayor precisión posible, por que van a corregir

acciones concretas, cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, como el no saber precisamente lo que va a pasar.

Principio de la flexibilidad.- Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe de dejar margen para los cambios que surjan en éste.

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

3.3 IMPORTANCIA

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

La planeación actúa como intermediario mejorador de insumos, intenta producir el máximo de motivación al

contribuir a la consecución de los objetivos en cada individuo miembro de la organización.

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

El planear es importante en tanto contribuye a la ejecución de otras funciones administrativas.

3.4 PROCESO

El proceso de la planeación se puede describir de la siguiente manera:

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

El establecimiento de las premisas de la planeación son pronósticos informativos de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía.

Las premisas en su sentido amplio son suposiciones

para planear, el ambiente esperado de los planes en operación.

La evaluación de estas alternativas se da a través de la investigación operacional y técnicas matemáticas.

3.5 PREMISAS

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

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

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

También se clasifican en, tangibles e intangibles; las primeras pueden ser cuantificadas en dinero, hora, mano de obra, máquina, unidades de producto, las segundas no pueden ser expresadas numéricamente, como el prestigio de una línea de producto, etc.

3.6 TIPOS DE PLANES

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

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

Políticas.- Son reglas o normas generales que sirven de guía y acción a los subordinados, éstas se apoyan en los objetivos y los precisan.

Procedimientos.- Son planes que norman el criterio y la acción que debe seguirse apoyan en los objetivos y las políticas, implica los medios que se han de emplear y tienen como característica fundamental el señalar la secuencia de una acción o conjunto de actividades.

Programas.- Son los que determinan el desarrollo de las actividades en función de los elementos esenciales: tiempo y dinero, se apoyan en los objetivos, políticas y procedimientos señalados de

antemano, y comprenden a departamentos, secciones o en su totalidad a la empresas.

3.7 LA PLANEACIÓN Y FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

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

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

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

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

Se planea la integración de los recursos (humanos, técnicos, materiales) y la forma de ponerlos en contacto para que la ejecución se realice.

Es preciso que el control esté debidamente planeado, es necesario que se analicen, se estudien, se escojan los medios necesarios, de acuerdo con la naturaleza de las actividades u operaciones de la

empresa, en concordancia con las características de la organización, de acuerdo con sus posibilidades económicas, en condiciones tales que su eficiencia y costeabilidad estén garantizadas.

Primordialmente es la función de planeación desde el punto de vista de las actividades específicas de una empresa, para tal efecto se mencionan algunas de las principales: ventas, producción, finanzas y personal.

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

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

La planeación financiera, ha de determinar el monto de los recursos que se han de obtener para hacer posible la realización de los planes de la empresa.

Además, la planeación en éste campo debe estudiar las fuentes de financiamiento, los periodos o fechas de inversión y todos los aspectos fundamentales de

la programación y control financiero que son indispensables.

3.8 TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

Las técnicas para formular planes, representarlos, explicarlos y discutirlos suelen ser los más abundantes y diversificados dentro de todas las etapas de la administración; hay técnicas diversas de planear, las más usadas tal vez sean las siguientes:

Manuales de objetivos y políticas departamentales.

Diagramas de proceso y flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento

Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

Técnica de evaluación y revisión de programas, (PERT).

Programación de proyectos múltiples y asignación de recursos, (RAMPS).

Estos programas suelen conocerse con el nombre ge--

nérico de técnicas de trayectoria crítica, por que buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades, simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo así énfasis principalmente en la duración, costo, etc. de la secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa, no servirá ya que no dejara avanzar a otras secuencias necesarias y colaterales a la primera y dificultando el avance en general.

Estas técnicas de planeación sirven igualmente para el control.

3.9 EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES

De la controversia que rodea a las teorías del hombre administrativo toda planeación, ya sea que se trate de objetivos, políticas, procedimientos o programas, implica un conjunto de decisiones básicas de las cuales dependerán otras tomadas por jerarquías inferiores.

En el proceso, de la toma de decisiones, y específicamente en su investigación, se ha desarrollado darle creatividad al proceso y en sus resultados, se dice que la efectividad en la toma de decisiones se dan bajo circunstancias diferentes y por individuos diferentes.

3.10 LA IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES, CLASIFICACIÓN Y TÉCNICAS PARA TOMARLAS

El tomar decisiones resulta de gran importancia y trascendencia pues abarca todos los planos de la organización de la institución, a través de los distintos puestos jerárquicos, desde el consejo de la administración hasta los jefes de inferior categoría, asimismo, las decisiones comprende a todas las funciones administrativas.

Sería difícil tratar de referir a todas las clasificaciones posibles en que pueden agruparse las decisiones, pero se pueden mencionar algunas de las más importantes:

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

Uno de los cambios más importantes en el campo de la administración ha sido el incremento constante del número y diversidad de herramientas cuantitativas y cualitativas para la toma de decisiones, es esencial tener cierta comprensión de estas técnicas para desarrollar una visión del trabajo que se realiza en el campo de la toma de decisiones administrativas, dichas técnicas tienden a ser muy racionales, por ello a menudo entran en conflicto con las alternativas favoritas, la intuición y los valores personales.

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

costos; PERT, técnica para la evaluación y revisión de programas, los resultados obtenidos dependen en gran parte de una formulación cuidadosa de las actividades y de la validez de las estimaciones de tiempo.

4. EL CONTROL

4.1 DEFINICIÓN

Es la actividad administrativa que requiere de ser valorada en su eficacia, en cuanto a la forma de como fueron alcanzadas las finalidades y planes establecidos previamente.

La comparación de los resultados obtenidos contra los planes establecidos, constituyen la esencia del control, los diferentes sistemas del control que se establezcan, servirán para indicar la naturaleza de las fallas o desviaciones ocurridas, sirviendo también para señalar la posible aplicación de las correspondientes medidas correctivas para evitar nuevos errores en el futuro.

El control es una función de la dirección de cualquier organización definida por Koontz como: La medición y la corrección de la ejecución encomendada a los subordinados, con el fin de asegurar el alcan-

ce de los objetivos aprobados y de los planes adoptados.

4.2 IMPORTANCIA

La importancia de el control, radica en que cierra el ciclo de la administración, se da en todas las funciones administrativas y sirve como instrumento de supervisión para obligar que se cumplan los planes, como base para fundar nuevos planes de uso futuro.

La función de el control es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de delegación.

Las operaciones son de carácter técnico, el control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más preciso y cuantitativos sean dichos estándares.

4.3. LOS CONTROLES COMO INSTRUMENTOS DE SUPERVISIÓN

El objetivo inmediato de los controles en éste sentido, es permitir a la gerencia ver de modo claro, como se están ejecutando las ordenes, es decir, medir la ejecución de lo que se tiene mandado.

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

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

4.4 LOS CONTROLES COMO MEDIDAS PARA CUMPLIR LOS PLANES

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

Los controles satisfactoriamente planeados, hacen posibles a las direcciones de las organizaciones conocer la realidad íntegramente, como un margen de tiempo suficiente como para poder aplicar medidas correctivas que supriman o disminuyan las desviaciones que vayan a ocurrir en relación con la planeación lo cual se hace posible si los controles

se hacen flexibles y consistentes, si reportan rápidamente las desviaciones, es decir, si tienen preestablecidas su norma o estándar, aunque éste sea aproximado.

4.5 LOS SISTEMAS DE CONTROL COMO BASE PARA NUEVOS PLANES

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

4.6 LOS CRITERIOS DE ORIENTACIÓN PARA DISEÑAR Y PROYECTAR LOS DIFERENTES SISTEMAS DE CONTROL

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

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

Cantidad y grado en que las desviaciones entre los

planes y la ejecución lograda, son positivos o negativos.

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

Controlar la planeación y ejecución de todos los aspectos y campos de la organización, examinando ingresos y egresos, variaciones del activo, efectivo en caja, balance, estado de pérdidas y ganancias, utilizando además auditorías externas e internas contables y administrativas y otros informes que permitan la vigilancia de movimiento de materiales y productos.

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

4.7 LA NATURALEZA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Todos los distintos tipos de controles, son fundamentalmente de naturaleza personal, como la su-

pervisión, revisión de operaciones, etc. o instrumental (cualitativa y cuantitativa; monetaria y no monetaria).

4.8 LAS ÁREAS DE APLICACIÓN DE EL CONTROL

Clasificación de las principales áreas de control:

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

Control de ventas.- podemos mencionar volumen total de las ventas tipo de artículos vendidos, por clientes, por territorios, etc. conviene llevarlos gráficamente, para observar y analizar tendencias, puntos débiles, etc.

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

Controles contables y financieros.- los Estados Financieros, sistemas de contabilidad de costos, auditoría interna y externa, control de acciones, obligaciones y valores en general.

Control de la calidad de la administración.- se pueden mencionar entre otros, la calificación de méritos, diagramas de proceso, etc.

Controles generales.- comprendemos en esta categoria todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines, como ejemplo cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias etc.

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA

1. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

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

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

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

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

¿Qué activos específicos debe adquirir la empresa?

¿Cómo deben financiarse los fondos requeridos?

La función financiera de una empresa se encarga de determinar las respuestas a estas preguntas.

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

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

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

La planeación y el control financiero.- Las funciones de planeación constituyen la base para un buen principio dentro del área financiera.

Se requiere tener una visión amplia y total de las

operaciones de la compañía.

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

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

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

2. LA FUNCIÓN FINANCIERA

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

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

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

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

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

El valor de la empresa depende actualmente de la corriente esperada de ganancias que producirá en el futuro, así como el grado de riesgo de estas ganancias futuras proyectadas.

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

Con la función financiera se pretende lograr el equilibrio particular entre el riesgo y lucratividad.

Tomando en consideración todos los aspectos mencionados podemos decir, que la función financiera tiene como objetivo fundamental el obtener recursos y el utilizarlos de la mejor manera posible, es decir optimizarlos, para maximizar los flujos de efectivo que generen el valor de la empresa. Todo lo anterior por medio de una adecuada administración financiera asuma la responsabilidad de las finanzas en relación a tres áreas de decisión localizadas en toda empresa.

Decisiones de Inversión.- ¿Dónde invertir los fondos

y en qué proporción?. Una de las decisiones más importantes es el presupuesto de inversiones de capital cuyos rendimientos se obtendrán en un largo plazo.

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

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

3. LAS FUNCIONES BÁSICAS DE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO

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

Las funciones del administrador financiero dentro de una empresa pueden evaluarse con respecto a los estados financieros básicos de ésta. Sus tres funciones primarias son: el análisis de los estados

financieros, determinar la estructura de activos de la empresa y determinar su estructura de capital.

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

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

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

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

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

Los cinco componentes principales de las funciones del Administrador financiero son: la planeación y el control financiero, administración de capital de trabajo, inversiones en activo fijo, decisiones sobre estructura del capital y episodios de financiamiento individual.

El gerente financiero usa en la asignación y obtención de fondos ciertas herramientas de análisis, de planeación y control. El análisis financiero es una condición necesaria, para tomar decisiones financieras acertadas, el gerente financiero debe planear cuidadosamente con el fin de obtener -asignar fondos de manera eficiente, éste funcionario debe proyectar flujos futuros de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la empresa. Sobre la base de estas proyecciones, planea para tener una liquidez adecuada que le permita pagar las cuentas y atender otras obligaciones a medida que vayan venciendo, obligaciones que puedan ser necesaria la obtención de fondos adicionales. El gerente financiero debe establecer ciertas normas con el fin

de controlar el desempeño de sus funciones y establecer una comparación con lo planeado.

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

Las inversiones en activos fijos representan erogaciones importantes para las empresas, debe prestarse atención a las decisiones con respecto no solamente a la erogación inicial para la compra de un activo, si no a las erogaciones subsecuentes relacionadas con éste, por definición los activos fijos tienen vida mayor de un año y en consecuencia representan compromisos financieros a largo plazo por parte de la empresa, a medida que pasa el tiempo puede que se hagan obsoletos o necesiten adecuaciones para su funcionamiento esto implicaría necesitar de ciertas decisiones financieras que nos permitan un adecuado manejo del origen y trayectoria de proyectos de desembolsos capitalizables y sus implicaciones en la política financiera de la empresa.

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

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

La controversia acerca de la existencia de una estructura óptima de capital para las empresas está aun sin ser ciencia exacta. El enfoque tradicional, en la estructura del capital se basa en varias suposiciones restrictivas y sugiere que la estructura óptima de capital para una empresa es aquella en la cual el costo total de capital de la empresa se reduce al mínimo.

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

a la economía en general.

4. LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL FINANCIERO

4.1 LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Cualquier actividad tiene mayor probabilidad de éxito si es planeada adecuadamente, de esta manera una empresa dirigida bajo una correcta y estricta planeación tendrá mayor probabilidad de lograr los fines para los que fue creada.

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

Se define a la planeación financiera como: "la función ejecutiva que consiste en la selección entre las alternativas posibles de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, relativos a la consecución, aplicación y control de los fondos necesarios para el desarrollo de sus actividades y ejecución de sus proyectos a corto y a largo plazo en la forma que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accio-

nistas y satisfacer sus obligaciones hacia la sociedad", otra definición nos dice que está es "la apreciación orientada al futuro de los aspectos financieros del programa de la empresa, conducente a decisiones relativas al curso de acción más efectivo, que deberá seguirse en un tiempo determinado".

El administrador financiero es la persona que se encarga de realizar el trabajo de planeación financiera.

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

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

Mediante la planeación financiera se logrará una adecuada distribución de los recursos monetarios, obteniéndose con esto, una estricta coordinación entre las actividades de administración, producción y ventas, lo cual facilitará el control en inversio-

nes, costos y gastos y al mismo tiempo servirá de auxilio en la elección de las mejores inversiones, que haya necesidad de hacer, desde el punto de vista de su rendimiento.

Los objetivos que persigue la planeación financiera son los siguientes: liquidez, solvencia, estabilidad rentabilidad.

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

Solvencia.- Esto se logra mediante el establecimiento de una estructura financiera adecuada a la empresa; por medio de la solvencia se está cuidando la capacidad de endeudamiento del negocio, vigilando que no se contraten financiamientos con grandes garantías, que limiten en lo futuro las posibilidades de otros créditos, o bien, que los costos de estos financiamientos sean muy elevados.

Estabilidad.- Necesidad de utilizar las inversiones con un máximo de eficiencia para propiciar un adecuado rendimiento.

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

Para el logro de dichos objetivos es necesario que el administrador financiero resuelva las preguntas:

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

¿De qué fuentes deben ser financiados estos recursos?

¿Cuáles son los activos fijos que la empresa debe adquirir y cuáles deben ser las cantidades óptimas de los activos circulantes?

Etapas de la planeación financiera:

Determinación de objetivos y formulación de políticas.

Investigación y obtención de la información básica.

Predicción y formulación de las operaciones en términos financieros.

Selección de cursos alternativos de acción.

Formulación de presupuestos y control presupuestal.

La planeación es la clave del éxito del gerente financiero. Los planes financieros pueden adquirir muchas formas, pero un buen plan debe relacionarse con las fuerzas y debilidades existentes en la empresa. Deben comprenderse sus fuerzas si se desea usarlas en interés propio y deben reconocerse

sus debilidades para poder adoptar una acción correctora.

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

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

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

TIPOS DE RAZONES FINANCIERAS:

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

Razones de apalancamiento.- Que miden la extensión

con qué la empresa ha sido financiada por medio de deudas.

Razones de actividad.- Miden con que efectividad está usando la empresa de esos recursos

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

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

Fuentes y Usos del Estado de Fondos

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

Análisis práctico de las fuentes y usos, se tabulan primeros los cambios en las partidas del Balance General de un año a otro, cada cambio ocurrido se clasifica como una fuente o uso de fondos, según sea el caso:

Fuente de fondos:

a) Disminución de la partida de activo.

b) Aumento de la partida de pasivo.

Uso de fondos:

a) Aumento de la partida de activo.

b) Disminución de la partida de pasivo.

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

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

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

Fuentes proforma y usos de los fondos:

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

4.2 LOS CONTROLES DE LA DIRECCIÓN

Son los sistemas de información que requiere la dirección de la empresa para evaluar el desempeño

del periodo inmediato anterior, tomando medidas para corregir los problemas y reevaluar los planes elaborados con anterioridad, a la luz de la nueva situación.

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

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

Dentro de los controles de dirección podemos mencionar los siguientes:

Facturación

Éste es un indicador básico para cualquier empresa; en ciertos casos se lleva una estadística diaria, en otras semanal, o por lo menos mensual. La venta se

puede analizar en varias formas y representar gráficamente para su mejor interpretación, tanto por lo que se refiere a la tendencia como en relación a una meta determinada.

Composición de ventas y contribución marginal

Este análisis corresponde al modelo de contribución marginal y permite controlar periódicamente la estrategia comercial, por lo que respecta a la composición de ventas por producto o por mercado.

Resultados

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

Finanzas

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

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

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

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

Producción

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

Personal

Los principales aspectos por analizar en relación

con el área de personal son: personal contratado y rotación.

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

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

4.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL

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

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

El conjunto de esas características estratégicas que adopta le dan una fisonomía y una forma de comportamiento en el medio en que opera y constituye

en lo que se denomina estrategia integral de la empresa, que la contempla como un todo.

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

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

Características y dinamismo de los mercados.

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

Situación económica general y perspectivas a largo plazo.

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

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

cliente, e incluso adelantarse a sus necesidades para mantener su posición en el mercado.

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

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

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

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

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

empresas externas. debe contemplar los siguientes aspectos, suministros, comercial, tecnología, políticas, control de capital.

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

El enfoque ideal es el que analiza las alternativas que se le presentan a la empresa, tomando en cuenta los aspectos económicos y financieros a corto plazo y al mismo tiempo establece las bases para la supervivencia y el desarrollo futuro sin perder de vista el beneficio que la operación de la empresa reporta a la comunidad, ya que esta es su mejor garantía de éxito.

5. EL ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA PLANEACIÓN FINANCIERA

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

Se interesa por la componente individual y hace é--

fasis en la función que cumple dentro del sistema, más en la función que cumple como entidad individual. Es una forma de analizar los elementos que lo componen, la forma, la forma en que éstos se relacionan entre si y las leyes que rigen el comportamiento del conjunto de acuerdo con la actuación de sus elementos. El enfoque de sistemas permite analizar a la empresa en forma objetiva sin ideas preconcebidas, para ello es necesario:

Establecer una medida que permita evaluar su comportamiento, en razón de los objetivos que se propone alcanzar.

Definir los elementos que la constituyen y la forma en que se relacionan entre si.

Analizar los factores que condicionan su funcionamiento.

Elaborar modelos que representen su operación.

CAPÍTULO III

LOS MODELOS PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

1. EMPLEO DE LOS MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para tomar las decisiones más adecuada dentro del contexto actual, en el que día a día se suscitan cambios, es necesario contar con instrumentos de trabajo simples que permitan poder realizar una evaluación de la situación en la que se encuentra la empresa, sus problemas y sus posibilidades de desarrollo en el futuro. Todo esto es posible, mediante el empleo de MODELOS que en forma clara nos muestren el funcionamiento que está teniendo la empresa actualmente y que permiten evaluar diferentes alternativas de acción.

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

No existe una serie de modelos prefabricados para llevar a cabo el análisis de cualquier empresa, lo que se puede hacer es construir un modelo específico para una empresa en cierto momento de la misma y conocer lo que sucedería si se llevasen a cabo ciertos proyectos dentro de la misma.

Existen dos modelos fundamentales para el análisis financiero de una empresa: El modelo económico y el

modelo financiero, los cuales conjuntamente forman el Modelo Económico Financiero de la empresa.

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

Una empresa es conjunto de elementos humanos, técnicos, físicos y financieros, tanto internos como externos, y depende de la forma en que éstos interactúen como se generan los ingresos, los costos y las utilidades en la misma.

La interpretación de todos estos elementos presenta un cuadro difícil de comprender, aún para el gerente más experimentado, ya que una decisión puede producir numerosos cambios en diversos aspectos de la empresa, por lo que se debe hacer una efectiva evaluación de todas las alternativas, sin duda la investigación de operaciones resulta ser un elemento de ayuda al gerente financiero para tomar decisiones sobre bases firmes.

La investigación de operaciones se define como la aplicación del método científico que utiliza un grupo interdisciplinario a fin de representar las complicadas relaciones funcionales como modelos matemáticos para suministrar una base cuantitativa para la toma de decisiones y descubrir nuevos pro-

blemas para su análisis cuantitativo.

Así se pretende aumentar la efectividad de las decisiones administrativas, basándose en la experiencia pasada, la intuición y el criterio de los administradores.

La investigación de operaciones incluye algo más que el simple desarrollo de modelos para resolver problemas específicos. Su importancia radica principalmente en que puede ser aplicada para la obtención de resultados, que servirán de base para la toma de decisiones en todos los niveles de la administración de la empresa. La combinación de la experiencia del administrador, las condiciones presentes y futuras del negocio y el resultado de un modelo matemático, sin duda serán la base para poder llevar a cabo la planeación, la organización, la dirección y el control de las actividades de la empresa.

1.1 DEFINICIÓN

Un modelo se pueden definir como una representación o abstracción de una situación u objeto reales, que muestra las relaciones y las interrelaciones de la acción y la reacción en términos de causa y efecto.

Una de las razones básicas para el desarrollo de modelos es la de descubrir las variables importantes

o pertinentes. Se utilizan diferentes técnicas cuantitativas como la estadística y la simulación para investigar las diferentes relaciones que guardan las variables de un modelo.

1.2 CLASIFICACIÓN

Los modelos pueden clasificarse por sus dimensiones, funciones, propósitos, temas o grado de abstracción, como sigue:

Modelos íconos. Es una representación física de algunos objetos, un ejemplo de éstos serían las fotografías.

Modelos analógicos. Pueden representar situaciones dinámicas, como por ejemplo las curvas de demanda, los diagramas de flujo, etc.

Modelos matemáticos ó simbólicos. Son representaciones de la realidad y toman la forma de cifras, símbolos y matemáticas. Un tipo de modelo simbólico que se usa comúnmente en la investigación de operaciones es la ecuación, sus símbolos no solo son más fáciles de manipular que las palabras, sino que se escriben rápidamente. Además, de que se prestan a ser manipulados a través de la computadora, y esto en la actualidad reviste gran importancia.

Existen diversos tipos de modelos matemáticos como:

cualitativos y cuantitativos, estandar y hechos a la medida, probabilísticos y determinísticos, descriptivo y de optimización, estáticos y dinámicos y de simulación y no simulación.

Los problemas de investigación de operaciones que se ocupan de las cualidades o propiedades de los componentes se llaman modelos cualitativos.

Cuando insertamos símbolos para representar constantes y variables en un modelo matemático, lo llamamos modelo cuantitativo.

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

Los modelos que se basan en la probabilidad y la estadística y que se ocupan de incertidumbres futuras se llaman probabilísticos.

Cuando los modelos cuantitativos no contienen consideraciones probabilísticas se llaman modelos determinísticos, como ejemplo podríamos mencionar a la programación lineal y a los inventarios.

Un modelo descriptivo se construye simplemente como descripción matemática de una condición del mundo real.

Los modelos estadísticos se ocupan de determinar una respuesta para una serie especial de condiciones fi-

jas que probablemente no cambian significativamente a corto plazo.

El modelo dinámico nos va a permitir encontrar las decisiones óptimas para periodos futuros.

La simulación es un método que comprende cálculos secuenciales, donde puede reproducirse el funcionamiento de problemas o sistemas a gran escala. En los casos en que ocurren ciertas relaciones complejas, es más fácil preparar y analizar una situación simulada a una computadora, que preparar y emplear un modelo matemático que presente todo el proceso que estudia.

De este modo algunos problemas se prestan para usar números aleatorios y datos empíricos en los modelos de simulación, y otros se prestan para usar los modelos no simulados.

A continuación se presenta un Modelo General de la Investigación de Operaciones que será representativo del sistema que se va a estudiar.

$$E = f(X_i, Y_j)$$

donde:

E: representa la efectividad del sistema.

X_i: representa las variables sujetas a control.

Y_j: representa las variables no sujetas a control.

Las restricciones de los valores que pueden tomar las variables se expresa como una serie suplementario de ecuaciones y desigualdades. La solución de un modelo de esta índole consiste en determinar los valores de las variables de control X_i , para las cuales se maximiza la medida de efectividad.

Los pasos para la construcción de dicho modelo se presentan a continuación:

- Lista de componentes.
- Seleccionar estos componentes en orden de importancia.
- Combinarlos o bien dividirlos.
- Ver si son contratables o no.
- Designar símbolos.
- Formular la ecuación o ecuaciones.

Métodos cuantitativos de Investigación de operaciones que se han aplicado a los problemas de negocios.

Teoría de probabilidades. Esta resulta muy útil para reducir la incertidumbre.

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

Modelos de secuenciación. Comprenden la determinación de una secuencia óptima para una serie de tareas o eventos. Ejemplos: las redes de PERT, PERT-COSTOS, etc. En la actualidad estas técnicas se aplican a la investigación y desarrollo, planeación de productos nuevos entre otras áreas.

Modelos de reemplazo. Normalmente éstos problemas son de dos tipos: aquellos que comprenden artículos que se deterioran con el tiempo y los que fallan después de un periodo determinado. En éstos casos puede emplearse el muestreo estadístico y la teoría de la probabilidad para resolverlos.

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

Modelos de asignación. Cuando se llevan a cabo varias actividades, hay diferentes problemas al ejecutarlas ya que existen instalaciones y recursos limitados para llevar a cabo cada una de ellas de una manera eficaz, y es así que se presenta un problema de asignación, que se resolverá mediante programación lineal.

Modelos de programación dinámica. Este modelo va a tomar en cuenta los efectos de las decisiones que se toman en el presente y que tendrán repercusión en los periodos futuros.

Modelos de competencia. En estos problemas se ha usado con éxito la teoría estadística de la decisión y la simulación para desarrollar estrategias de publicidad, políticas de precios, etc.

Teoría de líneas de espera. Se ocupa de las llegadas aleatorias a una instalación de servicio o de procesamiento de capacidad limitada. Utiliza la teoría de probabilidades y el cálculo.

Modelos de ruta. Se evalúan en términos de tiempo y costo.

Metodos de búsqueda. Se aplican en problemas tales como los sistemas de exploración y control de calidad.

Muchos de los métodos, tácticas y modelos precedentes, se han reunido para producir un grupo novedoso de instrumentos de investigación de operaciones para uso del área administrativa.

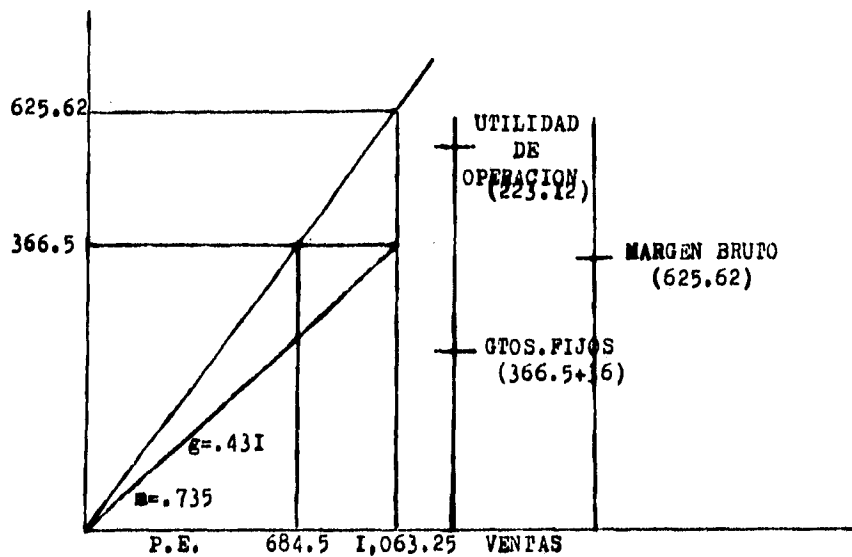
Los Modelos cuantitativos de la investigación de operaciones son instrumentos adicionales que van a permitir que el creador de decisiones sea más objetivo al escoger un determinado curso de acción entre diversas alternativas.

2. EL MODELO ECONÓMICO

El modelo económico o de resultados, es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias, y nos va a mostrar los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, teniendo en cuenta la estructura de la empresa.

Para poder analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, se ha diseñado el modelo económico, que no es más que una variante del punto de equilibrio y que como éste se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias, mostrando sobre una gráfica de dos ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos, gastos y utilidad con relación a las ventas.

A continuación se presenta un ejemplo práctico de un **MODELO ECONÓMICO**.



GRAFICA I MODELO ECONOMICO

ÍNDICE DE RENTABILIDAD COMERCIAL. Relaciona el margen con las ventas, de la manera siguiente:

$$m = M = \text{margen} = 625.62 = 0.58 \text{ (58\% de la venta)}$$

$$V \text{ ventas} \quad 1063.25$$

ÍNDICE DE ESTRUCTURAS. Relaciona los gastos de estructura con la venta, como sigue:

$g = GF = \text{Gtos. fijos} = 366.5 = 0.34$ (34% de la venta)

V ventas 1063.25

PUNTO DE EQUILIBRIO.

$P-E = Gf + F = \text{Gtos. fijos} + \text{Gtos. financieros}$
 $\quad \quad m \quad \quad \text{Índice de rentabilidad comercial}$
 $= 366.5 + 36.0 = 402.5 = 59.02\%$
 $\quad .720 \quad \quad .720$

2.1 LA DINÁMICA DEL MODELO ECONÓMICO

En virtud de que existen una gran variedad de empresas, no es posible establecer normas rígidas de aceptabilidad de diferentes factores, pero sí, se puede tener en cuenta que las utilidades de la empresa mejoran en la medida que aumenta el índice de rentabilidad comercial (m), disminuye el índice de estructura (g) y disminuye el punto de equilibrio (p.e.).

Por lo que, se puede hablar de fuerzas positivas y negativas, así como de decisiones acertadas o erró-

neas, en la medida en que mejoren o deterioren el modelo.

Son fuerzas positivas, las que van a estimular al personal a trabajar en forma eficiente, aquellas que elevan la calidad y diseño de los productos, las que introducen mejores procesos o equipos, es decir, las que hacen que la empresa sea más eficiente y más rentable.

Por el otro lado las fuerzas negativas provocan que la empresa produzca menos y que sus costos sean mayores.

En suma, a través del modelo económico, podemos representar los efectos de ambas tendencias y tomar decisiones sobre la planeación de volúmenes de venta, para obtener determinadas utilidades predeterminadas.

3. EL MODELO DE ESTRUCTURA

Es la parte del modelo económico que representa los gastos fijos. La medida de eficiencia de una estructura determinada es el índice (g), que representa la relación entre los gastos fijo y las ventas, de manera que la estructura es más eficiente mientras menor sea el gasto por cada peso de venta.

3.1 LA FUNCIÓN LÍMITANTE

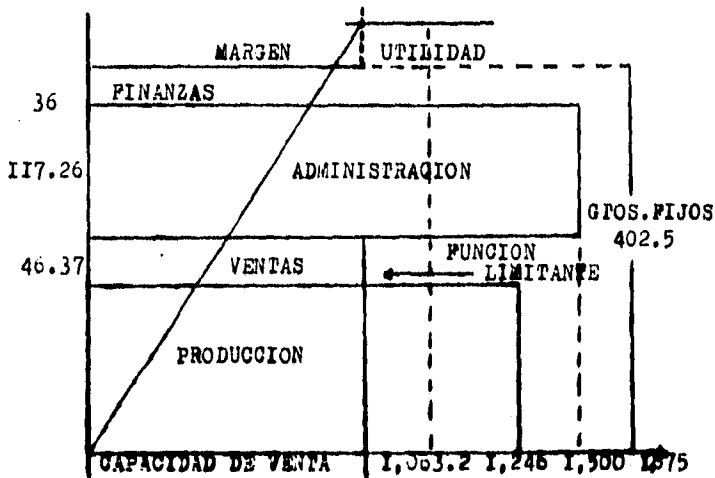
Es posible hacer una asignación de los gastos de estructura a cada una de las funciones básicas que realiza la empresa, clasificándolos en gastos de venta, de producción, de compra, de administración y financieros.

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

A continuación se presenta un análisis de estructura, de la Cía. X, S.A. de C.V.

FUNCIÓN	CAPACIDAD DE VENTA FIJOS	GASTOS
	(millones de \$)	
Producción	1500.00	202.87
Ventas	1062.50	46.37
Administración	1875.00	117.26
Finanzas	1246.00	36.00
Total limitante	106.50	402.50

Con los elementos anteriores, se puede construir la Gráfica Número 2, en la que se observa que mientras los gastos se suman, las capacidades se nivelan con la función limitante.



GRÁFICA 2 MODELO DE ESTRUCTURA

En el ejemplo presentado, la función limitante es ventas, mientras las otras funciones tienen capacidad sobrante.

Tomando en cuenta lo anterior, nos podríamos preguntar:

¿Cómo se mide la capacidad de ventas de cada función?

En la práctica, no es necesario alcanzar una gran precisión para saber cuál es la función limitante. Por ejemplo:

Si Finanzas es limitante, lo más probable es, que el que se quejará será Producción, porque los proveedores se negarán a surtir por la falta de pago oportuno.

De la misma manera, si es Producción el limitante, el que se quejará será Ventas, porque habrá incumplimiento con los clientes.

Si es administración, seguramente todos se quejarían por falta de servicio.

Sin embargo, es posible mejorar la eficiencia de la estructura de la empresa, teniendo en cuenta lo siguiente:

a) Haciendo una ampliación de la función limitante.

Aunque esto implique aumentar los gastos fijos, se mejorará la rentabilidad general de la empresa.

b) Reduciendo los gastos en funciones excedentes. Con lo que se logrará una reducción en los gastos fijos y se aumentará en las utilidades sin que esto afecte el volumen de ventas.

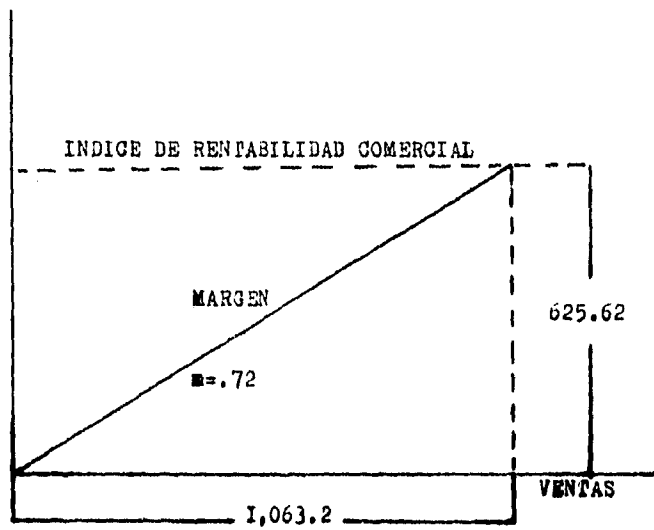
c) Mejorando la eficiencia de cada función.

4. EL MODELO DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL

Esta es una parte del modelo económico que relaciona el margen con las ventas. Dicha relación, es una medida útil, pero en ocasiones imperfecta de la rentabilidad de un determinado producto, ya que lo que vende la empresa, será su capacidad instalada para producir o para prestar servicios a los clientes. Por lo que, resulta más apropiado analizar la rentabilidad de cada producto en relación con la capacidad empleada para producirlo o venderlo.

La medida de la capacidad se va depender de la naturaleza de la empresa, y su función primordial será absorber la mayor cantidad de recursos y generar una alta proporción de los gastos. Por otro lado, el aprovechamiento de la capacidad de producción excedente, mediante la introducción de nuevos productos o mercados pueden proporcionar un margen adicional, que hará más rentable a la empresa.

A continuación, se presenta un ejemplo de éste tipo de modelo:



GRÁFICA 3 MODELO DE CONTRIBUCION MARGINAL

Resumiendo lo anteriormente expuesto, existen varias posibilidades para elevar la rentabilidad de una empresa:

a) Aumentando la proporción de las ventas de los productos que son más rentables.

b) Mejorando la rentabilidad de los productos mediante:

- el aumento de precios.

- la reducción de los costos directos.

- la eficiencia de los métodos de trabajo.

c) Aumentando el volumen de las ventas aprovechando la capacidad excedente.

5. EL MODELO FINANCIERO

Es una representación gráfica del Estado de Situación Financiera de la empresa. El empleo de éste modelo nos va a permitir:

- Determinar cuáles son los recursos necesarios para alcanzar un determinado volumen de ventas.

- Estimar la capacidad financiera de las ventas para una determinada disponibilidad de recursos.

- Evaluar el impacto de factores externos como la inflación, la devaluación, los cambios en la política fiscal, etc., sobre la estructura financiera de la empresa.

Por otra parte, para la construcción de éste modelo se supone que una parte del capital de la empresa se encuentra inmovilizada por inversiones en activos fijos, y el resto se emplea en financiar sus operaciones de compra, producción y venta, complementando con créditos revolventes. Las cuentas fijas permanecen constantes hasta el límite que lo permita su capacidad instalada, mientras que los recursos necesarios para la operación aumentan en proporción con el volumen de las ventas. Así la empresa puede alcanzar el volumen de ventas que le permitan sus recursos de operación.

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

CAPITAL FIJO (Cf)

Es la diferencia entre los activos y los pasivos fijos.

$$Cf = Af - Pf$$

CAPITAL CIRCULANTE (Cc)

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

$$Cc = C - Cf$$

CAPITAL DE OPERACIÓN (Co)

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

$$Co = Ao - Po$$

CAPITAL DE OPERACIÓN DISPONIBLE (Cod)

Está constituido por el capital circulante (Cc), más los créditos revolventes con que se cuanta.

$$Cod = Cc + Pr$$

ÍNDICE DE CAPITAL DE OPERACIÓN (Co)

Este índice equivale a la cantidad de recursos con que debe contar la empresa.

$$Co = Co / Ventas$$

CAPITAL DE OPERACIÓN REQUERIDO (Cor)

Son los recursos necesarios para vender un determinado volumen de mercancía.

$$Co = Co \times Ventas$$

EXCEDENTES O FALTANTES

Es la diferencia entre el capital de operación disponible y el capital de operación empleado, o si se trata de una proyección, del capital requerido.

$$Ex = Cod - Cor$$

CAPACIDAD FINANCIERA DE VENTA (Cfv)

CFV = Capital de operación disponible
índice de capital de operación

A continuación se presenta un ejemplo de un Modelo Financiero.

DATOS

$$Cf = Af - Pf = 407.25 - 125.00 = 282.25$$

$$Cc = C - Cf = 575.5 - 282.25 = 293.25$$

$$Co = Ao - Po = (562.5 - 75.12 - 24.62) = 462.76$$

$$Cod = Cc + Pr = 293.25 + 250.00 = 543.25$$

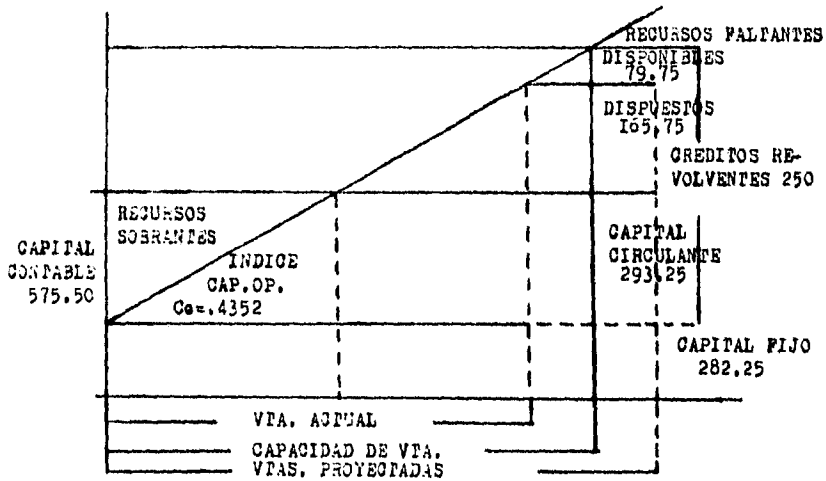
$$co = Co/Ventas = 462.76/1062.25 = .4352$$

Co = Co X Ventas; es decir que si esta empresa proyecta vender 1500.00 en vez de 1063.25, necesita:

$$1500.00 \times .4352 = 652.80$$

$$Ex = Cod - Co = 543.25 - 462.75 = 80.50$$

$$CFV = \text{Capital de operación disponible Cod} / \text{Índice de capital de operación Co.} = 543.25 / .4352 = 1248.27$$



GRAFICA 4 MODELO FINANCIERO

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

6. EL MODELO ECONÓMICO FINANCIERO

El modelo económico financiero nos va a presentar en forma conjunta el modelo económico y el modelo financiero de la empresa, empleando en ambos modelos la misma escala horizontal de ventas.

El modelo económico financiero, nos va a permitir analizar la rentabilidad de la empresa, al variar los volúmenes de ventas, costos, precios, inventarios, plazo de crédito a clientes, entre otros; además de evaluar las diferentes alternativas de acción tanto desde el punto de vista económico como del financiero, para tomar las decisiones más acertadas.

Este modelo nos va a permitir observar las restricciones que el modelo financiero impone al modelo económico, en términos de volumen de ventas, en el análisis del comportamiento de los gastos financieros y en la evaluación del impacto de diversas decisiones sobre precios, inversiones, créditos, aportaciones de capital, etc..

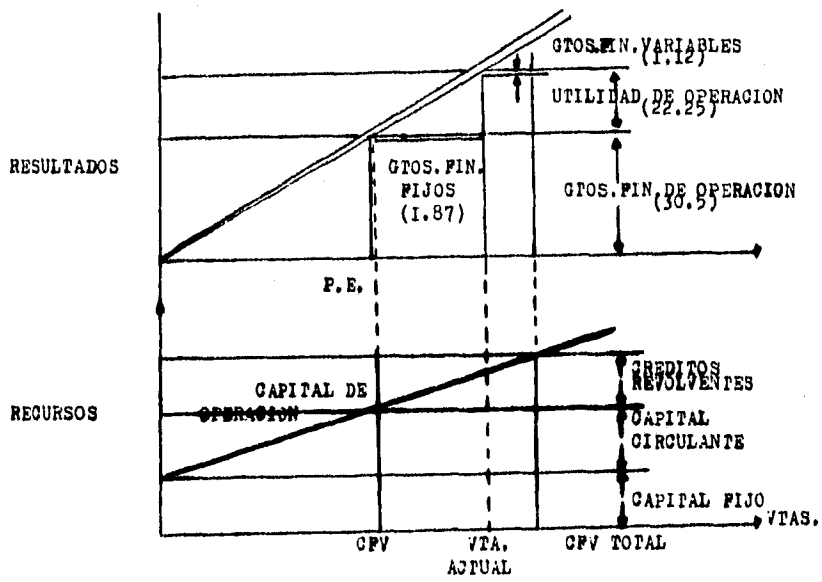
Existen diversos efectos que modifican el modelo económico financiero, entre los que se encuentran los siguientes:

- Inversiones en activos fijos.
- Efectos de una pérdida cambiaria o crediticia.

- Variaciones estacionales de ventas.

- Restricciones de capital de operación, o bien, el efecto combinado de: la inflación, las pérdidas cambiarias o crediticias, restricciones de circulante o contracción del mercado.

En la siguiente gráfica, podremos observar cómo el modelo financiero va a limitar el volumen de ventas (CFV) y la utilidad de operación del modelo económico; también se muestra el comportamiento de los gastos financieros fijos y variables. Los primeros corresponden a los créditos a largo plazo, y los segundos, a los créditos revolventes. Estos parten del punto en que se cruza la línea del capital de operación requerido (Co) con la línea del capital circulante, que es el volumen de ventas que se puede financiar con recursos propios.



GRÁFICA 5 MODELO ECONOMICO FINANCIERO

CAPÍTULO IV

LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL EN EL ÁREA FINANCIERA DE UNA EMPRESA (INVESTIGACIÓN DE CAMPO)

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

Para poder dar respuesta a todos los cuestionamientos arriba señalados los empezamos de campo, bajo el siguiente marco teórico conceptual.

El desarrollo económico que se ha dado en los últimos años en nuestro país, ha repercutido en el crecimiento de las empresas en general por lo que se

ha hecho mas indispensable aún el mantener una adecuada administración de los recursos con los que cuenta la entidad, para el logro de sus objetivos.

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

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

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

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

El control.- Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los

resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieran presentado en la realización de los programas.

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

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

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

PRODUCCIÓN

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

MERCADOTECNIA

Es el conjunto de actividades humanas encaminadas a facilitar y consumir intercambios. Administración de mercadotecnia es el análisis, planeación, ejecución y control de programas destinados a producir los intercambios deseados con determinados públicos a

fin de obtener utilidades personales o comunes. El concepto de Mercadotecnia es la orientación hacia el cliente, a fin de producir satisfacciones y bienestar a largo plazo a los consumidores, como clave de la obtención de los objetivos de la organización.

RECURSOS HUMANOS

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

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

la función financiera, bastará con analizar el siguiente ejemplo:

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

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

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

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

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

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

El propósito primordial de toda empresa es producir y distribuir los bienes y servicios en la sociedad dentro de la cual opera. Para alcanzar esta meta se requiere el cumplimiento de determinadas funciones de producción, distribución y finanzas. Si se requieren cumplir con eficiencia estas funciones ne-

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

cesariamente han de efectuar las funciones administrativas de planteamiento y control

La administración financiera es la aplicación de las funciones de planeación y control a la función financiera.

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

En una empresa, en la mayoría de los casos, se toman decisiones en forma intuitiva, de acuerdo con la experiencia o los prejuicios de quienes los manejan. Algunos tienen éxito pero otros fracasan dependiendo de factores externos.

La elección de una alternativa implica el camino que ha de seguirse y asignar los recursos necesarios para ello. Esto plantea difíciles cuestionamientos:

¿Hasta qué punto conviene crecer?

¿Que tanto conviene diversificar productos o mercados?

¿Cuánto hay que invertir en investigación y en qué campos?

¿Hasta qué nivel deben elevarse los salarios?

Todas estas preguntas tienen muchas respuestas posi-

bles y no siempre lo indicado es la solución acertada.

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

De esta problemática se desprende la necesidad de cuestionar lo siguiente:

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

2. HIPÓTESIS

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

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

3. INVESTIGACIÓN

La investigación de campo se realizó de la siguiente manera:

3.1 OBJETIVO

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

Empresas elegidas elaboración y exposición del cuestionario aplicado a la encuesta:

Se escogieron cinco empresas inscritas en Bolsa de Valores, S. A DE C. V. en la cual se conceptúa como un centro financiero donde acuden los empresarios a exponer y ofrecer públicamente sus títulos, en donde los inversionistas los analizan, los valorizan y los adquieren volviéndose de alguna manera parte de las mismas, Así las empresas elegidas serán sujetas a la aplicación de los cuestionarios, elaborados en torno al tema de investigación.

3.2 EMPRESAS ELEGIDAS, CUESTIONARIO APLICADO

EMPRESAS ELEGIDAS:

-GRUPO CIFRA, S.A. de C.V.
OPERADORA RESTAURANTERA VIP'S
AV. UNIVERSIDAD 936 G. ANAYA 03310
DEPARTAMENTO DE FINANZAS
ÁREA DE CONTABILIDAD GENERAL

-GRUPO SANBORNS, S.A. de C.V.
AV. DEL CALVARIO 106 1400
ÁREA DE SUMINISTROS INTERNOS

-CELANESE MEXICANA, S.A. de C.V.
AV. REVOLUCIÓN 1425 TLACOPAC
CONTRALOR FINANCIERO

-GRUPO INDUSTRIAL GAMESA, S.A. de C.V.
EJERCITO NACIONAL 373,4 PISO GRANADA
ÁREA DE FINANCIAMIENTO INTERNO SUCURSAL

-GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de C.V.
EJERCITO NACIONAL 533,9 PISO GRANADA
DEPARTAMENTO DE FINANZAS

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué método de planeación financiera utilizan?
2. ¿Se elaboran presupuestos flexibles?
3. ¿Utilizan modelos matemáticos para sus planes y controles?
4. ¿Su planeación financiera está integrada en un sistema de cómputo?
5. ¿En qué nivel de la estructura de la organización se tiene establecida la función de hacer la planeación financiera de la empresa?
6. ¿Dan algún tipo de informe mensual de las desviaciones que pudieran existir en relación con la planeación financiera? ¿A qué aspectos o resultados se les da un énfasis especial en dichos informes?
7. ¿Qué tipo de controles utilizan?
8. ¿Estos controles han demostrado ser efectivos, tomando en cuenta la estructura y crecimiento de la empresa?

4. RESULTADOS OBTENIDOS

APLICACIÓN AL CUESTIONARIO A:

GRUPO CIFRA, S.A. de C.V.

OPERADORA RESTAURANtera VIP'S

1. ¿Qué método de planeación financiera utilizan?

R. Presupuestos y Flujos de caja

2. ¿Se elaboran presupuestos flexibles?

R. Sí

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

R. Sí.

4. ¿Su planeación financiera está integrada en un sistema de cómputo?

R. Sí.

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

R. En la gerencia, dependiente de la Dirección de Finanzas.

6. ¿Dan algún tipo de informe mensual de las desviaciones que pudieran existir en relación con la planeación financiera? ¿A qué aspectos o resultados se les da un énfasis especial en dichos informes?

R. Sí.

A las variaciones en unidades vendidas e importe de las ventas

A las variaciones en los costos financieros

A las variaciones en la utilidad neta

7. ¿Qué tipo de controles utilizan?

R. Preventivos y correctivos

8. ¿Estos controles han demostrado ser efectivos, tomando en cuenta la estructura y crecimiento de la empresa?

R. Sí

APLICACIÓN AL CUESTIONARIO A:

CELANESE MEXICANA, S.A. de C.V.

1. ¿Qué método de planeación financiera utilizan?

R. Presupuestos a corto y largo plazo.

Flujos de efectivo.

2. ¿Se elaboran presupuestos flexibles?

R. Sí.

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

R. Sí.

4. ¿Su planeación financiera está integrada en un sistema de cómputo?

R. Sí.

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

R. Al tercer nivel. Dirección financiera y de planeación.

Niveles:

1. Dirección general
2. Subdirección general
3. Diferentes direcciones

6. ¿Dan algún tipo de informe mensual de las desviaciones que pudieran existir en relación con la planeación financiera? ¿A qué aspectos o resultados se les da un énfasis especial en dichos informes?

R. Sí.

Se aplican todas las variaciones, ya sea favorables o desfavorables mayores de un 20%.

7. ¿Qué tipo de controles utilizan?

R. Preventivos.

8. ¿Estos controles han demostrado ser efectivos, tomando en cuenta la estructura y crecimiento de la empresa?

R. Sí.

APLICACIÓN AL CUESTIONARIO A:

GRUPO INDUSTRIAL GAMESA, S.A. de C.V.

1. ¿Qué método de planeación financiera utilizan?

R. Tradicional, con apoyo en factores externos.

2. ¿Se elaboran presupuestos flexibles?

R. Si.

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

R. No.

4. ¿Su planeación financiera está integrada en un sistema de cómputo?

R. Sí.

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

R. En contraloría y subdirección Financiera.

6. ¿Dan algún tipo de informe mensual de las desviaciones que pudieran existir en relación con la planeación financiera? ¿A qué aspectos o resultados se les da un énfasis especial en dichos informes?

R. Sí.

Al flujo de caja (ingresos)

A los costos de producción.

7. ¿Qué tipo de controles utilizan?

R. Preventivos.

8. ¿Estos controles han demostrado ser efectivos, tomando en cuenta la estructura y crecimiento de la empresa?

R. Sí.

APLICACIÓN AL CUESTIONARIO A:

GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de C.V.

1. ¿Qué método de planeación financiera utilizan?

R. Presupuesto anual.

Revisión cuatrimestral

Análisis mensual de diferencias

2. ¿Se elaboran presupuestos flexibles?

R. Si.

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

R. No.

4. ¿Su planeación financiera está integrada en un sistema de cómputo?

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

R. Nivel directivo y nivel ejecutivo

6. ¿Dan algún tipo de informe mensual de las desviaciones que pudieran existir en relación con la planeación financiera? ¿A qué aspectos o resultados se les da un énfasis especial en dichos informes?

R. Sí.

En base a los presupuestos y a cualquier diferencia o desviación en relación a éste, se hace un análisis para determinar la causa.

7. ¿Qué tipo de controles utilizan?

R. Preventivos y correctivos.

8. ¿Estos controles han demostrado ser efectivos, tomando en cuenta la estructura y crecimiento de la empresa?

R. Sí.

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO A:

GRUPO SANBORNS, S.A. de C.V.

1. ¿Qué método de planeación financiera utilizan?

R. Presupuestos anuales, que son revisados trimestralmente.

2. ¿Se elaboran presupuestos flexibles?

R. Sí

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

R. No.

4. ¿Su planeación financiera está integrada en un sistema de cómputo?

R. Sí.

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

R. Dirección administrativa, segundo nivel.

6. ¿Dan algún tipo de informe mensual de las desviaciones que pudieran existir en relación con la planeación financiera? ¿A qué aspectos o resultados se les da un énfasis especial en dichos informes?

R. Se realizan reuniones periódicas de direcciones, para plantear las variaciones que se tengan contra el presupuesto.

Se trabaja en forma general en los aspectos relevantes de cada área.

7. ¿Qué tipo de controles utilizan?

R. Preventivos

8. ¿Estos controles han demostrado ser efectivos, tomando en cuenta la estructura y crecimiento de la empresa?

R. Sí

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1.- A través de la realización de éste trabajo y después de aplicar los cuestionario anteriores, pudimos comprobar que en todas las empresas existe un sistema de planeación financiera basado principalmente en la elaboración de presupuestos y flujos de efectivo con revisiones periódicas, lo cual permite el análisis de las desviaciones encontradas entre lo real y lo estimado.

2.- Ninguna de las cinco empresas investigadas utilizan modelos matemáticos para la elaboración de sus planes y controles.

3.- En estas empresas la función de planeación financiera se realiza en un nivel directivo dentro de sus planes y controles.

4.- Los presupuestos son formulados con un grado de flexibilidad que les permite hacer frente a los cambios tanto internos como externos, que se puedan suscitar en la empresa.

5.- Se tienen establecidos controles para vigilar el cumplimiento de los planes y programas. De la misma manera, existen sistemas de control, tanto preventivos como correctivos a fin de favorecer el desarrollo del presupuesto y lograr un porcentaje de desviación cada vez menor.

6.- Actualmente. las empresas están respondiendo positivamente al difícil reto de crecer y desarrollarse, aún cuando nuestro país está enfrentando tiempos difíciles. Están trabajando para lograr sus objetivos económicos y de servicio, atendiendo las necesidades actuales del mercado (produciendo los productos y servicios que están demandando) y sociales (por que generan fuentes de trabajo). Todo esto, con el fin de mantenerse vigentes en el ámbito empresarial del país.

7.- Sin duda, las funciones de planeación y control en el área financiera de la empresa, desempeñan un papel de relevante importancia en el desarrollo de la misma, puesto que es a través de dichas funciones, que la empresa podrá lograr un manejo óptimo de sus recursos. Por lo anterior se deduce, que la hipótesis formulada se acepta, sin embargo, no debemos perder de vista que es el recurso humano el que va a dirigir adecuadamente las acciones a realizar, tomando en cuenta el panorama general y específico de la empresa.

8.- Con respecto a la utilización de modelos matemáticos para el establecimiento de planes y controles, y debido a que no nos fue posible abundar en éste tema, creemos que resultaría interesante profundizar más sobre éste punto, en una investigación posterior.

CONCLUSIONES

1. En la actualidad, todas las empresas deben contar con un adecuado sistema de organización para poder lograr sus objetivos principales, ya sea económicos, de servicio o sociales. Y es en este punto, donde la Ciencia Administrativa, a través del proceso administrativo va a jugar un papel muy importante, pues en un mundo con crecientes cambios, las empresas deben enfrentarse a éstos, contando con los elementos necesarios para poder seguir operando con éxito.

2. El Proceso Administrativo, con sus cinco funciones básicas (planeación, organización, integración, dirección y control), contribuye en la sistematización de las actividades que realiza la empresa en lo que se refiere al manejo de sus recursos, llámese materiales, humanos o técnicos.

3. Tomando en cuenta que se expusieron los fundamentos respecto al tema, podemos concluir que la planeación y el control constituyen dos funciones básicas en el ciclo de las transacciones que se llevan a cabo en las empresas. La función de la planeación, va a dirigir y orientar a todas las demás funciones generales. Podemos decir, que con la planeación se va a abrir el ciclo, y con el control, este ciclo se va a cerrar.

4. Es en la etapa de planeación, donde se van a establecer los objetivos y metas de la empresa, que posteriormente se van a cuantificar por medio de los presupuestos, los cuales deberán ser flexibles, previniendo los cambios que se puedan suscitar.

5. En todas las empresas deberá existir una gerencia financiera, que es donde se llevarán a cabo las funciones de planeación y control de todos los aspectos relacionados con el uso y aplicación de los fondos con que cuenta la empresa, de las operaciones que se realizan, etc. Así pues, el Gerente Financiero será el encargado del manejo de los fondos, con el objetivo principal de lograr la optimización del valor actual de la empresa, a través del adecuado equilibrio que debe existir entre rentabilidad y riesgo.

6. Es al Gerente Financiero a quien le corresponden las funciones de: análisis de datos financieros, integración de activos y determinación de la estructura de capital de la empresa; y va a ser a través de la adecuada planeación, y eficiente control de ésta, la manera en que el Gerente Financiero, estará asegurando una buena parte del éxito de la empresa, a la cual presta sus servicios.

7. Por lo que se refiere a la Dirección de Finanzas, ésta debe contar con los medios necesarios, para tener una visión general y objetiva de la manera cómo se están llevando a cabo los planes y programas, lo cual se logrará mediante el establecimiento de controles en las diferentes áreas, enfatizando los renglones más determinantes en el curso de acción de la empresa.

8. La planeación estratégica integral, será la que cada empresa adopte, tomando en cuenta sus características específicas, como serían: sus objetivos a corto y largo plazo, los recursos con que cuenta, su situación económica general, etc.; así pues, posteriormente podrían plantearse diferentes alternativas, en relación con:

- * Servicio al cliente
- * Especialización y diversificación
- * Producción y comercialización
- * Tamaño y tasa de crecimiento
- * Innovación y riesgo
- * Autonomía y dependencia
- * Política de contratación de personal y
- * Ética social

9. La elaboración de modelos para el análisis de aspectos o decisiones específicas, en el área financiera de la empresa, es sin duda, un elemento de ayuda para el gerente financiero, puesto que le van a permitir tomar decisiones sobre bases firmes.

10. Es a través de la Investigación de Operaciones, como vamos a poder tener modelos matemáticos que se pueden utilizar para representar las relaciones funcionales que se dan en la empresa, con el objeto de contar con una base cuantitativa para la toma de decisiones.

11. Son dos los modelos financieros principales, los cuales se analizaron en este trabajo, el modelo económico o de resultados y el modelo financiero, el cual es una representación gráfica del estado de la situación financiera de la empresa, y ambos conforman el modelo económico financiero.

12. El objetivo principal de la utilización de estos modelos, es el hecho de que se pueden representar gráficamente los indicadores básicos de la empresa lo cual permite visualizar la situación general de la misma y prever las acciones que se deben llevar a cabo en el futuro.

13. Resultó interesante, haber podido constatar a través del desarrollo de esta investigación, que en la actualidad existen empresas que cuentan con los elementos necesarios para poder desarrollarse en forma adecuada , no sólo en cuanto a su planeación y control para el mejor aprovechamiento de los recursos ,la toma de decisiones, el logro de los objetivos institucionales y el óptimo desarrollo de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

-FERNÁNDEZ, Arena José Antonio

El Proceso Administrativo

Editorial Herrero, México D.F.

-REYES, Ponce Agustín

Administración de Empresas, Teoría y Práctica

Editorial Limusa, México.

-GITMAN, Lawrence J.

Fundamentos de Administración Financiera

Editorial Harla S.A. de C.V., México D.F.

-SALDIVAR, Antonio

Planeación Financiera de Empresas

Editorial Trillas.

-WESTON, J. Fred

Administración Financiera en la Administración

Editorial Interamericana.

-VILLEGAS, H. Eduardo

La Información Financiera en la Administración

Editorial Laro.

-VAN HORNE, James C.

Fundamentos de Administración Financiera

Editorial Prentice Hall.

-THIERAUF, Robert J.

Toma de Decisiones por medio de Investigación de Operaciones

Editorial Limusa.