



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"PLANEACION ESTRATEGICA PARA LOGRAR UN
NIVEL OPTIMO FINANCIERO EN UNA EMPRESA
QUE VENDE COPIADORAS".

784254

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

JOSE ZAVALA RECILLAS

ASESOR: L. C. JAIME NAVARRO MEJIA.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

2000.



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.



UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Planeación Estratégica para Lograr un Nivel Optimo Financiero en una Empresa que vende Copiadoras"

que presenta el pasante: José Zavala Recillas
con número de cuenta: 9129939-2 para obtener el título de :
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Julio de 2000

PRESIDENTE	<u>L.C. Alejandro Asader Zavala</u>	
VOCAL	<u>C.P. Mario López</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Jaime Navarro Mejía</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Act. Delia Cuevas Salgado</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	

A DIOS

Por permitirme realizar la presente Tesis y compartirla con ustedes.

A LA U.N.A.M.

Por acogerme entre sus brazos y permitirme usar sus recintos como centro de estudios.

A LA F.E.S. CUAUTITLÁN

Por permitirme realizar mis estudios en sus instalaciones y conocer a tan buenos amigos.

A ZAVALA Y CRISTINA

Por darme tanto.

A ANA Y EDSON

Por soportarme y ayudarme incondicionalmente.

La presente Tesis “Planeación estratégica para lograr un nivel óptimo financiero en una empresa que vende copadoras” es un trabajo que también es suyo.

A CANDY

Tal vez sin su ayuda, la presente Tesis no sería realidad; y por que siempre me ha ayudado y creído en mi.

A JOSÉ LUIS, PATRICIA Y ELIZABETH

Gracias por soportarme, ayudarme y apoyarme.

Un especial agradecimiento a:

José Zavala "Meyé", Noemi Alvarado,
Víctor Manuel Recillas, Alfredo Recillas
y Claudia López, Gilberto Castellanos,
Marcos Ramirez, Patricia Sauvage
y Paola Cerda, Paola González.

PLANEACIÓN
ESTRATEGICA
PARA LOGRAR
UN NIVEL ÓPTIMO
FINANCIERO
EN UNA EMPRESA
QUE VENDE
COPIADORAS

ÍNDICE

OBJETIVO	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
HIPOTESIS	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. PLANEACIÓN.	
1.1	CONCEPTO DE FINANZAS. 7
1.2	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. 8
1.2.1	PLANEACIÓN 8
1.2.2	ORGANIZACIÓN. 9
1.2.3	EJECUCIÓN. 9
1.2.4	DIRECCIÓN. 9
1.2.5	CONTROL. 10
1.3	TIPOS DE PLANEACIÓN: INFORMAL Y FORMAL. 10
1.4	TIPOS DE PLANES. 12
1.4.1	POR AMPLITUD: ESTRATÉGICOS Y OPERACIONALES. 13
1.4.2	POR SU LAPSO DE TIEMPO: A CORTO Y LARGO PLAZO. 14
1.4.3	POR SU ESPECIFICIDAD: ESPECÍFICOS Y DIRECCIONALES. 14
1.5	FACTORES QUE INCIDEN EN LA PLANEACIÓN. 15
1.5.1	NIVEL EN LA ORGANIZACIÓN. 16
1.5.2	CICLO DE VIDA EN LA ORGANIZACIÓN. 16
1.5.3	GRADO DE INCERTIDUMBRE AMBIENTAL. 18
1.5.4	DURACIÓN DE COMPROMISOS FUTUROS. 18
CAPÍTULO 2.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	
2.1	DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 22
2.1.1	EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES. 22
2.1.2	PROCESO. 23
2.1.3	FILOSOFÍA. 23
2.1.4	ESTRUCTURA. 24

2.2	BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN.	24
2.3	LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN.	30
2.4	PROCESO BÁSICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	33
2.4.1	PLAN PARA PLANEAR	34
2.4.2	ESTRATEGIAS MAESTRAS.	35
2.4.3	ANÁLISIS DE SITUACIÓN.	36
2.4.4	PREDICCIONES (PLANEAR).	37
2.4.5	PROGRAMACIÓN.	38
2.4.6	ESTRATEGIAS DE PROGRAMA.	39
2.4.7	EVALUAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.	39
2.4.8	SELECCIONAR LA ESTRATEGIA.	39
2.4.9	INSTRUMENTAR LA ESTRATEGIA.	39
2.4.10	REVISIÓN Y VALUACIÓN DE PLANES.	40
2.4.11	FLUJOS DE INFORMACIÓN.	40
2.4.12	NORMAS DE DECISIÓN Y EVALUACIÓN.	40
2.5	ASPECTOS DE UN ANÁLISIS DE SITUACIÓN OPERATIVO ACTUAL.	41
2.5.1	GLOBALIZACIÓN.	41
2.5.2	ECONÓMICO INTERNACIONAL.	42
2.5.3	ECONÓMICO NACIONAL.	46
2.5.4	SOCIAL.	52
2.5.5	POLÍTICO.	52
2.5.6	IMPOSITIVO.	52
2.5.7	TECNOLÓGICO.	53
2.5.8	FINANCIERO.	53
2.5.9	PERSPECTIVAS PARA 1999.	54
2.6	TIPOS DE ESTRATEGIAS.	58
2.6.1	ESTABILIDAD.	58
2.6.2	CRECIMIENTO.	59
2.6.3	CONTRACCIÓN.	61
2.6.4	COMBINACIÓN.	62

2.7	TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA ADECUADA.	62
2.7.1	MATRIZ DE PARTICIPACIÓN EN EL CRECIMIENTO.	63
2.7.2	PATRONES DE CICLO DE VIDA.	65
2.7.3	ESTRATEGIAS GENÉRICAS.	66
2.7.4	LA NUEVA MATRIZ BCG.	67
2.8	¿CÓMO AFECTA LA ESTRATEGIA A LOS ESTADOS FINANCIEROS?.	69
2.8.1	LA ESTRATEGIA COMERCIAL.	70
2.8.2	LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN.	72
2.8.3	LA ESTRATEGIA DE COMPRAS	72
2.8.4	LA ESTRATEGIA DE PERSONAL.	73
2.8.5	LA ESTRATEGIA FINANCIERA.	74
2.9	EFFECTOS DE LA DEVALUACIÓN E INFLACIÓN SOBRE LA PLANEACIÓN	75

CAPITULO 3. MÉTODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA.

3.1	MÉTODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA:	82
3.1.1	PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES MONETARIAS).	82
3.1.2	PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES DE PRODUCCIÓN).	88
3.1.3	APALANCAMIENTO OPERATIVO.	90
3.1.4	APALANCAMIENTO FINANCIERO.	94
3.1.5	APALANCAMIENTO TOTAL.	99
3.1.6	PRONÓSTICOS FINANCIEROS.	100
3.1.7	ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA.	103
3.1.8	SISTEMA DUPONT	107
3.1.9	RAZONES Y PROPORCIONES FINANCIERAS.	109
3.1.10	OTROS ANÁLISIS.	117
3.1.11	PRESUPUESTOS.	118
3.1.12	PRESUPUESTO DE EFECTIVO.	119
3.1.13	PROYECTOS DE INVERSIÓN	120
3.1.14	MÉTODO DE RECUPERACIÓN	122
3.1.15	INTERÉS SIMPLE	125
3.1.16	INTERÉS COMPUESTO	127
3.1.17	VALOR PRESENTE	128
3.1.18	TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.	129

CAPITULO 4. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

4.1	TOMA DE DECISIONES.	134
4.1.1	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	134
4.1.2	CUALIDADES PARA LA TOMA EFECTIVA DE DECISIONES	137
4.1.3	CRITERIOS PARA TOMAR DE DECISIONES	139
4.2	CAUSAS COMUNES DEL FRACASO DE LOS NEGOCIOS	142
4.2.1	DIRECCIÓN	142
4.2.2	CAPITAL	143
4.2.3	TRABAJO	144
4.3	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.	145
4.3.1	AUMENTO DE PRECIOS.	146
4.3.2	COMPOSICIÓN DE VENTAS.	146
4.3.3	REDUCCIÓN DE COSTOS.	147
4.3.4	REDUCCIÓN DE GASTOS.	148
4.3.5	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.	148
4.3.6	PROPORCIÓN DE PASIVO A CAPITAL (APALANCAMIENTO).	149
4.3.7	SERVICIO AL CLIENTE.	149
4.3.8	ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ.	151
4.3.8.1	TESORERÍA.	152
4.3.8.2	CUENTAS POR COBRAR.	157
4.3.8.3	INVENTARIOS.	161
4.4	¿POR QUÉ ALGUNAS EMPRESAS NO APLICAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL?	165
4.5	LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS.	166

CAPITULO 5. CASO PRÁCTICO.

		168
CONCLUSIONES		210
BIBLIOGRAFIA		213

OBJETIVO

Para poder competir en el mercado no basta con producir artículos de calidad, también hay que contar con una economía sana que permita estar en condiciones de competir con empresas tan o más fuertes que la nuestra; es por eso que en la presente tesis se muestra la importancia de la Planeación Estratégica dentro de una empresa dedicada a la venta de copiadoras que busca un nivel óptimo financiero para hacer frente a posibles contingencias económicas, políticas, financieras y administrativas que pueden afectar el futuro de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas exitosas deben su nivel óptimo financiero al desarrollo de una planeación estratégica, así como a un cúmulo de decisiones que buscan el bienestar y desarrollo de la misma.

No basta que la empresa enfrente al futuro tal y como llega éste, ahora deberá estudiar sus oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades para identificar sus ventajas y riesgos en el futuro, que combinados con datos históricos sirvan como base para la toma de decisiones en el diseño de un futuro deseable, señalando formas y medios para lograr las metas previamente establecidas con el fin de ser una empresa cada vez más sólida frente a sus competidores.

HIPOTESIS

Los encargados de la alta dirección son quienes toman las decisiones en cuanto a las estrategias que tomaran las empresas, por lo que deben conocer las ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica para decidir si aplicar o no el proceso en su empresa; sí se tiene la infraestructura para sufragar los gastos de su implantación, así como los puntos que pueden ser aplicados en ella.

Mostraremos que decisiones se aplican en una empresa dedicada a la venta de copadoras para lograr un nivel óptimo financiero, las cuales sirvan de guía a encargados de la alta dirección de empresas, a estudiantes de la carrera de Finanzas, así como a cualquier persona que este interesada en la Planeación Estratégica dentro del proceso de toma de decisiones, para aplicar ciertas medidas en un futuro en su propia empresa, si es que ésta se encuentra en circunstancias similares.

INTRODUCCIÓN

En nuestro país estamos viviendo una crisis económica muy intensa debido a la contracción económica de finales de 1994, ésta crisis ocasionó una gran desconfianza en nuestro país por los inversionistas extranjeros propiciando la huida de dichos capitales y acelerando la devaluación del peso frente al dólar. También propició niveles de inflación muy altos, así como el disparó de las tasas de interés a mediados de 1995, dando origen a lo que después se llamaría FOBAPROA, ahora disfrazado como Ley para el Rescate Bancario.

Actualmente se vive otra crisis ocasionada por la baja de los precios del petróleo de principios de 1998, lo cual tendrá un gran impacto dentro de la economía nacional en los próximos años.

El problema al que se asimila el planteamiento de la presente tesis es el mencionado anteriormente; cuya solución según los expertos será el despetrolizar las finanzas públicas con ayuda de la tan esperada Reforma Fiscal Integral.

La hipótesis de despetrolizar las finanzas públicas suena bastante sencilla, pero en realidad es todo lo contrario, ya que la economía mexicana tiene como principal fuente de ingresos la venta de petróleo, y éste es el producto principal de las exportaciones mexicanas al extranjero.

Para darse una idea de lo difícil que será el tomar la decisión de despetrolizar las finanzas públicas, sólo hay que observar la Ley de Ingresos de la Federación de los últimos 25 años; y esto nos servirá para percatarnos del porcentaje que ocupan los ingresos por cuestión petróleo del total de los ingresos de la Federación, lo cual propicia una peligrosa dependencia económica hasta ahora conocida.

El problema anterior se encuentra en casi la totalidad de empresas mexicanas, que es el *tener como principal fuente de ingresos sólo un producto*. Este tipo de empresas deberán buscar un nivel óptimo financiero.

Un nivel óptimo financiero es sinónimo de una economía sana, y se entiende por esto la búsqueda de: una buena posición de la compañía en el mercado con productos y servicios de interés al público; que dichos productos y servicios sean de alta calidad y se mantengan a la vanguardia frente a los productos de sus competidores; una baja participación de los acreedores dentro de los bienes de la empresa; *ofrecer una oferta constante y luchar por una demanda cada vez mayor*; reducir sus gastos; mantener una liquidez adecuada; estar a la vanguardia en tecnología instalada que eleve la productividad, así como en estudios que hagan posible incrementar las ventas como es el caso del comercio electrónico, con el cual se ofrece un servicio mejor al público.

Otro de los objetivos de la presente tesis es el mostrar las fallas más comunes encontradas en la mayoría de las empresas, a las cuales se deben sus problemas operativos, administrativos y financieros; señalando que tipo de decisiones se pueden tomar para corregir dichas fallas, fortaleciendo puntos débiles y apuntalándolos hacia el futuro.

En el primer capítulo, estudiaremos como las finanzas se hacen necesarias en la operación de una empresa, ya que el objetivo de éstas es maximizar las utilidades aplicando la menor cantidad de recursos.

De las etapas del proceso administrativo nos enfocaremos al estudio de la Planeación por ser en ésta donde se fijan las metas de la organización y los medios para lograrlas. Con lo anterior, se parte de la certidumbre de adonde se dirige la organización; por lo que las demás etapas son de más fácil desarrollo y manejo.

En el segundo capítulo, nos enfocaremos al estudio de la Planeación Estratégica, a su proceso; a los tipos de estrategias por los que puede optar la dirección, así como a técnicas “teóricas” para la selección de la estrategia adecuada. También analizaremos cómo es que la estrategia afecta a los estados financieros, y los efectos de la devaluación e inflación al momento de planear.

En el tercer capítulo analizaremos los métodos de Planeación financiera los cuales sirven para proyectar, estudiar, y evaluar aspectos que prevalecerán en el futuro de la empresa con el fin de obtener decisiones acertadas para alcanzar los objetivos propuestos.

En el capítulo cuarto se analizará el proceso, cualidades y criterios para tomar decisiones, así como las causas más comunes del fracaso de las empresas y las alternativas estratégicas por las que puede optar una empresa, así como la realidad de la Planeación Estratégica en las mismas.

Para la realización del caso práctico, sólo nos enfocaremos al estudio de la obtención, manejo y aplicación de recursos monetarios, es decir, sólo estudiaremos las decisiones relacionadas con los ingresos y egresos, con lo cual se busca la estabilidad económica de la organización y la maximización de utilidades que sintetizando es el logro de un nivel óptimo financiero.

Un objetivo de la presente tesis es el mostrar una empresa exitosa dedicada a la venta de copadoras, el cual sirva de estudio a directores financieros, a estudiantes de la carrera de Finanzas, así como a cualquier persona que tenga interés por la Planeación Estratégica dentro del proceso de toma de decisiones, con el fin de observar que decisiones se aplican dentro de una empresa para lograr un nivel óptimo financiero, además de proponerles a éstos algunas medidas que puedan aplicar en un futuro en su propia empresa, si es que ésta se encuentra en circunstancias similares.

CAPÍTULO 1

PLANEACIÓN

1.1 CONCEPTO DE FINANZAS.

El concepto tradicional de finanzas, es “Las finanzas tienen por objetivo la maximización de los recursos de la empresa”, entendiéndose por maximización, la obtención de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables, tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación.

Existe gran variedad de técnicas financieras que ayudan al ejecutivo financiero a tomar decisiones adecuadas respecto de las fuentes “baratas” de recursos y la aplicación “óptima” de éstos. Los cuales se estudiarán en el capítulo 3.

Las finanzas cubren la planeación financiera que a su vez involucra la estimación de entradas y salidas de efectivo, la generación de fondos, así como el uso, distribución y control de éstos.

Conjuntando los conceptos anteriores, finanzas en las empresas es la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes (más baratas), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, ciertos e imprevistos que tenga la empresa reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad de la empresa.

1.2 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Las etapas del Proceso Administrativo son¹:

- Planeación
- Organización.
- Ejecución.
- Dirección.
- Control.

1.2.1 PLANEACIÓN.

Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa de los medios (como se debe hacer) y de los fines (que es lo que se tiene que hacer) para planear lo que se quiere hacer se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos que nos hemos propuesto, bajo que políticas, con que procedimientos y bajo que programas.

Así la Planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa como lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de planta y equipo, considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, el medio en que se desenvuelve, la situación económica, sindical, impositiva y finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos "realistas" que deban alcanzarse y bajo que políticas ó reglas definidas para el caso en particular, por lo cual es muy conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

¹ Extraído del libro "Las Finanzas en la Empresa - Información, Análisis, Recursos y Planeación -" del autor Joaquín Moreno Fernández, editado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, S C

Una buena planeación emana, por lo menos, de niveles intermedios con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de los objetivos, pues de ésta forma los objetivos que se fijan son propios de ellos y no impuestos por la dirección.

1.2.2 ORGANIZACIÓN.

Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección. La organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestado que conceptualmente identifica y lista las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control a las que se les debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad.

Para la organización de los trabajos y esfuerzos, deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades de dirección y control, para desarrollar la cooperación efectiva y efectivamente de todos los grupos que integran la empresa.

1.2.3 EJECUCIÓN.

Existiendo una buena organización, se requiere la Ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una buena política de personal: Reclutamiento, Selección, Adiestramiento, Promoción, Planes de Beneficios, Retiro e Incentivos, así con las facilidades con que contará cada cual para el desempeño de sus funciones, el equipo, instalaciones adecuadas, etc. Todo esto es de suma importancia, ya que el elemento humano es el que va a hacer funcionar el presupuesto y la empresa.

1.2.4 DIRECCIÓN.

Al hablar de ejecución se requiere necesariamente Dirección, que es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

1.2.5 CONTROL

Para verificar la eficiencia de “como se hizo” se requiere el Control de las actividades, para saber si se están realizando las acciones (cuando, donde y como) de acuerdo con los planes. Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones ó modelos establecidos previamente de manera que tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación ó discrepancia con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se esta obteniendo.

Las 5 etapas del Proceso Administrativo están interrelacionadas, la ejecución de una función no cesa totalmente antes de que inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico ó proyecto en particular.

1.3 TIPOS DE PLANEACIÓN: INFORMAL Y FORMAL²

Un número creciente de compañías, particularmente en las más grandes, la estructura para formular y aplicar estrategias se basa en el sistema de Planeación Estratégica Formal, pero la estrategia puede ser formulada sin el empleo de un sistema formal. De cualquier forma los procesos de Planeación Estratégica están relacionados con la Dirección.

Existen dos formas fundamentalmente diferentes para un director de una organización al formular planes estratégicos para el futuro. La primera, consiste en enfrentarse al día conforme llegue, y tomar decisiones estratégicas de acuerdo con ésta actitud, donde nada está escrito y en escasas ocasiones se comparten los objetivos con otros en la organización, los cuales carecen de continuidad. En la segunda, aquellos directores que se preocupan por el futuro e idean estrategias para enfrentarse a éste en la forma adecuada, pueden escoger

² Extraído del libro “Administración - Teoría y Práctica -” del autor Stephen P. Robbins de la editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A.

uno de los siguientes enfoques: El primero es la Anticipación Intuitiva, que tiene varias características importantes, por lo general se desarrolla en la mente de una persona; puede o no resultar en una serie de planes escritos; casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que un tiempo de reacción; está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y la reflexión del director. Lo anterior es muy importante y no debe ser subestimado, ya que algunos directivos tienen capacidades extraordinarias para crear y llevar a cabo intuitivamente estrategias y métodos brillantes. Esto describe la planeación en muchos negocios pequeños en los que el “propietario-director” tiene una visión de adonde quiere ir y como espera llegar allí.

Si una organización es dirigida por genios intuitivos no se necesita la Planeación Estratégica formal, pero ¿cuántas organizaciones los tienen? y en caso de que los tuviesen ¿cuántas veces son sus juicios acertados?.

Por otro lado, el sistema de Planeación Formal está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos y métodos; es explícito en el sentido de que las personas conocen sus deberes, es decir, los manuales de instrucciones se preparan para explicar quién hará qué y cuándo, y que pasará con la información; están basados en la investigación, e involucran la participación de muchas personas; el apoyo a la toma de decisiones en el proceso se documenta frecuentemente y el resultado total es una serie de planes escritos.

Debido a las diferencias en cuanto a conocimiento entre los directores por intuición y los sistemáticos, algunas personas dicen que con un pensador intuitivo no puede haber planeación formal. Esta conclusión es incorrecta ya que la experiencia limitada mostrará que los dos tipos de planeación están relacionados en muchas organizaciones. Si se encuentran ambos tipos de planeadores en una organización, con seguridad muy a menudo habrá conflictos, pero cada uno puede adaptarse a los requerimientos del otro y complementarse entre sí. Un sistema formal de planeación puede y debe ayudar a los directivos a agudizar sus intuiciones al proceso de planeación.

Estudios revelan que las empresas que realizan una planeación formal superan por mucho a las empresas que realizan una planeación informal en indicadores como: Ventas, Rentabilidad, Participación en el mercado, entre otros.

Sin embargo, la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica, éste es producto de la gran variedad de habilidades directivas dentro de la organización, donde los directores muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso directivo y permite obtener mejores resultados, comparado con empresas sin un sistema de planeación formal

1.4 TIPOS DE PLANES³

En la planeación se analizan los factores que influyen en el futuro de la empresa finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos que deben alcanzarse, bajo que políticas y reglas definidas para cada caso en particular.

PLANES

CLASIFICACIÓN:

Amplitud	{	Estratégicos
		Operacionales
Lapso de Tiempo	{	Corto Plazo
		Largo Plazo
Especificidad	{	Específicos
		Direccionales

³ Extraído del libro "Administración - Teoría y Práctica -" del autor Stephen P. Robbins de la editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

1.4.1 Por su amplitud: Planes Estratégicos y Operativos.

La diferencia entre los planes Estratégicos y los Operativos se relaciona con su duración en el tiempo, cobertura, y que incluyan o no un conjunto conocido de objetivo organizacionales.

Los planes Operativos tienden a cubrir periodos muy cortos de tiempo, por ejemplo los planes mensuales, semanales y diarios de una organización son casi todos operacionales.

Los planes Estratégicos tienden a incluir un período extenso, por lo general de tres o más años, también abarcan un área más amplia y tratan menos los aspectos específicos, incluyen la formulación de objetivos, mientras que los planes operativos suponen que los objetivos ya son conocidos. Los planes Operativos ofrecen maneras de alcanzar estos objetivos.

Hay dos categorías de planes Operativos, los de un solo uso y los fijos. Los primeros son no recurrentes y son sinónimos de decisiones no programadas. Cualquier plan que especifique cómo se alcanzarán los objetivos primarios de la organización se desarrolla para un fin específico y se disuelve al alcanzarse este fin, es un plan de un solo uso. Dos de los más populares planes de un sólo uso son los programas y los presupuestos.

Los planes Fijos son sinónimo de decisiones programadas y son utilizados para manejar actividades recurrentes. Los ejemplos de planes fijos incluyen a las políticas, procedimientos y reglas.

Al hablar de problemas estandarizados que ocurren con cierto grado de regularidad, la dirección desea establecer directrices para directores de bajo nivel, de manera precisa esto es lo que realizan los planes fijos.

1.4.2 Por su lapso de tiempo: Planes a corto plazo y Largo Plazo.

Con frecuencia se califica a los planes como a Corto y Largo Plazo en el lenguaje financiero común, los planes a Corto Plazo son aquellos que abarcan un período de menor a un año, mientras que cualquier plan que excede los cinco años se clasifica como a Largo Plazo.

El problema de éstas definiciones es que no pueden reconocer diferencias importantes entre organizaciones; es más apropiado alterar la definición para reflejar el grado de flexibilidad que el plan da a los directores. Obteniendo planes a largo plazo que duran tres años o hasta veinte años como es el caso de las licitaciones de bienes públicos, dando origen a los planes a Mediano plazo.

Los planes a Largo Plazo permiten una reorientación fundamental de los fines y medios de la organización, todo se visualiza como variable, es decir, la dirección opera bajo el supuesto de que no hay compromisos fijos.

Los planes a Corto Plazo ofrecen gran rigidez, tratando como fijas la estructura, estrategia y los elementos de la organización. Los directores sólo pueden influir en la aplicación de recursos y tecnología a través de la calendarización de actividades específicas en planes a corto plazo.

La cercana relación entre las categorías de corto y largo plazo son los planes estratégicos y operacionales; debido a su carácter, los planes Estratégicos incluyen a ambos planes: a corto y a largo plazo, sin embargo, su énfasis está en la imagen general y el largo plazo; siendo que los planes operacionales en su mayoría son de corto plazo.

1.4.3 Por su Especificidad: Planes Específicos y Direccionales.

Los planes específicos no carecen de defectos; requieren claridad en el sentido de predictibilidad que por lo común no existe.

Los planes específicos tienen objetivos claros, no hay ambigüedad, ni existe el problema de malos entendidos, por ejemplo son programas específicos las asignaciones presupuestales y horarios de actividades para alcanzar los objetivos.

Cuando la incertidumbre es grande, lo que se requiere es que el director mantenga flexibilidad para responder a cambios inesperados, entonces quizá sea preferible utilizar planes direccionales.

Los planes direccionales identifican las directrices generales dando una orientación general sin encerrar a la dirección dentro de objetivos o cursos de acción específicos.

Es obvia la flexibilidad inherente a los planes direccionales, en contraste con los más tradicionales planes específicos. Esta ventaja puede ser evaluada respecto a la pérdida en claridad dada por los planes específicos, por ejemplo en lugar de que un director de bajo nivel siga el plan específico “reducir costos en un 4% e incrementar los ingresos en un 6% en los próximos 6 meses” un plan direccional puede establecer que planeamos “mejorar el beneficio corporativo de 5% a 10%” en los próximos 6 meses”.

1.5 FACTORES QUE INCIDEN EN LA PLANEACIÓN⁴

Los factores que inciden en la planeación son:

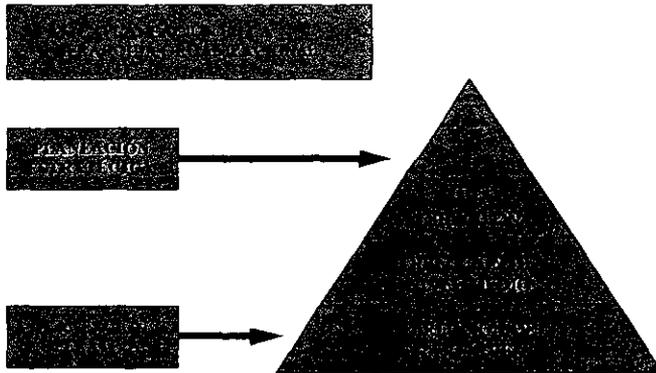
- Nivel en la organización.
- Ciclo de vida de la organización.
- Grado de incertidumbre ambiental.
- Duración de compromisos futuros.

⁴ Extraído del libro “Administración - Teoría y Práctica -” del autor Stephen P. Robbins de la editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. S. A.

1.5.1 Nivel en la organización.

Existe una relación general entre el nivel de un administrador en la organización y el tipo de planeación que realiza, en su mayoría la planeación operativa domina las actividades de planeación de los administradores de nivel bajo. Conforme los administradores avanzan en la jerarquía, su rol de planeación se orienta más a la estrategia. El esfuerzo de planeación de los altos ejecutivos de las grandes corporaciones es en esencia de naturaleza estratégica.

En un pequeño negocio el propietario-administrador sin duda necesita hacer ambos.



1.5.2 Ciclo de vida de la organización.

Las organizaciones atraviesan un ciclo de vida comenzando por la etapa formativa, pasan por un crecimiento, madurez y finalmente por la declinación. La planeación no es homogénea a lo largo de estas etapas, la longitud y especificidad de los planes debe ser ajustada en cada etapa.

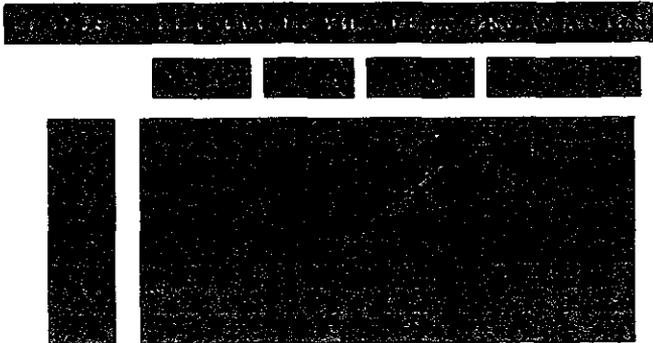
Los administradores deben depender más de los planes direccionales en la infancia de la organización. Es en este momento donde se desea alta flexibilidad. Los objetivos son tentadores, la disponibilidad de recursos es más incierta y hay mayores dudas acerca de la identificación de clientes ó compradores. Los planes direccionales, en esta etapa, ofrecen a la administración mayor flexibilidad para hacer cambios como sea necesario.

Por lo tanto, sí una organización enfrenta ambientes de rápido cambio, la administración debe buscar flexibilidad.

Durante la etapa de crecimiento los planes se vuelven más específicos al hacerse más definidos los objetivos, más comprometidos los recursos y más grande la lealtad de los clientes ó compradores.

El plan se revierte en la fase descendiente del ciclo, de la madurez a la declinación, existe la necesidad de desplazarse de específico a direccional al reconsiderarse los objetivos, reasignarse los recursos y hacerse otros ajustes.

La longitud de la planeación también debe estar relacionada con el ciclo de vida. Los planes a Corto Plazo ofrecen la mayor flexibilidad y deben, por tanto, prevalecer durante las etapas formativa y de declinación. La madurez es el periodo en el que la estabilidad es más alta y cuando los planes a Largo Plazo pueden tener mayores rendimientos.



1.5.3 Grado de incertidumbre ambiental.

Una alta incertidumbre ambiental significa que es factible que haya más cambios que impacten a la organización. Entre más grande sea el cambio, será menos factible que los planes sean precisos.

Si surgen cambios súbitos a nivel tecnológico, social, económico, legal u otro, las rutas precisas y bien definidas tienden a dañar el desempeño de la empresa más de lo que ayudan.

Cuanto más grande sea la incertidumbre ambiental más direccionales deben ser los planes y más importancia debe darse al Corto Plazo.

Cuando la incertidumbre ambiental es alta, los planes específicos deben ser alterados para acomodar los cambios con frecuencia a costos altos y una eficiencia decreciente.

Por lo tanto, si una organización enfrenta ambientes de rápido cambio la administración debe buscar la flexibilidad. Esto se traduce en un mayor énfasis en los planes a Corto Plazo. Dado que cuanto más amplio sea el horizonte de tiempo del administrador más grande será el error; debemos esperar que las organizaciones que enfrentan ambientes más ó menos estables tengan planes sofisticados y complejos para muchos años futuros, mientras que las que enfrentan ambientes dinámicos deben dirigir sus planes casi en forma exclusiva al Corto Plazo.

1.5.4 Duración de compromisos futuros.

Este último factor también se relaciona con la duración de los planes, entre más incidan los planes actuales sin compromisos futuros mayor deberá ser el periodo por el cual la administración planea, es decir, los planes deben extenderse sólo lo suficiente para cumplir con los compromisos contraídos hoy. Planear por un periodo muy largo ó muy corto es ineficiente.

Dado que en la planeación los administradores no planean para futuras decisiones, en vez de esto, ellos planean el impacto futuro. Pero cuando los compromisos de una organización no van más allá de uno ó dos años, la administración necesita planear más allá de éstos.

La siguiente tabla resume las diversas variables de contingencia que impactan a la planeación y da recomendaciones del tipo de planes preferidos en condiciones cambiantes.

CONTINGENCIAS										Enfasis recomendado en los planes		
Nivel del administrador en la organización		Etapas de vida en la organización					Incertidumbre ambiental		Compromisos futuros			
		Formativa	De crecimiento	Madurez	Declinación	Alta	Baja	A largo plazo	A corto plazo			
X												A largo plazo, específico
	X											A corto plazo, operacional
		X										Direccional
			X									A corto plazo, específico
				X								A largo plazo, específico
					X							A corto plazo, direccional
							X					A largo plazo, direccional
								X				A largo plazo, específico
									X			A largo plazo
											X	A corto plazo

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA⁵.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema que se describe en la presente tesis. De la planeación estratégica se encuentran los siguientes sinónimos: “planeación corporativa completa”, “planeación directiva completa”, “planeación general total”, “planeación a largo plazo”, “planeación Formal”, “planeación integrada completa”, entre otros. Sin embargo el término planeación estrategia es cada vez más utilizado.

Se puede definir a la planeación estratégica tomando como base 4 elementos fundamentales, donde cada uno es necesario para entenderla, estos son:

- El porvenir de las decisiones actuales.
- Proceso.
- Filosofía.
- Estructura.

2.1.1 El porvenir de las decisiones actuales.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias entre causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o deseada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

⁵ Extraído del libro “Planeación Estratégica - Lo Que Todo Director debe Saber -” del autor George Steiner A., publicado por la editorial CECSA.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con datos reales proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Así la Planeación Estratégica diseña un futuro deseado e identifica las formas para lograrlo.

2.1.2 Proceso.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados deseados.

También es un proceso para decidir que tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron éstos. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es el que los planes deben cambiarse diariamente, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

2.1.3 Filosofía.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras

o técnicas prescritas. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

2.1.4 Estructura.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de elementos fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático, más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Por supuesto que existen numerosas características más de la planeación estratégica formal, *sin embargo, estas 4 características fundamentales servirán como base para el desarrollo de las definiciones conceptuales y operativas descritas en la presente tesis.*

2.2 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA⁶

Es difícil encontrar una empresa importante en el mundo que no tenga algún tipo de planeación estratégica. Esta tendencia es seguida cada vez más por empresas pequeñas. Analizaremos algunas de las razones más importantes de éste fenómeno:

1) Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.

Para aquellos directores que sienten que su intuición no es la única manera para tomar decisiones, la planeación estratégica debe llegar a formar una parte integral de sus actividades directivas, especialmente en empresas con una producción diversificada debido a su complejidad y amplitud.

⁶ Extraído del libro "Planeación Estratégica - Lo Que Todo Director debe Saber -" del autor George Steiner A., publicado por la editorial CECSA.

2) *Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.*

Tanto para los altos directivos como para los demás directores dentro de una empresa, la planeación estratégica ayuda a formular y contestar algunas de las preguntas claves en forma ordenada junto con la escala de prioridades y su urgencia, tales como: ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio?, ¿Cuál es nuestra filosofía y nuestros propósitos fundamentales?, ¿Cuales son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo?, ¿Están estos últimos en equilibrio?, ¿Que productos serán obsoletos?, ¿Cómo y cuando deberán ser reemplazados?, ¿Cuál será nuestro flujo de caja durante los próximos años?, ¿Que participación en los mercados queremos obtener y cómo puede lograrse?, ¿Quién es son nuestros competidores principales y donde podrían sacarnos ventaja?, ¿Cuáles son los cambios más importantes dentro de nuestro medio ambiente que nos afectarán? y ¿Cuáles serán las oportunidades ó peligros en los próximos años que debemos explotar ó evitar respectivamente?

Estas preguntas son cada vez más difíciles de contestar, especialmente para grandes empresas; sin embargo, las respuestas son más y más importantes como base para tomar decisiones correctas. Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial, que influye en la introducción de la planeación estratégica en varias empresas, ya que para la mayoría de éstas el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

3) *Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio.*

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización, de las cuales, los más importantes son:

Simula el futuro:

Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede simular el futuro en papel. En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y

comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar, y aceptar ó descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella. A pesar de que la identificación del curso de acción “correcto” es mucho más importante que producir varias alternativas, el hecho de haber desarrollado varias posibilidades para examinarse puede producir ideas que no surgirían de otra manera.

El hecho de que la simulación permite realizar experimentos sin gastar recursos, alienta al ejecutivo para que pruebe diferentes cursos de acción (en papel). Las computadoras han facilitado tal experimentación.

Aplica el enfoque de sistema

La planeación estratégica considera a una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante al cual la alta dirección puede ver a la compañía como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes. El conjunto de las mejores soluciones para cada elemento de un problema nunca equivale a la mejor solución para un todo. Por tanto, *debemos aprender a tomar en cuenta todo el conjunto.*

La planeación estratégica proporciona un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí en una organización, evitando la suboptimización de partes a costa de un todo. También permite a la dirección enfocar la atención sobre asuntos principales y relevantes para la supervivencia de la empresa.

Exige el establecimiento de objetivos:

El requerimiento de establecer objetivos en la planeación estratégica es un factor importante en las organizaciones, ya que un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas como: ventas, utilidades y participación en el mercado. No hay duda alguna que los individuos dentro de una organización, por lo general, lucharán intensamente para lograr las metas establecidas por su empresa. Pero lucharán aún más duro si ellos mismos tomaran parte en el proceso de fijar éstos objetivos. Es obvio que los objetivos pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados para el logro de los mismos.

Revela y aclara oportunidades y peligros futuros:

Un resultado importante del “análisis de situación” es la identificación de oportunidades y peligros. La importancia del mismo no puede ignorarse; es aquí donde la intuición de los directivos deberá concordarse con la recopilación y evaluación sistemática de datos para agudizar la intuición directiva.

La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa:

Uno de los atributos más sustanciales de un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección. Una compañía, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que así los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme a la alta dirección.

Sin un programa de planeación organizado será mucho más difícil para los ejecutivos a nivel inferior tomar las decisiones deseadas.

Mediante la participación en la toma de decisiones sobre la base de una estructura de planeación integrada, los ejecutivos pueden dedicar su tiempo a actividades fructíferas; sus

esfuerzos pueden ser concentrados en acciones significativas de acuerdo con sus propios intereses como también con los de la empresa.

Base para otras funciones directivas

La planeación tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas; por ejemplo, es obvio que la planeación es esencial para realizar un “control” efectivo.

La planeación está muy relacionada con otras funciones directivas como son: coordinar los diferentes elementos de una empresa, suministrar el personal, dirigir e innovar. Esto no quiere decir que la planeación siempre viene en primer lugar, ni que sea siempre dominante ya que sin duda alguna la habilidad de dirigir por parte de la dirección es de importancia sobresaliente en muchas compañías. Sin embargo, otras funciones directivas pueden realizarse más fácilmente y en forma más conveniente si se sigue un programa de planeación con un alcance adecuado.

Mide el desempeño:

Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. La dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa. Es cierto que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito ó el fracaso de un negocio, pero las características no cuantitativas también son muy importantes; por ejemplo la creatividad, la innovación, la imaginación, la motivación, y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros. Sin embargo, si no se alientan, miden y valoran por la alta dirección un éxito financiero puede fácilmente convertirse en lo contrario.

Señala asuntos estratégicos:

Un sistema de planeación efectivo deberá señalar los asuntos estratégicos a los cuales deberían prestar atención los altos directivos. De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

4) Beneficios conductuales de la planeación estratégica.

Todos los factores antes mencionados pueden considerarse esenciales, es decir, que son resultados esenciales directos e importantes que deberían exigirse a un sistema de planeación efectivo. Más allá de tales resultados sustanciales existen valores cuya naturaleza es más bien conductual de los cuales los más sobresalientes son:

Canal de comunicación.

Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de las diferentes direcciones; y una vez que los planes estén concluidos y escritos, habrá que registrar en forma permanente y clara, todas las decisiones tomadas, quien las implantará y quién las realizará. Esto representa una ventaja valiosa para cualquier organización.

Capacitación a los directivos.

Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación a los directivos, ya que el sistema exige que los ejecutivos formulen y lo principal contesten el tipo de preguntas relacionadas con sus actividades. Además el sistema de planeación establece una estructura dentro de la cual se toman decisiones más adecuadas en toda la organización, las cuales van de acuerdo con los deseos de la dirección.

Sentido de participación.

La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Al participar en la elaboración de los planes los directores deberían obtener una cierta satisfacción en por lo menos la creación parcial de su propio destino. Ellos saben lo que se espera de ellos y el cumplir con estas exigencias será muy satisfactorio. Al mismo tiempo la seguridad y confianza personal puede aumentar. Hoy en día, las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades por su creatividad. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos, lo que permitirá una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

2.3 ALGUNAS LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL⁷.

Es natural que la planeación tiene sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos. A continuación se tratarán algunas deficiencias críticas:

El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.

Pronosticar no es una ciencia exacta, por lo tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar o por incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de algún contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales, una baja en la actividad económica; o una repentina baja de precio por un competidor, estos factores entre algunos más pueden entorpecer el proceso de planeación.

⁷ Extraído del libro "Planeación Estratégica – Lo Que Todo Director debe Saber –" del autor George Steiner A., publicado por la editorial CECSA.

Resistencia interna.

En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva. En organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales arraigados.

La planeación es cara.

Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Así mismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de “costo/beneficio” a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se pueden incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

Crisis monetarias.

La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar el director a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea, la cual, podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.

Planear es difícil.

La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción. Además, involucra un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios. Los talentos necesarios para lograr una planeación óptima generalmente no abundan en la mayoría de las empresas, y las direcciones deben encontrar maneras para mejorar su capacidad de planeación. Una de estas maneras puede consistir en presionar al personal para satisfacer los requerimientos intelectuales y así obtener una planeación estratégica efectiva. En caso de que no se disponga de talentos, y si la dirección no insiste en una planeación óptima, la introducción de la planeación estratégica formal puede resultar una pérdida de tiempo en vez de representar un beneficio.

Los planes concluidos limitan opciones.

Los planes representan obligaciones y por tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes. Aunque no es una limitación seria debería hacerse notar.

Limitaciones impuestas.

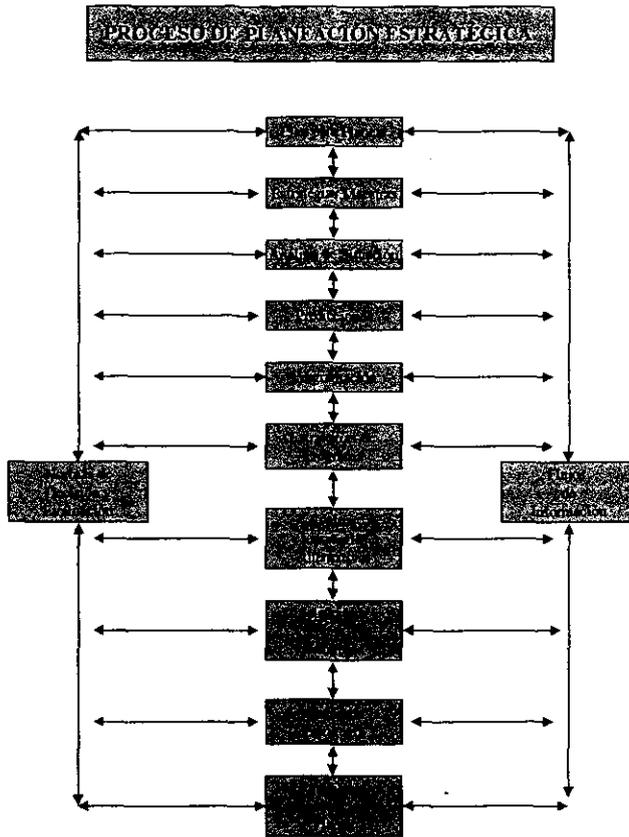
Además de las limitaciones inherentes de la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas. Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro. Existen muchos otros aspectos ocultos en la planeación que deben evitarse para lograr una planeación efectiva.

2.4 PROCESO BÁSICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA⁸.

El siguiente diagrama muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de la planeación estratégica en las empresas. Además de elaborar el significado de la planeación estratégica, explica como se puede realizar el proceso. Aquellas empresas que llevan a cabo una planeación completa y efectiva siguen este modelo explícita o implícitamente; paradójicamente no se encuentra un sistema operativo puesto en forma de diagrama por una compañía como este. Sin embargo, los diagramas de flujo operativos varían de acuerdo con las diferencias que existen entre las empresas, pero en el fondo los elementos básicos del diagrama se encuentran también en los mejores sistemas.

Éste modelo conceptual puede ser transformado en operativo y ser adaptado a la mayoría de los ambientes comerciales. Sin embargo, aunque el modelo aparentemente parece ser sencillo en su concepto, es difícil convertirlo en un excelente sistema operativo de planeación estratégica.

⁸ Extraído del libro "Planeación Estratégica - Lo Que Todo Director debe Saber -" del autor George Steiner A.. publicado por la editorial CECSA.



2.4.1 *Plan para planear.*

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía esta incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito para su distribución general.

2.4.2 Estrategias Maestras.

El siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras en las cuales se definen las misiones, filosofía, propósitos, metas, objetivos, y políticas básicas.

La importancia de la misión radica en que toda organización tiene una misión que define su propósito, y que en esencia pretende contestar la siguiente pregunta ¿en qué negocio estamos?, él definir la misión de la organización forzará a la dirección a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio. La determinación del negocio en el que está una organización es aplicable tanto a organizaciones no lucrativas como a lucrativas. Las respuestas a preguntas como éstas, aclaran el propósito de la organización y permiten a la dirección establecer objetivos.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación, así los objetivos trasladan la misión a términos concretos.

Esta parte de la planeación se dedica a los fines más importantes y fundamentales buscados por una compañía, y a los enfoques principales para lograrlos. El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante, y de interés para una empresa, por ejemplo: utilidades, gastos sobre bienes de capital, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto, investigación y actividades políticas, entre otros.

Lo que se hace en ésta etapa depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

2.4.3 *Análisis de situación.*

El análisis de situación algunas veces es llamado: “evaluación corporativa”, “análisis de posición”, “evaluación de la posición actual” y “premisas de planeación”.

Ninguna organización, sin importar lo grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de situación.

Por esto cada organización debe identificar aquellos elementos (pasados, presentes y futuros), que son de gran importancia para su crecimiento, desarrollo y bienestar, y debe *concentrar su pensamiento y esfuerzo para entenderlos*. Otros elementos de menor importancia se pueden considerar en esta parte del proceso de planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Elementos a Considerar en el Análisis de Situación:

- Expectativas de los principales intereses externos.- Para las compañías más grandes, es importante en la planeación estratégica saber cuáles son los intereses de sus principales elementos y cómo se espera que cambien; entre los que se encuentran los proveedores, acreedores, clientes, posibles accionistas, así como la comunidad. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser por completo sólo del interés de los propietarios, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos.
- Expectativas de los principales intereses internos.- Se encuentran las pertenecientes a los directores y empleados de las organizaciones. Las expectativas especialmente importantes son aquellas de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores siendo premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

- Base de datos (archivo).- Esta incluida la información acerca del desempeño pasado de la organización, la situación actual y el desempeño futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información “pasada” recopilada, que son: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y *capacidad para desarrollar un producto*. La información acerca de la situación “actual” incluye asuntos como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los clientes potenciales para la aceptación del producto. La información acerca del “futuro” abarcaría: pronósticos de los mercados, de ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología, entre otras. La dirección querrá examinar su ambiente para identificar los diversos factores políticos, sociales, económicos y de mercado que pudiesen incidir sobre la organización. el fin de la investigación es desarrollar escenarios sobre el futuro de la organización.
- Análisis OPEDEPO.- Lo cual es un acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades fundamentales en la planeación. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y peligros futuros para elaborar planes, ya sea para explotar o evitarlos. Así mismo, el “análisis OPEDEPO” es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja, ya que en ocasiones el mismo ambiente puede ser una oportunidad para una organización, y una amenaza para otra, aún perteneciendo a la misma industria debido a recursos diferentes.

2.4.4 Predicciones (Planear).

Las predicciones son un esfuerzo más detallado de la posible ocurrencia de eventos futuros, en éstas incluyen factores externos que se consideraron en el paso anterior. También influyen factores internos como las proyecciones de ingresos, estimaciones de gastos a

CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

distintos niveles de operación, estimaciones de rendimientos de capital, estimaciones de flujo de efectivo e inversión en planta y equipo, y predicciones de necesidades de recursos humanos para necesidades presentes y futuras.

Las organizaciones cuya dirección puede desarrollar predicciones exactas de factores internos y externos tienen una clara ventaja sobre sus competidores que desarrollan predicciones inexactas.

Una conclusión es que a pesar de la importancia de las predicciones exactas en la planeación estratégica, éstas tienen pobre desempeño en la identificación de puntos de inflexión no estacionales como son las recesiones, eventos no comunes, discontinuidades así como reacciones de los competidores.

Si el cambio que la dirección trata de predecir sigue algún patrón o relación establecido, hay técnicas de predicción que pueden ser valiosas como los modelos econométricos, la extrapolación de tendencia, los modelos de regresos, los paneles de expertos y la simulaciones por computadora son algunas de las más conocidas de estas técnicas.

Donde es más factible que la predicción sea más errónea es en la predicción de un cambio sistemático en el ambiente, en particular del tipo permanente, como lo es la introducción de nuevos productos al mercado, nuevas tecnologías, entre otras.

2.4.5 Programación.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr misiones, objetivos y propósitos de la compañía a largo plazo.

El siguiente paso es desarrollar planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo.

2.4.6 Estrategias de Programa.

Se relacionan con la adquisición, uso y disposición de recursos de manera de programa para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta.

2.4.7 Evaluar Estrategias Alternativas.

Una vez identificada una oportunidad o riesgo, la dirección debe buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación, formulándose preguntas como: ¿continuamos con lo que hemos hecho en el pasado? si o no, ¿hacia donde vamos?, ¿buscamos nuevos mercados? si es así, ¿debemos incursionar en el mercado adquiriendo otra empresa o iniciando otra?, tal vez debamos contraernos o consolidarnos

2.4.8 Seleccionar una Estrategia.

Una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas y evaluadas, se selecciona una, en el modelo de toma de decisiones existe la opción de continuar haciendo lo que la dirección ha hecho en el pasado, sin embargo, si se selecciona una nueva estrategia, esta debe ser a fin con la misión y objetivos de la organización, y debe corresponder a sus capacidades.

2.4.9 Instrumentar la Estrategia.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben de ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

2.4.10 Revisión y Evaluación de Planes.

La gran mayoría de las empresas pasan por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan y evalúan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

La mejor estrategia puede fallar si la dirección no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y otros planes a corto, mediano y largo plazo necesarios para llevarla a cabo. Ésta etapa requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles de la organización. Si los directores de bajo nivel no logran comprender la estrategia o su rol individual en ésta, es seguro que la estrategia será suboptimizada. Así, si alguna área no lleva a cabo su parte en la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo.

2.4.11 Flujos de información

Los flujos de información simplemente deben transmitir el punto que la información “fluye” por todo el proceso de planeación. Éste “flujo” difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de información.

2.4.12 Normas de Decisión y Evaluación.

En todo el proceso de planeación es necesario aplicar normas de decisión y evaluación, por ejemplo, en el desarrollo de estrategias maestras y de programa los valores del ejecutivo en jefe representan normas de decisión cualitativas importantes. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre la inversión.

2.5 ANÁLISIS DE SITUACIÓN OPERATIVO ACTUAL.

Al realizar un análisis de situación se deben estudiar aspectos como:

- Globalización.
- Economía internacional
- Economía nacional
- Social
- Político
- Impositivo
- Tecnológico
- Financiero
- Perspectivas para 1999.

2.5.1 Globalización.

La globalización es en esencia la oportunidad de compartir capital, tecnología, educación y conocimiento sobre una escala global. La globalización es un “fenómeno” que se presenta actualmente en todos los ámbitos económicos con miras de nunca desaparecer, y al contrario, cada vez adquirirá nuevos adeptos.

La globalización es evidente en aspectos como:

1.- El que las naciones se asocian entre sí, formando bloques económicos para presentar un frente más sólido ante sus competidores comerciales. Como ejemplo citaremos al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), a la Comunidad Económica Europea, al MERCOSUR, y la Cuenca del Pacífico, entre otros.

2.- Las empresas transnacionales las cuales entran al mercado nacional formando megacadenas comerciales, o las cadenas comerciales del mismo país que se expanden comprando a sus competidores más débiles, como ejemplo de los casos anteriores se encuentran grupo CIFRA y Wall Mart, Price & Co., Chedrauí, entre otras.

Éstas, al aprovechar las economías de escala pueden reducir sus precios, de tal forma que las tiendas pequeñas para tratar de competir con ellas bajan sus precios, viéndose obligadas a aliarse con otras pequeñas tiendas que se encuentran en la misma situación.

3.- La Globalización también se encuentra en otros estadios, como lo es dentro del Sistema Financiero Mexicano, con la expansión o fusión de bancos nacionales o la introducción de bancos extranjeros al país, entre los que se encuentran Citibank, Santander, Bilbao Biscaya, Bital, Serfin, entre otros.

En la actualidad, el hecho que los límites nacionales han llegado a ser irrelevantes, son sólo señales que vivimos en una nueva realidad, donde la globalización no es sólo un proceso más, sino una condición. La Globalización es una revolución irreversible; así como la Revolución Industrial del siglo pasado, tiene la clave para mejorar el nivel de vida de los hombres y sacar a millones de estos de la pobreza y proyectándolos hacia una adecuada salud y educación. La nueva división entre la riqueza y la pobreza no está entre tener y no tener, sino entre el saber y no saber.

2.5.2 Económico Internacional⁹.

Durante 1998 nuestro país enfrentó un contexto internacional complejo, adverso y sorpresivo, caracterizado por la incertidumbre y la inestabilidad. Si bien a finales de 1997 se percibían algunos riesgos derivados del comportamiento de la economía internacional, en particular de la crisis que afectó a varios países asiáticos, nadie pudo anticipar la intensidad y virulencia con la que la inestabilidad financiera se extendería a los principales

⁹ Parte del texto incluido dentro de los "Criterios Generales de Política Económica" para el año de 1999, emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

mercados financieros del mundo durante 1998. En particular, son dos los elementos provenientes de la actual situación económica internacional que inciden desfavorablemente en la evolución de nuestra economía:

1. La severa restricción de recursos externos para el conjunto de las economías emergentes, entre ellas México, y
2. La fuerte caída en el precio del petróleo.

Si bien, la combinación de éstos dos factores ha generado incertidumbre y ha presionado al alza la paridad cambiaria y las tasas de interés. En 1998 el que afecto más la economía mexicana fue el derrumbe en el precio del petróleo.

Durante el primer trimestre, el factor más relevante fue la profundización de las dificultades en Asia. A pesar de la situación en los países más afectados por la turbulencia iniciada a mediados de 1997 tendió a estabilizarse, esto no ocurrió sino hasta después de un periodo de incertidumbre y volatilidad financiera relativamente prolongado, y de una des aceleración económica mayor a la anticipada. Las principales razones de lo anterior fueron el tiempo requerido para acordar las condiciones para obtener asistencia financiera, y las dificultades políticas que la instrumentación de las medidas correctivas ocasionaron al interior de cada nación. Estas circunstancias afectaron negativamente a otras economías, tanto emergentes como desarrolladas.

Uno de los países que más se vio impactado por los acontecimientos financieros que comentamos fue Japón. La economía japonesa se encuentra sumida e una recesión, en buena parte debido a la crisis bancaria que padece. La situación económica de Japón ha inducido una contracción significativa de las importaciones de ese país, lo cual ha incidido a su vez sobre las exportaciones de otros países, particularmente de los asiáticos. Por otra parte, la debilidad de las instituciones financieras japonesas trajo como consecuencia una fuerte contracción de los recursos canalizados hacia el resto de Asia, y por consiguiente, presiones devaluatorias sobre las divisas de la región, destacando el caso de las monedas de China y Hong Kong, situación que a la fecha continua siendo materia de preocupación

Uno de los efectos más importantes de la disminución en el ritmo de crecimiento de las economías asiáticas, ha sido el reforzamiento de la tendencia a la baja de los precios del petróleo, que se venía observando desde mediados de 1997. De hecho, el precio a la mezcla mexicana llegó a cotizarse a menos de siete dólares por barril, el nivel más bajo en más de veinte años, ejerciendo fuertes presiones sobre las finanzas públicas del país. Los precios de otras materias primas también se redujeron, e incluso los precios internacionales de productos manufactureros sufrieron caídas importantes. Además, la desfavorable evolución de los precios de buena parte de las mercancías de exportación mexicanas se vio acentuada durante la segunda parte de 1998 por un menor ritmo de actividad económica en Latinoamérica y en Estados Unidos.

La inestabilidad de los mercados financieros internacionales, iniciada a mediados de 1997, se intensificó en agosto de 1998 con la decisión del gobierno ruso de devaluar su moneda y declarar una moratoria unilateral sobre el pago de sus obligaciones, internas y externas. Las dificultades de pago de Rusia, que tuvieron su origen en desequilibrios fiscales persistentes a través de veinte años, se vieron particularmente afectadas por el contagio de la crisis asiática, la cual contribuyó a acelerar el proceso de deterioro ya latente en la economía rusa. Al igual que en otros países, una vez estallada la crisis en Rusia también se presentó un periodo prolongado de inestabilidad política, motivado por las dificultades para instrumentar las reformas correctivas necesarias.

El colapso de la economía rusa fue muy perjudicial para los mercados financieros internacionales. Su consecuencia más grande será que indujo un cambio cualitativo muy importante en la forma con la que evalúan el riesgo soberano los participantes de dichos mercados. Al no habersele extendido a Rusia un apoyo internacional efectivo, se rompió con una falsa sensación de seguridad que existía en cuanto a invertir en una gama diversa de países, en particular en los que intrínsecamente se encuentran débiles. Esta situación, junto con la imposición de controles de capital por parte de Malasia, provocó que los inversionistas internacionales mostraran una acentuada aversión respecto a los mercados de economías emergentes.

Como consecuencia lógica de lo anterior, se desataron salidas de capital de las economías emergentes (principalmente en los meses de agosto y septiembre de 1998), en particular de aquellas con finanzas públicas desequilibradas, sistemas financieros débiles y regímenes de tipo de cambio predeterminados. El fenómeno afectó en lo particular en Latinoamérica a: Ecuador y Colombia tuvieron que devaluar, mientras que las monedas de Brasil y Venezuela sufrieron grandes presiones. Según se recordará, el peso mexicano también se depreció substancialmente a finales de agosto y septiembre de 1998, en particular debido a que nuestros mercados de cobertura cambiaria representaron, a los ojos de muchos e importantes inversionistas extranjeros, un vehículo apropiado para cubrir los riesgos de una posible devaluación del real brasileño.

La crisis llegó a su momento de mayor tensión durante septiembre de 1998, cuando las enormes pérdidas que sufrieron los inversionistas por la gran volatilidad en los mercados emergentes dieron lugar a una importante contracción de la liquidez. Los recursos se canalizaron a activos de los considerados “seguros”, cualidad que en ese momento sólo parecían cumplir los instrumentos de deuda emitidos por los países desarrollados. Esta situación llegó a causar la quiebra de algunos fondos de inversión (hedge funds) en Estados Unidos, y motivó que se cuestionará la solidez de los bancos con exposición al riesgo en países emergentes. Estas instituciones reaccionaron reduciendo las líneas de crédito abiertas a esos países, haciendo su situación aún más difícil. El caso más agudo fue el de Brasil, cuya moneda estaba enfrentando un fuerte ataque especulativo. En esos momentos, la crisis financiera internacional fue calificada como la más seria de los últimos 50 años.

La situación se distendió a principios de octubre, una vez que la Junta de la Reserva Federal de los Estados Unidos decidió relajar su postura monetaria. En Brasil, el Presidente Cardoso fue reelecto, y anunció un paquete de ajuste económico avalado por el Fondo Monetario Internacional, y el Banco de Pagos Internacionales. Asimismo, las agencias multilaterales y los países del G-7 actuaron rápidamente para aligerar, cuando menos parcialmente, la gran contracción del crédito que se dio en los mercados internacionales

De lo expuesto se deriva que *el canal de transmisión de la crisis que resultó más importante, fue aquel que operó a través de los flujos de capital.*

Así, la incertidumbre causada por la crisis asiática y demás acontecimientos, generó una contracción importante en los movimientos de recursos hacia los mercados emergentes. En México, la situación descrita se reflejó en una depreciación considerable del tipo de cambio de la moneda nacional. A su vez, ello incidió en una inflación mayor a la prevista; expectativas inflacionarias más elevadas; alza de las tasas de interés; y una incipiente desaceleración de la actividad económica. En respuesta a estos eventos, en el transcurso del año el Banco de México ajustó varias veces su política monetaria.

2.5.3 Economía Nacional¹⁰.

Durante 1998, la economía mexicana logró avances en distintos rubros, incluyendo un elevado ritmo de crecimiento de la producción, que propició un aumento significativo de la ocupación y que estuvo acompañado de mejorías en las remuneraciones reales de los trabajadores.

Las perturbaciones provenientes del exterior constituyeron el factor que más afectó la evolución de los distintos indicadores económicos, en particular de las variables nominales como el tipo de cambio, las tasas de interés, y por supuesto, la tasa de inflación. La política económica, en particular la fiscal y la monetaria, estuvo orientada a varios fines: mitigar la inestabilidad macro económica causada por las turbulencias externas; moderar las presiones inflacionarias; y mantener la viabilidad de las cuentas con el exterior. Así, se crearon condiciones que permitieron sostener el ritmo de crecimiento económico.

¹⁰ Parte del texto incluido dentro de los "Criterios Generales de Política Económica" para el año de 1999, emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El aspecto más destacado de la evolución de la actividad económica en 1998 fue el alto crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real, no obstante las difíciles condiciones mencionadas. En los primeros tres trimestres de 1998, el PIB real registró un crecimiento anual acumulado de 5.3 %. Esto prolonga una expansión que arrancó al final de 1995, y debe considerarse un resultado muy positivo, tanto por la situación externa ya referida, como en comparación con el desempeño del resto de las economías, tanto industriales como en desarrollo. Sin embargo, en el cuarto trimestre del año la actividad económica se des aceleró, en respuesta tanto a la menor disponibilidad de recursos para financiar el gasto interno, así como a la debilidad de la demanda externa que afectó a las exportaciones. Se estima que el PIB real haya aumentado 4.8 % en 1998.

El año pasado, el gasto privado de inversión constituyó el componente más dinámico de la demanda agregada. En los primeros tres trimestres, el rubro en cuestión creció 19.9 % en términos reales en relación con el mismo período del año precedente. Todos los componentes de la inversión fija bruta total presentaron aumentos, sobresaliendo el correspondiente al gasto real en maquinaria. Otro elemento a destacar fue el aumento del consumo y equipo. No obstante, para el cuarto trimestre del año se estima una des aceleración de este componente del gasto, en buena medida como reacción a la expectativa de un menor crecimiento económico en 1999, la restricción de recursos del exterior y las mayores tasas de interés. Se estima que en todo el año la inversión privada haya aumentado 17.2 %, lo que representa la segunda tasa anual más alta observada en los últimos dieciocho años.

Otro elemento a destacar fue el aumento del consumo privado, que resultó de 7.9 % anual en los primeros tres trimestres del año. Este comportamiento hizo posible un incremento importante del consumo per-cápita, que superó al correspondiente del PIB, y condujo a una reducción de la tasa de ahorro interno. El gasto de consumo de los hogares en bienes durables fue más acelerado que el destinado a los no durables y a los servicios.

Por otra parte, cabe mencionar la contracción en términos reales del gasto público en consumo e inversión, en respuesta al impacto sobre los ingresos fiscales originado por la

caída del valor de las exportaciones petroleras. En los primeros tres trimestres de 1998, dicho gasto se contrajo 4.5 por ciento con relación al mismo periodo del año precedente.

La caída más severa se registró en la formación bruta de capital, que se redujo 13.0 por ciento, en contraste con la baja del consumo, que fue de 1.9 por ciento.

Con todo, es oportuno mencionar que los ajustes presupuestales llevados a cabo para amortiguar las consecuencias de la perturbación petrolera fueron oportunos y exitosos. De no haberse modificado la política fiscal en respuesta al desplome del precio del petróleo, el sector público hubiera tenido que recurrir al financiamiento interno —al no haber amplias oportunidades de financiamiento externo—, desplazando al sector privado del mercado crediticio nacional mediante las altas tasas de interés reales que hubieran resultado. También es posible que el tipo de cambio se hubiera depreciado más, dando lugar a una mayor inflación y, de manera indirecta, al uso del impuesto inflacionario.

Así pues, al procurar absorber la totalidad del quebranto petrolero en este año mediante medidas fiscales restrictivas, el sector público no tuvo que recurrir a financiamiento adicional, se evitó utilizar el impuesto inflacionario y, en consecuencia, se mitigó el impacto del choque sobre el crecimiento económico. De aquí se desprende un mensaje por demás importante: el causante de los trastornos económicos fue la perturbación inicial y no la respuesta de política. Esta no puede evitar o anular los choques; sólo puede procurar que la economía los asimile al menor costo social posible.

En adición al ajuste fiscal, otros factores también contribuyeron a que el descalabro petrolero no causara un problema de balanza de pagos. Entre ellos, se puede mencionar la gran diversificación de nuestras exportaciones (las petroleras ahora representan alrededor del 6 por ciento del total); el monto de nuestros activos internacionales, la libre determinación del tipo de cambio y de las tasas de interés.

Conviene efectuar una breve comparación de los resultados económicos alcanzados en 1998 con los obtenidos en 1986, ya que en ambos años la economía nacional se vio

afectada por una fuerte disminución del precio internacional del petróleo (si bien la magnitud del choque petrolero de 1986 fue mayor que la de 1998). Una muestra de la solidez con que ahora cuenta la economía mexicana y de la efectividad de la política económica que se adoptó en 1998, es que en este periodo los resultados alcanzados fueron muy superiores a los obtenidos en 1986. En particular, destaca que la inflación en el último año mencionado se elevó a 105.7 por ciento, tasa que se compara con la de 18.6 por ciento observada en 1998. En cuanto a la actividad económica, ésta presentó una contracción importante en 1986, al disminuir el PIB en 3.1 por ciento, mientras que el crecimiento económico estimado para 1998, de 4.8 por ciento, es uno de los más altos registrados en la economía mundial. Otros aspectos a considerar son el empleo y los salarios reales. Ambas variables mostraron caídas en 1986, lo que se compara en 1998 con aumentos en el número de trabajadores asegurados en el IMSS, la significativa disminución que mostró la tasa de desempleo abierto y la mejoría que reportó la mayoría de los indicadores de salarios reales.

Lo anterior demuestra que la economía mexicana está ahora más preparada para absorber perturbaciones del exterior de lo que estuvo en el pasado. Esto como resultado, por un lado, de la flexibilidad de la política económica vigente, y, por el otro, de las políticas de cambio estructural que se han llevado a cabo en los últimos años.

Cabe señalar que la producción creció en la mayoría de los sectores de la actividad económica, con excepción del agropecuario, que se vio afectado por condiciones climáticas adversas. De esa manera, en los primeros tres trimestres del año el PIB del sector industrial arrojó un crecimiento anual de 7.1 por ciento, mientras que el de servicios aumentó 5.2 por ciento. En contraste, el PIB del sector agropecuario se contrajo 1.6 por ciento. Así pues, en general, durante la mayor parte del año hubo una incidencia poco significativa de las fuertes alteraciones externas en el crecimiento económico nacional.

El mercado laboral en 1998 se caracterizó por la recuperación de la demanda de trabajo. Si se considera la afiliación al IMSS (al 15 de diciembre de 1998) de los trabajadores permanentes y eventuales urbanos, el año pasado se crearon 942,000 empleos, con un aumento del 9 por ciento. El significativo abatimiento de la desocupación en las ciudades

dio lugar a que en el bimestre noviembre-diciembre, la tasa de desempleo se ubicara en 2.6 por ciento de la población económicamente activa, su nivel más bajo desde finales de 1992.

También cabe destacar los aumentos al salario integral en las negociaciones contractuales, que a lo largo del año superaron tanto a la inflación observada como a la esperada durante su vigencia.

La mejoría en el empleo y los aumentos salariales explican el importante incremento en términos reales de la masa salarial en los sectores manufacturero, comercio y construcción.

Durante la mayor parte del año, la productividad del trabajo en el sector manufacturero creció a un ritmo superior al correspondiente a la remuneración real por trabajador. Esto contribuyó a que hubiera reducciones en los costos unitarios de la mano de obra, lo cual ayudó a fortalecer la competitividad internacional de las empresas del sector. De hecho, el significativo crecimiento registrado por las exportaciones no petroleras se explica, en buena medida, por el dinamismo de las manufactureras. Durante 1998, el valor de las exportaciones no petroleras mostró un crecimiento anual de 11.4 por ciento, mientras que las manufactureras crecieron un poco más (11.7 por ciento). Ambos rubros de exportación se desaceleraron hacia los últimos meses del año como efecto de una menor fortaleza de la demanda externa; una mayor competencia de los productos asiáticos en los mercados del exterior; y la disminución de los precios internacionales de varios productos de exportación.

Por su parte, la caída del valor de las exportaciones petroleras obedeció a la debilidad de la demanda internacional de petrolíferos y la consecuente reducción del precio de la mezcla mexicana. Durante 1998, el valor de las exportaciones petroleras fue menor en 4,182 millones de dólares al del mismo periodo del año precedente. Ello impactó de manera significativa tanto al saldo de la balanza comercial como al de la cuenta corriente.

La disminución del precio mundial del crudo se agudizó hacia finales del año, afectando de manera aún más adversa las finanzas públicas y las expectativas económicas

En cuanto a las importaciones, éstas aumentaron por tres causas principales: la expansión de la actividad productiva nacional; la expansión de la demanda interna; y el propio crecimiento de las exportaciones. Sin embargo, las compras del exterior se desaceleraron hacia el segundo semestre del año.

Como consecuencia de lo anterior, la balanza comercial arrojó un saldo deficitario de 7.7 miles de millones de dólares durante 1998, según la estimación preliminar. Por su parte, se calcula que el déficit de la cuenta corriente, aún a pesar de haber sido acrecentado por la caída en el valor de las exportaciones petroleras resulte moderado como proporción del PIB (3.7 por ciento). En los primeros tres trimestres del año, dicho déficit resultó de 11.5 miles de millones de dólares. Cabe notar que, al desestacionalizar las cifras, el desequilibrio descendió entre el segundo y tercer trimestres.

En contrapartida, el moderado superávit de la cuenta de capital se sustentó fundamentalmente en entradas de recursos de largo plazo. Aun cuando el saldo de la inversión extranjera directa en 1998 fue quizá ligeramente inferior al de 1997, su monto y comportamiento demuestran que en el exterior se mantiene una percepción favorable sobre las oportunidades de inversión que ofrece el país. En cuanto a otras formas de flujo de capital, la severa restricción que prevaleció en 1998 en cuanto a la disponibilidad de recursos crediticios externos tanto para el sector público como para el privado, dio lugar a que tales movimientos fueran muy reducidos durante el año y, de hecho, resultaran negativos en el tercer trimestre. En todo caso, el superávit de la cuenta de capital fue suficiente para permitir una acumulación de activos internacionales.

En resumen, se puede decir que a pesar del difícil entorno externo, el desempeño de la economía mexicana en 1998 fue satisfactorio.

2.5.4 Social.

Esta parte es importante ya que en ésta se analizan aspectos como: si en caso de abrir una nueva planta, se buscará una ubicación en una zona de alta inseguridad; el tipo de empleados que necesitará según un análisis de puestos; o bien, el tipo de clientes a los cuales piensa dirigir el producto, o a que proveedores comprará insumos que formen parte de su producto terminado; así como analizar los canales de distribución que se piensan utilizar.

2.5.5 Política.

Es un aspecto que puede incidir seriamente en la economía a nivel nacional en un futuro debido a las crisis económicas que han venido sucediendo en los últimos años al haber cambio de poder en la Silla Presidencial. Estas crisis económicas han afectado gravemente al país, por esta razón, al momento de planear y hacer proyecciones se debe tener cuidado con este aspecto por lo que se tiene que estar bien informado al respecto con publicaciones e información emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como por el Banco de México.

2.5.6 Impositivo.

La dirección de una empresa debe considerar y prever posibles cambios en el régimen impositivo al cual esta sujeta la empresa, ya que al aumentar la tasa impositiva o incorporar un impuesto especial a ésta, afecta la utilidad neta después de impuestos en porcentajes importantes, reduciendo las utilidades a repartir a los socios, es decir, afecta la rentabilidad del negocio.

Este aspecto es muy importante ya que puede desincentivar la inversión en ciertas industrias - tal y como se preveía con la posible aceptación del impuesto telefónico, el cual

fue rechazado como parte de la Ley de Ingresos para 1999- o también puede limitar el crecimiento económico en otras, como es el caso de la industria tabacalera, cervecera y restaurantera.

2.5.7 Tecnológico.

Las transformaciones que viven miles de computadoras cada año no siempre son del todo claras a usuarios siempre preocupados por tener la última actualización del sistema operativo o la versión más reciente del paquete de presentaciones. Es probable que rara vez se usen todas las novedades, pero les resultaría casi imperdonable el no contar con ellas.

Los costos ocultos implicados, desde luego, no se manifiestan hasta que se revisa el presupuesto invertido en el mantenimiento, administración y actualización de una computadora personal o de la red de computadoras de la empresa.

2.5.8 Financiero.

También hay que analizar los recursos de la empresa, ya que lo que la dirección puede hacer está limitado por los recursos y capacidades que la empresa posee, esto es, la empresa esta limitada por sus recursos humanos, financieros y físicos. Algunos de los aspectos que debe analizar la empresa son su liquidez, solvencia, rentabilidad, la calidad de sus utilidades, su punto de equilibrio, grado de apalancamiento.

El análisis de los recursos de la organización debe revelar su "ventaja comparativa", es decir, la competitividad relativa a favor que la organización tiene frente a sus competidores presentes y futuros. La evaluación de recursos de una organización también debe analizar las debilidades de la empresa para corregirlas.

2.5.9 *Perspectivas para 1999*¹¹.

Para 1999, se vislumbra que México seguirá enfrentando un escenario externo complicado. Sin embargo, cabe destacar que la economía mexicana cerró en 1998 con una situación relativamente sólida, propicia para continuar creciendo y creando empleos aun en un ambiente internacional poco favorable. Si se combinan estos factores con la prolongación de políticas prudentes –en particular en lo fiscal y monetario–, es razonable esperar para 1999 un crecimiento real del PIB de 3 por ciento, lográndose a la vez una reducción importante de la inflación.

El escenario externo donde se desarrollará nuestra economía en 1999 se vislumbra adverso debido a varios factores. En primer lugar, por la previsión de que persista la debilidad de la demanda en el mercado petrolero internacional, lo que ocasionará que el precio del crudo se mantenga deprimido, de hecho, a un nivel inferior a su promedio de 1998. Así, se ha decidido moderar, de manera coordinada con otros países, la plataforma de exportación de crudo con el propósito de no profundizar la debilidad del precio del energético. A lo anterior, habría que agregar que las proyecciones para 1999 de la actividad económica mundial indican que ésta mantendrá una tasa de crecimiento modesta, mientras que la economía de nuestro principal socio comercial mostrará incluso un ritmo menor.

El marco crecimiento del producto mundial se traducirá en una expansión lenta del comercio global, así como de las importaciones de los países industriales. Por tanto, es probable que tal situación conduzca a que los precios internacionales de nuestras exportaciones, tanto de materias primas como de bienes manufacturados, continúen en niveles bajos. Todos estos factores apuntan hacia un menor crecimiento económico en el año, y a una expansión moderada de las exportaciones mexicanas.

¹¹ Parte del texto incluido dentro de los “Criterios Generales de Política Económica” para el año de 1999, emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Otro factor que previsiblemente afectará el crecimiento económico en 1999 es que se anticipa que los flujos netos de capital privado hacia Latinoamérica sigan siendo relativamente reducidos. Esta situación se explica por tres factores fundamentales:

- 1) La propensión al riesgo por parte de las instituciones financieras internacionales privadas no se ha normalizado, por lo que mantendrán una actitud muy conservadora;
- 2) El universo de inversionistas potenciales en los mercados emergentes se ha reducido, debido a la desaparición de algunos fondos de inversión de los llamados “hedge funds”;
- y
- 3) Algunos inversionistas institucionales se han desilusionado con los mercados financieros de países en desarrollo, debido a que en los últimos años éstos han mostrado una volatilidad mucho mayor a la anticipada.

Lo reducido de los flujos de capital del exterior será uno de los factores que contribuirán a la desaceleración prevista del crecimiento económico de México, de 4.8 por ciento en 1998 a 3.0 por ciento en 1999.

A su vez, se anticipa que la moderación de la demanda interna del sector privado, así como el mantenimiento de la disciplina fiscal, propiciarán que este año se reduzca el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos. Esto último es congruente, por supuesto, con la limitada disponibilidad de recursos externos.

Un aspecto adicional del entorno internacional que cabe resaltar, es que la situación financiera de muchas naciones sigue siendo muy frágil. Lo mismo puede decirse de las perspectivas de algunos mercados financieros de países industrializados. Una evolución desfavorable en estos frentes podría inducir mayor volatilidad en los mercados nacionales y complicar así la lucha contra la inflación. De ahí que ante la posibilidad de un marco internacional volátil y difícil, sea deseable que las políticas económicas sean flexibles y que exista coordinación entre ellas.

Lo sucedido durante enero del presente año en Brasil, y sus repercusiones sobre el sistema financiero internacional, es evidencia palpable de los riesgos mencionados. Después de que la moneda brasileña enfrentó un fuerte ataque especulativo –alimentado principalmente por las dificultades que se han encontrado para llevar a cabo el ajuste fiscal requerido–, las autoridades monetarias de Brasil decidieron el 13 de enero desplazar hacia arriba la banda de referencia para la cotización de su divisa. Al no haber sido acompañada dicha medida por una mayor restricción fiscal y monetaria, a los pocos días (15 de enero), la banda resultó insostenible y el real tuvo que flotar, depreciándose inmediatamente más de 15 por ciento.

Ante el temor de una contracción adicional en la disponibilidad de recursos externos por la crisis brasileña, el peso mexicano se depreció significativamente. Inmediatamente después del desplazamiento de la banda del real, la cotización de la moneda nacional se elevó, alcanzando incluso un nivel de 11.4 pesos por dólar. En respuesta a esta situación, el Banco de México decidió restringir la política monetaria, aumentando el “corto” de 130 a 160 millones de pesos. Ello, con el objeto de limitar la depreciación de nuestra moneda nacional, restablecer el orden en el mercado cambiario y preservar las posibilidades de alcanzar el objetivo de inflación de 13 por ciento en 1999. El tipo de cambio reaccionó favorablemente a la medida, estabilizándose temporalmente en alrededor de 10.50 pesos por dólar. Sin embargo, al determinarse la flotación del real un par de días después, la gran volatilidad en los mercados se reavivó. En este segundo episodio, la moneda nacional también se depreció considerablemente una vez que se conoció la noticia (superando momentáneamente el nivel de 11 pesos por dólar), pero más tarde en el día sobrevino una rápida corrección, terminando el peso incluso con una apreciación respecto al dólar (a 10.25 pesos por dólar). Esta reacción favorable del tipo de cambio (también observada en las tasas de interés y en el índice de precios y cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores), fue inesperada. Si bien las autoridades brasileñas han insistido en que se reforzarán las políticas fiscal y monetaria, y el Fondo Monetario Internacional y el Gobierno de los Estados Unidos han expresado su apoyo a las acciones adoptadas, no cabe duda que la situación en Brasil continuará siendo, cuando menos por algunos meses, un factor de incertidumbre en el ámbito financiero internacional

Ante la perspectiva de un entorno externo difícil para 1999, el Gobierno Federal ha venido preparando el terreno desde hace varios meses para poder preservar un marco macroeconómico sólido y consistente en el año. En este sentido, el Ejecutivo Federal propuso una meta fiscal para el año en curso de un déficit económico de 1.25 por ciento del PIB, menor al del año pasado. El H. Congreso de la Unión aprobó la propuesta. Esta política permitirá mantener las finanzas públicas en orden, con lo que el Gobierno no presionará al alza las tasas de interés; no desplazará al sector privado de los mercados crediticios; apoyará el ahorro interno del país; y evitará la gestación de desequilibrios en la balanza de pagos.

Por otro lado, la Ley de Protección al Ahorro Bancario y la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, recientemente aprobadas por el H. Congreso de la Unión, representan un primer paso hacia la conformación de un sistema financiero más sólido, un sistema que facilite un desarrollo económico acelerado en un ambiente de estabilidad de precios.

En este sentido, también se han dispuesto normas prudenciales que permitan a los bancos una adecuada administración de los riesgos de crédito, de mercado y de liquidez. Como ejemplo de esto último, recientemente el instituto central reforzó un conjunto de disposiciones tendientes a procurar que las instituciones de banca múltiple mantengan liquidez suficiente para cubrir sus pasivos de corto plazo en moneda extranjera.

Una política monetaria comprometida con el abatimiento de la inflación –como la propuesta en esta exposición– es otro de los ingredientes que se requieren para asegurar un entorno macroeconómico firme.

2.6 TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Analizaremos los diversos tipos de estrategias que la alta dirección puede seleccionar para seguir.

- Estabilidad.
- Crecimiento.
- Contracción.
- Enfoque combinado.

2.6.1. *Estabilidad:*

Se caracteriza por la ausencia de cambios significativos, como el continuar sirviendo a los mismos clientes ofreciendo el mismo producto o servicio, manteniendo la participación en el mercado o sosteniendo el nivel pasado de rendimiento sobre la inversión de la organización.

La estabilidad puede ser lograda a través de una estrategia de especialización, que consiste en no intervenir mas que en un mercado restringido y con una gama limitada de productos. Es el punto de partida de numerosas empresas, gestión universalmente empleada, ya que es considerada como el medio de adquirir fuerza, peso y talla en el mercado, que le permita superarse a sí misma en el futuro.

En una organización al carecer de medios, todo intento de lanzarse a algo nuevo es imposible; por lo que resulta preferible seguir con lo hecho anteriormente.

No es fácil identificar organizaciones que sigan esta estrategia, debido a que pocos ejecutivos de alta gerencia la admiten, ya que al buscar la estabilidad de manera activa puede derivar en la etiquetación de la dirección como complaciente o aún displicente.

También puede ser sumamente cuestionada por causa de una desfavorable evolución del entorno.

La especialización utilizada para el desarrollo, corre el riesgo de no resultar utilizable por haberse saturado el mercado. Esta estrategia es más fácil de encontrar en la pequeña y mediana empresa.

2.6.2 Crecimiento.

Crecimiento significa aumentar el nivel de operaciones de la organización. Esto incluye medidas tan populares como: más ingresos, más empleados, una mayor participación en el mercado, entre otras.

El crecimiento puede alcanzarse a través de la expansión, una fusión con firmas similares, una diversificación, una integración o un conglomerado, logrando que el negocio sea menos vulnerable a los cambios en el mercado en épocas económicas difíciles.

a) Expansión.

Tiene por objeto incrementar la producción a gran escala adquiriendo equipos iguales o mejores a los que se tienen actualmente, o en algunos casos se podrá adquirir industrias ya establecidas lo que sería la competencia, o crear nuevas plantas industriales del mismo ramo o giro, con el propósito de cubrir la demanda y ampliar el mercado de los artículos que se fabrican y evitar la competencia.

b) Diversificación.

La empresa presenta tanto a sus clientes habituales como a nuevos, productos diferentes, cuya tecnología puede ser una novedad.

Su mayor ventaja es que da una cierta seguridad al diversificar los riesgos inherentes a mercados y productos. Según autores norteamericanos es una estrategia óptima.

Entre sus mayores desventajas es que sólo es accesible a aquellas empresas de una dimensión respetable, de lo contrario caería en una dispersión incontrolable. La empresa diversificada también está expuesta al fracaso, al asumir riesgos comprometiéndose con ciertos productos o mercados que son novedad para ella. Al tener malos resultados, el reconocerlo y apartarse del asunto es una política sana.

c) Integración.

Consiste en tomar posición en la fase económica anterior o posterior a su propia actividad. Si es la fase anterior, esto significa que la empresa se interesa por las materias primas, productos semifabricados, y pasa a convertirse en su propio proveedor.

En el segundo caso, supone que se interesa por determinadas fases de transformación o por mercados comerciales, pasando así, a ser su propio cliente.

La estrategia de integración presenta varias características:

- Es ocasionada por necesidades técnicas.
- Busca reducir costos, explotando o absorbiendo márgenes de utilidad.
- Es respuesta a un limitado y difícil aprovisionamiento o de mercados comerciales.
- Constituye un frente más sólido frente a sus competidores.
- Es una forma de desarrollo.
- Esta estrategia sólo es posible en empresas o grupos particularmente importantes, partiendo de uno o varios productos base que transforman en estadios sucesivos; como ejemplos están la industria textil, química, metalúrgica y petrolera.
- Su peligro principal deriva de que todo accidente en un punto dado del sistema repercute en el mismo sistema en su totalidad.

d) Conglomerado.

Es un grupo ampliamente diversificado que se dedica a actividades independientes, diferentes entre sí, por lo que pueden existir las máximas diferencias de clientela y tecnología. Es una estrategia abierta a todos los puntos cardinales, a todas las posibilidades e intenciones.

Entre sus principales características, están:

- Brinda un rápido crecimiento y alta seguridad.
- Presenta una mayor movilidad de capital, impidiendo que el capital se esterilice en proyectos poco rentables.
- Las decisiones no cambian de naturaleza cuando se aplican a sectores nuevos.
- Es en U.S.A. donde ha tenido su gran auge.
- Presenta una forma de eludir las leyes contra monopolios.

Entre sus principales desventajas se encuentran:

- El crecimiento del Conglomerado es de manera externa mediante operaciones financieras bursátiles de emisión y compra de acciones u obligaciones, por lo que todo cambio de tendencias bursátiles pone en dificultades al Conglomerado.
- El equipo directivo se centra sobre todo en preocupaciones de índole financiera, en ausencia de una directriz industrial o comercial.

2.6.3 Contracción.

Significa reducir el tamaño o diversidad de sus operaciones, en donde los departamentos son recortados, los productos y servicios son reducidos y el personal despedido. Esto puede ser una aberración a corto plazo, pero existe la creencia de que el talento de un ejecutivo para manejar la baja en el nivel de operaciones será mucho más valioso y necesario que su habilidad para dirigir el crecimiento.

2.6.4. Enfoque Combinado.

Puede ser la persecución de dos o más de las estrategias previas en forma simultánea, pero en distintas partes de la organización o el uso de dos o más estrategias con el tiempo.

Durante las recesiones, las estrategias de contracción se vuelven mucho más frecuentes. Las estrategias de estabilidad se usan más durante la recuperación y durante la recesión un poco menos. Durante la prosperidad, el crecimiento y la combinación alcanzan sus puntos altos, éste último no al mismo nivel que el primero. Sin embargo, las estrategias tienden a seguir el ciclo económico de manera cercana.

2.7 TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA ADECUADA¹²

El interés reciente en la planeación estratégica ha generado varias herramientas o técnicas conceptuales para guiar a la dirección en la selección de la estrategia adecuada.

Sólo revisaremos cuatro de estas herramientas, recordando que estas fueron diseñadas para grandes corporaciones organizadas en torno a un producto o grupo de productos vendidos al mismo conjunto de clientes y por lo general contra el mismo grupo de competidores. Una compañía diversificada puede tener sub-organizaciones para sus diversos productos.

Estas herramientas son conceptuales, y ofrecen a la dirección guías para la planeación estratégica. Los siguientes conceptos son aplicados a organizaciones con productos múltiples de cualquier tamaño.

¹² Extraído del libro "Administración - Teoría y Práctica -" del autor Stephen P. Robbins, publicado por la editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

2.7.1 Matriz en participación de crecimiento.

El grupo consultivo de Boston (BCG) introdujo la idea que los productos o negocios de una organización podían ser representados en una matriz de dos por dos para identificar cuales ofrecen un alto potencial, y cuales son una fuga de recursos en la organización.

La matriz de participación en el crecimiento tiene en el eje horizontal representado la participación en el mercado, mientras que el eje vertical indica el crecimiento esperado del mercado. Esto crea cuatro grupos de negocios:

MATRIZ DE PARTICIPACIÓN DE CRECIMIENTO.

		Alta	Baja
TASA PREVISTA DE CRECIMIENTO	Alta	Estrellas	Signos de Interrogación
	Baja	Vacas en Efectivo	Perros
		PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.	

- Bajo crecimiento, alta participación en el mercado (vacas). Los productos de esta categoría generan grandes montos de efectivo pero sus perspectivas de crecimiento futuro son limitadas.
- Alto crecimiento, alta participación en el mercado (estrellas). Estos productos también generan grandes montos de efectivo; pero están en un mercado de expansión y tiene una participación dominante en éste.
- Alto crecimiento, baja participación en el mercado (signos de interrogación). Son productos especulativos que conllevan altos riesgos, son rentables pero tienen una participación pequeña en el mercado.
- Bajo crecimiento, baja participación en el mercado (perro). Esta categoría residual no produce mucho efectivo, tampoco requiere de mucho de éste. Estos productos no prometen una mejora en su desempeño.

¿Que estrategia debe seguir la dirección con cada grupo?. Las investigaciones encuentran que las organizaciones que sacrifican las ganancias a corto plazo para obtener participación en el mercado tienen las más altas ganancias a largo plazo. Esto es, la participación en el mercado y la rentabilidad mantienen una alta correlación.

Así que la dirección debe “ordeñar” a las vacas cuanto puedan, limitar cualquier inversión nueva en vacas a un nivel mínimo de mantenimiento, y utilizar los grandes montos en efectivo que generan para invertir en oportunidades más promisorias.

Una amplia inversión en estrellas rinde dividendos altos, por supuesto, las estrellas con el tiempo se convierten en vacas y el crecimiento se reducirá. Las decisiones más difíciles de tomar se refieren a los signos de interrogación, ya que algunos deben venderse y otros se volverán estrellas. Pero los signos de interrogación son riesgos a la dirección, pues sólo se requiere tener un número limitado de éstas aventuras especulativas.

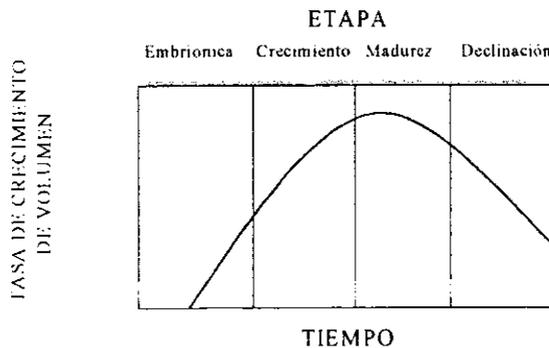
Los perros no generan problemas estratégicos y deben ser vendidos o liquidados a la primera oportunidad. Hay poco que comentar a favor de su retención o mayor inversión por la compañía. El dinero obtenido de la venta de los perros puede usarse para comprar o financiar signos de interrogación.

La matriz en participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. Ésta puede darle a la dirección el estímulo para salirse de algunos negocios y rechazar peticiones no realistas de otros posibles negocios. Sin embargo, ésta matriz tiene una tendencia definitiva al crecimiento que puede hacerla inapropiada para los años presentes. Las estrellas y los signos de interrogación se vuelven más difíciles de encontrar, así que ofrece poco consejo a la dirección que no tiene negocios con crecimiento significativo.

2.7.2 Patrones del ciclo de vida.

La empresa consultora de Arthur D. Little, Inc. diseñó un enfoque de estrategias de patrones de ciclo de vida. Éstas clasifican a los negocios de acuerdo a su etapa en el ciclo de vida como sigue:

PATRONES DEL CICLO DE VIDA



- Alto crecimiento, baja participación en el mercado (embrionario). Presenta una situación de gran competencia en el mercado en el cual las participaciones en él son pequeñas y el volumen de operaciones disponible está distribuido entre muchos participantes.
- Alto crecimiento, alta participación en el mercado (crecimiento). La participación en el mercado de los productos se incrementa y la industria es más estable. Donde el mercado continúa teniendo potencial de crecimiento.
- Bajo crecimiento, alta participación en el mercado (madurez). Un número más o menos pequeño de productos domina el mercado, pero el crecimiento del mercado baja.
- Bajo crecimiento, alta participación en el mercado (declinación). Existe un bajo o nulo potencial de crecimiento y los productos aún cuando controlan grandes participaciones en el mercado, se sitúan en una industria con perspectivas oscuras.

Este ciclo de cuatro etapas puede ser combinado en forma casi perfecta con la matriz BCG, sustituyendo los términos signos de interrogación, estrella, vaca y perro, por embrionario, crecimiento, madurez y declinación; se pueden tomar las mismas decisiones estratégicas que se propusieron con anterioridad para la matriz BCG.

2.7.3. Estrategias genéricas.

El profesor Michael Porter de Harvard ha propuesto una alternativa a la matriz de participación en el crecimiento, que dice puede explicar algunos resultados que la matriz por sí misma no podría explicar. Por ejemplo, señala que la matriz no podría explicar al competidor que con una participación del 6% del mercado estuviera ganando mucho dinero o haciéndose de una fortuna.

Porter identifica las siguientes "estrategias genéricas" que una empresa puede seguir con su producto:

- Estrategia de liderazgo de costos. Hacer productos estandarizados y vender más barato que todos los competidores.
- Estrategia de diferenciación. Hacer productos que los clientes perciben como único, de alta calidad, diseño innovativo, marca o reputación por servicio, entre otras que permiten a la dirección asignar precios por encima del promedio.
- Estrategia de enfoque. Concentrarse en un grupo particular de clientes, mercado geográfico, canal de distribución o un segmento específico de la línea del producto.

Usando éste marco de referencia, Porter argumenta que la dirección debe escoger la estrategia que le da mejor posición respecto a su competencia. No hay ninguna estrategia que sea siempre correcta; la adecuada depende de cual estrategia esté siguiendo la competencia. Si existe una serie de oportunidades en el mercado para el producto debes seleccionar en cuáles concentrarte y tratar de dominar determinando la estrategia que los otros están siguiendo. Por ejemplo, si tu principal competidor está siguiendo una estrategia de liderazgo de costos en forma agresiva, mientras que tú y otros dos rivales han seguido un enfoque de diferenciación, puedes estar en condiciones de obtener una ventaja concentrándote en algún mercado específico.

La idea de colocar los productos de manera que no se tenga que competir con el resto de la industria, está en poner la fortaleza propia donde no se hallan tus competidores.

2.7.4 La nueva matriz BCG.

La versión actualizada de la matriz BCG parte de tres supuestos:

1. Una compañía tiene que alcanzar una ventaja comparativa para ser rentable.
2. El número de maneras con las que se puede alcanzar una ventaja comparativa y el tamaño potencial de la ventaja varía entre industrias, y
3. Las industrias evolucionan, lo que altera la magnitud y naturaleza de la ventaja.

Las características fundamentales de una industria pueden determinarse al considerar el número de maneras de cómo se puede obtener una ventaja y el tamaño de éstas. Esto puede representarse por una matriz en la cual el eje vertical considera el número de maneras por medio de las cuales se puede obtener ventajas y el eje horizontal evalúa el tamaño de la ventaja. El resultado es un esquema de clasificación del tipo de industria de dos por dos.

LA NUEVA MATRIZ BCG.

		Tamaño de la Ventaja	
		Pequeña	Grande
No. de maneras en las que se puede alcanzar una ventaja	Muchas	Industria Fragmentada	Industria de Especialización
	Pocas	Industria de Empate	Industria de Volumen

- Estrategia de empate (pocas maneras, tamaño pequeño). Estas industrias tienen un número limitado de opciones para alcanzar una ventaja y cualquier ventaja será pequeña. Por ejemplo la industria acerera.
- Estrategia de volumen (pocas maneras, gran tamaño). Estas industrias por lo general tienen pocas maneras de obtener una ventaja, pero la aprovechan al máximo generando grandes volúmenes. Esto da a aquellos con una gran participación en el mercado una importante ventaja de costos por las economías de escala. Por ejemplo los fabricantes de aluminio.

- Estrategia de especialización (muchas maneras, gran tamaño). Estas industrias ofrecen a la dirección un amplio margen de maniobra. Existen diversas maneras de alcanzar una ventaja comparativa, y el tamaño de éstas puede ser grande, puede escoger el lugar en el mercado y el grado de especialización. Por ejemplo la industria automotriz.
- Estrategia de fragmentación (muchas maneras, tamaño pequeño). Aquí hay muchas maneras de diferenciarse uno mismo, pero es factible que ninguna ventaja sea significativa. Las empresas pueden distinguirse a través del precio, ubicación, servicio y otros factores. Por ejemplo la industria restaurantera.

La nueva matriz BCG concluye que las industrias de empate ofrecen pocas oportunidades, así que la dirección debe buscar reducir costos al mínimo, exprimir el efectivo y liquidar el negocio; esto puede hacerse con poco de perjuicio, los que tienen notables participaciones en el mercado en industrias de volumen tienen una gran ventaja y deben aprovecharla. La dirección debe reducir precios en forma agresiva para eliminar la competencia.

Para aquellos con participaciones pequeñas en el mercado, deben tratar de retirarse de la industria o buscar nuevas maneras de diferenciarse. Si se encuentra en una industria de especialización se debe buscar el evitar que los competidores obtengan la misma ventaja comparativa lograda, buscando cambios en la naturaleza del "juego". Por último, si se opera en una industria fragmentada, se debe minimizar la inversión, tratando de incrementar el rendimiento, mantener la posición financiera, y ser cuidadoso con una posible expansión.

2.8 COMO LA ESTRATEGIA AFECTA LOS ESTADOS FINANCIEROS¹³

A continuación analizaremos en mayor detalle los aspectos de la estrategia y la forma como éstos afectan el estado de situación financiera y el estado de resultados.

¹³ Extraído del libro "Planeación Financiera de las Empresas" del autor Antonio Saldivar, publicado por la editorial Trillas.

2.8.1 Estrategia Comercial:

La estrategia comercial o también llamada estrategia de ventas es el conjunto de decisiones relativas a los productos y mercados que atiende la empresa; esto abarca los siguientes aspectos:

1) Decisiones relativas al producto:

- Diversidad de productos que se van a vender.
- Calidad, diseño y características técnicas.
- Precios de venta.
- Volumen anual de ventas, por producto y mercado.

2) Decisiones relativas a la distribución:

- Tipo de cliente al que se va a vender.
- Canales de venta.
- Plazo de pago.

Las posibilidades o alternativas que se presentan para tomar estas decisiones dependen del negocio que se trate. Para ejemplificar citaremos el caso de una fábrica de calzado, donde ésta puede optar por fabricar zapatos para dama, caballero o niño, con pocos diseños de cada uno, o con varios; puede producir calzado muy fino o de tipo popular; puede vender al mismo precio que la competencia, un poco más arriba o un poco más abajo; puede vender a tiendas propias o a distribuidores, etc.

Las decisiones relativas al producto o servicio repercuten directamente en el volumen de ventas y en los costos de fabricación.

Las decisiones relativas a los canales de distribución afectan los precios y gastos de venta, ya que si se trabaja con mayoristas será necesario vender a precios inferiores que los precios de venta directa al público; pero, por otra parte, los gastos de venta serán menores en el primer caso que en el segundo.

Las condiciones de pago, es decir, el plazo que se toman los distintos clientes para pagar, afecta la situación financiera en cuanto al valor de las cuentas por cobrar. Por lo general, las ventas de calzado al público se hacen de contado, pero las zapaterías requieren de un plazo.

Otro aspecto que influye sobre el aspecto financiero es el plazo de entrega. Si la fábrica trabaja sobre pedido con clientes mayoristas, no será necesario almacenar producto terminado; pero si vende a pequeñas tiendas, habrá que tener suficientes existencias para surtir los pedidos en un plazo más corto. Si decide establecer tiendas propias, deberá tener mayores inventarios, así como ciertos activos fijos, como son: equipo de transporte, mobiliario y equipo, instalaciones, anuncios luminosos para sus locales de venta, entre otros.

Es importante enfatizar que las decisiones de estrategia comercial están íntimamente vinculadas a las características de la estructura, ya que para vender un determinado volumen de productos de ciertas características es necesario contar con suficientes elementos para fabricarlos y distribuirlos: de lo contrario, las decisiones comerciales no pasarán de ser un plan irrealizable.

En el caso del fabricante de calzado, serán diferentes los medios de producción que requiere para producir calzado de hombre, mujer o niño, ya que algunos de los equipos varían según el producto.

También serán distintos los medios organizativos que necesitaría en cada caso, si vende a mayoreo, le bastará tener un vendedor, pero si vende a zapaterías será necesario contar con varios de éstos; pero, si decide vender al menudeo, habrá de requerir una o varias tiendas y más personal de administración y ventas.

2.8.2 Estrategia de Producción.

Esta estrategia define la tecnología que debe adoptarse, así como los procesos, instalaciones, equipos y el grado de integración del producto, es decir, la proporción del producto final que fabrica la empresa y la parte que se adquiere ya elaborada de otras empresas. Esto lo condiciona en muchos casos el tipo de mercado en que opera, ya que en ocasiones puede competir con sólo una planta propia muy eficiente. Esto condiciona el balance general, de acuerdo con la cantidad de recursos invertidos en activos fijos; y también al estado de resultados, según la clase y el volumen de productos que se pueden fabricar y los costos unitarios de fabricación, que desde luego, dependen en buena medida de la tecnología que se adopte.

Los procesos y equipos más avanzados requieren por lo general fuertes inversiones, pero, son capaces de producir grandes volúmenes a bajo costo, mientras que los métodos tradicionales requieren menores inversiones y operan con altos costos unitarios de producción.

2.8.3. Estrategia de Compras.

Se expresa en relación con los requisitos de calidad, tamaño y frecuencia de los pedidos, así como el plazo de pago a proveedores. Esto influye sobre los resultados, según la calidad y oportunidad con que se adquieren los materiales. ya que éste aspecto afecte la eficiencia de producción y la calidad de los productos que se fabrican. El precio que se paga por los materiales repercute directamente en el costo de los productos finales y frecuentemente representa un alto porcentaje de su costo total.

La estrategia de compras también afecta al balance general en dos sentidos: el primero está vinculado con el plazo de pago a proveedores, que representa una fuente de recursos para la empresa, ya que mientras más largo sea dicho plazo, mayor será el saldo promedio que se les adeude. Y por otra parte, el tamaño de los pedidos que realiza en cada ocasión se refleja en el inventario; si la empresa realiza grandes compras, sus inventarios serán más elevados que si realiza compras menores en cada ocasión.

Tanto el plazo de pago como el volumen de compra repercuten sobre los precios de compra, ya que por lo general, si se realizan grandes compras de contado se pagará un menor precio, mientras que si se realizan pequeñas compras y se paga a largo plazo, los proveedores aumentarán los precios a sus productos.

2.8.4. Estrategia de Personal.

Se manifiesta en los criterios que se emplean para seleccionar al personal, para promoverlo a puestos de mayor responsabilidad, en lo concerniente a políticas de sueldos y prestaciones, a las oportunidades que se ofrecen para capacitar y desarrollar sus habilidades y a la actitud general que adoptan los jefes hacia sus subordinados. Todos estos factores determinan la capacidad y la motivación de las personas que trabajan en la empresa, así como su lealtad y eficiencia.

El número de empleados y la forma de remunerarlos constituye uno de los renglones de gasto más importantes de las empresas. Los sueldos y las prestaciones básicas constituyen prácticamente un gasto fijo, ya que la legislación mexicana no permite despedir a los trabajadores y empleados sin el pago de una importante indemnización.

Algunas empresas establecen, además de los salarios básicos, un incentivo sobre producción o sobre ventas que por su misma naturaleza varía de acuerdo con los volúmenes alcanzados.

Por otra parte, la empresa crea reservas para la jubilación y retiro de trabajadores, así como la gratificación anual, estos conceptos constituyen parte de su pasivo.

2.8.5. Estrategia Financiera.

Se configura con base en las modalidades que se adopten para obtener créditos y capital, y para asignarlos dentro de la empresa. Esto afecta los resultados por los gastos financieros derivados de los créditos, e incide sobre el balance general en la forma en que se compone el activo, pasivo y capital.

Independientemente de lo anterior, las modalidades y mecanismos que se elijan para obtener los recursos y el volumen de éstos, condiciona y limita la operación en dos aspectos básicos:

- En la estructura, por los recursos disponibles para adquirir medios de producción eficientes y recursos humanos capacitados.
- En la estrategia comercial, por las limitaciones de la estructura y de recursos disponibles para soportar una cartera de cuentas por cobrar y un inventario de productos terminados para un volumen de ventas determinado.

Por todo lo anterior, podemos afirmar que cada uno de los aspectos de las estrategias anteriores afectan al estado de resultados y al de situación financiera de las empresas.

2.9 EFECTOS DE LA DEVALUACIÓN E INFLACIÓN SOBRE LA EMPRESA¹⁴

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

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

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

En términos generales, al devaluar una moneda se produce un incremento en la tasa de inflación, ya que se elevan los costos de materiales importados, los salarios y los precios. Si el país no logra resolver los problemas estructurales que motivan una tasa de inflación más elevada que la de los demás países con quienes mantiene relaciones comerciales, puede llegar a un punto que obligue a devaluar nuevamente.

A este fenómeno se le denomina “espiral inflacionaria”, y consiste en un círculo vicioso, en el que se incrementan en forma constante los precios y los salarios.

¹⁴ Extraído del libro “Administración Financiera de Inversiones –Análisis de la Teoría Financiera: Análisis, Planeación y Control Financiero: Toma de Decisiones. Sistema Financiero Mexicano” del Autor Perdomo Morcno A. publicado por la editorial ECASA

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

En los últimos años, muchos países de América latina y de otras partes del mundo, incluyendo países tradicionalmente sólidos han caído en este proceso acelerado de deterioro, variando en cada caso la tasa de inflación y la frecuencia de las devaluaciones de acuerdo con la situación y la política económica de cada país.

Ante estos fenómenos, la empresa se ve sujeta a considerables presiones financieras, entre las que se pueden presentar las siguientes:

Efectos de la inflación.

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

Aumento de los costos de operación.

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

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

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

Aumento de requerimientos de recursos para inversión.

Al mismo tiempo que se incrementan los costos de las materias primas y se elevan los salarios, aumentan los precios de los equipos, las instalaciones y edificios por lo que en términos monetarios resulta cada vez más costoso realizar ampliaciones a la capacidad instalada.

Cabe señalar que en la medida en que aumenta el valor de reposición de los activos fijos, es necesario reevaluarlos para que las reservas de depreciación y amortización correspondan a su valor real.

Disminución en la disponibilidad de dinero.

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

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

Reorientación de los mercados.

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

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

Efectos de la devaluación

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

Pérdida Cambiaria.

Aumenta el valor en términos de moneda nacional de los pasivos contraídos en moneda extranjera. Por consiguiente, se incrementan los intereses que habrán de pagarse y el importe de las amortizaciones de los créditos al momento de su vencimiento.

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

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

Aumento de Costos.

Al aumentar el precio de materiales nacionales y productos importados, se elevan los costos en moneda nacional, así como el valor de los inventarios.

Activos Fijos e Inventarios.

Aumenta el valor de reposición de los activos fijos y de los inventarios con componentes de importación.

Posición Comercial.

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

La devaluación e inflación afectan de manera muy diferente a cada empresa, dependiendo de su endeudamiento en moneda extranjera, sus fuentes de abastecimiento, tipo de mercados al que sirve, el grado de mecanización de sus productos y muchos factores más. Sí bien este tipo de fenómenos plantean situaciones problemáticas a casi todas las empresas, también ofrecen oportunidades muy atractivas de desarrollo.

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

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

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

CAPÍTULO 3

MÉTODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA

3.1 METODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA.

Los métodos de Planeación Financiera son técnicas que se aplican para proyectar, estudiar y evaluar conceptos que prevalecerán en el futuro de la empresa, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos.

Para conocer una empresa profundamente es necesario hacer un examen exhaustivo de sus estados financieros, desglosarlos, reducirlos a su mínima expresión y hacer pruebas para estar seguros de lo que se dice en ellos es cierto, veraz y correcto. Una vez en este punto, se tendrán elementos y se estará en posibilidad de tomar decisiones de calidad, acertadas y con riesgo mínimo, las cuales serán útiles en la planeación y estrategias a seguir. Sin embargo, no hay que olvidar que el análisis dará única y exclusivamente cifras frías, las que tendrán que ser utilizadas por el analista financiero, quien incorporará al análisis cuantitativo, su experiencia, criterio y conocimientos diversos para lograr los objetivos de análisis, planeación y de estrategia financiera.

En todos los casos se deben utilizar estados financieros con cifras actualizadas a los mismos valores adquisitivos.

3.1.1 PUNTO DE EQUILIBRIO (Unidades Monetarias).

El punto de Equilibrio o también llamado Punto Critico es el momento donde las ventas de una empresa son igual al importe de sus costos variables y fijos, es decir, a sus costos totales. Es el importe que una empresa debe vender para no perder ni ganar; así que es el importe de ventas mínimo que debe lograrse para que la empresa no pierda, y al excederlo se obtendrán utilidades.

Para el estudio del Punto de Equilibrio es necesario segregar los costos en:

- Costos Variables.- Son aquellos costos que dependen directamente del volumen de producción o ventas. Entre los cuales se encuentran: los salarios, materia prima directa, impuestos, comisiones, entre otros.
- Costos Fijos.- Se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de producción y ventas. Entre los que se encuentran: las depreciaciones, rentas, salarios que no están en relación directa al volumen de producción.

El Punto de Equilibrio al reportarnos datos anticipados, se acomoda a las necesidades de cada empresa, de manera que es aplicable a empresas tanto comerciales como industriales, que trabajan con una o varias líneas de producción, en épocas normal y de inflación.

La formula del Punto de Equilibrio es:

$$PE = \frac{CF}{\%CM}$$

Donde:

- PE = Punto de Equilibrio.
- CF = Costos Fijos Totales.
- %CM = Porcentaje de Contribución Marginal

Ahora bien, para conocer el valor del porcentaje de contribución marginal (%CM), se tiene que aplicar cualquiera de las siguientes formulas:

$$\%CM = \frac{CM}{PV} \cdot 100 = \frac{PV - CV}{PV} \cdot 100 = 1 - \frac{CV}{V} \cdot 100 = \frac{U + CF}{V}$$

Donde:

%CM = Porcentaje de Contribución Marginal.

CM = Contribución Marginal.

PV = Precio de Venta

CV = Costos Variables

V = Ventas

U = Utilidad

CF = Costos Fijos

El Punto de Equilibrio es el resultado de dividir los costos fijos entre el porcentaje de contribución marginal; o bien, es el porcentaje de rendimiento marginal por cada peso vendido entre los costos fijos.

El porcentaje de contribución marginal (% CM) es el resultado de dividir el importe de la contribución marginal entre el valor de las ventas; esto puede hacerse a nivel unitario o a nivel total.

Ejemplo 1.

Supóngase el siguiente Estado de Resultados para el próximo año, con un volumen de 12,000 unidades vendidas.

	TOTAL	POR UNIDAD
VENTAS	12,000	1.0000
COSTOS VARIABLES	8,000	0.6667
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	4,000	0.3333
COSTOS FIJOS	2,000	0.1667
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,000	0.1667

Si:

$$\%CM = \frac{CM}{PV} = \frac{.3333}{1} = \underline{0.3333}$$

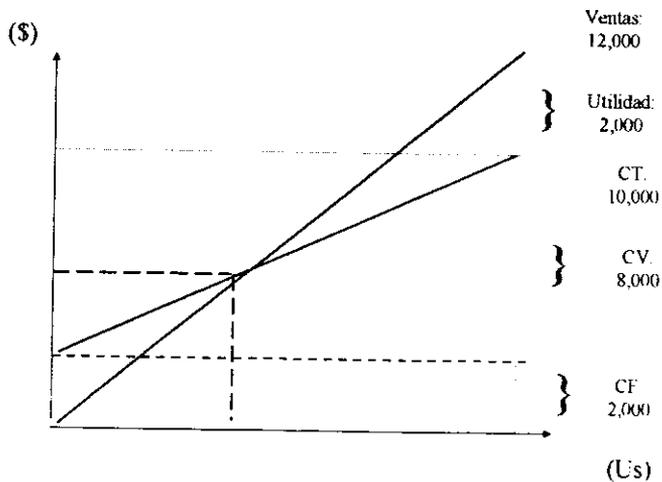
Entonces:

$$PE = \frac{CF}{\%CM} = \frac{2,000}{0.3333} = \underline{6,000}$$

Comprobación:

VENTAS	6,000
COSTOS VARIABLES	4,000
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	<u>2,000</u>
COSTOS FIJOS	2,000
UTILIDAD	<u><u>0</u></u>

Gráficamente:



Ejemplo 2.

Una empresa espera vender en el año siguiente 200 millones de pesos; sus costos variables serán de 100 millones de pesos (50% de las ventas) y sus costos fijos totales ascenderán a 80 millones de pesos ¿ Cual será el Punto de Equilibrio en el año siguiente?.

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{VENTAS}}}$$

(Cifras en millones de pesos)

$$PE = \frac{80}{1 - \frac{100}{200}}$$

$$PE = \frac{80}{0.5}$$

$$PE = \underline{160}$$

Comprobación:

VENTAS	160
COSTOS VARIABLES	80
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	<hr/> 80
COSTOS FIJOS	80
UTILIDAD	<hr/> 0 <hr/>

Conclusiones:

- La empresa necesita vender el siguiente año cuando menos \$ 160,000,000. Para no perder ni ganar.

Con los mismos datos del ejercicio anterior, pero con una inflación de 40% en el año ¿ Cual será el Punto de Equilibrio?.

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\frac{CV}{1 - \frac{CV}{VENTAS}}} \quad (1 + \% \text{ de Inflación})$$

$$PE = \frac{80}{1 - \frac{100}{200}} \quad (1 + 40)$$

$$PE = \frac{80}{.50} \quad (1.40)$$

$$PE = 160 \quad (1.40)$$

$$PE = \underline{224}$$

Comprobación.

VENTAS	224
COSTOS VARIABLES (50% s / ventas)	112
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	<hr/> 112
COSTOS FIJOS (80*.40)	112
UTILIDAD	<hr/> 0

Conclusiones:

- La empresa necesita vender en el año siguiente \$224,000,000.- para salir a mano con la inflación esperada del 40%.

3.1.2 PUNTO DE EQUILIBRIO (En unidades de producción).

Es la herramienta o técnica de Planeación Financiera que tiene por objeto predeterminar el número de unidades que necesita producir y vender una empresa para absorber sus costos variables y sus costos fijos totales.

La dirección se apoya en éste método para la planeación de utilidades; en economía normal y con inflación.

$$PE \text{ (us.)} = \frac{CFT}{PVU - CVU}$$

Donde:

PE	=	Punto de Equilibrio en Unidades.
CFT	=	Costos Fijos Totales.
PVU	=	Precio de Venta Unitario.
CVU	=	Costo de Venta Unitario.

Por ejemplo:

1) Predeterminar el Punto de Equilibrio en unidades de producción para el siguiente año, de una empresa que tiene actualmente costos fijos totales por \$ 40,000 ; precio de venta unitario de \$ 2.00 , y el importe de sus costos variables por unidad es de \$ 1.20 . No esperando cambios de importancia en la economía.

$$\begin{aligned}
 & \qquad \qquad \qquad 40,000 \\
 \text{PE (us.)} &= \frac{\qquad \qquad \qquad}{2 - 1.20} \\
 & \qquad \qquad \qquad 40,000 \\
 \text{PE (us.)} &= \frac{\qquad \qquad \qquad}{.80} \\
 \text{PE (us.)} &= \underline{50,000}
 \end{aligned}$$

Unidades producidas y vendidas	Precio de venta unitario \$ 2.	Costos variables \$ 1.20 por unidad	Utilidad marginal	Costo fijo total	Utilidad o pérdida
10,000	20,000	12,000	40,000	52,000	-32,000
20,000	40,000	24,000	40,000	64,000	-24,000
30,000	60,000	36,000	40,000	76,000	-16,000
40,000	80,000	48,000	40,000	88,000	-8,000
50,000	100,000	60,000	40,000	100,000	0
60,000	120,000	72,000	40,000	112,000	8,000
70,000	140,000	84,000	40,000	124,000	16,000
80,000	160,000	96,000	40,001	136,001	23,999

Conclusión:

- Si se produce y vende un total de 50,000 us., la empresa no sufrirá pérdidas ni obtendrá ganancias; es decir, obtiene su Punto de Equilibrio.
- El área de pérdidas se localiza en la producción y venta de 1 a 49,000 us..
- El área de utilidades, se localiza en la producción y venta de 50,001 us. en adelante, hasta el máximo de producción y ventas que tenga la empresa.

3.1.3 APALANCAMIENTO OPERATIVO.

En terminología de negocios, un alto grado de apalancamiento implica que un cambio relativamente pequeño en las ventas produce un cambio de magnitud considerable en el ingreso neto de operación.

Es la habilidad de la dirección en la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas sobre las utilidades de operación. Por lo que el Apalancamiento Operativo, se presenta en empresas con elevados costos fijos y bajos costos variables, como consecuencia del establecimiento de procesos de producción altamente automatizados.

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

Donde:

- AO = Apalancamiento Operativo.
- UV = Unidades Vendidas.
- PV = Precio de Venta Unitario.
- CV = Costo Variable Unitario.
- CFT = Costos Fijos Totales.

Ejemplo.

Una empresa vende sus productos a \$ 10 c/u; sus costos variables de operación son de \$ 5 por unidad; sus costos fijos totales son de \$ 25 . Presentar un cuadro con ventas de 5, 10, y 15 us.; tomando como base la venta de 10 us.

		A	B	C
Us. Ventidas		5	10	15
<i>Aumento de Ventas en %</i>		-50%	Base	50%
Ventas Netas	(10 c/u)	50.00	100.00	150.00
Costos Variables	(5 c/u)	25.00	50.00	75.00
Costos Fijos		25.00	25.00	25.00
Utilidad de Operación		0.00	25.00	50.00
<i>Aumento de Utilidades en %</i>		-100%	Base	100%
<i>Apalancamiento de Operación</i>				200%

Por medio de formula:

$$AO = \frac{UV (PV - CV)}{UV (PV - CV) - CFT} \quad 100$$

$$AO = \frac{10 (10 - 5)}{10 (10 - 5) - 25} \quad 100$$

$$AO = \frac{10 (5)}{10 (5) - 25} \quad 100$$

$$AO = \frac{50}{25} \quad 100$$

$$AO = (2) \quad 100$$

$$AO = \underline{200}$$

Conclusiones:

- En el caso A, una disminución del 50% en las ventas produce una disminución del 100% en las utilidades de operación.
- En el caso B, un aumento del 50% en las ventas produce un aumento del 100% en las utilidades de operación.
- Se tiene un apalancamiento de operación del 200%.

Comprobación del caso B:

$$\begin{aligned}
 & \text{AO} = \left(\frac{\text{Aumento de Utilidades en \%}}{\text{Aumento de Ventas Netas en \%}} \right) 100 \\
 & \text{AO} = \left(\frac{100}{50} \right) 100 \\
 & \text{AO} = (2) 100 \\
 & \text{AO} = \underline{200}
 \end{aligned}$$

Comprobación del caso A:

$$\begin{aligned}
 & \text{AO} = \left(\frac{\text{Aumento de Utilidades en \%}}{\text{Aumento de Ventas Netas en \%}} \right) 100 \\
 & \text{AO} = \left(\frac{-100}{-50} \right) 100 \\
 & \text{AO} = (-2) 100 \\
 & \text{AO} = \underline{-200}
 \end{aligned}$$

Observaciones:

El grado de apalancamiento de operación es del 200% a un nivel de \$ 25 actúan como una “palanca” contra la cual las ventas operan para generar cambios muy significativos en las utilidades de operación. Por lo que a un nivel de 10 us., cada peso de aumento en las ventas aumenta dos pesos la utilidad de operación; o viceversa, cada peso de disminución en las ventas netas disminuyen la utilidad de operación en dos pesos.

Un alto grado de apalancamiento operativo indica que la empresa se someterá a fuertes cambios en las utilidades a medida que fluctúe su volumen de ventas. Por tanto, si las ventas se ven grandemente afectadas por cambios en el nivel general de la actividad económica, como es el caso de las empresas acereras, y automovilísticas; entonces, la utilidades de las empresas estarán sujetas a grandes fluctuaciones. Consecuentemente, al aumentar el potencial de las utilidades debido al mayor uso de apalancamiento operativo, el nivel de riesgo de su corriente de utilidades también será elevado.

RIESGO DE OPERACIÓN.

Es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los costos fijos de una empresa, dado que a mayores costos fijos, mayores ventas para equilibrarlos

Por lo que la dirección debe decidir cuál es el nivel aceptable de riesgo operativo, tomando como base que los riesgos operativos en aumento, se justifican cuando aumentan las utilidades de operación que se esperan como resultado de un aumento en las ventas de la empresa.

	A	B	C
Unidades Vendidas	120,000	120,000	120,000
Ventas Netas (2 c/u)	240,000	240,000	240,000
Costos Variables			
a- 1.50	180,000		
b- 1.20		144,000	
c- 1.00			120,000
Costos Fijos	20,000	40,000	60,000
	40,000	56,000	60,000

$$A = \left(\frac{240,000 (2 - 1.5)}{240,000 (2 - 1.5) - 20,000} \right) 100 = \frac{120,000}{100,000} = \underline{120}$$

$$B = \left(\frac{240,000 (2 - 1.2)}{240,000 (2 - 1.2) - 20,000} \right) 100 = \frac{192,000}{152,000} = \underline{126}$$

$$C = \left(\frac{240,000 (2 - 1)}{240,000 (2 - 1) - 20,000} \right) 100 = \frac{240,000}{180,000} = \underline{133}$$

3.1.4 APALANCAMIENTO FINANCIERO.

Es la herramienta, técnica o habilidad de la dirección para utilizar el costo por intereses financieros para maximizar la utilidad neta por efecto de los cambios en la utilidad de operación de una empresa. Es decir, los intereses por préstamos actúan como una "palanca" contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en la utilidad neta de una empresa.

Dicha palanca es positiva cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos de préstamos.

Es negativa cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos.

Es neutra cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos llega al punto de indiferencia, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Se obtienen dos tipos de palanca financiera:

- Dinámica:

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

Donde:

- AF = Apalancamiento Financiero.
- UO = Utilidad de Operación.
- IF = Interés Financiero.

- Estática:

$$AF = \left(\frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVO\ TOTAL} \right) - 100$$

Ejemplo:

Una empresa tiene proyectado obtener una utilidad de operación para el siguiente año de 20 millones de pesos; así mismo, espera pagar intereses financieros por 10 millones de pesos. ¿Cual será el apalancamiento financiero en niveles de utilidad de operación de 50% menos y de 50% más; tomando como base los 20 millones de utilidad?.

	(CIFRAS EN MILLONES DE PESOS)		
	-50%	BASE	50%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	10	20	30
(-) Intereses a Cargo	10	10	10
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.	0	10	20
(-) Provisiones (50%)	0	5	10
UTILIDAD NETA	0	5	10
Aumento de Utilidad Neta en %	-100%	BASE	100%

Si.

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

$$AF = \left(\frac{20}{20 - 10} \right) 100$$

$$AF = \left(\frac{20}{10} \right) 100$$

$$AF = \underline{200}$$

Comprobación (-50%):

$$AF = \left(\frac{\text{Aumento de Utilidad Neta en \%}}{\text{Aumento de Util. de Operación en \%}} \right) 100$$

$$AF = \left(\frac{-100}{-50} \right) 100$$

$$AF = \underline{-200}$$

Comprobación (50%):

$$AF = \left(\frac{\text{Aumento de Utilidad Neta en \%}}{\text{Aumento de Util. De Operación en \%}} \right) 100$$

$$AF = \left(\frac{100}{50} \right) 100$$

$$AF = \underline{200}$$

Conclusiones:

- El grado de apalancamiento financiero es de 200%, es decir, cada peso de disminución en la utilidad de operación, disminuye dos pesos la utilidad neta y viceversa. Cada peso de aumento de utilidad de operación aumenta dos pesos la utilidad neta de la empresa.

Ejemplo de un Apalancamiento Financiero Estático:

Una empresa que tiene 600 millones de activo total, tiene tres alternativas para operar el siguiente año: la primera es operar sin pasivo; la segunda es operar con financiamiento de 300 millones de pesos, y la tercera es operar con 450 millones de pesos de financiamiento. ¿Cuál es el grado de apalancamiento en las tres alternativas?

Si:

$$AF = \left(\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \right) 100$$

Entonces el apalancamiento financiero de cada opción es:

1)

$$AF = \left(\frac{0}{600} \right) 100$$

$$AF = \underline{0}$$

2)

$$AF = \left(\frac{300}{600} \right) 100$$

$$AF = \underline{50\%}$$

3)

$$AF = \left(\frac{450}{600} \right) 100$$

$$AF = \underline{75\%}$$

Conclusiones:

- En la primera opción, el grado de apalancamiento financiero es cero; ya que no se espera utilizar pasivos.
- En la segunda opción, el grado de apalancamiento financiero es de 50%, ya que la empresa espera obtener un financiamiento por 300,000.
- En la tercera opción, el grado de apalancamiento financiero es de 75%, ya que la empresa espera obtener un financiamiento por 450,000.

Si para el siguiente año la actividad económica del país se espera deprimida, las ventas y utilidades serán bajas. Pero si la actividad económica del país se espera normal, las ventas y utilidades serán favorables. Por lo que la Dirección tendrá que tomar las decisiones que juzgue acertadas, según las circunstancias.

RIESGO FINANCIERO.

Es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los costos por intereses financieros. El resultado de mayores riesgos financieros es el aumento previsto en el nivel de utilidades de operación.

La dirección tendrá que decidir cuál es el nivel aceptable de riesgo financiero, tomando en cuenta que el incremento de los intereses financieros está justificado cuando aumenten las utilidades de operación como resultado de un aumento en las ventas netas.

3.1.5 APALANCAMIENTO TOTAL

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

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

RIESGO TOTAL.

Es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir el producto del riesgo de operación y el riesgo financiero. Al efecto combinado del apalancamiento de operación y financiero se denomina apalancamiento total, el cual, esta relacionado con el riesgo total de la empresa.

3.1.6 PRONOSTICOS FINANCIEROS.

Es la intención de predecir lo que va a pasar en un período o ejercicio futuro. Donde, las cifras reales financieras indican lo que *pasó* dentro de la empresa; las cifras del pronóstico financiero indican lo que *puede pasar*; y las cifras del presupuesto financiero indican lo que *debe pasar*.

Los pronósticos financieros se clasifican en:

- Estáticos: Cifras del Balance General proforma.
- Dinámicos: Cifras del estado de Resultados proforma.

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

Dado que el volumen de las ventas de una empresa es un buen predictor de la inversión requerida en activos por lo que los pronósticos de ventas son la primera etapa que debe cubrirse al pronosticar los requerimientos financieros.

La metodología básica para preparar el pronóstico de ventas implica los siguientes aspectos:

- Enfoque de arriba hacia abajo.
 1. Pronóstico de la economía del mundo.
 2. Pronóstico de la economía nacional.
 3. Pronóstico del volumen de ventas en cada una de las industrias en las cuales la empresa vende sus productos.

4. Pronóstico de la participación en el mercado de la empresa en cada una de las industrias en las cuales participa.
5. Conversión de los pronósticos de la participación en el mercado en un pronóstico de ventas para la empresa.

□ Enfoque de abajo hacia arriba.

1. Disponer que cada segmento de la empresa analice las tendencias de los patrones de ventas.
2. Considerar la publicidad y los demás programas promocionales que puedan afectar al nivel de ventas.
3. Ordenar que cada segmento de la empresa elabore pronósticos para su área de producto–mercado.
4. Los pronósticos de los segmentos se deberán consolidar dentro de un pronóstico general de la empresa.

Ambos pronósticos dan como resultado un pronóstico general globalmente aceptado. Este pronóstico y los pronósticos subsecuentes de ventas se convierten en la premisa básica de la planeación de la empresa y de muchas de sus actividades, incluyendo el delegar responsabilidades.

En el pronóstico de estados financieros se emplean dos enfoques básicos: el método de porcentaje de ventas y el método de regresión. De los cuales sólo estudiaremos el método de regresión, que mostramos a continuación:

Ejemplo:

Una empresa desea pronosticar sus ventas para el año siguiente conociendo que sus utilidades de los últimos 5 años han sido como sigue:

Ejercicio	Año	Ventas (cifras en millones de pesos)	Tendencias (cifras absolutas)
94	1	28	0
95	2	18	(10)
96	3	50	32
97	4	40	(10)
98	5	56	16
		Suma:	28
		No. de Variaciones.....	4
		Promedio de Variaciones.....	7

Pronostico de Ventas:

$$PV = a + b(x)$$

- PV: Pronostico de Ventas.
a: Primera cifra de la serie.
b: Promedio de variaciones.
x: Número de años.

$$PV = a + b(x)$$

$$PV = 28 + 7(5)$$

$$PV = 28 + 35$$

$$PV = \underline{63}$$

Conclusiones:

- El pronostico de ventas para el año siguiente es de 63 millones de pesos.

3.1.7 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA.

La importancia de este estado radica en el hecho de descomponer el estado de situación financiera en sus partes integrantes para poder conocer la ruta completa que siguieron los recursos generados internamente incorporados del exterior a la operación de la empresa hasta saber en que fueron aplicados o invertidos, con el objeto de conocer la capacidad generadora de fondos (tanto internos como externos) que tuvo la empresa durante un período y proyectar los fondos que se podrían tener disponibles para presupuestar su aplicación en los distintos renglones y necesidades de la compañía.

De acuerdo con el boletín B-12 de principios de contabilidad del I.M.C.P., A.C., el estado de cambios en la situación financiera tiene por objetivos primordiales los siguientes:

- Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, pagar dividendos y en su caso, para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante un período.

El estado de cambios en la situación financiera debe presentarse a pesos constantes del último ejercicio presentado y mostrar los recursos generados y utilizados en la operación de la empresa, así como también los principales cambios ocurridos en la estructura financiera. Como resultado final del estado se muestra el efecto de lo anterior en el efectivo e inversiones temporales dentro del período de referencia.

El estado de cambios en la situación financiera se divide en tres grandes bloques de información, en donde se concentran los recursos generados y utilizados durante un período dado provenientes de:

1. La operación.
2. El financiamiento.
3. La inversión.

Este estado parte de la utilidad o de la pérdida neta del ejercicio, antes de partidas extraordinarias cuando existen, a la cual, se le suman o se le restan los siguientes conceptos:

1. Operación.

- Las partidas del estado de resultados que no hayan sido generadas por movimientos de efectivo, o bien, que su resultado neto esté ligado con actividades de financiamiento o de inversión, con excepción de las estimaciones para la valuación de los activos circulantes. Los casos más recurrentes son: la depreciación y la amortización, cambios netos de impuestos diferidos a largo plazo, P.T.U. de subsidiarias y asociadas, menos los dividendos cobrados en efectivo por las mismas.
- Los incrementos o reducciones en las diferentes partidas relacionadas directamente con la operación de la empresa, disminuidas de las estimaciones de valuación correspondiente. Los ejemplos de estas partidas son: incrementos o disminuciones en cuentas por cobrar a clientes, inventarios, cuentas por pagar a proveedores, impuestos por pagar y otras cuentas por cobrar y por pagar operativas.

2. Financiamiento.

- Créditos recibidos a corto y largo plazo, excepto los provenientes de proveedores y acreedores relacionados con la operación.
- Pagos a capital a pesos constantes, relacionados contra los créditos anteriores, excepto los intereses.
- Incrementos de capital por recursos adicionales, incluyendo la capitalización de pasivos.
- Reembolsos de capital (disminución de capital social).
- Dividendos pagados en efectivo.

3. Inversión.

- Adquisición, construcción y venta de inmuebles, maquinaria y equipo.
- Adquisición de acciones de otras empresas con carácter de permanentes.
- Cualquier otra inversión o desinversión (venta de activos fijos) de carácter permanente.
- Prestamos efectuados por la empresa.
- Cobranza de créditos otorgados en pesos constantes, excepto sus intereses.

El proceso de elaboración parte de dos balances generales a distinta fecha, se analizan y depuran sus variaciones y, por último, se estructura el estado dividido en sus tres partes fundamentales.

Esta herramienta de análisis se refiere a datos históricos, en donde se determinan las fuentes de recursos y sus aplicaciones durante un período anterior. Su importancia estriba en determinar si la empresa fue capaz de autofinanciarse o en qué medida lo hizo y de dónde obtuvo los recursos económicos faltantes para ello. Además, muestra las aplicaciones de esos recursos en las distintas áreas de la empresa.

Como herramienta es útil, porque ayuda a determinar si históricamente la empresa ha generado suficientes recursos y cuántos, con el objeto de definir si podrá satisfacer las demandas de nuevas aplicaciones incrementales para el siguiente ejercicio, o bien, averiguar si las fuentes alternativas de financiamiento pudiesen apoyar los planes de inversión de la organización.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA.

Por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 1999.

OPERACIÓN.

Utilidad Neta:		87,000
----------------	--	--------

Partidas aplicables a resultados que no requirieron la utilización de recursos:

Depreciación	53,000	
Amortización	<u>13,000</u>	66,000
Aumento en cuentas por cobrar	-30,000	
Disminución de deudores diversos	1,000	
aumento en inventarios	-50,000	
Disminución de acciones, bonos y valores	15,000	
Aumento de depósitos en garantía	-2,000	
Aumento en proveedores	40,000	
Aumento en impuestos por pagar	1,000	
Aumento en documento por pagar	10,500	
Aumento neto en provisión de ISR	<u>27,500</u>	<u>12,500</u>
Recursos generados por la operación:		<u>165,500</u>

FINANCIAMIENTO:

Incremento neto en acreedores a L.P.	16,000	
Amortización real del crédito hipotecario	-30,000	
Pago de dividendos	<u>-96,700</u>	
Recursos utilizados en actividades de financiamiento		-110,700

INVERSIÓN

Venta de activos fijos	30,200	
Compra de activos fijos	-50,000	
Inversión en gastos de operación	<u>-30,000</u>	
Recursos utilizados en actividades de inversión		-49,800
Aumento de efectivo		<u>5,000</u>
Efectivo e inversiones temporales al inicio del período		15,000
Efectivo e inversiones temporales al final del período		<u><u>20,000</u></u>

3.1.8 SISTEMA DUPONT.

El sistema Dupont de análisis financiero conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos.

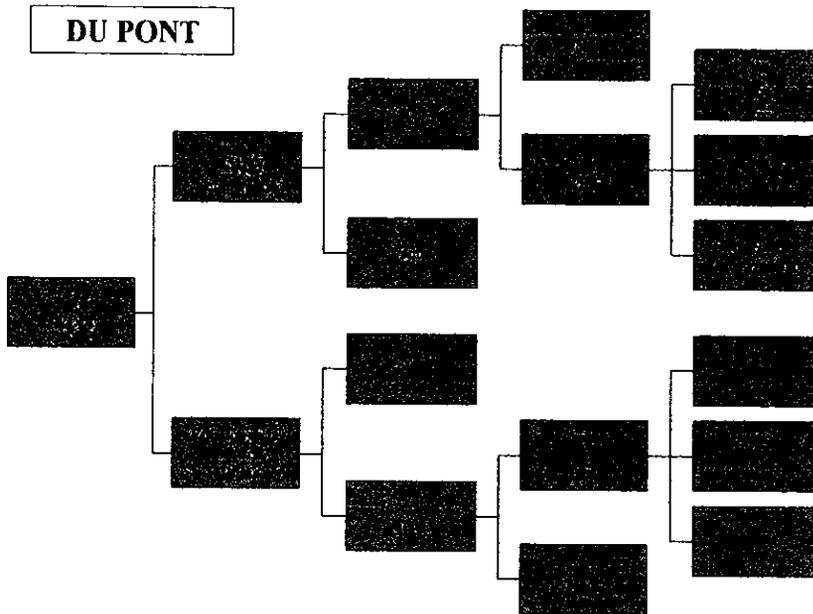
Una parte del sistema desarrolla la razón de rotación mostrando cómo los activos circulantes cuando son adicionados a los activos fijos dan el total de activos de una empresa. Este total invertido dividido por las ventas da como resultado la rotación de la inversión total.

La otra parte del sistema muestra la utilidad sobre las ventas después de impuestos. Las utilidades netas divididas entre las ventas es el margen de utilidad sobre las ventas. Cuando la rotación de los activos se multiplica por el rendimiento de las ventas da como resultado el "Rendimiento sobre la inversión" (ROI).

Formula:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \text{ROI}$$

Representación gráfica del sistema DuPont:



Ejemplo:

Ventas	45,000	Relación de Activos	
Costo de Ventas	29,700	Efectivo	4,300
Utilidad Bruta	15,300	Cuentas por Cobrar	8,750
Gasto de Operación	6,300	Inventarios	9,120
Utilidad antes de Impuestos	9,000	Activos Fijos	31,500
ISR	3,150	Total de Activos	53,670
IMPAC	0		
PTU	900		
Utilidad después de Impuestos	4,950		

<u>Ventas</u>	X	<u>Utilidad Neta</u>	=	ROI
Inversión		Ventas Netas		
45,000	X	4,950	=	ROI
<u>53,670</u>		<u>45,000</u>		
.8384	X	0.11	=	0.0922

3.1.9 RAZONES Y PROPORCIONES FINANCIERAS.

Consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o más conceptos que integran los estados financieros de una empresa.

Es importante señalar en forma reiterativa, que el análisis de estados financieros debe hacerse sobre la base de “estados financieros actualizados o reexpresados”, utilizando las mismas técnicas y métodos aplicados a los estados financieros.

Las principales razones simples son:

a) Liquidez

En el ámbito de los negocios, liquidez significa la capacidad de pago que tiene una empresa para cubrir sus necesidades a corto plazo; es decir, refleja la posibilidad de pago de las obligaciones a corto plazo.

Son los recursos con que presumiblemente cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

Entre las razones de liquidez, la más importante es:

Razón circulante.

$$A = \frac{\text{Activo a Corto Plazo}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

Esta prueba es la medida de liquidez más usual, indica los recursos disponibles de activo circulante con los que se cuenta para el pago de los pasivos a corto plazo. Para la correcta interpretación de esta razón, es necesario analizar la composición de los activos circulantes, para determinar si todos ellos tienen una recuperabilidad similar.

Representa las veces de activo circulante sobre el pasivo circulante, es decir, la capacidad para enfrentar los pagos de deudas no mayores de un año.

Ejemplo.

$$A = \frac{\text{Activo a Corto Plazo}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

$$A = \frac{374.69}{271.51}$$

$$A = 1.38$$

Interpretación:

La habilidad de la empresa para cubrir compromisos inmediatos se mantuvo año con año en el mismo nivel, al cierre del año, el monto que sustento en caja e inventarios alcanzará para cubrir 1.38 veces las deudas con proveedores y créditos que vencerán en el corto plazo.

b) Apalancamiento.

Dentro del marco de las finanzas, solvencia significa la capacidad de pago que tiene una empresa a largo plazo, o lo que es lo mismo, la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a largo plazo. La diferencia entre liquidez y solvencia se puede explicar con el siguiente ejemplo:

Supongamos a una persona con una cuenta de cheques con saldos promedio de varios millones de pesos, pero sin propiedades en bienes raíces, sin empresa propia, ni valores a largo plazo. Y otra persona, con una cuenta de cheques raquílica, pero es propietario de una empresa, es poseedor de algunos bienes raíces, también tiene inversiones en acciones de diversas compañías. La primera persona cuenta con alta liquidez, pero carece de solvencia económica. Por el contrario, la segunda persona tiene escasa liquidez, pero una amplia solvencia.

Por endeudamiento o apalancamiento se entiende la proporción de deudas o pasivos que tiene la empresa respecto de los recursos totales invertidos en la misma; es decir, muestra el nivel de recursos externos invertidos en ella.

Entre las razones de Apalancamiento, la más importante es:

Pasivo total a activo total.

$$A = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Representa el porcentaje de endeudamiento total que tiene la empresa, ya que compara el pasivo total con el activo total, siendo éste el total de recursos que tiene la empresa en operación. También se le puede interpretar como que los acreedores tienen “X” pesos en riesgo en la empresa por cada peso de recursos totales invertidos en la organización. Esta razón mide la porción de activos financieros por deuda.

Ejemplo.

$$A = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$A = \frac{897.75}{1498.75}$$

$$A = .5990 \text{ o } 59.90\%$$

Interpretación:

Aunque los activos totales de la compañía crecieron, sus pasivos también lo hicieron, y representaron al cierre de diciembre de 1999 el 59.90% de lo que la compañía sustenta mediante sus bienes totales, en tanto que en 1998 su endeudamiento fue de 53.3%.

c) Razones de actividad.

En épocas altamente inflacionarias y conflictivas, este tipo de razones y proporciones cobran mayor relevancia, ya que por el simple hecho de “dar vuelta al dinero” velozmente se pueden eliminar costos o incrementar las utilidades. Cuando la escasez del dinero es un mal crónico en la economía y, además caro en exceso, la velocidad con que éste se recupere y la rapidez con que se conviertan en efectivo otras inversiones circulantes dará la pauta para una generación mayor de utilidades, sea vía reducción de costos financieros, o bien, por la generación de utilidades financieras.

Es preferible ser poseedor y responsable del manejo del dinero propio a que sean otros los que obtengan rendimientos con él. De aquí la importancia de evaluar adecuadamente la velocidad de la recuperación de los distintos activos:

1. Rotación de inventarios.

Hay dos formas, aceptadas ambas, para evaluar la rotación de inventarios:

a)

$$\frac{\text{Ventas Netas Anuales}}{\text{Promedio de Inventarios}} = \text{“X” veces por año}$$

o

$$\frac{\text{Promedio de Inventarios}}{\text{Ventas Netas Anuales}} \times 365 \text{ días} = \text{No. de días utilizados en cada rotación}$$

b)

$$\frac{\text{Costo de Ventas Anual}}{\text{Promedio de Inventarios}} = \text{"X" veces por año}$$

o

$$\frac{\text{Promedio de Inventarios}}{\text{Costo de Ventas Anual}} \times 365 \text{ días} = \begin{array}{l} \text{No. de días} \\ \text{utilizados en} \\ \text{cada rotación} \end{array}$$

Esta prueba indica las veces que el inventario ha dado la vuelta durante un año, en el primer caso, respecto del volumen de las ventas, y en el segundo caso, respecto al importe del costo de ventas. En ambos, es necesario tomar el inventario promedio del ejercicio para evitar las distorsiones que ocasiona la estacionalidad de las operaciones de la empresa, o bien, el hecho de que al último mes se tengan altos inventarios por una fuerte compra de última hora, por ejemplo. Dado que los inventarios sean de materia prima, producción en proceso o producto terminado están íntimamente relacionados con el volumen de ventas o con el costo de ventas, se debe tomar en consideración el promedio de todos los renglones de inventarios con los que se cuente.

2. Rotación de cartera o de cuentas por cobrar.

También en este caso existen dos formas de calcular la rotación, con ambas se llega al mismo resultado:

$$\frac{\text{Promedio de Cuentas Por Cobrar}}{\text{Ventas Netas Diarias}} = \text{"X" Días de recuperación}$$

o

$$\frac{\text{Promedio de Cuentas Por Cobrar}}{\text{Ventas Netas}} \times 365 \text{ días} = \begin{array}{l} \text{No. de días} \\ \text{De} \\ \text{Recuperación} \end{array}$$

En ambos casos llegamos al dato relevante del número de días que se requieren para convertir las cuentas por cobrar en efectivo. También en este caso es importante utilizar el promedio de cuentas por cobrar para evitar la estacionalidad de las operaciones que afecta el saldo por cobrar de un mes respecto del otro.

3. Rotación de activos fijos.

$$\frac{\text{Ventas Netas Anuales}}{\text{Activo Fijo Neto Revaluado}} = \text{"X" Veces de rotación}$$

Representa el número de veces que cada peso de activo fijo generó de ventas netas, o sea, los pesos generados por ventas por cada peso invertido en activo fijo. Una empresa de alta productividad será aquélla que genere más pesos de ventas con menos pesos de inversión en activos fijos.

4. Rotación de activo total.

Esta es una prueba similar a la anterior, con la diferencia de que se refiere a las ventas generadas por cada peso de activo total invertido en la empresa.

$$\frac{\text{Ventas Netas Anuales}}{\text{Activo Total Revaluado}} = \text{"X" Veces de rotación}$$

d) Rendimiento.

Para los accionistas de la empresa éstas son las pruebas más importantes, ya que se refieren fundamentalmente al rendimiento o utilidades generadas por la inversión que mantienen a la misma.

Entre las razones de rendimiento, la más importante es:

1. Utilidad por acción.

La utilidad por acción es importante para determinar el valor de las acciones y el precio de mercado. Es conveniente calcular las ganancias por acción antes y después de partidas extraordinarias; si estas existen, la conveniencia de este calculo se debe a que cuando existen partidas extraordinarias pueden reflejarse utilidades o pérdidas cuantiosas que pueden distorsionar los resultados y generalmente esa situación no es repetitiva.

En caso de existir acciones preferentes, el derecho que tengan sobre las utilidades se deduce de la utilidad neta para determinar la utilidad que les corresponde a las acciones ordinarias.

$$R = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de Acciones}}$$

Ejemplo.

$$R = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de Acciones}}$$

$$R = \frac{359.1}{201.74}$$

$$R = 1.78$$

Interpretación:

Cada inversionista obtuvo al finalizar el año una utilidad por acción (UPA) de 1.78 pesos; rendimiento ligeramente menor al de un año atrás cuando la utilidad final al dividirse entre el número de acciones que conforman el capital social permitió que fuera de 1.80 pesos.

2. Margen Neto.

El objetivo principal de la empresa es obtener una utilidad sobre cada peso vendido, por lo que esta razón mide el éxito con que la empresa ha cumplido con tal objetivo. Es el porcentaje de utilidad neta después de impuestos generada por cada peso vendido.

En algunos casos, conviene modificar esta razón midiendo la utilidad antes o después de impuestos para eliminar cualquier distorsión que pueda producir el calculo de los impuestos.

La formula es:

$$\text{MN} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Ejemplo.

$$\text{MN} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{MN} = \frac{359.1}{6055.65}$$

$$\text{MN} = .0593 \text{ o } 5.93\%$$

Interpretación:

La empresa "X" al cierre de 1999, obtuvo una ganancia neta de 359.1 millones de pesos que represento 5.93% del total de las ventas. En cambio, durante 1998 el margen neto fue de 6.68%.

Esta técnica de análisis proporciona una visión estática de la situación de una empresa a una fecha determinada fundamentalmente histórica; es decir, refleja la realidad de un ente económico a una fecha determinada. Esto se puede utilizar para saber cuales son las áreas débiles que la empresa ha tenido en su pasado reciente y poder subsanarlas para el futuro, o bien, para conocer los puntos fuertes de la misma y fortalecerlos aún más.

3.1.10 OTROS ANÁLISIS.

Existen otros tipos de análisis mucho más sencillos y fáciles de elaborar que los anteriores. Estos métodos de análisis de estados financieros consisten en la comparación de diversos estados financieros en variadas formas y en los que se utilizan las cifras de aquellos según el tipo de análisis que se desea llevar a cabo. Para tal efecto, se consideran las siguientes bases de comparación:

- Estados financieros comparativos, con aumentos o disminuciones en cifras absolutas y relativas.
- Estados financieros comparativos, por porcentos integrales.
- Estados financieros comparativos, por método de tendencias.

En el primer caso, se plasman dos estados financieros estos pueden ser de situación financiera, de resultados, costo de producción, o variaciones del capital contable a dos fechas distintas, revaluados y actualizados de los que se obtienen variaciones de un período a otro, tanto absolutas como relativas de los distintos rubros que los forman. Se analizan las variaciones y se profundiza en las que son más representativas de la operación de un período a otro.

El segundo caso, consiste en convertir las cifras de los estados financieros comparados en porcentajes (cifras relativas) de si mismos, es decir, cada estado financiero se reduce a un 100% y cada una de sus partidas representará un determinado porcentaje del todo. Estos porcentos se comparan y se obtienen variaciones. Esta técnica puede ser aplicada a cualquier estado financiero que se desee analizar.

El último caso, constituye un método analítico que permite convertir a números índice las cifras absolutas que proporcionan los estados financieros comparados para estudiar y analizar la relación que tiene cada partida en particular con otra del mismo concepto de otro año.

Para esto será necesario determinar cuál será el año base (igual a 100%) para que de ahí se establezcan las relaciones con dicho año. Generalmente, éste es el primer año que se muestra en los estados, pero no necesariamente es seleccionado por ser el primero. Debe escogerse el año que tenga significación como punto de partida; por ejemplo, un año intermedio con objeto de que las relaciones con el año base pongan de relieve los cambios de importancia sufridos y hacer posible a través de este análisis horizontal el conocimiento y estudio de las tendencias de los datos financieros y de operación relacionados entre sí para poder formarse un juicio sobre las tendencias antes y después del año base.

3.1.11 PRESUPUESTOS.

Un presupuesto es simplemente un plan financiero. Es un plan que detalla cuántos fondos se asignarán para el pago de la mano de obra, materiales, bienes de capital, etc., y también como serán obtenidos dichos fondos. Asimismo, se utilizan para ejercer control sobre las operaciones de los departamentos de la empresa. Por lo tanto, los presupuestos son una herramienta de la dirección para planear y controlar.

Concepto.

El proceso presupuestal es un método para planear las operaciones de la empresa; es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir con un trabajo de la mejor forma. No se debe pensar que el presupuesto es una arma para limitar los gastos; es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa.

3.1.12 PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Muestra las entradas y salidas de efectivo proyectadas de la empresa a lo largo de un período específico de tiempo.

El presupuesto de efectivo puede ser construido sobre una base mensual, semanal o diaria. Este documento proyectado se presenta para cada año con tres columnas de importes una con cifras proyectadas, otra con cifras reales, y la tercera con variaciones o desviaciones.

Al elaborar el presupuesto de efectivo hay que tener presente la circulación del flujo de efectivo dentro del proceso financiero de las empresas, el cual se muestra a continuación:

CICLO DE EFECTIVO.



La presentación del Presupuesto de Efectivo es el siguiente:

		2000	2001	2002	2003	2004	Total
Saldo inicial de efectivo:							
(+)	Recursos a generar por fuentes de efectivo:						
	Utilidades antes de impuestos						
	Depreciación del ejercicio						
	Amortización del ejercicio						
	Préstamos a largo plazo						
	Suma:						
(-)	Aplicaciones de Fondos:						
	ISR del ejercicio						
	PTU del ejercicio						
	Dividendos pagados						
	Pago de préstamos a L.P.						
	Suma:						
(=)	Flujo neto de Efectivo:						
(-)	Saldo propuesto:						
(=)	Superavit (deficit) de fondos:						

3.1.13 PROYECTOS DE INVERSIÓN.

Es cualquier aplicación de recursos que se haya decidido hacer con el objetivo primordial de obtención de utilidades en un plazo previamente definido como razonable o adecuado. A pesar de lo anterior, la utilidad no siempre es monetaria cuando se hable de proyectos de inversión, ya que hay proyectos que no se realizarán para la obtención de utilidades. En estos casos, dependiendo del tipo de proyecto será el objetivo por el que fue creado y de aquí se definirán los criterios de aceptación o rechazo, independientemente de si generan o no utilidades.

a) Valor del dinero a través del tiempo.

La variación en el poder adquisitivo de la moneda a través del tiempo es ocasionada fundamentalmente por la inflación que se padece a nivel mundial. Por inflación se entiende el aumento general de precios de los bienes de consumo, de los factores de producción elevando los precios de los bienes de consumo, salarios, rentas, etc.. Y por deflación se entiende a la fase en la que la mayoría de los precios y costos descienden.

Al respecto, es necesario tomar en consideración las oportunidades que se podrían aprovechar al tener una suma de dinero en un momento dado y calcular tanto la inversión como sus utilidades relativas a valor presente; es decir, se deben evaluar los flujos de efectivo futuros con una unidad de medida similar a la del día de hoy para que la comparación de ingresos futuros contra inversiones actuales sea correcta. Con el transcurso del tiempo, el dinero va perdiendo valor o lo que es lo mismo, a futuro se necesitan más pesos que en la actualidad para adquirir el mismo bien. No es que el satisfactor haya aumentado su valor, sino que el dinero ha reducido su poder adquisitivo o poder de compra, por lo que en el futuro se necesitará mayor cantidad de pesos para adquirir los mismos bienes y satisfacer las mismas necesidades que en el presente.

La evaluación de proyectos de inversión se hace importante ya que al ser las inversiones realizadas a largo plazo, la unidad con que serán medidos los resultados del proyecto debe ser uniforme, pues de lo contrario se estarían comparando inversiones a valor actual con ingresos netos a valor futuro, los cuales son completamente diferentes entre sí. En muchas ocasiones un proyecto puede parecer atractivo a simple vista al comparar los ingresos futuros (mucho mayores en cantidad, más no en valor) con la inversión presente, y decir que la inversión tendrá una rentabilidad de 800% en 5 años, cuando en realidad su rentabilidad puede ser negativa y generar fuertes pérdidas a la empresa.

En conclusión, como resultado de la pérdida del valor adquisitivo de la moneda, se hace indispensable evaluar los proyectos de inversión con el objetivo de igualar el valor del

poder adquisitivo de la moneda presente con la moneda futura, y estar ciertos de que la inversión será verdaderamente redituable.

b) Evaluación de proyectos de inversión.

La evaluación de proyectos de inversión es la técnica por medio de la cual se analiza cuantitativamente si asignar recursos económicos a un plan específico es conveniente o no. Esto quiere decir que existen distintas formas de analizar la factibilidad de desarrollar un proyecto, o bien, si éste debe ser rechazado. Ya que la disponibilidad de fondos es, además de escasa, sumamente importante, pues el no tener los recursos en un momento dado, o al haberlos aplicado en un fin equivocado, puede traer nefastas consecuencias para la organización.

La importancia de los proyectos de inversión es tan grande, que el éxito de las operaciones de una empresa se fundamenta en las utilidades que genere cada proyecto en lo individual; es decir, los resultados que presente una empresa en términos de utilidades dependerán de la habilidad que haya tenido para escoger las opciones de inversión más rentables.

3.1.14 MÉTODO DE RECUPERACIÓN.

El Método de Recuperación determina el número de años que tendrán que transcurrir a fin de que se recupere el capital invertido a partir del flujo neto de entrada de efectivo. Para que dicha determinación tenga realmente significado debe hacerse tomando en cuenta los impuestos.

Al comparar alternativas por el procedimiento de período de recuperación en muchos casos el mismo da resultados desviados o erróneos, así que se debe evitar su uso, excepto como complemento de un análisis efectuado por un método correcto. Ya que sólo si la vida de cada alternativa es la misma y los riesgos son comparables, el método sí clasifica correctamente a las alternativas en una relación con la otra.

Es muy posible que una alternativa con un mayor periodo de recuperación que otra produzca una mayor tasa de rendimiento sobre el capital invertido, por lo que su uso se aconseja cuando se emplee como una medida de la rapidez con que se recuperará el capital invertido, lo cual es un indicador del riesgo del proyecto.

Las razones por las cuales está tan extendido el uso del método de análisis del periodo de recuperación son las siguientes:

- Es un procedimiento muy sencillo.
- No hay necesidad de considerar la depreciación.
- Los gerentes de compañías creen que el resultado permite recuperar el capital invertido lo más pronto posible para poder reinvertirlo en otra alternativa.

Ejemplo.

Una empresa desea adquirir maquinaria por proyectos de expansión teniendo tres alternativas viables, cuyos datos son:

Alternativa	Vida útil	Inversión *	Flujos de efectivo anuales *
A	6 años	700	120, 160, 200, 160, 120
B	6 años	800	160, 160, 160, 160, 160
C	6 años	750	280, 240, 200, 160, 120

* Cantidades en millones de pesos.

Solución del problema.

Alternativa A.

	Flujos de efectivo anuales	Periodo de Recuperación
700 -	120	1 año
580 -	160	1 año
420 -	200	1 año
220 -	160	1 año
60 -	120	$60 / 120 = .50 \times 360 = 180/30 = 6$ meses

Alternativa B.

	Flujos de efectivo anuales	Periodo de Recuperación
800 -	160	1 año
640 -	160	1 año
480 -	160	1 año
320 -	160	1 año
160 -	160	$160 / 160 = 1$ año

Alternativa C.

	Flujos de efectivo anuales	Periodo de Recuperación
750 -	280	1 año
470 -	240	1 año
230 -	200	1 año
30 -	160	$30 / 160 = .1875 \times 360 = 67/30 = 2$ meses
	120	

Conclusiones:

El Período de recuperación para cada alternativa es:

Alternativa	Inversión	Período de Recuperación
A	700	4 años, 6 meses
B	800	5 años
C	750	3 años, 2 meses

Ejemplo 2.

Alternativa	Vida útil	Inversión *	Flujos de efectivo anuales *
A	6 años	700	120, 160, 200, 160, 120
B	8 años	800	160, 160, 160, 160, 160
C	13 años	750	280, 240, 200, 160, 120

* Cantidades en millones de pesos.

Conclusiones.

- Puesto que el método del período de recuperación no toma en cuenta la vida útil probable esperada no se recomienda su uso para comparar alternativas con vida útil diferentes.

3.1.15 INTERES SIMPLE.

En el interés simple el capital original sobre el cual se calculan los intereses permanece sin variación alguna durante todo el tiempo que dura la operación; ignorando cualquier interés que pueda haberse acumulado en periodos precedentes.

Formula:

$$I = c(1 + i)$$

Donde:

- I = Interés Simple
- c = Capital
- i = Tasa de Interés

Ejemplo:

Si solicito un préstamo de \$1000 al 14% de interés anual. ¿Cuanto dinero deberé al finalizar el año?

$$I.S. = c(1 + i)$$

$$I.S. = 1000(1 + .14)$$

$$I.S. = 1000(1.14)$$

$$I.S. = 1140$$

Conclusiones:

- 1140 es la cantidad que deberé al finalizar el año.

El período de tiempo es más común expresarlo en una tasa de interés anual. Sin embargo, las tasas de interés a menudo se expresan en períodos mensuales.

3.1.16 INTERES COMPUESTO.

En este caso se conoce el importe actual y se desea conocer el importe o monto en uno o más períodos futuros. Dichos períodos pueden expresarse en días, meses, trimestres, semestres, años, etc.

Formula:

$$IC = c (1 + i)^n$$

Donde:

- IC: Interés Compuesto.
- c: Capital.
- i: Tasa de Interés.
- n: Plazo.

Ejemplo.

Se invierten \$ 1,000 al 4% de interés mensual durante tres meses. ¿Cuanto se recibirá al terminar el tercer mes?.

Entonces:

$$\begin{aligned} IC &= VP (1 + i)^n \\ IC &= 1000 (1 + .04)^3 \\ IC &= 1000 (1.04)^3 \\ IC &= 1000 (1.1249) \\ IC &= 1124.9 \end{aligned}$$

Conclusión:

- \$ 1,124.90 es el monto a recibir al terminar el tercer mes.

3.1.17 VALOR PRESENTE.

Estudia el valor del dinero hoy en relación con su valor en uno o más períodos futuros. En este caso al contrario del interés compuesto, se conoce el monto futuro y se desea conocer el importe actual, es decir, el valor presente neto.

El valor presente de una inversión en determinados períodos futuros es la cantidad que si estuviera disponible hoy crecería hasta igualar el monto futuro de la inversión. Una inversión es aceptable tan sólo cuando recupera por lo menos su costo de oportunidad, es decir, lo que los fondos podrían ganar sobre una inversión de igual riesgo.

Formula:

$$VP = MF \left(\frac{1}{1+i} \right)^n$$

Donde:

VP	=	Valor presente
MF	=	Monto futuro
N	=	Períodos
I	=	Tasa de interés

Ejemplo:

Una inversión nos ofrece recibir \$11,124.86 al finalizar el tercer año. ¿Cuál será el importe de la inversión hoy, si consideramos una tasa de interés del 14%?

Donde:

VP	=	Valor presente
MF	=	11124.86
N	=	3 Años
I	=	14% Anual

Entonces:

$$VP = MF \left(\frac{1}{1+i} \right)^n$$

$$VP = 11124.86 \left(\frac{1}{1+.14} \right)^3$$

$$VP = 11,124.86 (.8771)^3$$

$$VP = 11,124.86 (.6747)$$

$$VP = 7,505.94$$

Conclusiones:

- Al invertir \$ 7,505.94 hoy al 14% de interés anual recibiremos \$ 11,124.86 al terminar el tercer año.

3.1.18 TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.

El método de Tasa Interna de Rendimiento (T.I.R.) es el más general y ampliamente utilizado para la elaboración de estudios económicos. También se le conoce como método del inversionista, método del flujo de efectivo descontado, método de ingresos vs. desembolsos e índice de redituabilidad.

En este método, los flujos de efectivo positivos (ingresos) y negativos (desembolsos) de un proyecto se relacionan por medio de una tasa de interés o de rendimiento conocida como Tasa Interna de Rendimiento, que es la tasa que convertirá a cero el valor de la inversión al final del período de tiempo.

Los flujos de efectivo se pueden relacionar entre sí en cualquier otro punto en el tiempo. En la practica, lo más común es relacionar los flujos de efectivo al principio del primer año. El valor acumulado de todos los flujos de efectivo al principio del primer año se le conoce como Valor Presente o valor de efectivo descontado.

Desafortunadamente la Tasa Interna de Rendimiento no puede calcularse en forma directa cuando en los flujos de efectivo hay más de un factor de interés, sin embargo, se puede encontrar con facilidad por tanteos e interpolación.

CONCEPTO	AÑO					Total
	1	2	3	4	5	
Ingreso	100,000	110,000	120,000	210,000	140,000	680,000
Recuperación de activos					50,000	50,000
Gastos	-45,000	-50,000	-40,000	120,000	-45,000	-60,000
Inversión Inicial	100,000					
Depreciaciones (I.I.)	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-100,000
Inversión Adicional	0	0	0			
Depreciaciones (I.A.)	80,000			-16,000	-16,000	-32,000
Utilidad antes de impuestos	35,000	40,000	60,000	294,000	109,000	538,000
ISR Y PTU (35% y 10%)	15,750	18,000	27,000	132,300	49,050	242,100
Utilidad después de impuestos	19,250	22,000	33,000	161,700	59,950	295,900
Depreciaciones	-20,000	-20,000	-20,000	-36,000	-36,000	-132,000
Flujo Neto de Efectivo	39,250	42,000	53,000	197,700	95,950	427,900
Factor (1)	0.8470	0.7180	0.6090	0.5160	0.4370	
V.P.N. De los FNE	33,245	30,156	32,277	102,013	41,930	239,621

(1) Extraído de las tablas de Valor Presente Neto.

Valor Presente Neto de los Egresos

Valor Presente Neto

Inversión Inicial	100,000	Valor Presente Neto de los Ingresos	239,621
Inversión en Activos Circulantes	20,000	Valor Presente Neto de los Egresos	168,720
Inversión Adicional (80,000)(.579)	48,720		
Valor Presente Neto de los Egresos	168,720	Valor Presente Neto	70,901

Tasa Interna de Rendimiento							
Flujo Neto de Efectivo		39,250	42,000	53,000	65,700	95,950	295,900
Factor (1)	20%	0.8330	0.6940	0.5790	0.4820	0.4020	
V.P.N. De los FNE		32,695	29,148	30,687	31,667	38,572	162,770

Interpolación de los valores a las tasas de descuento del 18% y 20% para obtener la tasa exacta de rendimiento del proyecto:

Concepto	Tasa de Rendimiento	Valores Presentes	Valores Presentes
	Primer calculo Inversión inicial	18%	171,509
Segundo calculo	20%	162,770	168,720
Diferencia	2%	8,739	2,789

Interpolación:

2,789	8,739	2%	0.0064	18%	<u><u>18.64</u></u>
-------	-------	----	--------	-----	---------------------

CAPÍTULO 4

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

4.1. TOMA DE DECISIONES¹⁵

Es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. La mayor parte de las decisiones en los negocios se toman mediante la selección de la que se crea la mejor entre varias alternativas posibles de acción.

En una gran cantidad de problemas dentro de los negocios se llega a una decisión en forma intuitiva; donde no existe un esfuerzo sistemático para definir, medir y valorar las ventajas o los inconvenientes de las alternativas posibles. Una persona que toma decisiones intuitivas se debe posiblemente a que no conoce otra forma de llegar a ellas, o porque el problema es de aquellos en los cuales no es posible realizar el intento sistemático de evaluar alternativas ocasionado porque el procedimiento no es útil o porque el procedimiento no es posible.

Ninguna fórmula matemática ayudará a resolver un problema en donde son factores predominantes la actitud o las emociones individuales. Tampoco tiene caso tratar de hacer cálculos si la información disponible es tan escasa e inexacta que los resultados carecerán de validez.

En otras situaciones es posible reducir a bases cuantitativas algunas de las consecuencias de las alternativas y evaluarlas de una manera más o menos sistemática.

4.1.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES¹⁶

Siempre que un directivo toma una decisión, la teoría señala que considera de manera implícita o explícita cada uno de los siguientes pasos del proceso:

¹⁵, ¹⁶ Extraído del libro "Administración - Teoría y Práctica -" del autor Stephen P. Robbins, publicado por la editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- 1) Determinar la necesidad de una decisión. El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que necesita tomar una decisión generado por la existencia de un problema o en especial, una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real.
- 2) Identificar los criterios de decisión. Se deben identificar aquellos criterios que sean importantes para la toma de decisión. Los factores relevantes para tomar una decisión pueden ser: precio, modelo, tamaño, equipo opcional, o si el producto es nacional o extranjero, entre otros. Estos criterios reflejan lo que el tomador de la decisión piensa que es relevante para ésta. En este paso es tan importante lo que está enumerado como lo que no lo está.
- 3) Ponderar los criterios. Los criterios enumerados en el paso anterior no tienen igual importancia, por lo tanto, es necesario ponderar los factores del paso anterior para priorizar su importancia en la decisión, esto se aplica cuando todos los criterios enumerados son relevantes, pero algunos son más relevantes que otros. La idea es usar la preferencia personal del decisor para priorizar los criterios relevantes en la decisión así como para indicar el grado de importancia asignándole un valor a cada uno.
- 4) Desarrollar alternativas. Este paso requiere que el tomador de la decisión haga una lista de todas las alternativas viables que podrían utilizarse para resolver un problema. En este caso no se intenta evaluar las alternativas, sólo enumerarlas.
- 5) Evaluar las alternativas. Una vez identificadas las alternativas el tomador de decisiones debe evaluar de manera crítica cada una. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando se comparan con el criterio y valores establecidos en los pasos 2 y 3. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Por ejemplo, se identifican cinco criterios en la decisión de comprar un auto nuevo y se han ponderado así

CRITERIOS DE DECISIÓN	
Apariencia exterior	10
Auto deportivo	8
Precio inicial	5
Ahorro de Combustible	3
Número de reparaciones	3

Después de encontrar cinco alternativas y someterlas a pruebas, se califican de acuerdo a cada criterio.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS RESPECTO A LOS CRITERIOS DE DECISIÓN					
Criterios	Alternativas				
	BMW	PEUGOT	HONDA	MB	FERRARI
Apariencia exterior	7	5	5	10	10
Auto deportivo	6	4	5	7	10
Precio inicial	8	10	10	7	7
Ahorro de combustible	9	6	7	10	7
Número de reparaciones	10	6	6	7	8

- 6) Selección de la mejor alternativa. El paso final en el proceso de toma de decisiones es seleccionar la mejor alternativa entre aquellas enumeradas y evaluadas. Siguiendo el proceso racional la selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso 5. Regresando al ejemplo de la compra de un automóvil y a los criterios identificados, los valores dados a cada criterio y la evaluación del desempeño de cada auto por parte del tomador de la elección, el ferrari obtuvo la calificación más alta y por tanto se convierte en el mejor.

4.1.2 CUALIDADES PARA LA TOMA EFECTIVA DE DECISIONES¹⁷.

Existen cualidades que diferencian a los buenos tomadores de decisiones de los malos. Cuatro cualidades parecen importantes para la toma efectiva de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad, y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrían ser relevantes, pero estas cuatro parecen ser los requisitos fundamentales.

Experiencia.

Es lógico suponer que la habilidad de un director para tomar mejores decisiones crece con la experiencia.

La experiencia juega un papel importante en la toma de decisiones. Cuando se enfrenta a un problema, el director recurre a su experiencia para resolverlo de una forma que haya funcionado con anterioridad. La experiencia lleva el desarrollo de respuestas específicas demostradas por el hábito, con el pleno convencimiento, en una situación particular. Para las situaciones que requieran una respuesta para problemas continuos, la ventaja de la experiencia es obvia.

Para las situaciones que requieran una respuesta para problemas discontinuos, la experiencia puede acarrear tanto ventajas como desventajas. Su principal desventaja, es que las lecciones de la experiencia pueden ser inadecuadas por completo para un problema nuevo resultando una pobre decisión. Sin embargo, la experiencia puede ser una fuerza positiva cuando da elementos para diferenciar entre situaciones comunes y no comunes. Por ejemplo, cuando ayuda al tomador de decisiones a reconocer que una situación requiere una respuesta para problemas discontinuos más que para problemas continuos.

¹⁷ Extraído del libro "Administración - Teoría y Práctica -" del autor Stephen P. Robbins, publicado por la editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Juicio.

Es la habilidad para evaluar información de manera inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones, por lo cual, el juicio mejora con la edad y la experiencia. Pero se puede obtener experiencia sin mejorar el juicio.

El tomador de decisiones puede tomar información divergente o aún contradictoria, integrarla con sus diferentes creencias y formar juicios.

Lo anterior no implica que el juicio sea relevante sólo al evaluar las alternativas y seleccionar la mejor. El juicio es también importante para determinar la necesidad de una decisión al identificar los criterios relevantes para la decisión al ponderar los valores asignados a los criterios y al desarrollar las alternativas disponibles.

Creatividad.

Designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. Los directores pueden usar su creatividad en la toma de decisiones para definir el problema de manera adecuada al desarrollar alternativas, y al generar posibilidades e imaginar las consecuencias.

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver problemas que otros pasan por alto. Sin embargo, el valor más obvio de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Cuando los directores buscan alternativas para un problema dado, pueden recurrir a su experiencia pasada su conocimiento de lo que otros han hecho en circunstancias similares o a su creatividad para inventar nuevas respuestas. En la mayoría de los casos, la experiencia pasada “dará respuesta” en virtud de que la mayoría de los problemas son rutinarios o por lo menos han sido confrontados antes.

Lo que ha funcionado en el pasado puede ser una buena indicación de lo que funcionará en el futuro, pero si la experiencia del director es limitada o el problema único, imitar lo que otros han hecho en las mismas circunstancias representa un método común.

Es fácil seleccionar la alternativa obvia; pero a largo plazo, el director que pueda generar alternativas para problemas mal estructurados tomará mejores decisiones. En muchos casos, a pesar de generar alternativas innovadoras, una de las opciones “obvias” será la elegida. Pero hay circunstancias en que las soluciones tradicionales son inapropiadas para el problema, o cuando se pueden alcanzar mejores resultados tratando nuevas soluciones a un problema familiar.

Habilidades cuantitativas.

Esta cualidad personal es importante para tomar decisiones efectivas; es la habilidad para emplear las técnicas de métodos cuantitativos o investigación de operaciones como la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas técnicas son herramientas para ayudar a los directores a tomar decisiones efectivas; ayudando al tomador de decisiones a considerar las alternativas de manera objetiva, pero es importante recordar que las habilidades cuantitativas no pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

4.1.3 CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES¹⁸.

En todo análisis de proyectos de inversión hay que tomar en cuenta distintos criterios; dentro de los más relevantes se encuentran:

¹⁸ Extraído del libro “Planeación Financiera en la Empresa Moderna” del autor Luis Haime Levi, publicado por la editorial Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

Análisis del costo – beneficio. En el frío análisis numérico de un proyecto, sólo los costos y los beneficios del mismo son relevantes. La información histórica es útil en la medida en que se utilice como punto de partida para proyecciones de proyectos; por lo tanto, el análisis se fundamentará en la comparación entre los costos y los ingresos adicionales que generen los proyectos en estudio. El resultado de esta comparación, si es positivo, representará la rentabilidad monetaria del proyecto, y será ésta, en muchas ocasiones la base de aceptación o rechazo de la inversión.

Costo de oportunidad. Técnicamente representa el beneficio que se pudo haber obtenido en caso de haber tomado una decisión distinta a la tomada realmente, o lo que es lo mismo, es lo que se deja de obtener por haber seguido un curso de acción distinto. Por ejemplo, si se es propietario de un bien inmueble, el costo de oportunidad está representado por la renta que se podría cobrar a un arrendatario en caso de que no se utilizará dicho inmueble; o bien, el hecho de invertir en CETES tendrá como costo de oportunidad el interés dejado de percibir si hubiésemos invertido en PETROBONOS.

Costo financiero. La rentabilidad de un proyecto o de una inversión estará compuesta por los intereses y las utilidades. Los intereses representaran el costo del dinero; las utilidades son el beneficio por haber corrido un riesgo al invertir. Por lo tanto, la combinación de ambos debe dar, por regla, que el costo de obtención del dinero, así como el de su uso, deben ser el criterio mínimo para aceptar un proyecto de inversión medible en cuanto a la rentabilidad que arroje. Es decir, cuando se analice un proyecto cuya aceptación o rechazo esté dado por la rentabilidad del mismo, no se podría aceptar si su rendimiento estuviese “X” puntos porcentuales abajo del costo de obtención de los fondos.

Impuestos. Los impuestos y demás cantidades que por ley se deban separar de las utilidades sin el correspondiente cargo a las mismas, (impuesto sobre la renta, impuesto al activo, y participación de los trabajadores en las utilidades) son elementos muy valiosos en la toma de decisiones de inversión, ya que dichas separaciones de utilidades afectan directamente los flujos de fondos de proyectos, y estos flujos tienen una repercusión directa en los niveles de utilidades de proyectos. Lo anterior significa que en términos generales

mientras más se pueda diferir de impuestos dentro de los límites legales, mayor podrá ser el flujo neto de efectivo de los proyectos, y por tanto, mayor será la utilidad que el mismo arroje.

Ahorros netos. Se entiende por ahorros netos de un proyecto de inversión, la diferencia arrojada por la comparación entre los flujos de efectivo positivos y los negativos del mismo. Es decir, se deben estimar los ingresos totales que pueda arrojar un proyecto representados en unidades monetarias (flujo positivo), así como los egresos en efectivo del mismo (flujo negativo). La diferencia entre ambos será el ahorro neto del proyecto, o bien, el flujo neto de efectivo del mismo. El flujo positivo puede estar representado también por ahorros en costos y gastos, no solamente por la generación de ingresos adicionales. Asimismo, se debe incorporar el efecto de los impuestos en el estudio de proyectos.

No lucrativo. Son aquellos que tienen salidas de fondos definidas y cuantificadas, pero que no están encaminadas a la obtención de un lucro o una utilidad monetaria. En este tipo de proyectos no es posible determinar criterios cuantitativos para aprobarlos o rechazarlos.

La aceptación o rechazo está supeditado al tipo de necesidad a satisfacer y los recursos disponibles para el efecto. Algunos ejemplos de este tipo de proyectos son: un estacionamiento para visitantes, un comedor para empleados, un campo deportivo para el personal, mejorar el servicio, etc.

Pero si su aceptación o rechazo está supeditado al juicio personal de los ejecutivos responsables y de los especialistas involucrados en un proyecto que afectará a toda la organización, un criterio más fácil de cuantificar es el relativo a las posibles pérdidas que pueda generar. Ejemplos de estas inversiones son: lanzamiento de un programa publicitario, investigación de mercados, programa de modificación de la imagen corporativa, investigación de nuevos productos, etc.

4.2 CAUSAS COMUNES DEL FRACASO DE LOS NEGOCIOS¹⁹.

Existen muy diversas causas en los fracasos de los negocios, pero podemos decir que la mayor parte de ellas se debe a la inexperiencia o incompetencia de los directores de las empresas y en una pequeña parte se deben a la negligencia, fraudes y desastres.

La inexperiencia lleva consigo deficiencias en las empresas siendo las principales respecto a:

- La Dirección.
- El Capital.
- El Trabajo.

4.2.1 Dirección.

Las principales deficiencias son:

1. Toma de decisiones equivocadas
2. Falta de profesionalismo.
3. Carencia de productos competitivos.
4. Falta de políticas adecuadas de personal, desarrollo de productos o de mercados, y de canales de distribución.
5. Debilidad financiera - carencia de estructura financiera adecuada a corto y largo plazo -.
6. Competencia aguda.
7. Factores externos fuera del alcance de la dirección de la empresa (ocasionado por la falta de planeación).

¹⁹ Extraído del libro "Las Finanzas en la Empresa - Información, Análisis, Recursos y Planeación -" del autor Joaquín Moreno Fernández, editado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. S.C.

4.2.2 Capital

Podemos resumir los principales problemas en corto y largo plazo.

a) A corto plazo se ubican los siguientes:

- Carencia de efectivo por la falta de planeación adecuada.
- Exceso en inversión de cuentas por cobrar de clientes, ya sea por créditos amplios o por atraso en sus pagos, o por una combinación de ambos.
- Exceso en inversión de inventarios originada por una planeación deficiente o por inversiones muy diversificadas las cuales no producen rendimientos normales. Falta de rotación adecuada y generación de inversiones obsoletas.
- Deficiencias en las negociaciones para obtener financiamientos a corto plazo.

Cabe recordar que el capital de trabajo es el que se usa para la operación diaria del negocio. Se debe tener una liquidez que permita el desarrollo de la empresa recordando que los activos circulantes deben ser generalmente dos tantos de los pasivos circulantes. Lo cual es de importancia vital, y su vigilancia y planeación requieren mucha atención, ya que el capital de trabajo debe ser dinámico, transformándose constantemente de efectivo a materias primas, producto terminado, cuentas por cobrar, y nuevamente a efectivo.

Cualquiera de las etapas que no fluya, obviamente, producirá un problema.

b) A largo plazo se ubican los siguientes:

Las inversiones permanentes y obligaciones a largo plazo deberán tener una relación apropiada, de manera que las inversiones inyecten recursos a través de la depreciación y agotamiento, al ciclo financiero a corto plazo y que éste genere el efectivo necesario para liquidar la deuda a largo plazo.

Los principales problemas que se producen en este ciclo pueden resumirse en:

1. Inversiones permanentes improductivas u obsoletas.
2. Compromisos de amortización de deuda fuera de la capacidad financiera de la empresa.
3. Capital contable inapropiado para el desempeño del negocio.

Es oportuno mencionar aspectos que se deben tener en cuenta debido a su importancia, tales como:

- Pérdidas cambiarias.
- Generación de fondos internos.
- Conocimiento de la calidad de la utilidad.

4.2.3 Trabajo.

La falta de información financiera oportuna, veraz y confiable representa una causa importante del fracaso de los negocios.

Un sistema de contabilidad que cronológicamente no mida, clasifique, registre y resuma con claridad información cualitativa expresada en unidades monetarias promueve el fracaso de los negocios, ya que se estarán tomando decisiones en forma intuitiva, y mientras más grande y complejo sea el negocio más decisiones equivocadas se estará tomando.

La corrección de deficiencias que pueden existir en el sistema de captación de operaciones en cuanto a su medición, clasificación, registro, resumen de información significativa, confiabilidad, oportunidad, etc., ayudan a la Dirección a fortalecer su juicio o decisión sobre cualquier asunto.

Por otra parte, desde el punto de vista fiscal el negocio podrá estar cuantificando y liquidando los impuestos en forma deficiente y no oportuna lo que da lugar a sanciones y pasivos contingentes por el pago de impuestos deficientes, o a pagos mayores de los que imponen las leyes impositivas por tomar una base de cuantificación no realista.

La pequeña y mediana empresa cae con frecuencia en ésta causa de fracaso de los negocios por no asignar o contar con recursos suficientes para este fin.

4.3 ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.

La planeación Estratégica consiste en la búsqueda sistemática de posibilidades de acción, apoyada en los conocimientos y experiencia de la empresa. Un análisis económico financiero es el instrumento que permite evaluar cada una de las posibles alternativas para elegir la mejor.

Pareciera ser que los problemas financieros de hoy son distintos a los de ayer y a los de mañana, pero la realidad muestra que lo único que varía es el año y el marco económico en el que están contenidos los problemas. Las empresas siempre han sufrido problemas de liquidez, de financiamiento, de bajas o nulas utilidades, alta competencia, dificultad para recuperar sus cuentas por cobrar de clientes, etc. La diferencia estriba en que ocasionalmente sobresale alguno de sus problemas por encima de los demás y, en un momento diferente, será otro el problema que prevalezca.

Se pueden considerar las siguientes posibilidades para plantear estrategias alternativas:

- Aumento de precios.
- Cambios en la estrategia comercial y en la composición de ventas.
- Reducción de costos.
- Reducción de gastos.
- Inversión en activos fijos.
- Cambios en la proporción de pasivos a capital (apalancamiento).
- Servicio al cliente.
- Análisis de liquidez.

Por lo general, la mejor solución no contempla una sola de estas posibilidades sino varias, pero se presentan por separado para facilitar la comprensión de los mecanismos

relacionados con cada una de ellas, las cuales inciden sobre diferentes aspectos de la operación de la empresa, como son su: rentabilidad, estabilidad y riesgo; afectando a la empresa de distinta manera a corto y largo plazo. La mejor solución es aquella que teniendo en cuenta con todo realismo las circunstancias de la empresa y del medio ambiente en que opera, proyecta la mejor evolución del sistema económico financiero de la empresa en razón de los objetivos de la misma.

4.3.1 Aumento de Precios:

Esto tiene como consecuencia una variación del margen de utilidad, pero un aumento excesivo de precios puede reducir el volumen de ventas y afectar negativamente los resultados.

Temporalmente, una disminución de las ventas puede reducir los requerimientos de capital de operación; pero a largo plazo producirá un deterioro de la estructura financiera si las utilidades no son suficientes para generar el capital de operación requerido para la venta normal.

En la practica existen limitaciones para elevar el precio de venta, ya sea por la existencia de controles gubernamentales, porque la competencia no aumenta sus precios, o por limitaciones en la capacidad del mercado para absorber los incrementos de capital.

4.3.2 Composición de Ventas:

Los análisis de rentabilidad por producto y por mercado proporcionan la información necesaria para definir una política de precios inteligente y establecer un plan de promoción que permita maximizar el margen de utilidad en relación con la capacidad de ventas de la empresa.

Cuando el factor limitante es el capital de operación, la rentabilidad debe calcularse relacionando el margen sobre ventas con el capital de operación requerido por el peso de venta de cada producto o mercado.

$$\text{Rentabilidad / Capital de Trabajo} = \frac{m}{\text{Co.}} = \frac{\text{Margen sobre ventas}}{\text{Capital de operación / ventas}}$$

El análisis de rentabilidad en relación con el capital de trabajo permiten evaluar, entre otras, las siguientes posibilidades.

- Establecer una política de descuentos por pronto pago que estimule la venta a los clientes más solventes.
- Ofrecer servicios de maquila que no demandan inversión en inventarios y cuentas por cobrar, ya que generalmente se pagan de contado o a muy corto plazo.
- Promover las ventas de exportación que pueden efectuarse contra cartas de crédito irrevocable, e incluso, con financiamientos muy favorables que cubren el periodo de producción y cobranza.

Estas medidas permiten reducir el índice de capital de operación, aumentar la capacidad financiera de venta y elevar la rentabilidad de la empresa.

4.3.3 Reducción de Costos.

El análisis de costos departamentales y de rentabilidad por producto o por mercado pueden señalar la necesidad de reducir ciertos costos de producción y mejorar la rentabilidad sin elevar los precios de venta, o bien, mejorar la competitividad de la empresa y el tamaño de su mercado reduciendo los precios.

Mediante el análisis de los factores que determinan el costo de producción es posible ubicar las posibilidades de mejora que pueden consistir entre otras, en los siguientes aspectos:

1. Disminución de los costos unitarios de los materiales mediante economías de escala, programación de las entregas, cambio en las especificaciones de los materiales, reducción del plazo de pago y otros mecanismos que beneficien tanto al proveedor como a la empresa.
2. Introducción de mejoras en los métodos de trabajo mediante la aplicación de técnicas de ingeniería industrial o cambios tecnológicos en el proceso o bien en los equipos.
3. Incremento de la eficiencia del personal mediante mejoras organizativas y en relaciones humanas.

4.3.4 Reducción de Gastos.

Esta posibilidad resulta obvia cuando se contrae el mercado; sin embargo, debe manejarse con sumo cuidado, ya que una reducción excesiva de ciertos gastos puede poner en peligro el futuro de la empresa. Este es el caso de los gastos en publicidad, investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos, desarrollo de personal y otros que pueden parecer superfluos en el momento.

4.3.5 Inversiones en Activos Fijos.

Cuando escasean los recursos y se contraen los mercados muchas empresas interrumpen drásticamente sus programas de inversión. Aún cuando ésta medida puede parecer razonable en tiempo de crisis, también puede resultar contraproducente a largo plazo, ya que en términos relativos deteriora su eficiencia, su competitividad y su capacidad para hacer frente a las demandas futuras del mercado.

Durante épocas de contracción económica muchas empresas suspenden sus proyectos de expansión, lo que les impide aprovechar la ampliación del mercado cuando ésta se presenta. Esto es particularmente importante en el caso de la industria pesada, cuyo periodo de maduración de proyectos de expansión es de varios años.

Resulta evidente que aún durante los periodos de crisis las empresas deben realizar ciertas inversiones que les permita sobrevivir y desarrollarse cuando se normalice la situación.

4.3.6 Proporción de Pasivo a Capital (apalancamiento).

Para determinar la proporción de recursos que es conveniente captar en forma de créditos y la parte correspondiente a capital, es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

1. **Autonomía Financiera.**- Es uno de los aspectos que las instituciones de crédito analizan con mayor cuidado. Aún cuando algunas de ellas se apegan estrictamente a principios contables, muchos toman en cuenta los valores reales de los activos ya que esto constituye la garantía que ofrece la empresa (solventia).
2. **Capacidad de Pago.**- Es la posibilidad de generar los recursos suficientes para amortizar los créditos. Con ésta base se debe determinar el plazo de pago de los créditos.
3. **Necesidades Estacionales de Capital de Operación.**- Permite determinar el monto total de las líneas de crédito revolvente que se requieren, y su utilización a lo largo del año.
4. **Rentabilidad del Capital Propio.**- Depende básicamente de la relación entre la rentabilidad de operación (utilidad de operación entre activo total) y la tasa de interés correspondiente a los créditos.

4.3.7 Servicio al cliente.

Ya que la empresa sirve a su mercado en la medida en que le ofrece el producto o servicio que requiere en el lugar y en el momento oportuno, al precio que éste está dispuesto a pagar.

La posibilidad de ofrecer un buen producto a un buen precio depende de muchos aspectos 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 más progresistas: el deseo de *servir al cliente*.

Esta actitud se manifiesta en todos los aspectos de la operación del negocio; desde la forma en que responde al teléfono la recepcionista, hasta la importancia que el director general le da a un cliente insatisfecho; incluyendo también la conciencia de servicio que se encuentra en el departamento de producción, ventas, cobranza, etc.

Cuando la oferta de determinado producto es insuficiente para satisfacer al mercado, muchas empresas piensan que pueden vender lo que fabrican al precio que deseen y obtener utilidades muy elevadas. Esto puede ser cierto por un período determinado, pero a largo plazo resultará obvio para los posibles competidores que existen en un mercado insatisfecho, la posibilidad de realizar buenos negocios si se ofrece algo mejor. Esto hará que se incremente la oferta y la posibilidad de elección del cliente, y que la empresa más competitiva pierda terreno.

Es importante considerar en este sentido el que la vida fácil y las buenas utilidades de hoy pueden significar el fracaso futuro. Una dirección con visión suficiente reconoce este hecho y procura satisfacer de la mejor manera a sus clientes, e incluso a adelantarse a sus necesidades para mantener su posición en el mercado.

No importa qué tan grande sea la organización, si se vuelven ineficientes habrán de caer tarde o temprano. Por lo que es de vital importancia mantener una actitud vigilante en este sentido; un mercado demasiado favorable puede propiciar una actitud miope que deteriore su situación en un plazo sumamente corto. La única y principal garantía de supervivencia y desarrollo a largo plazo es el constante deseo de satisfacer mejor al cliente. Entre los factores que se deben considerar para la satisfacción del cliente están: el aspecto y

funcionamiento del producto, su presentación, el sistema de distribución, si es un producto de línea, el tiempo de entrega, si es sobre pedido, el servicio técnico, el servicio de mantenimiento y refacciones, condiciones de pago y la publicidad que mejora la imagen de la marca. Estos factores hacen que el comprador tenga la sensación de haber hecho una buena o mala compra en relación con el precio que ha pagado.

4.3.8 Análisis de liquidez.

Liquidez, significa la capacidad que posee la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo. Por tanto, los activos circulantes serán relevantes cuando se trate de la liquidez de la empresa. Fundamentalmente, una empresa cuenta con los siguientes activos circulantes:

- a) Efectivo en caja y bancos, e inversiones en valores (del activo circulante este renglón es el más líquido de todos dado que es efectivo).
- b) Cuentas por cobrar a clientes.
- c) Inventarios.

Estos activos circulantes servirán para enfrentar las obligaciones a corto plazo, las cuales se pueden resumir en las siguientes más importantes:

- a) Cuentas por pagar.
- b) Impuestos.
- c) Financiamientos bancarios a corto plazo.

La liquidez variará de una empresa a otra, ya que no se puede generalizar el que todos los negocios, sin importar su giro, tengan siempre la misma estructura financiera y las mismas necesidades de efectivo. Asimismo, aun cuando dentro del análisis de liquidez se incorporan todos los activos circulantes, no todos ellos tienen la misma capacidad contributiva para el pago inmediato de las obligaciones de la empresa. Una organización con muchos inventarios y bajo efectivo y cuentas por cobrar tendrá más dificultades de pago que aquellas que tengan más efectivo y cuentas por cobrar que mercancías.

Es obvio entender que para mejorar la liquidez en su conjunto es necesario analizar la calidad y problemática de cada uno de los componentes en particular. Por tanto, a continuación se analizarán los factores de influencia y afectación de cada una de las partes que constituyen la liquidez.

4.3.8.1 Tesorería.

Las empresas tienen tres motivos primordiales para mantener saldos en efectivo, los cuales son:

1. **Transacciones normales.** Este motivo es para poder hacer frente a las operaciones normales de la empresa. Para efectos de financiamientos, es importante mantener saldos elevados en efectivo, dado que el sistema financiero toma en consideración el nivel de reciprocidad que una empresa otorga respecto de los créditos que ella recibe.
2. **Motivos de seguridad.** Se refiere al pronóstico de entradas y salidas de dinero; si el pronóstico muestra la posibilidad de altas entradas de dinero, entonces el saldo de efectivo para emergencias y eventualidades podrá ser reducido. Otra forma de reducir ese margen de seguridad del efectivo es cuando se tiene la posibilidad de contratar préstamos rápidos en caso de necesidad.
3. **Motivos especulativos.** Está relacionado con la posibilidad de aprovechar oportunidades de negocios y utilidades. Sin embargo, en empresas medianas y pequeñas no es muy común tener este tipo de disponibilidades.

Adicionalmente a los motivos anteriores, el manejo del dinero en la empresa requiere ser óptimo y la disponibilidad del mismo suficiente para poder aprovechar las ventajas de lograr descuentos importantes por pago anticipado.

A continuación se tratarán de clasificar algunos métodos de optimización del efectivo de una empresa:

a) Sincronización de flujos.

Cuando en una empresa existen divisiones, sucursales o ramas distintas que dependen del envío de efectivo de la casa matriz es preferible que la matriz envíe diariamente las necesidades de dinero a sus sucursales en lugar de hacerlo una vez por semana por las necesidades de la semana que se inicia. Pero, si una empresa cuenta con 10 sucursales y cada una requiere de 10,000 diarios, es decir, 500,000 semanales entre todas, se podría generar más de 28,000 en intereses adicionales a una tasa de interés del 20% anual por un promedio de inversión de dos días ($500,000 \times 2$ días promedio semanal $\times .2 / 365 \times 52$ semanas).

b) Cobranza de cheques foráneos.

Cuando un cliente liquida su cuenta con un cheque foráneo enviado por correo para que el dinero pueda convertirse en disponible requiere transcurrir el tiempo de envío más el tiempo de cobranza que el banco en donde se depositó requiere. Esto se puede evitar si se acuerda con el cliente que en lugar de enviar su cheque por correo, envíe una orden de pago para ser depositado en la cuenta de cheques de la empresa con lo que se ahorra tiempo e intereses en caso de entregar al banco el depósito de cheques foráneos en firme. O bien, aprovechar las facilidades de la banca electrónica y depositar directamente en la cuenta de cheques que para el efecto haya abierto la empresa en las plazas que así lo requieran.

c) Dinero flotante.

El dinero flotante es la diferencia entre el saldo mostrado por el banco y el saldo en las cuentas de la empresa. Se presenta este hecho cuando principalmente una empresa tiene proveedores a quien pagarle ubicados fuera de su localidad, lo que significa que los cheques que expide para pagarles tardarán algunos días en ser cobrados. Para la empresa

que expide el cheque, su saldo bancario ha sido disminuido por la cantidad de dicho cheque, para el banco esta empresa aún cuenta con dinero; la diferencia entre ambos saldos es el flotante, el cual puede tener una función dual:

- Incrementar los saldos bancarios de la empresa para efectos de reciprocidad, sin que en sus propios libros la tenga él.
- Invertir ese flotante por períodos cortos de tiempo en instrumentos de inversión altamente líquidos. En este último caso existe el riesgo de que si el análisis de los tiempos utilizados por los beneficiarios de los cheques se reducen, la empresa puede quedarse descubierta y tener cheques devueltos con las consecuencias que el crédito implica. El obtener beneficios financieros de esta forma implica un alto riesgo que cada empresa en particular deberá evaluar y tomar.

d) Otras consideraciones de importancia.

- *Reducción y postergación de erogaciones.* Tan importante como acelerar la cobranza efectiva de cheques foráneos, o de reducir el período de cobranza de la cartera, es la reducción de los desembolsos, o bien su postergación. Obviamente, la reducción de gastos es sumamente compleja, ya que debe estar fundamentada en un análisis profundo y en un estudio de los gastos y pagos en efectivo de la empresa para poder reducirlos. La postergación de pagos también es muy compleja, ya que puede estar implicada la calidad del crédito que la compañía goce de sus proveedores. Un criterio personal al respecto es que: es preferible desaprovechar un rendimiento en estas condiciones que poner en peligro las buenas relaciones que toda empresa debe tener con sus proveedores, por la simple razón del respeto a las relaciones comerciales basadas en la honestidad y honorabilidad de las partes.

Una forma muy simple de hacerlo, pero que puede tener repercusiones en el sentido de lo explicado en el párrafo anterior, es por medio del pago de las cuentas con cheques de otras plazas, con lo que se crearía un saldo flotante de cierta importancia y beneficio.

- *Saldos compensatorios.* Son los saldos mínimos que el banco exige a sus clientes cuando éstos reciben créditos de aquél, con el objeto de reducir el costo nominal de los créditos. Cuando el banco otorga financiamiento a sus clientes puede pactar tasas inferiores de interés a las normales para operaciones similares, si el acreditado se compromete a mantener en su cuenta de cheques saldos mínimos previamente estipulados, como porcentaje del saldo insoluto del crédito otorgado, o bien, una cantidad fija mínima. El porcentaje del saldo compensatorio oscila entre el 10% y el 20% del crédito vigente. Si la compañía no logra mantener saldos mínimos estipulados, el banco podría incrementar las tasas de interés o cobrar comisiones por aquellos periodos en que no se hayan mantenido los saldos compensatorios.

Con este procedimiento la empresa logra disminuir el costo nominal y real del financiamiento (visto a la luz del pago de intereses), pero “congela” el importe del saldo compensatorio, pudiendo perder otras oportunidades de lucro, o requerir de otros financiamientos con costo; por la misma razón de tener la necesidad (obligación) de no utilizar los saldos de referencia. Generalmente, las instituciones de crédito requieren de estos saldos cuando los intereses son altos y los recursos escasos para mejorar su posición competitiva ante otras instituciones de crédito.

- *Utilización de sobregiros.* Los sobregiros se presentan cuando la empresa expide cheques (y éstos se cobran) por un monto superior al saldo real en efectivo que ella mantiene en el banco. En este caso, el banco cubre los sobregiros por medio de un contrato de crédito abierto automático, que permite que el girador esté protegido contra la eventualidad (o costumbre) de quedarse sin los recursos suficientes para cubrir sus necesidades de efectivo.

Como se podrá deducir de lo anterior, no es fácil lograr un contrato de este tipo con las instituciones de crédito, porque implican alto riesgo para el banco, a la vez que la eventualidad pueda crearle problemas de liquidez a la propia institución, sobre todo si la otorgante es una institución pequeña y el beneficiario es económicamente poderoso.

Por regla general, quienes logran obtener este tipo de contratos son empresas de gran tamaño que otorgan amplios, productivos y variados negocios a la institución bancaria, a la vez que por su tamaño no son clientes que sean fáciles de dejar ir, y pueden presionar para lograrlo. Por el contrario, el costo financiero de esta operación es más elevado que el promedio del costo del dinero.

- *Cuentas maestras.* La cuenta maestra empresarial es un producto de relativa reciente creación (1988) por el sistema bancario mexicano, por medio del cual se maneja el equivalente a una cuenta de cheques con generación de intereses por los saldos que se mantienen en la misma. Este es el primer intento bancario de pagar intereses por los saldos en cuentas de cheques, el que, aparentemente no ha tenido éxito, ya que la práctica en la utilización de estos tipos de cuentas ha ido disminuyendo paulatinamente.

Por medio de este sistema se logran generar productos financieros por el simple hecho de mantener saldos de efectivo en la cuenta de cheques. El mantener un saldo mínimo en cuenta de cheques, puede estar como:

- a) Saldo disponible.
- b) Saldo invertido.

Según la relación existente entre ambos saldos será el rendimiento del saldo disponible. El saldo invertido tendrá un rendimiento igual al rendimiento del fideicomiso creado para el efecto, el cual es similar al rendimiento promedio de los fondos de renta fija existentes en el medio.

Aprovechar esta herramienta de manejo de la tesorería puede ser una importante generadora de recursos adicionales, que se deberá tomar en cuenta previo análisis del impacto impositivo de su manejo.

- *Mesas de inversión.* Consiste en abrir un contrato de inversión ante una casa de bolsa o ante alguna institución de crédito, en el que se manejen diariamente los excedentes

temporales de efectivo para obtener intereses por 1, 2, o 3 días de inversión. Su manejo es sencillo, ya que con simples llamadas telefónicas se pueden invertir los excedentes o recuperar las inversiones para cubrir las necesidades diarias. Las mesas de dinero han sustituido con mayores ventajas a las cuentas maestras.

- Estudio sobre que banco brinda mayores tasas de interés por inversión. Consiste en hacer un estudio sobre cual el banco que ofrece las mayores tasas de interés al invertir en él. Con dicho estudio se tiene la certeza de que el dinero invertido está ganando los mayores rendimientos del mercado.

4.3.8.2 Cuentas por cobrar.

De todos los componentes de la liquidez este es uno de los más importantes junto con el de inventarios, ya que la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas, por lo general, a financiar el incremento constante de la cartera, ya sea por la inflación o por un aumento real del volumen de ventas. En muchas ocasiones, la razón principal de la falta de liquidez de la empresa se debe a un mal manejo y deficiente control de la recuperación de la cartera.

Cuando la diferencia entre los plazos otorgados por proveedores a sus clientes es muy grande, la liquidez será más restringida, ya que será con los recursos propios con lo que se tendrá que financiar ese plazo adicional. Por lo tanto, para mejorar la liquidez de la empresa, hay que empezar por optimizar la recuperación de la cartera.

Para tal efecto, se hace necesario dar algo a cambio para que los clientes paguen rápidamente sus cuentas, o bien, se debe hacer una selección de los clientes que convienen a la empresa y desechar a aquellos que la perjudican. Obviamente, desechar a un cliente aunque sea moroso es difícil de hacer, sobre todo en una época de ventas reducidas o de recesión en la economía. A continuación, se analizará cómo ayudar a un cliente a liquidar sus cuentas anticipadamente.

Generalmente una empresa industrial vende el mayor volumen de sus ventas a crédito (con excepción de los fabricantes de bienes de capital y otras industrias similares que trabajan con fuertes anticipos al momento de hacer el pedido y cobrar el saldo contra la entrega) lo que le puede generar un riesgo mayor al perder cuentas de clientes. Si sólo se otorga un crédito a empresas grandes se eliminará el riesgo de perder ventas, lo cual puede implicar perder tanto o más que las cuentas incobrables. Una forma de reducir el riesgo de perder cuentas y no desechar ventas es por medio del análisis de crédito, lo cual se define como Calidad del Crédito, el cual tiene el siguiente costo:

1. Pérdidas por cuentas malas – a pesar de la investigación -.
2. Costo de investigación y cobranza.
3. Costo de financiamiento de cuentas de clientes.

Todo crédito a clientes debe analizar:

- Factor Moral: Se refiere a la probabilidad de que el cliente cumpla sus obligaciones.
- Capacidad: Es la consideración subjetiva de la capacidad comercial del cliente.
- Capital: Es la medición financiera del cliente por medio de su información contable.
- Garantía: Es lo que el cliente puede ofrecer en garantía del crédito que se le otorga.
- Condiciones: La forma en que las condiciones otorgadas impactarán la economía del cliente y su habilidad para hacer frente a sus obligaciones.

Elementos determinantes en una política de crédito.

1. Descuentos por pronto pago. El descuento por pronto pago es difícil de evaluar si es o no conveniente para la empresa darlo o aprovecharlo. Desde el punto de vista de el vendedor se debe estructurar un sistema generalizado de descuentos por pronto pago, evaluando el costo actual de financiamiento a clientes y el costo que se tendría al ofrecerles descuentos verdaderamente atractivos por el pago anticipado de sus facturas. Las políticas de ventas y de cobranza de las empresas generalmente están estructuradas dando al cliente un plazo máximo (teórico) de pago, o bien, un determinado porcentaje

de descuento en caso de que pague la factura en un término menor. Es decir, una empresa puede tener establecido que sus facturas sean pagadas a los 30 días; o bien, a los 10 días con un 4% de descuento.

¿Cuánto representa de beneficio este descuento?

$$\frac{4}{100-4} \times \frac{365}{30-10} = \frac{4}{96} \times \frac{365}{20} = 0.04167 \times 18.25 = 76.05\%$$

La interpretación es la siguiente:

- 1) $4/100-4$ significa que se está obteniendo el porcentaje de descuento real equivalente a obtener un 4% entre el neto a pagar que es el $100\% - 4\%$.
- 2) $365/30-10$ representa el número de periodos de 20 días que hay en un año. Se hace así, porque los 20 días son el plazo que se está anticipando el pago, ya que de todas maneras se goza de 30 días de plazo máximo, y por otro lado, podemos aprovechar el descuento a los 10 días, es decir, se tienen “gratuitamente” 10 días de plazo en cualquiera de ambos casos.

Si se compara el 76.05% de beneficio que el cliente podría obtener en el caso de aceptar el descuento con el costo del dinero que el mismo cliente paga de 30%, a todas luces se ve que le convendría solicitar un crédito al 30% de costo para obtener un beneficio del 76.05%. Por otro lado, la empresa tiene que evaluar el costo del descuento otorgado, ya que lo que es beneficio para uno, es costo para otro. De esta manera, la empresa vendedora tendrá que analizar si le conviene tener un costo “elevado” en recuperar la cartera, pero con alta liquidez, o bien, mantener su liquidez en niveles inferiores y con “mayor” rendimiento de sus ventas.

Desde el punto de vista del dinero y de su aprovechamiento es preferible tener una disponibilidad de efectivo con la que se puedan solventar los problemas de financiamiento sin endeudarse, aprovechar nuevas oportunidades de negocio por tener el efectivo suficiente para hacerlo, o bien, incrementar los beneficios financieros que se puedan lograr de dicho dinero. *Es más conveniente ser el administrador del dinero propio y no que sean terceras personas (clientes) los que lo administren por nosotros.*

2. Periodo de crédito. Alargar los periodos de crédito otorgados a clientes propicia un incremento en el volumen de ventas, pero a la vez genera una elevación en el costo de financiamiento de las cuentas por cobrar. Por ejemplo, si una empresa amplía sus plazos de 30 a 60 días, podría incrementar sus cuentas por cobrar en un año de 100 a 300 pesos (parte de un aumento del plazo y parte por el aumento del volumen de ventas). Si el costo del dinero para esta empresa para financiar el incremento en sus ventas es de 30% anual, el costo marginal de ampliar sus plazos, sus cuentas por cobrar y sus ventas sería de:

$$\$ 200 \times 30\% = \$ 60$$

Si la utilidad marginal generada con el cambio de política crediticia es superior a \$ 60 el cambio sería redituable

3. Política de cobranza. Se refiere al procedimiento que se sigue para la recuperación de la cartera y de la cartera vencida. Por ejemplo, la oportunidad de presentar facturas al cobro; el cobro en tiempo de los contrarecibos; las cartas recordatorio sobre saldos vencidos a los 10 días de su vencimiento; las cartas en términos más fuertes cuando el retraso es mayor, así como una llamada telefónica; así hasta llegar, quizás, al departamento jurídico para el cobro de una factura con más de 60 días.

La política de cobranza se deberá diseñar tomando en consideración las condiciones del mercado, de la competencia, del tipo de clientes de la compañía y de los propios objetivos y políticas diversas de la empresa.

Una política de cobranza debe contener un análisis estadístico sencillo de las cuentas por cobrar vencidas, en donde se muestre porcentualmente, cuántas cuentas tienen 10 días de atraso; cuántas 20 días, 30, 60, etc., de tal manera, que sirva como base de análisis y presión hacia aquellos clientes morosos eventuales, y con una mayor presión y quizás cancelación del crédito de aquellos clientes tradicionalmente morosos.

4.3.8.3 Inventarios.

Otro de los renglones de suma importancia del activo circulante son los inventarios. Se entiende por inventarios la existencia de materias primas, producción en proceso y artículos terminados que posee una empresa.

Los niveles de materia prima están influenciados por la producción anticipada, por la estacionalidad de los productos, confiabilidad en el abasto y en la eficiencia de la programación de las compras para el proceso productivo

La producción en proceso está fuertemente influenciada por la duración del periodo de producción. Si se reduce el tiempo del proceso productivo se podrá disminuir la inversión en inventarios de producción en proceso. Otra forma de reducir el inventario en proceso es comprar productos para incorporarlos a la producción en lugar de fabricarlos en la propia empresa. Obviamente, esta decisión estará influenciada por el costo de adquisición de estos elementos vs. sus costos de producción y financiamiento.

El nivel del producto terminado es un problema de coordinación del departamento de producción con las ventas. La gerencia tendrá que financiar los inventarios, ya sea que éstos se encuentren en los almacenes de la empresa o que estén representados por cuentas por cobrar, pero se preferirá tenerlos en cuentas por cobrar, ya que están a un paso de convertirse en efectivo.

Para controlar los inventarios de mejor forma y evitar que una alta inversión en ellos se convierta en una inversión sin rendimiento o de baja utilidad existe un modelo de planeación de inventarios que se llama "Lote económico de orden o de compra", el cual se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{L.E.O.} = \sqrt{\frac{2 F V}{C P}}$$

En donde:

- L.E.O. = Lote económico de orden.
 F = Costos fijos de colocar y recibir una orden.
 V = Ventas anuales en unidades
 C = Costo de manejo expresados como porcentaje del valor del inventario.
 P = Precio de compra unitario del inventario.

A cualquier nivel de ventas, si se divide $V / \text{L.E.O.}$ indicará el número de órdenes que se tendrán que colocar cada año.

De igual forma, se estima que el promedio de existencias de un producto determinado en un momento dado es:

$$\frac{\text{L.E.O.}}{2} + \text{Inventario de Seguridad}$$

Ejemplo:

Supóngase los siguientes casos:

- V = Ventas = 1000 us.
 C = Costos de Manejo = 20 % del valor del inventario
 P = Precio de Compra = \$ 10 por us.
 F = Costos Fijos de Colocación = \$ 100

Si la existencia mínima requerida para seguridad es de 100 us., entonces el promedio de inventarios a tener será:

$$P = \frac{\text{L.E.O.}}{2} + \text{Inventario de Seguridad}$$

$$P = \frac{316.23}{2} + 100$$

$$P = 158.11 + 100$$

$$P = \underline{258} \quad \underline{\text{Us.}}$$

Dado que el costo del inventario es de \$10, entonces la inversión promedio en inventarios será de:

$$258 \times 10 = \underline{\$ 2580} \quad \text{Para el producto determinado}$$

Con los cálculos anteriores se concluye que el lote óptimo de orden de recompra del producto analizado es de 316 us. por orden y que el promedio de inversión en inventarios de este producto será de \$2580.

Para aplicar este modelo de planeación de inventarios es necesario acotar que:

- a) Los *costos de manejo* incluyen el costo de capital relativo a los inventarios, costos de almacenaje, seguros, impuestos relativos, depreciación y obsolescencia.
- b) Los *costos de colocación de ordenes* incluyen los costos para fijar la orden junto con los costos de determinación de producción, embarque y manejo, descuentos por volumen no utilizados. En estos renglones se incorporan los costos de memorándums internos, llamadas de larga distancia y locales, etc.

Como complemento del Lote Económico Optimo (L.E.O.) se puede obtener *el punto de reorden* (P.R.), el cual se calcula determinando el tiempo que se requiere para generar la orden de compra, más el tiempo promedio de surtido que utiliza el proveedor más el consumo normal durante ese periodo.

Por ejemplo, una compañía requiere de 3 días para generar una orden de compra, y el proveedor tarda 2 días adicionales para entregar el pedido, entonces:

$$\begin{array}{rcccccc}
 \text{Tiempo de Reorden} & + & \text{Tiempo de Surtido} & \times & \text{Consumo Diario} & = & \text{P.R.} \\
 \\
 3 & + & 2 & \times & 10 & = & \text{P.R.} \\
 \\
 50 \text{ Us.} & = & & & & & \text{P.R.}
 \end{array}$$

Quiere decir que cuando las existencias de este producto lleguen a 50 us., será indispensable establecer una nueva orden de compra para el resurtido del mismo. Si se considera necesario se puede incrementar un inventario de seguridad, de tal manera que el Punto de Reorden, sea ligeramente superior (10%) al establecido anteriormente.

Además de la programación de los inventarios por los métodos anteriores, es necesario realizar una inspección física de los mismos, con el objeto de determinar cuáles son los inventarios obsoletos e inservibles que están generando costos de manutención y manejo, en lugar de realizarlos a la brevedad y obtener nuevos recursos que han estado dormidos durante largo tiempo e incrementando y falseando la inversión en este renglón.

4.4 PORQUE ALGUNAS EMPRESAS NO APLICAN SISTEMAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL²⁰

A pesar de las ventajas de la planeación mencionadas, hay muchas compañías que no aplican ningún sistema de planeación estratégica formal. Algunas no los necesitan y otras no se dan cuenta de que los necesitan.

Una empresa que opera sólo bajo ligeras presiones de competencia y cuyo medio ambiente se caracteriza por una incertidumbre moderada, no requerirá de una planeación formal. Las empresas con organizaciones y procesos de producción relativamente sencillos, tales como vender un componente patentado a un ensamblador de un producto terminado (industria automovilística), pueden operar sin la planeación formal, ya que es fácil obtener pedidos a largo plazo para su producto.

Algunas empresas carecen de una planeación formal debido al concepto equivocado que tiene el director de la misma; y por tanto lo rechaza. Existen directores que no aplican la planeación formal por ignorar los factores conocidos para que el proceso opere en forma efectiva.

Algunos directivos posiblemente entienden bien el concepto de la planeación estratégica pero aplazan este deber por muchas razones, algunas de las cuales son: es difícil; puede representar una amenaza para algunos directivos; puede ser demasiado difícil el familiarizarse con ella por parte de algunos directores, entre otras. Y como ya se dijo anteriormente, una empresa que dispone de directivos con una excelente intuición no necesita la planeación formal.

²⁰ Extraído del libro "Administración - Teoría y Práctica -" del autor Stephen P. Robbins, publicado por la editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

4.5 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS²¹.

Es más factible que el proceso de planeación estratégica sea seguido en organizaciones con dimensión suficiente para sufragar los costos del análisis formal y enfrentar ambientes estables predecibles. En grandes corporaciones tienen uno o dos gerentes cuyo trabajo es analizar el ambiente para identificar tendencias, controversias políticas, sociales y económicas para movilizar los recursos de la organización.

Las empresas medianas y pequeñas que tienen pocos productos y/o servicios; donde sus recursos y capacidades son limitados y con certeza no tienen departamento formal de planeación estratégica, y que tienen que luchar para sobrevivir no aplican la planeación formal porque el empresario debe concentrar toda su capacidad en la venta del producto o servicio, pero a pesar de estas características el “Director-Propietario” de empresas pequeñas no tiene que ignorar la planeación estratégica, más bien, **debe ajustar el proceso y técnicas a su tamaño**, donde dicho proceso no es tan formal ni sofisticado, pero aún así, puede realizarse cada paso, ya que el enfoque provisto por la planeación estratégica puede ser alcanzado en la empresa pequeña como en la grande.

²¹ Extraído del libro “Administración - Teoría y Práctica -” del autor Stephen P. Robbins. publicado por la editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S A

CAPÍTULO 5

CASO PRACTICO

CASO PRÁCTICO.

Para la realización del caso práctico, estudiaremos las decisiones estratégicas que ha seguido Xorex de México, S.A. de C.V.; con el objeto de recuperar el campo perdido frente a sus competidores, apuntalando y sosteniendo a la compañía en los primeros planos dentro del mercado.

La empresa se dedica al desarrollo, manufactura, comercialización y servicio de una amplia gama de productos para el procesamiento de documentos y sistemas diseñados para elevar la productividad en las oficinas. Sus equipos son: copiadoras, sistemas de impresión electrónica, redes, estaciones de trabajo y productos afines; comercializándose en más de 130 países; vía la fuerza de venta de la compañía además de una vasta red de distribuidores y concesionarios.

La compañía ofrece servicios y productos financieros a gran escala mediante cuatro subsidiarias y varias agencias afiliadas; otorga financiamientos sobre negocios, equipos y bienes raíces. También ofrece servicios de evaluación, asesoría financiera, seguros de vida y accidentes.

Xorex es una empresa madura que desde sus inicios ha sido la empresa líder en su ramo, razón por la cual, esta obligada a mantenerse a la vanguardia en el mercado donde su competencia esta integrada por empresas muy poderosas financieramente.

Xorex para competir con ellas, además de producir artículos con alta calidad, es necesario mantener un nivel óptimo financiero para mantener una fortaleza económica.

Para lograr dicho objetivo, la alta dirección de la empresa planeo tomar un par de estrategias; la primera es una estrategia de crecimiento por medio de la diversificación de sus productos y/o servicios al introducir al mercado impresoras y arrendar copiadoras; la segunda es una estrategia de contracción al proponer la reducción de sus gastos de operación, incluyendo recortes al personal periódico.

A mediano plazo la alta dirección planea proyectos de expansión para la compra de maquinaria con el fin de automatizar el sistema productivo para reducir costos.

Para la realización del caso práctico presentaremos un enfoque muy sencillo sobre una empresa, la cual sirva para mostrar las estrategias alternativas por las que optó Xorex para lograr un nivel óptimo financiero.

Lo anterior se realizará siguiendo el diagrama de la Planeación Estratégica mostrado en el capítulo segundo.

Dado que no se encuentra un sistema operativo puesto en forma de diagrama en ninguna empresa como el citado en el capítulo segundo, y los diagramas de flujo operativos varían de acuerdo con las diferencias que existen entre empresas. Teniendo presente lo anterior para la realización del caso práctico que a continuación se elabora, seguiremos el siguiente orden:

PLAN PARA PLANEAR.

Este es el paso donde los deseos de la alta dirección se hacen del conocimiento de todas las personas que estarán involucradas en el desarrollo de Planeación Estratégica, en este caso estarán de forma escrita pero solo a disposición de la alta dirección.

El deseo de la alta dirección es: lograr un nivel óptimo financiero, para lo cual se tomarán estrategias de crecimiento y contracción en diversos aspectos de la empresa.

ESTRATEGIAS MAESTRAS

En este paso se establecerán la misión, metas, filosofía, objetivos y prioridades que la empresa tratará de lograr para cumplir las expectativas de la alta dirección. Los cuales son:

DIRECCIÓN PARA 1999.

“putting it together”

Misión: La compañía será el líder en el mercado mundial del documento, proveyendo servicios de documentos que incrementen la productividad de los negocios.

Dirección 1999: Implementaremos nuestra Dirección Estratégica enfocándonos en dos áreas vitales:

OBJETIVOS	
CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD
<input type="checkbox"/> Aumentar la satisfacción de clientes en todo el mundo.	<input type="checkbox"/> Aumentar la productividad.
<input type="checkbox"/> Aumentar nuestra participación en el mercado.	<input type="checkbox"/> Mejorar el retorno de activos.
<input type="checkbox"/> Llegar a ser la compañía modelo en motivación y satisfacción de los empleados.	

Metas:

1. Aumentar la base de productos en el mercado.
 - a) Iniciar la producción y venta de impresoras.
 - b) Arrendar copadoras.
2. Reducir costos y gastos.
 - a) Buscar nuevos proveedores nacionales.
 - b) Reducción de gastos de operación.
 - c) Recorte de personal.
3. Buscar el aumento de Productos Financieros y Otros productos.
 - b) Buscar inversiones, ya sean bancarias o bursátiles con rendimientos mayores.

4. Inversión en maquinaria.

a) De acuerdo a la alta dirección se planean adquisiciones de activo fijo con el objetivo que el próximo año se empiece a automatizar el proceso de producción para reducir aun más los costos.

Facilitadores: Los valores de la compañía son:

- Nuestras prioridades: Satisfacción de clientes; motivación y satisfacción de los empleados; participación en el mercado; retorno de activos.
- El hardware de la estructura y el software del comportamiento.
- Nuestro compromiso: El liderazgo a través de calidad

FILOSOFÍA.

La filosofía parte de la premisa que la corporación es tan buena como su gente; que los destinos de la corporación de Xorex y de cada uno de nosotros como individuos están entrelazados, y que cada individuo puede y debe tener un impacto positivo en la orientación y logros de Xorex.

De esta premisa se deriva que todos y cada uno de los empleados Xorex fuera un negocio particular y cada uno de nosotros fuera el único dueño.

La filosofía de Xorex la reunimos en seis simples declaraciones:

1. Tenemos éxito a través de clientes satisfechos.
2. Apreciamos a nuestros empleados.
3. Aspiramos a lograr la excelencia en todo lo que hacemos.
4. Requerimos de un retorno sobre activos óptimo.
5. Usamos tecnología para desarrollar liderazgo del producto.
6. Nos comportamos de manera responsable hacia la sociedad

De los puntos anteriores sólo analizaremos los que tengan que ver con los objetivos de la presente tesis, los cuales son: el estudio de la Planeación Estratégica para lograr un nivel óptimo financiero, analizando la obtención, manejo y aplicación de recursos monetarios, es decir, sólo se analizarán las decisiones relacionadas con los ingresos y egresos, con el objetivo de mostrar la búsqueda de la estabilidad económica de la organización y la maximización de utilidades.

ANALISIS DE SITUACIÓN.

En este paso analizaremos a la empresa y el medio en donde se desarrolla.

a) Base de datos.

Analizaremos los estados financieros básicos de la empresa de los últimos tres años para conocer su situación financiera; y poder hacer planes de acuerdo con las estrategias establecidas por la alta Dirección. Los cuales, se presentan a continuación:

XOREX, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL DE 1996, 1997, 1998.
DATOS HISTORICOS

	1996	1997	1998
ACTIVO			
Circulante			
Caja y Bancos	219,791	260,299	704,165
Cuentas por Cobrar	4,868,261	7,215,033	9,178,493
Inventarios	4,683,164	7,372,752	9,037,750
Pagos Anticipados	135,283	231,949	199,750
Total:	<u>9,906,499</u>	<u>15,080,033</u>	<u>19,120,158</u>
Fijo			
Activo Fijo	2,887,503	4,099,610	5,193,640
Depreciación Acumulada	-860,616	-1,180,486	-1,741,110
Total:	<u>2,026,887</u>	<u>2,919,124</u>	<u>3,452,530</u>
Diferido			
Gastos de Instalación	186,885	266,452	316,014
Amortización Acumulada	-26,230	-32,596	-48,016
Total:	<u>160,655</u>	<u>233,856</u>	<u>267,998</u>
Total de Activo:	<u>12,094,040</u>	<u>18,233,013</u>	<u>22,840,686</u>
PASIVO			
A corto plazo			
Cuentas por Pagar	5,098,150	9,487,161	12,524,566
Impuestos por Pagar	187,034	271,796	418,601
Total:	<u>5,285,184</u>	<u>9,758,957</u>	<u>12,943,167</u>
TOTAL DE PASIVO:	<u>5,285,184</u>	<u>9,758,957</u>	<u>12,943,167</u>
CAPITAL CONTABLE			
Capital Social fijo	500,000	500,000	500,000
Capital Social variable	7,327,318	9,773,130	11,564,465
Aportaciones de Capital	284,527	0	0
Utilidad neta del ejercicio	0	0	0
Pérdida del ejercicio	-614,650	-496,086	-367,872
Utilidades retenidas de ejs. Ants.	1,046,470	1,046,470	1,046,470
Pérdidas acumuladas de ejs. Ants.	-1,734,808	-2,349,458	-2,845,544
Total:	<u>6,808,857</u>	<u>8,474,056</u>	<u>9,897,519</u>
TOTAL DE CAPITAL:	<u>6,808,857</u>	<u>8,474,056</u>	<u>9,897,519</u>
TOTAL DE PASIVO + CAPITAL:	<u>12,094,040</u>	<u>18,233,013</u>	<u>22,840,686</u>

XOREX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DE 1996, 1997, 1998.
DATOS HISTORICOS

	1996	1997	1998
Ventas netas	19,152,629	26,837,212	36,440,322
Costo de ventas	<u>-14,418,958</u>	<u>-19,659,773</u>	<u>-25,363,816</u>
Utilidad bruta	4,733,671	7,177,439	11,076,506
Gastos de operación:			
Gastos de administración	-2,433,819	-3,474,105	-4,685,581
Gastos de venta	<u>-2,369,083</u>	<u>-3,841,669</u>	<u>-5,122,745</u>
TOTAL:	<u>-4,802,901</u>	<u>-7,315,774</u>	<u>-9,808,326</u>
Utilidad de operación	-69,230	-138,335	1,268,180
Gastos financieros	-387,744	-197,761	-997,544
Productos financieros	68,501	104,976	47,690
Otros gastos	-2,703	-5,405	0
Otros ingresos	<u>58,300</u>	<u>116,332</u>	<u>1,169</u>
Utilidad antes de impuestos	-332,876	-120,193	319,495
ISR	-195,278	-294,600	-418,259
IMPAC	0	0	0
PTU	-86,497	-81,293	-269,108
Utilidad del ejercicio	<u><u>-614,650</u></u>	<u><u>-496,086</u></u>	<u><u>-367,872</u></u>

Ahora, aplicare algunos métodos de análisis de estados financieros, entre los que se encuentran los siguientes:

- Razones financieras.
- Estado de cambios es la situación financiera.
- Método de porcentos integrales.
- Método de tendencias.
- Método de comparación en cifras absolutas y relativas.

XOREX, S.A. DE C.V.
Razones financieras al 31 de Diciembre de 1998:

Liquidez:

$$L = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{19,120,158.00}{12,943,167.00} = 1.48$$

Apalancamiento:

$$A = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{12,943,167.00}{22,840,686.00} = 0.57$$

Rendimiento:

$$R = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{No. de Acciones}} = \frac{-367,872.00}{12,064,465.00} = -0.03$$

Margen Neto:

$$MN = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{-367,872.00}{36,440,322.00} = -0.01$$

Rendimiento sobre la Inversión:

$$ROI = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inversión}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{36,440,322.00}{22,572,688.00} \times \frac{-367,872.00}{36,440,322.00} = -0.02$$

XOREX, S.A. DE C.V.
Razones financieras al 31 de Diciembre de 1997:

Liquidez:

$$L = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{15,080,033.00}{9,758,957.00} = 1.55$$

Apalancamiento:

$$A = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{9,758,957.00}{18,233,013.00} = 0.54$$

Rendimiento:

$$R = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{No. de Acciones}} = \frac{-496,086.00}{10,273,130.00} = -0.05$$

Margen Neto:

$$MN = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{-496,086.00}{26,837,212.00} = -0.02$$

Rendimiento sobre la Inversión:

$$ROI = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inversión}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{26,837,212.00}{17,999,157} \times \frac{-496,086.00}{26,837,212.00} = -0.03$$

XOREX, S.A. DE C.V.
Razones financieras al 31 de Diciembre de 1998:

Liquidez:

$$L = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{9,906,498.50}{5,285,183.50} = 1.87$$

Apalancamiento:

$$A = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{5,285,183.50}{12,094,040.00} = 0.44$$

Rendimiento:

$$R = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{No. de Acciones}} = \frac{-614,650.00}{7,827,317.50} = -0.08$$

Margen Neto:

$$MN = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{-614,650.00}{19,152,629.00} = -0.03$$

Rendimiento sobre la Inversión:

$$ROI = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inversión}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{19,152,629.00}{11,933,385} \times \frac{-614,650.00}{19,152,629.00} = -0.05$$

XOREX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE 1997, 1998.
DATOS HISTÓRICOS (PARA B-12)

<i>OPERACIÓN</i>	1997	1998
UTILIDAD DEL EJERCICIO		
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	496,086	367,872
PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO AFECTARON RESULTADOS		
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	<u>326,236</u>	<u>576,044</u>
TOTAL	-169,850	208,172
AUMENTO O DISMINUCIÓN EN:		
CUENTAS POR COBRAR	-2,346,772	-1,963,460
INVENTARIOS	-2,689,588	-1,664,998
PAGOS ANTICIPADOS	-96,666	32,199
ACTIVOS INTANGIBLES	-79,567	-49,562
AUMENTO O DISMINUCIÓN:		
PROVEEDORES Y OTROS PASIVOS	<u>4,473,774</u>	<u>3,184,210</u>
RECURSOS GENERADOS POR LA OPERACIÓN	-908,670	-253,439
FINANCIAMIENTOS		
PRESTAMOS RECIBIDOS		
BANCARIOS		
PERSONAS FÍSICAS		
PERSONAS MORALES		
CAPITAL SOCIAL		
AMORTIZACIÓN EN TÉRMINOS REALES DE PRESTAMOS		
PAGO DE DIVIDENDOS		
RECURSOS GENERADOS POR FINANCIAMIENTO	<u>0</u>	<u>0</u>
INVERSIÓN		
ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO	-1,212,108	-1,094,030
APORTACIONES DE CAPITAL	-284,527	
INVERSIÓN DE ACCIONES		
AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL VARIABLE	<u>2,445,813</u>	<u>1,791,335</u>
RECURSOS UTILIZADOS POR INVERSIÓN	949,179	697,305
AUMENTO A EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	40,508	443,866
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES		
AL PRINCIPIO DEL PERÍODO	<u>219,791</u>	<u>260,299</u>
AL FINAL DEL PERÍODO	<u><u>260,299</u></u>	<u><u>704,165</u></u>

XOREX, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL DE 1996, 1997, 1998.
METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES

	1996	1997	1998
ACTIVO			
Circulante			
Caja y Bancos	2%	1%	3%
Cuentas por Cobrar	40%	40%	40%
Inventarios	39%	40%	40%
Pagos Anticipados	1%	1%	1%
Total:	82%	83%	84%
Fijo			
Activo Fijo	24%	22%	23%
Depreciación Acumulada	-7%	-6%	-8%
Total:	17%	16%	15%
Diferido			
Gastos de Instalación	2%	1%	1%
Amortización Acumulada	0%	0%	0%
Total:	1%	1%	1%
Total de Activo:	100%	100%	100%
PASIVO			
A corto plazo			
Cuentas por Pagar	42%	52%	55%
Impuestos por Pagar	2%	1%	2%
Total:	44%	54%	57%
TOTAL DE PASIVO:	44%	54%	57%
CAPITAL CONTABLE			
Capital Social fijo	4%	3%	2%
Capital Social variable	61%	54%	51%
Aportaciones de Capital	2%	0%	0%
Utilidad neta del ejercicio	0%	0%	0%
Pérdida del ejercicio	-5%	-3%	-2%
Utilidades retenidas de ejs. Ants.	9%	6%	5%
Pérdidas acumuladas de ejs. Ants.	-14%	-13%	-12%
Total:	56%	46%	43%
TOTAL DE CAPITAL:	56%	46%	43%
TOTAL DE PASIVO + CAPITAL:	100%	100%	100%

XOREX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DE 1996, 1997, 1998.
PORCIENTOS INTEGRALES.

	1996	1997	1998
Ventas netas	100%	100%	100%
Costo de ventas	-75%	-73%	-70%
Utilidad bruta	25%	27%	30%
Gastos de operación:			
Gastos de administración	-13%	-13%	-13%
Gastos de venta	-12%	-14%	-14%
Total:	-25%	-27%	-27%
Utilidad de operación	0%	-1%	3%
Gastos financieros	-2%	-1%	-3%
Productos financieros	0%	0%	0%
Otros gastos	0%	0%	0%
Otros ingresos	0%	0%	0%
Utilidad antes de impuestos	-2%	0%	1%
ISR	-1%	-1%	-1%
IMPAC	0%	0%	0%
PTU	0%	0%	-1%
Utilidad del ejercicio	-3%	-2%	-1%

XOREX, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL DE 1996, 1997, 1998.
METODO DE TENDENCIAS

	1997	1998
ACTIVO		
Circulante		
Caja y Bancos	118%	271%
Cuentas por Cobrar	148%	127%
Inventarios	157%	123%
Pagos Anticipados	171%	86%
Total:	152%	127%
Fijo		
Activo Fijo	142%	127%
Depreciación Acumulada	137%	147%
Total:	144%	118%
Diferido		
Gastos de Instalación	143%	119%
Amortización Acumulada	124%	147%
Total:	146%	115%
Total de Activo:	151%	125%
PASIVO		
A corto plazo		
Cuentas por Pagar	186%	132%
Impuestos por Pagar	145%	154%
Total:	185%	133%
TOTAL DE PASIVO:	185%	133%
CAPITAL CONTABLE		
Capital Social fijo	100%	100%
Capital Social variable	133%	118%
Aportaciones de Capital	0%	0%
Utilidad neta del ejercicio	0%	0%
Pérdida del ejercicio	81%	74%
Utilidades retenidas de ejs. Ants.	100%	100%
Pérdidas acumuladas de ejs. Ants.	135%	121%
Total:	124%	117%
TOTAL DE CAPITAL:	124%	117%
TOTAL DE PASIVO + CAPITAL:	151%	125%

AÑO BASE= 1996.

XOREX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DE 1996, 1997, 1998.
MÉTODO DE TENDENCIAS

	1997	1998
Ventas netas	140%	190%
Costo de ventas	136%	176%
Utilidad bruta	152%	234%
Gastos de operación:		
Gastos de administración	143%	193%
Gastos de venta	162%	216%
Total:	152%	204%
Utilidad de operación	200%	-1832%
Gastos financieros	51%	257%
Productos financieros	153%	70%
Otros gastos	200%	0%
Otros ingresos	200%	2%
Utilidad antes de impuestos	36%	-96%
ISR	151%	214%
IMPAC	0	0
PTU	94%	311%
Utilidad del ejercicio	81%	60%

AÑO BASE= 1996.

XOREX, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL PRO-FORMA
DATOS COMPARATIVOS

ACTIVO	1997		1998	
	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS RELATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS RELATIVAS
Circulante				
Caja y Bancos	40,509	118%	443,866	271%
Cuentas por Cobrar	2,346,772	148%	1,963,460	127%
Inventarios	2,689,588	157%	1,664,998	123%
Pagos Anticipados	96,666	171%	-32,199	86%
Total:	5,173,535	152%	4,040,125	127%
Fijo				
Activo Fijo	1,212,108	142%	1,094,030	127%
Depreciación Acumulada	-319,870	137%	-560,624	147%
Total:	892,238	144%	533,406	118%
Diferido				
Gastos de Instalación	79,567	143%	49,562	119%
Amortización Acumulada	-6,366	124%	-15,420	147%
Total:	73,201	146%	34,142	115%
Total de Activo:	6,138,973	151%	4,607,673	125%
PASIVO				
A corto plazo				
Cuentas por Pagar	4,389,011	186%	3,037,405	132%
Impuestos por Pagar	84,763	145%	146,805	154%
Total:	4,473,774	185%	3,184,210	133%
TOTAL DE PASIVO:	4,473,774	185%	3,184,210	133%
CAPITAL CONTABLE				
Capital Social fijo	0	100%	0	100%
Capital Social variable	2,445,813	133%	1,791,335	118%
Aportaciones de Capital	-284,527	0%	0	0%
Utilidad neta del ejercicio	0	0%	0	0%
Pérdida del ejercicio	118,564	81%	128,214	74%
Utilidades retenidas de ejs. Ants.	0	100%	0	100%
Pérdidas acumuladas de ejs. Ants.	-614,650	135%	-496,086	121%
Total:	1,665,200	124%	1,423,463	117%
TOTAL DE CAPITAL:	1,665,200	124%	1,423,463	117%
TOTAL DE PASIVO + CAPITAL:	6,138,973	151%	4,607,673	125%

XOREX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DE 1996, 1997, 1998.
DATOS COMPARATIVOS.

	1997		1998	
	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS RELATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS RELATIVAS
Ventas netas	7,684,583	140%	9,603,110	136%
Costo de ventas	<u>-5,240,815</u>	<u>136%</u>	<u>-5,704,043</u>	<u>129%</u>
Utilidad bruta	2,443,768	152%	3,899,067	154%
Gastos de operación:				
Gastos de administración	-1,040,287	143%	-1,211,476	135%
Gastos de venta	<u>-1,472,587</u>	<u>162%</u>	<u>-1,281,076</u>	<u>133%</u>
Total:	-2,512,873	152%	-2,492,552	134%
Utilidad de operación	-69,105	200%	1,406,515	-917%
Gastos financieros	189,983	51%	-799,783	504%
Productos financieros	36,475	153%	-57,286	45%
Otros gastos	-2,703	200%	5,405	0%
Otros ingresos	<u>58,033</u>	<u>200%</u>	<u>-115,163</u>	<u>1%</u>
Utilidad antes de impuestos	212,683	36%	439,688	-266%
ISR	-99,323	151%	-123,659	142%
IMPAC	0	0	0	0
PTU	<u>5,204</u>	<u>94%</u>	<u>-187,815</u>	<u>331%</u>
Utilidad del ejercicio	<u><u>118,564</u></u>	<u><u>81%</u></u>	<u><u>128,214</u></u>	<u><u>74%</u></u>

Llegando a las siguientes conclusiones:

1. La liquidez de la empresa ha ido disminuyendo año con año, permaneciendo aún en niveles muy altos.
2. El apalancamiento de la empresa ha ido aumentando año con año.
3. A pesar de presentar pérdidas en los últimos años, la misma ha ido disminuyendo año con año.
4. El margen neto, es decir, el porcentaje de utilidad neta sobre ventas a pesar de encontrarse en pérdidas, ha ido ganando terreno.
5. El rendimiento sobre la inversión (sistema DUPONT) presenta el mismo efecto que el punto anterior.
6. La empresa aún encontrándose en pérdidas en los últimos años; en 1998 la empresa ha tenido un aumento importante en los recursos generados por la operación de la misma, dicho aumento de recursos ha sido generado por ningún financiamiento, y presenta una disminución de recursos utilizados por inversión en comparación con el año anterior, lo que provoca que en el último año la empresa tenga un excesivo saldo en efectivo.
7. Los puntos que sobresalen del total de activo son: Clientes, Productos Terminados, Materias Primas y Maquinaria.
8. Los puntos que sobresalen del total de pasivo y capital son: Proveedores, Acreedores Diversos, Capital Social Variable y las Pérdidas Acumuladas de Ejercicios Anteriores.
9. Los puntos que sobresalen del estado de resultados son: El excesivo Costo de Ventas, los Gastos de Operación, los excesivos Gastos Financieros, y los niveles muy bajos de los Productos Financieros y Otros Productos.
10. EL Método de Tendencias aplicado a las cuentas de balance, indica un aumento en el nivel de operaciones, el cual, muestra una tendencia a la alza año con año.
11. EL Método de Tendencias aplicado a las cuentas de resultados, indica el mismo efecto que el punto anterior, resaltando la tendencia a la alza de las ventas, del costo de ventas, y de los gastos de operación.

12. Después de comparar en cifras absolutas y relativas los estados financieros de los tres últimos años se concluye que a pesar de mostrar una tendencia a la alza en el nivel de operaciones, tal incremento fue superior en 1997 que en 1998.

b) Análisis OPEDEPO.

Si analizamos la tendencia de ventas en los últimos tres años, podemos decir que su demanda ha sido constante y ha ido aumentando año tras año, a pesar de que la empresa tiene una competencia importante en su ramo. La demanda del mercado es constante debido a la calidad de sus productos, que satisfacen las necesidades de sus consumidores.

Por lo cual, al presupuestar el año siguiente no se debe esperar una contracción del mercado; ya que analizando aspectos que pueden incidir sobre la demanda de los consumidores, se encuentra que el gobierno ha tomado medidas drásticas para contener la devaluación del peso frente al dólar; ha tratado que la inflación se mantenga en niveles mínimos; también ha implementado el programa de blindaje financiero para el próximo cambio de poder en la silla presidencial.

Donde puede existir un problema serio, es al momento de realizar las predicciones para el año 2001, por las crisis económicas que se han suscitado después del cambio de poder en los últimos años; pero como falta cierto tiempo para que esto suceda, entonces se puede ser optimista al momento de hacer predicciones para el próximo año.

La empresa espera que se cumpla con el objetivo de reducir costos, ya que actualmente la mayor parte de compras se hacen al extranjero. Pero como la tendencia de los últimos años es que las empresas norteamericanas habrán sucursales en México - que explícitamente es un beneficio del Tratado de Libre Comercio de América del Norte -, lo cual, beneficiará a la empresa al comprar materia prima en México, ya que la mercancía tendría un costo más bajo, y los gastos e impuestos de importación se eliminarían al igual que la pérdida cambiaria

Otro aspecto que se analiza debido a la estrategia de contracción es la reducción de personal, punto donde la mayoría de empresas inciden en su aplicación, ya que no existe impedimento alguno de carácter jurídico que impida realizarlo pero, al momento de calcular los finiquitos se debe apegar a las Leyes respectivas para evitar complicaciones.

PLANEACIÓN (PREDICCIONES).

Las predicciones para el año siguiente son:

- Incrementar en 39% las ventas, de las cuales, 19% será un aumento en las ventas de copadoras, 10% será el aumento por la introducción al mercado de las impresoras, y otro 10% será por la introducción al mercado del sistema de arrendamiento de copadoras.
- Se reducirá el costo de ventas en comparación al ejercicio anterior en un 9%, en relación a las ventas proyectadas.
- Se reducirán los gastos de operación en comparación con el ejercicio anterior en un 6%, en relación a las ventas proyectadas.
- Al buscar proveedores nacionales, se reducirá la pérdida cambiaria en un 45%, en relación al año anterior.
- Debido al excesivo saldo en efectivo, se buscará invertirlo y lograr altos rendimientos incrementando los ingresos por intereses a favor.
- Incrementar la infraestructura en maquinaria en un 150% en relación al año anterior realizando la adquisición de maquinaria en el mes de diciembre.

ESTRATEGIAS DE PROGRAMA.

La dirección infiere que un nivel óptimo financiero no se puede lograr de la noche a la mañana, por lo que en el ejercicio presupuestado la alta dirección plantea estrategias además de: el aumentar la gama de productos y servicios que se ofrecerán al mercado, y la reducción drástica del costo, así como de los gastos de operación particularmente por el recorte de personal. También al tener una visión a mediano plazo se llega a la conclusión de que se deberá sistematizar la producción, comprando activos que permitan la reducción de costos, por lo que en el ejercicio presupuestado sólo veremos el inicio de la sistematización del proceso productivo.

PROGRAMACIÓN.

A continuación se fijan las bases para realizar las predicciones:

La empresa producirá copadoras e impresoras, y acumulara inventarios de ambos. El inventario de productos terminados al iniciarse el periodo del presupuesto al 1 de enero de 1999, se ha estimado como sigue:

Copadoras	120 us
Impresoras	0 us

El jefe de producción informo que espera tener una existencia de productos terminados al finalizar el mes de diciembre del 1999 de:

Copadoras	300 us
Impresoras	75 us.

Agrego que lo ideal seria que el inventario final de productos terminados al cierre de cada uno de los tres primeros trimestres fuese igual a una cuarta parte de las ventas pronosticadas para el siguiente trimestre en cada producto.

Se calcula tener los siguientes materiales en existencia al 1 de enero de 1999.

Plástico	115 us
Acrílico	35 us.
Transistores	3,500 us.

Se planearon las compras de materiales para tener siempre listo al finalizar los primeros tres trimestres el 40% del material que se había planeado emplear en el siguiente trimestre. Al 31 de diciembre del 1999 se espera tener la siguiente existencia de materiales:

Plástico	1,451 us
Acrílico	610 us.
Transistores	53,480 us.

Se espera que los inventarios de producción en proceso se conserven constantes. De igual forma el número de unidades en proceso al final de cualquier trimestre no debería ser de mucha importancia y no se espera que sufra cambios el valor señalado en el balance general al 31 de diciembre del 1999.

La mano de obra directa debería incurrirse por trimestres, de acuerdo con el plan de producción, y podría variar con el volumen de producción. Se espera que los gastos indirectos se eroguen en cantidades iguales cada trimestre y serán fijos. Todos los gastos de mano de obra directa y los pagos en efectivo de ciertos gastos indirectos serán cubiertos en el propio trimestre en el que se incurran.

La depreciación sobre la maquinaria; equipo de transporte; mobiliario y equipo; equipo de computo; muebles y enseres; y herramientas, moldes y troqueles será de \$ 140,000 cada trimestre. El cargo a resultados se hará a partir del siguiente ejercicio en que se lleve a cabo la adquisición.

Se esperaba que todos los gastos de operación se incurran en cantidades iguales cada trimestre, o sea, son gastos fijos y serán cubiertos en efectivo en el propio trimestre al que correspondan.

Por lo general, se planea lograr el cobro del 65% de las cuentas por cobrar en el mismo trimestre en que se generen las ventas y el 35% restante en el siguiente trimestre. En el caso del arrendamiento de copiadoras, el cobro se hará en el mismo trimestre, ya que se cobrara de contado.

Respecto a proyectos para la adquisición de equipo de producción este será cubierto en efectivo en la forma siguiente:

TRIMESTRE	IMPORTE
4	5,500,000
TOTAL:	5,500,000

No se estima depreciación alguna sobre esta partida durante 1999.

Los impuestos acumulados por ISR y PTU hasta 1998 se pagaran en marzo y mayo de 1999 respectivamente. Para el presupuesto del año siguiente se tomó en consideración la tasa normal de impuestos del 35% para ISR y del 10% para PTU.

Se piensan aprovechar los altos saldos de efectivo de que dispone la empresa, realizando inversiones en pagares a una tasa de interés que fluctuará alrededor del 20%.

Las compras a proveedores durante 1999 se pagarán 30% en el mismo trimestre, y el 70% restante se pagará al trimestre siguiente también en efectivo.

Los acreedores a diciembre de 1998 se liquidaran en parcialidades iguales durante 1999 por pagos realizados cada trimestre por \$ 1,000,000.

Con toda la información recopilada, analizada, revisada y aprobada, se procede a formular los siguientes presupuestos, que son:

1. Presupuesto de ventas.
2. Presupuesto de Producción.
3. Presupuesto de Materiales por Comprar.
4. Presupuesto de las Necesidades Totales de Material.
5. Presupuesto de Compras.
6. Prorrateso de Materias Primas.
7. Presupuesto de Mano de Obra.
8. Presupuesto de Gastos Indirectos.
9. Determinación del Costo Unitario Presupuestado.
10. Presupuesto de Cobranza.
11. Presupuesto de Pago a Proveedores.
12. Cash-Flow Proforma.
13. Presupuesto del Inventario Inicial y Final de Materias Primas.
14. Presupuesto del Inventario Inicial y Final de Producto Terminado.
15. Presupuesto de Gastos de Operación.
16. Balance General Proforma.
17. Estado de Resultados Proforma.
18. Estado de Cambios en la Situación Financiera Proforma.

PRESUPUESTO DE VENTAS

TRIMESTRE	COPIADORAS		IMPRESORAS		ARRENDAMIENTO DE COPIADORAS		TOTAL		TOTAL UNIDADES	TOTAL IMPORTE
	UNI-DADES	PRECIO UNIT.	UNI-DADES	PRECIO UNIT.	UNI-DADES	PRECIO UNIT.	COPIA-DORAS	IMPRESORAS		
1	255	35,000	70	12,000	120	5,988	375	70	445	10,483,616
2	280	35,000	80	12,000	150	5,988	430	80	510	11,658,270
3	305	35,000	90	12,000	160	5,988	465	90	555	12,713,155
4	375	35,000	124	12,000	177	5,988	552	124	676	15,672,959
TOTALES:	1,215	42,625,000	384	4,388,000	607	3,635,000	1,922	364	2,186	60,528,000

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4		TOTALES	
	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS
INV FIN DEL TRIMESTRE	172	32	186	36	221	50	300	75	879	193
VENTAS PRESUPUESTADAS	375	70	430	80	465	90	552	124	1,822	364
NECESIDADES TOTALES X TRIM	547	102	616	116	686	140	852	199	2,701	557
INV INICIAL	120	0	172	32	186	36	221	50	699	118
PROD. REQUERIDA X TRIMESTRE	427	102	444	84	500	104	631	149	2,002	439

PRESUPUESTO DE MATERIALES POR COMPRAR.

CONCEPTO	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4			TOTALES		
	PLAS- TICO KGS.	ACRI- LICO MTRS.	TRANSIS- TORES PZAS.	PLAB- TICO KGS.	ACRI- LICO MTRS.	TRANSIS- TORES PZAS.									
INVENTARIO FINAL	811	355	4.334	925	400	34.160	1.188	505	43.820	1.451	610	53.480	4.375	1.870	135.794
PRODUCCION REQUERIDA	2.014	854	74.250	2.028	888	75.000	2.312	1.000	85.400	2.971	1.262	109.550	9.325	4.004	344.200
SUMA	2.825	1.209	78.584	2.953	1.288	109.160	3.500	1.505	129.220	4.422	1.872	163.030	13.700	5.874	479.994
INVENTARIO INICIAL	115	35	3.500	811	355	4.334	925	400	34.160	1.188	505	43.820	3.039	1.295	85.614
MATERIAL A COMPRAR	2.710	1.174	75.084	2.142	833	104.828	2.576	1.105	95.060	3.234	1.367	119.210	10.661	4.578	394.180

PRESUPUESTO DE NECESIDADES TOTALES DE MATERIAL

TRIMESTRE	UNIDADES DE PRODUCCION COPIA- DORAS	NECESIDADES DE MATERIA PRIMA POR ARTICULO						ACRILICO	PLASTICO	TRANSISTORES	
		COPIADORAS		IMPRESORAS		PLASTICO	ACRILICO				TRANSISTORES
		PLASTICO	ACRILICO	TRANSISTORES	PLASTICO						
1	427	102	4	2	150	3	0	100	854	74,250	
2	444	84	4	2	150	3	0	100	888	75,000	
3	500	104	4	2	150	3	0	100	1,000	85,400	
4	631	149	4	2	150	3	0	100	1,262	109,550	
TOTAL:	2,002	439							4,004	344,200	

PRESUPUESTO DE COMPRAS

TRIMESTRE	PLASTICO		ACRILICO		TRANSISTORES		IMPORTE TOTAL
	UNIDADES	CTO. IMPORTE UNIT.	UNIDADES	CTO. IMPORTE UNIT.	UNIDADES	CTO. IMPORTE UNIT.	
1	2,710	60 162,600	1,174	100 117,400	75,084	38 2,849,489	3,129,489
2	2,142	60 128,520	933	100 93,300	104,826	40 4,140,627	4,362,447
3	2,576	70 180,320	1,105	110 121,550	95,060	49 4,610,410	4,912,280
4	3,234	70 226,380	1,367	110 150,370	119,210	49 5,781,685	6,158,435
TOTAL:	10,662	697,820	4,579	482,620	394,180	17,382,211	18,562,651

PRORRATEO DE MATERIAS PRIMAS

MATERIA PRIMA	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4			TOTAL			GRAN TOTAL
	COPIA-DORAS	IMPRE-SORAS	SORAS	COPIA-DORAS	IMPRE-SORAS	SORAS	COPIA-DORAS	IMPRE-SORAS	SORAS	COPIA-DORAS	IMPRE-SORAS	SORAS	COPIA-DORAS	IMPRE-SORAS	SORAS	
PLASTICO	131,248	31,352		108,074	20,446		149,272	31,048		183,136	43,244		571,730	126,090		697,820
ACRILICO	14,045	3,355		78,457	14,843		100,621	20,929		121,645	28,725		314,768	67,852		382,620
TRANSISTORES	2,380,778	568,711		3,481,891	658,736		3,816,565	793,845		4,677,235	1,104,450		14,356,469	3,125,742		17,482,211
TOTAL:	2,528,071	603,418		3,668,422	694,025		4,066,458	845,822		4,982,016	1,176,419		15,242,967	3,319,694		18,562,651

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

TRIMESTRE	UNIDADES A PRODUCIR		HORAS DE PRODUCCIÓN			TOTAL DE HORAS			COSTO POR HORA	COSTO TOTAL DE COPIA-DORAS	COSTO TOTAL DE IMPRESORAS	COSTO TOTAL DE MANO DE OBRA		
	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	CORTE COPIA-DORAS	ENSAMBLE COPIA-DORAS	IMPRESORAS	CORTE COPIA-DORAS	ENSAMBLE COPIA-DORAS	IMPRESORAS						
1	427	102	23	28	15	9,821	2,856	8,540	1,510	18,361	4,366	312,138	74,216	386,353
2	444	84	23	28	15	10,212	2,352	8,880	1,243	19,092	3,595	324,564	61,118	385,683
3	500	104	23	28	15	11,500	2,912	10,000	1,540	21,500	4,452	494,500	102,402	596,902
4	631	149	23	28	15	14,513	4,172	12,620	2,207	27,133	6,379	624,059	146,710	770,769
TOTAL:	2,002	439				46,046	12,292	40,040	8,500	86,086	18,792	1,755,261	384,446	2,139,707

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

TRIMESTRE	CORTE			ENSAMBLE			TOTAL DE			IMPORTE			GRAN TOTAL
	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	HORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	HORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	HORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	HORAS	
1	9,821	2,866	8,540	828,421	1,510	8,540	1,781,105	4,368	18,361	4,368	423,484	2,204,589	
2	10,212	2,352	8,880	861,403	1,243	8,880	1,852,015	3,595	19,092	3,595	348,752	2,200,767	
3	11,500	2,912	10,000	970,048	1,540	10,000	2,085,603	4,452	21,500	4,452	431,889	2,517,492	
4	14,513	4,172	12,820	1,224,200	2,207	12,820	2,632,031	6,379	27,133	6,379	618,763	3,250,794	
TOTAL:	46,046	12,292	40,040	3,884,072	6,500	40,040	8,350,754	18,792	86,086	18,792	1,822,888	10,173,642	

DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO PRESUPUESTADO.

CONCEPTO	PRIMER TRIMESTRE		SEGUNDO TRIMESTRE		TERCER TRIMESTRE		CUARTO TRIMESTRE		TOTAL		GRAN TOTAL
	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	COPIA-DORAS	IMPRESORAS	
MATERIA PRIMA											
PLASTICO	131,248	31,352	108,074	20,446	149,272	31,048	183,136	43,244	571,730	126,090	697,820
ACRILICO	94,763	22,637	78,457	14,843	100,621	20,929	121,645	28,725	395,486	87,134	482,620
TRANSISTORES	2,300,060	549,428	3,481,891	658,736	3,816,565	793,845	4,677,235	1,104,450	14,275,751	3,106,460	17,382,211
TOTAL	2,526,071	603,418	3,668,422	694,025	4,066,458	845,822	4,982,016	1,176,419	15,242,967	3,319,684	18,562,651
MANO DE OBRA	312,138	74,216	324,564	61,118	494,500	102,402	624,059	146,710	1,755,261	384,446	2,139,707
GASTOS INDIRECTOS	1,781,105	423,484	1,852,015	348,752	2,085,603	431,889	2,632,031	618,763	8,350,754	1,822,888	10,173,642
TOTAL:	4,619,314	1,101,118	5,845,001	1,103,895	6,646,561	1,380,112	8,238,106	1,841,892	25,348,982	5,527,018	30,876,000
PRODUCCIÓN PRESUPUESTADAS (US)	427	102	444	84	500	104	631	149	2,002	439	2,441
COSTO UNITARIO	10,818	10,795	13,164	13,142	13,293	13,270	13,056	13,033	50,331	50,240	100,571

PRESUPUESTO DE COBRANZA

CONCEPTO	TRIMESTRES				TOTAL
	1	2	3	4	
VENTA DE COPIADORAS DEL PERIODO ANTERIOR	5,938,119	3,197,449			9,135,568
EFFECTIVO DEL PERIODO A CRÉDITO DEL PERIODO ANTERIOR	5,801,250	6,370,000	6,938,750	8,531,250	27,641,250
VENTA DE IMPRESORAS DEL PERIODO ANTERIOR	0	3,123,750	3,430,000		10,290,000
EFFECTIVO DEL PERIODO A CRÉDITO DEL PERIODO ANTERIOR	548,000	624,000	702,000	967,200	2,839,200
ARRENDAMIENTO DE COPIADORAS DEL PERIODO ANTERIOR	0	294,000	336,000		1,008,000
EFFECTIVO DEL PERIODO A CRÉDITO DEL PERIODO ANTERIOR	718,616	898,270	958,155	1,059,959	3,635,000
TOTAL POR COBRAR:	13,003,985	14,507,469	12,364,905	14,672,659	54,549,018
					5,114,550

PRESUPUESTO DE PAGOS A PROVEEDORES.

CONCEPTO	TRIMESTRE				TOTAL
	1	2	3	4	
MP'S					0
DEL PERIODO ANTERIOR	1,416,677	3,305,580	1,473,684	1,847,531	4,722,257
A 30 DÍAS	938,847	1,308,734	3,053,713	3,438,596	5,568,795
A 60 DÍAS		2,190,642			8,682,951
TOTAL:	2,355,524	6,804,956	4,527,397	5,286,127	18,974,004

4,310,905

4,310,905

CASH-FLOW PROFORMA POR EL EJERCICIO 1999.

CONCEPTO	TRIMESTRE				TOTAL
	1	2	3	4	
SALDO INICIAL	704,165	4,911,136	6,352,822	7,697,540	19,665,663
ENTRADAS					
Cobranza	13,003,985	14,507,469	12,364,905	14,672,659	54,549,018
EFFECTIVO DISPONIBLE:	13,708,150	19,418,605	18,717,727	22,370,199	74,214,681
SALIDAS					
Pago a Proveedores	2,355,524	6,804,956	4,527,397	5,286,127	18,974,004
Mano de Obra	386,353	385,683	596,902	770,769	2,139,707
Gastos Indirectos	2,204,589	2,200,767	2,517,492	3,250,794	10,173,642
Gastos de Operación	2,652,720	2,652,720	2,652,720	2,652,720	10,610,880
Pago a Acreedores	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	4,000,000
Pago de Impuestos	418,259				418,259
Pago de P.T.U.		269,108			269,108
Adquisiciones A.F.				5,500,000	5,500,000
TOTAL SALIDAS:	9,017,445	13,313,235	11,294,510	18,460,410	52,085,600
ENTRADAS - SALIDAS	4,690,705	6,105,370	7,423,217	3,909,789	22,129,082
Deps. Y Amorts.	140,000	140,000	140,000	140,000	560,000
Aportaciones					0
TOTAL:	4,830,705	6,245,370	7,563,217	4,049,789	22,689,082
Rendimientos	80,431	107,452	134,323	71,924	394,130
EFFECTIVO DISPONIBLE:	4,911,136	6,352,822	7,697,540	4,121,713	23,083,212

PRESUPUESTO DEL INVENTARIO INICIAL Y FINAL DE MATERIAS PRIMAS.

CONCEPTO	US.	PLASTICO CTO. UNIT.	IMPORTE	US.	ACRILICO CTO. UNIT.	IMPORTE	US.	TRANSISTORES CTO. UNIT.	IMPORTE	TOTAL
INVENTARIO INICIAL	115	60	6,900	35	100	3,500	3,500	38	132,827	143,227
INVENTARIO FINAL	1,451	70	101,570	610	110	67,100	53,480	49	2,593,780	2,762,450

PRESUPUESTO DEL INVENTARIO INICIAL Y FINAL DE PRODUCTO TERMINADO.

CONCEPTO	US.	IMPRESORAS CTO. UNIT.	IMPORTE	US.	COPIADORAS CTO. UNIT.	IMPORTE	TOTAL UNIDADES	IMPORTE
INVENTARIO INICIAL	120	39,394	4,727,280	0	0	0	120	4,727,280
INVENTARIO FINAL	300	10,321	3,096,257	75	10,321	774,064	375	3,870,321

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN.

TRIMESTRE	GASTOS DE		TOTAL
	ADMINISTRACIÓN	VENTA	
1	1,299,833	1,352,887	2,652,720
2	1,299,833	1,352,887	2,652,720
3	1,299,833	1,352,887	2,652,720
4	1,299,833	1,352,887	2,652,720
TOTAL:	5,199,332	5,411,548	10,610,880

XOREX, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL PRO-FORMA
EJERCICIO 1999

	1999
ACTIVO	
Circulante	
Caja y Bancos	4,121,713
Cuentas por Cobrar	5,157,475
Inventarios	6,649,961
Pagos Anticipados	<u>298,282</u>
Total:	16,227,432
Fijo	
Activo Fijo	10,693,640
Depreciación Acumulada	<u>-2,285,542</u>
Total:	8,408,098
Diferido	
Gastos de Instalación	316,014
Amortización Acumulada	<u>-63,584</u>
Total:	252,430
Total de Activo:	<u><u>24,887,960</u></u>
PASIVO	
A corto plazo	
Cuentas por Pagar	8,699,372
Impuestos por Pagar	<u>1,296,790</u>
Total:	9,996,163
TOTAL DE PASIVO:	<u><u>9,996,163</u></u>
CAPITAL CONTABLE	
Capital Social fijo	500,000
Capital Social variable	11,564,465
Aportaciones de Capital	0
Utilidad neta del ejercicio	1,046,470
Pérdida del ejercicio	
Utilidades retenidas de ejs. Ants.	4,994,278
Pérdidas acumuladas de ejs. Ants.	<u>-3,213,416</u>
Total:	14,891,797
TOTAL DE CAPITAL:	<u><u>14,891,797</u></u>
TOTAL DE PASIVO + CAPITAL:	<u><u>24,887,960</u></u>

XOREX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA
EJERCICIO 1999.

VENTAS NETAS	50,528,000
COSTO DE VENTAS	<u>30,876,000</u>
UTILIDAD BRUTA	19,652,000
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	5,199,332
GASTOS DE VENTA	<u>5,411,548</u>
TOTAL:	10,610,880
UTILIDAD DE OPERACIÓN	9,041,120
GASTOS FINANCIEROS	553,276
PRODUCTOS FINANCIEROS	492,662
OTROS GASTOS	0
OTROS INGRESOS	<u>100,000</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9,080,506
ISR	3,178,177
IMPAC	0
PTU	<u>908,051</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u><u>4,994,278</u></u>

XOREX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA PRO-FORMA
EJERCICIO 1999

<i>OPERACIÓN</i>	1998	1999
UTILIDAD DEL EJERCICIO		4,994,278
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	367,872	
PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO AFECTARON RESULTADOS		
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	<u>576,044</u>	<u>560,000</u>
TOTAL	208,172	5,554,278
AUMENTO O DISMINUCIÓN EN:		
CUENTAS POR COBRAR	-1,963,460	4,021,018
INVENTARIOS	-1,664,998	2,387,789
PAGOS ANTICIPADOS	32,199	-98,532
ACTIVOS INTANGIBLES	-49,562	
AUMENTO O DISMINUCIÓN:		
PROVEEDORES Y OTROS PASIVOS	<u>3,184,210</u>	<u>-2,947,005</u>
RECURSOS GENERADOS POR LA OPERACIÓN	-253,439	8,917,548
FINANCIAMIENTOS		
PRESTAMOS RECIBIDOS		
BANCARIOS		
PERSONAS FISICAS		
PERSONAS MORALES		
CAPITAL SOCIAL		
AMORTIZACIÓN EN TERMINOS REALES DE PRESTAMOS		
PAGO DE DIVIDENDOS		
RECURSOS GENERADOS POR FINANCIAMIENTO	<u>0</u>	<u>0</u>
INVERSIÓN		
ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO	-1,094,030	-5,500,000
APORTACIONES DE CAPITAL		
INVERSIÓN DE ACCIONES		
AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL VARIABLE	<u>1,791,335</u>	
RECURSOS UTILIZADOS POR INVERSIÓN	697,305	<u>-5,500,000</u>
AUMENTO A EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	443,866	3,417,548
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES		
AL PRINCIPIO DEL PERIODO	<u>260,299</u>	<u>704,165</u>
AL FINAL DEL PERÍODO	<u><u>704,165</u></u>	<u><u>4,121,713</u></u>

EVALUAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.

En este caso como sólo existe un plan de acción, bastará con estudiar más a fondo el presupuesto realizado, para analizar la razonabilidad de las cifras contenidas en el mismo.

INSTRUMENTAR LA ESTRATEGIA.

Al instrumentar la estrategia en la empresa se debe cuidar que los planes a corto, mediano y largo plazo vayan acorde a la misión, objetivos, y metas que se han propuesto.

Los últimos pasos del proceso de Planeación Estratégica no los analizare debido a que de acuerdo al objetivo de la presente tesis, que es el mostrar la Planeación Estratégica para lograr un nivel óptimo financiero; los pasos revisión y evaluación de planes, flujos de información, y normas de decisión y evaluación forman parte de las etapas restantes de proceso administrativo, por lo que no son objeto de estudio. Y partiendo de la premisa que Xorex al adoptar las estrategias mencionadas cumplió con su objetivo, el **LOGRAR UN NIVEL ÓPTIMO FINANCIERO.**

CONCLUSIONES.

El problema que se vive actualmente en las Finanzas Públicas –el tener sólo una fuente principal de ingresos- se encuentra en la mayoría de empresas, donde la Alta Dirección piensa que con sólo un producto y/o servicio puede subsistir la empresa, y aun más desarrollarse en su ramo.

Cuando se presenta esta situación, la utilización de la Planeación Estratégica puede beneficiar a la Alta Dirección al analizar la situación de la empresa en el mercado, proponer estrategias, seleccionar la más adecuada, definir los objetivos, traducir la estrategia en planes, llevarla a cabo y controlar la estrategia para lograr los objetivos deseados.

En la actualidad la Planeación Estratégica en las empresas es un tema de suma importancia, debido a que cada una de ellas para sobrevivir en un medio ambiente incierto debe de analizar aspectos que le puedan ocasionar desventajas o ventajas frente a sus competidores en determinado momento.

El encargado de la Alta Dirección aun cuando sus criterios de decisión se basen en métodos y procedimientos sistematizados debe contar además de una vasta experiencia, con gran cantidad de talento para aprovechar al máximo sus estudios aún cuando estén bien soportados, ya que los números son fríos y en ocasiones pueden engañar.

Dentro de las actividades gerenciales la Planeación no es la principal, ni la única actividad de los gerentes, ya que existen requerimientos tan o más importantes como es la motivación; este punto es muy importante cuando se busca elevar la productividad de la empresa.

Cada vez se hace más común el enterarse de la formación de las famosas “alianzas estratégicas” las cuales son realizadas por empresas de gran tamaño a nivel mundial, incluso por algunas de las empresas más grandes a nivel nacional.

El objetivo de las “alianzas estratégicas” es el absorber una mayor demanda, salvar de posibles quiebras económicas, reducir costos, fortalecimiento económico de las partes, reducción de riesgos, buscar la eficiencia y competitividad en un ambiente global, entre otros.

Pero cualquiera que sea el objetivo de una “alianza estratégica” será resultado de una Planeación Estratégica seria y formal, en la que se analizan las ventajas y riesgos que puede tener la empresa en el presente o futuro.

En la actualidad las estrategias más comunes son dos:

- La contracción, y
- El crecimiento, por una diversificación de productos y/o servicios.

La primera es resultado de una filosofía que en los últimos años ha tomado gran auge que es la “optimización de recursos”, sin ser consecuencia totalmente de una contracción económica. La segunda es resultado de una “diversificación del riesgo” principalmente, o por buscar la eficiencia y competitividad en un ambiente global.

Como resultado de la presente tesis se ha obtenido una guía, la cual, ayudará a Directores Financieros, a estudiantes de Finanzas y a toda persona interesada en la Planeación Estratégica en el proceso de toma de decisiones, para tener una visión amplia de los puntos que exige la implantación del proceso de Planeación Estratégica en las empresas, así como los beneficios que trae consigo al ayudar a lograr los objetivos y metas propuestas.

Este estudio no puede aplicarse paso a paso en varias empresas para que logren el éxito, ya que ninguna empresa es igual a otra aun perteneciendo al mismo sector económico y giro comercial, pero a través de la Planeación Estratégica se puede planificar su aplicación en el mediano o largo plazo.

Es importante tener una visión a largo plazo para que las empresas tengan éxito, ya que así se compromete la Dirección con el presente para lograr los objetivos propuestos en el futuro.

Las empresas grandes claro que desarrollan el proceso de Planeación Estratégica en ellas; las empresas medianas hacen el intento de aplicar el proceso o parte de él, pero la pequeña empresa sólo centra su interés en comercializar sus productos, por lo que también se puede aplicar la Planeación Estratégica en ellas al buscar nuevas técnicas de mercadeo, sólo ajustando el proceso y técnicas al tamaño de la misma.

También es cierto que en un gran número de empresas el proceso de Planeación Estratégica no es realizado, puede deberse a varias razones que van desde que esta no es aplicable, es incomoda para algunos directivos, es cara o se tiene una idea errónea del concepto. También puede ser resultado que la Dirección ignora las ventajas y beneficios que puede traer a la empresa la implantación del proceso.

Se puede concluir que la Planeación Estratégica es una forma de vida, ya que él que tiene esta capacidad siempre esta al pendiente de acontecimientos que pueden afectar a su empresa en el futuro por lo que tiene que analizar que decisiones tomar hoy para evitar peligros o aprovechar ventajas el día de mañana, las cuales son traducidas desde estrategias hasta manuales de procedimientos, los cuales se llevaran a cabo por medio de planes, programas y presupuestos a corto y mediano plazo.

Todas las etapas del proceso administrativo son importantes, pero es más importante definir el rumbo a seguir que el controlarlo; ya que para controlar los destinos de una organización se parte de situaciones preestablecidas a las cuales hay que sujetarse para cumplir con los objetivos propuestos. Pero, cuando se trata de planear se parte de situaciones inciertas donde se realizan proyecciones, se elaboran planes, y se hacen estudios para mejorar la visión de un posible problema, es decir, el Control parte de la Planeación.

BIBLIOGRAFÍA.

Acle Tomasini A.

Planeación Estratégica y Control de Calidad

- Un Caso Real Hecho en México-

Editorial Grijalbo.

México, 5ta. Edición, 1989.

Brealey Richard A. / Myers Steward C.

Principios de Finanzas Corporativas

Editorial McGraw-Hill.

México, 1994.

Canada John R.

Técnicas de Análisis Económico para Administradores e Ingenieros

Editorial Diana.

México, 1980.

De Garmo E. Paul / John R. Canada.

Ingeniería Económica

Editorial Ecasa

México, 1992.

Diaz Mata A. / Aguilera Gomez V.M.

Matemáticas Financieras.

Editorial McGraw-Hill.

México, 1987.

Haime Levy Luis

Planeación Financiera en la Empresa Moderna

Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

México, Segunda Edición 1995.

López A. Elizondo

Metodología de la Investigación Contable

- Planeación, Recopilación, Procesamiento, Interpretación y Comunicación -

Editorial ECASA.

México, Primera edición, 1993.

Martínez Villegas Rabian

El Ejecutivo en la Empresa Moderna

Editorial Publicaciones Administrativas y Contables, S.A.

México, Décima edición, 1992

Méndez Morales José Silvestre

Problemas Económicos de México

Editorial Interamericana , S.A. de C.V.

México, 1987.

Moreno Fernández Joaquín

Las Finanzas en la Empresa

- Información, Análisis, Recursos y Planeación -

Editorial Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

México, Quinta edición .

Perdomo Moreno A.

Administración Financiera de Inversiones

- Análisis de la Teoría Financiera / Análisis, Planeación y Control Financiero / Toma de Decisiones,

Sistema Financiero Mexicano-

Editorial ECASA ,

México, 1993.

Robbins P. Stephen

Administración

- Teoría y Practica -

Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S.A.

México, 1987

Robichek Alexander A.

Investigaciones y Decisiones Financieras y Administrativas

Editorial Limusa.

México, Segunda reimpresión, 1982.

Salas González Héctor

Control Presupuestal de los Negocios

Ediciones Héctor Salas González (HESAGO).

México, Séptima edición, 1994.

Saldívar Antonio

Planeación Financiera de las Empresas

- Modelos Básicos para definir la Estrategia Financiera y Operativa con un Enfoque Global e Integrativo de la Empresa -

- Aplicaciones Prácticas en una Economía Inflacionaria -

Editorial Trillas.

México, Tercera reimpresión, 1996.

Steiner A. George

Planeación Estratégica

- Lo Que Todo Director Debe Saber - Una Guía Paso a Paso

Editorial CECSA.

México, 18 Reimpresión, 1995.

Torrado Sabaté Francisco

Decisiones de Inversión en la Empresa

- Calculo de Economicidad de los Proyectos -

Editorial Hispano-Europea-Barcelona

España, 1978.

Welsch Cpa. Glenn A. / Hilton Ph.D. Ronald W

Presupuestos

- Planeación y Control de Utilidades -

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

México, 1994.

Weston J. Fred / Brigham Eugene E.

Fundamentos de Administración Financiera

Editorial McGraw-Hill,

México, Décima edición, 1994.

Weston J. Fred / Copeland Thomas E.

Las Finanzas en Administración

Editorial McGraw-Hill,

México, 9na. Edición Vol. 1, 1995.

Wilson R.M.S

Control Financiero

- Enfoque Sistemático-

Editorial Diana.

México, Primera edición, 1979.

Documentos oficiales:

Criterios Generales de Política Económica

Publicados por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público

Para el año 1999.