

875208



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURÍA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

"IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN UNA MICROEMPRESA DE LA CIUDAD DE VERACRUZ"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

BEATRIZ REBECA BALDERAS CRUZ

DIRECTOR DE TESIS
L.C.A. MARIA DEL CARMEN ELENA RUY DÍAZ BENHUMEA

REVISOR DE TESIS
C.P. MARTHA GLORIA CANUDAS LARA

BOCA DEL RÍO, VER.

2004



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A DIOS:

Muchas gracias por permitirme lograr una etapa mas de mi vida.

A MIS PADRES:

*Miguel Angel Balderas Pérez
Rebeca Cruz Islas*

No me alcanzará la vida para agradecerles todos los esfuerzos y sacrificios que hicieron para que yo llegara hasta aquí. Los quiero mucho.

A MI HERMANO:

Alberto Balderas Cruz

Me gustaria que tu también llegues a cumplir esta meta. Escucha siempre nuestros consejos. Te quiero mucho.

A MIS QUERIDOS ABUELITOS:

*Felipe Balderas Gutiérrez (†)
Yolanda Pérez Zenteno*

*Encarnación Cruz Espinosa (†)
Angelina Islas Hernández*

Gracias por quererme y orientarme. Este trabajo es con mucho cariño para ustedes.

A MI TIA:

Marina Graciela Cruz Islas (†)

Se que en este momento te sentirías muy orgullosa de mí. Te extraño y siempre te voy a recordar. Gracias por tu apoyo y por haberme cuidado tanto.

A TODOS MIS TIOS:

Ana y Pancho; Ticha; Beto(†); Charo y Neto; Norma; Zoila y Miguel; Aurelio y Paty; Noemí(†); Teté; Sara y Evelia.

Gracias por su apoyo, sus consejos y por estar conmigo.

A TODOS MIS PRIMOS:

Nilda, Miguelito, Ricardo, Ari, Marianita, Juan, Hilda, Karen, Alex, Ramón, Chio, Miguel, Oscar, Lalo, Mayela, Neto, Oscarín y cocos.

Que este trabajo los motive para seguir superándose día a día. Los quiero mucho y no se dejen vencer por nada ni nadie. Sigán adelante.

A MIS SOBRINAS:

Mariel y Melisa

Con mucho cariño.

A TODOS MIS MAESTROS:

Gracias por todas sus enseñanzas y por transmitirme sus ganas de seguir aprendiendo día con día.

AL INSTITUTO JOHN J. SPARKS:

Profa. Nelia Silva Tejeda

Profa. Margarita Vizuetta González (†)

Gracias por su orientación y enseñanza.

A TODOS MIS AMIGOS:

Gracias por su sinceridad y por estar conmigo en las buenas y en las malas a lo largo de estos años que llevamos de conocernos. Los quiero mucho.

Y PARA TODOS AQUELLOS QUE DUDARON DE MI CAPACIDAD PARA
LLEGAR HASTA AQUÍ.

UN AGRADECIMIENTO MUY ESPECIAL PARA:

L. C. A. Maria del Carmen Elena Ruy Díaz Benhumea
Asesor de Tesis

C. P. Martha Gloria Canudas Lara
Revisor de Tesis

C. P. Paulino Antonio Córdoba Cayetano
Director de la Facultad de Contaduría

Sin su apoyo este trabajo no hubiera sido posible.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 General.....	8
1.3.2 Específicos.....	8
1.4 Hipótesis.....	9
1.5 Variables.....	9
1.5.1 Variable independiente.....	9
1.5.2 Variable dependiente.....	9
1.6 Tipo de investigación.....	9

CAPÍTULO II LAS FINANZAS EN UNA MICROEMPRESA.....	11
2.1 La Empresa.....	11
2.1.1 Concepto de empresa.....	12
2.1.2 Clasificación de la empresa.....	12
2.1.3 Características de la microempresa.....	20
2.1.4 Características de las empresas comerciales.....	21
2.1.5 Situación actual de las empresas.....	21
2.1.6 Veracruz, Estado y Ciudad.....	24
2.2 La Administración financiera.....	33
2.2.1 Proceso administrativo.....	33
2.2.2 La Administración.....	34
2.2.3 Las Finanzas.....	35
2.2.4 Concepto de administración financiera.....	35
2.2.5 Fines y objetivos de la administración financiera.....	39
2.3 Análisis financiero.....	41
2.3.1 Concepto del análisis financiero.....	42
2.3.2 Métodos de análisis financiero.....	43
2.3.3 Clasificación de los métodos de análisis financiero.....	43
2.3.4 Análisis de las razones financieras.....	45
2.4 La Planeación financiera.....	52
2.4.1 Concepto de planeación financiera.....	52
2.4.2 Clasificación de la planeación financiera.....	53
2.4.3 Métodos de planeación financiera.....	59
2.4.4 Pronósticos financieros.....	65
2.4.5 Presupuestos financieros.....	67
2.4.6 Árboles de decisión.....	74

2.5 Plan de negocios.....	74
2.5.1 Planeación estratégica.....	76
2.5.2 Modelos conceptuales de la planeación estratégica.....	81
2.5.3 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.....	88
2.5.4 Estrategia.....	90
2.5.5 Desarrollo de los planes tácticos.....	94
2.5.6 La planeación a largo plazo.....	99
CAPÍTULO III CASO PRÁCTICO.....	100
3.1 Situación actual de la empresa.....	100
3.1.1 Misión de la empresa.....	101
3.1.2 Objetivos de la empresa.....	102
3.1.3 Aspecto contable.....	103
3.2 Estados financieros.....	106
3.2.1 Flujo de efectivo.....	106
3.2.2 Estado de resultados.....	107
3.2.3 Balance general.....	108
3.2.4 Flujo de efectivo proyectado.....	109
3.2.5 Estado de resultados proyectado.....	110
3.2.6 Balance general proyectado.....	111
3.3 Análisis financiero.....	112
3.3.1 Razones financieras.....	116

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
4.1 Conclusiones.....	118
4.2 Recomendaciones.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	126

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La predicción es el resultado más probable del futuro. Los planificadores financieros no están interesados sólo con la predicción, necesitan preocuparse tanto de los procesos poco probables como de los más probables. Si piensa en que podría ir mal en adelante, es menos probable que ignore las señales de peligro y pueda reaccionar más rápido ante los problemas.

También la planeación financiera no intenta minimizar riesgos, sino que es un proceso que ayuda a decidir qué riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merece la pena asumir.

Las empresas han desarrollado varias formas de mirar a esas preguntas de “que pasa sí”. Algunas van sobre las consecuencias del plan bajo el conjunto de circunstancias más probables y entonces varían todos los supuestos al mismo tiempo. Esto se adapta de acuerdo al giro de cada empresa y dependiendo de este se analizarían sus diversas opciones para la correcta toma de decisiones. A veces se piensa que un plan financiero es solo para empresas de gran magnitud pero esto no es así, ya que un plan financiero se puede aplicar a cualquier tipo de entidad que desee saber su situación a futuro.

Un plan financiero completo para una gran empresa es un documento muy extenso. El plan de una empresa más pequeña tiene los mismos elementos, pero menos detalle y documentación. En los negocios más pequeños, más jóvenes, el plan financiero puede estar totalmente en la cabeza del directivo financiero. Los elementos básicos de los planes serán similares para empresas de cualquier tamaño.

Por lo general el plan presentará balances, cuentas de resultados y otros estados pro forma (estados proyectados), describiendo las fuentes y empleos de tesorería. Puesto que estos estados expresan los objetivos financieros de la empresa, pueden no ser previsiones estrictamente imparciales.

El trabajo elaborado está integrado de la siguiente forma: en el primer capítulo se presenta la Metodología de la Investigación que incluye el planteamiento del problema, justificación, objetivos generales y específicos, hipótesis y variables.

El segundo capítulo es el marco teórico y está compuesto por los siguientes temas: La Empresa, su concepto, clasificación, características de la microempresa, características de las empresas comerciales, situación actual de las empresas; concepto de Administración Financiera, concepto de administración, concepto de finanzas, fines y objetivos de la administración financiera; concepto de Análisis Financiero, métodos de análisis financiero, clasificación de los

métodos de análisis financiero, análisis de razones financieras; concepto de Planeación Financiera, concepto de proceso administrativo, clasificación de planeación financiera, métodos de planeación financiera, concepto de pronósticos y presupuestos financieros, concepto de árboles de decisión; y concepto de Plan de Negocios.

En el capítulo tres se desarrolla el caso práctico de una microempresa dedicada a renta de computadoras en el cual se presentan estados financieros actuales, y proyectados haciendo un análisis y planeación financiera para comprobar la importancia que tiene la última aunque sea una empresa pequeña y obtener mejores resultados o contemplar la posibilidad de invertir y aumentar sus ingresos. Por cuestiones de facilidad en la obtención de información se decide realizar el análisis de una empresa de la ciudad de Veracruz ya que resultó mas accesible que realizarlo en la ciudad de Boca del Río.

Y por último en el capítulo cuatro se presentan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía.

CAPÍTULO I
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los planes y proyectos para los próximos años, lo que se puede hacer actualmente con el gasto y lo que no, cuánto debemos ahorrar, dónde es razonable invertir, a qué plazos, con qué propósitos, cómo queremos vivir en el futuro, a cinco, a diez, a quince años, qué tipo de seguros necesitamos para cuidar nuestro patrimonio, dónde quisiéramos que estudiaran nuestros hijos, querer viajar, fundar un negocio propio, expandir el actual o abrir otro; todo esto se puede prever y lograr en función de la planeación financiera que se haga.

Actualmente las microempresas pueden presentar diversos problemas por la mala aplicación de un proceso de planeación. Son muy pocas las empresas que planean o tratan de cumplir sus objetivos a través de algún procedimiento ya que estamos acostumbrados a realizar las actividades diarias a como creemos que pueden salir bien. A veces el empresario piensa que el implantar un proceso de

planeación generará costos innecesarios y se opta mejor por llevar a cabo las actividades “a como vayan saliendo”. Pero no se piensa en que en realidad gastamos mas si no planeamos porque un mala organización puede llevar a la empresa a obtener resultados negativos y no favorables para todos los interesados en la misma.

Esta problemática puede conllevar a las microempresas a la baja captación de fondos y recursos financieros; a la falta de coordinación del capital de trabajo; a la poca coordinación de las inversiones; a la poca coordinación de resultados; a la incorrecta aplicación de análisis financiero; a la aplicación errónea de la planeación financiera; a la falta de aplicación de control financiero; a la difícil toma de decisiones acertadas; también es difícil alcanzar objetivos y metas financieras establecidas con anterioridad y prever la captación futura de fondos y recursos financieros necesarios.

Si los puntos anteriores se llevaran a cabo mediante un proceso de planeación financiera las empresas podrían optimizar sus recursos al máximo y así obtener resultados importantes para la vida de la empresa y para las personas interesadas en la misma, llámese dueños, socios, accionistas, inversionistas, deudores, acreedores, e instituciones de crédito.

La planeación financiera es algo no sólo para expertos financieros. De hecho, toda persona, ya sea con ingresos bajos, medianos o altos, requiere de ella para poder prosperar y alcanzar sus metas.

La planeación financiera tiene por objetivos maximizar el patrimonio a largo plazo; captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos; coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados; recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y proyecciones futuras, para tomar decisiones acertadas y alcanzar la meta preestablecida por la empresa.

Es por esto que surge el cuestionamiento de la importancia que tendría la aplicación de la planeación financiera en una microempresa para lograr planear, evaluar y proyectar sus recursos.

¿Es importante la aplicación de la planeación financiera para lograr planear, evaluar y proyectar los recursos de una microempresa?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Cuántas veces no se ha escuchado que el negocio de un amigo no fue del todo exitoso o sea, que el negocio no fue "negocio". Si bien el emprender cualquier empresa lleva implícito un riesgo, este se disminuye en tanto contemos con más

información sobre los posibles ingresos, costos y gastos, para poder así obtener la utilidad que generará el negocio en un determinado lapso de tiempo.

La importancia de la planeación financiera es fundamental para las microempresas que buscan optimizar al máximo sus recursos y la obtención de buenos resultados. Es por eso que las empresas llevan a cabo planes financieros ya que son un conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, técnicos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa ya sea a corto, mediano y largo plazo.

Es conveniente destacar que la planeación financiera es la esencia de la planeación de alto nivel, es decir que es una búsqueda constante de opciones estratégicas a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa. Las decisiones estratégicas son determinantes para la vida de las empresas, comprometen su futuro y casi siempre se refieren a la relación empresa-entorno.

Las organizaciones que no realizan una planeación financiera adecuada, seguramente están incurriendo en costos innecesarios que, en el peor de los casos, las pueden conducir a situaciones lamentables, como pueden ser la liquidación de personal, la desaparición de algún departamento, ó la quiebra de la empresa.

Por lo anterior, es fundamental llevar a cabo una planeación financiera profesional que le permita a su empresa y a sus proyectos desarrollarse en óptimas condiciones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Determinar la importancia de la planeación financiera para el control y logro de los objetivos como una técnica que permita a la microempresa su desarrollo económico sano en el corto y largo plazo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Determinar el concepto y las características de las microempresas y las empresas comerciales.
- Establecer la metodología para llevar a cabo un proceso de planeación financiera.
- Elaborar la planeación financiera de una microempresa.
- Llegar a conclusiones sobre las ventajas y desventajas de llevar a cabo un proceso de planeación financiera en una microempresa.

1.4 HIPÓTESIS

El proceso de la planeación financiera permitirá a una microempresa su mejor desarrollo económico-financiero en el corto y largo plazo.

1.5 VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.

El proceso de la planeación financiera.

1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE.

Permitir a una microempresa su mejor desarrollo económico-financiero en el corto y largo plazo.

1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se llevará a cabo una investigación documental, para tal efecto se consultarán libros y tesis necesarios que sirvan de apoyo en el transcurso de la investigación.

Los aspectos que abarcará la investigación documental son: selección de información referente al tema a desarrollar y análisis de la información seleccionada.

También se presentará la elaboración de un caso práctico de una microempresa de la ciudad de Veracruz, Veracruz con el propósito de demostrar la importancia de la planeación financiera.

CAPÍTULO II
LAS FINANZAS EN UNA MICROEMPRESA.

CAPÍTULO II

LAS FINANZAS EN UNA MICROEMPRESA.

2.1 EMPRESA.

La empresa nace con el fin de atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

2.1.1 CONCEPTO DE EMPRESA.

Se entiende por empresa, "El grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad".¹

2.1.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESA.

Criterio por Actividad o giro.

"Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a las actividades que desarrollen, en:

1. **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez pueden clasificarse en:
 - A. **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplo de este tipo de empresas pueden ser las pesqueras, mineras, petroleras, etc.

¹ Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, México, Trillas, 1995, p.42

B. **Manufactureras.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser:

- I. Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.
- II. Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

C. **Agropecuarias.** Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- A. **Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- B. **Minoristas.** Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.

C. **Comisionistas.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión".²

3. **Servicio.** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Criterio por el Origen del capital.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. **Públicas.** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden sub clasificarse en:

- **Centralizadas.** Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
- **Desconcentradas.** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.

² Münch Galindo y García Martínez, op. cit., nota 1, p. 42,43

- Descentralizadas. En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios.
 - Estatales. Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado.
 - Mixtas o paraestatales. En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.
2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Criterio por la Magnitud de la empresa.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser

pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más usuales:

1. Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.
2. Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa pequeña es aquélla en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana aquélla que tiene entre 250 y 1000 trabajadores y una grande es aquélla que se compone de más de 1000 empleados.
3. Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.
4. Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

Otros criterios.

Existen otros criterios para clasificar la empresa atendiendo a otras características. Ejemplos:

Criterio económico. Las empresas pueden ser:

Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

Necesarias. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

Secundarias. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

Criterio de constitución legal.

De acuerdo al régimen jurídico en que se constituya la empresa se van a clasificar según la Ley General de Sociedades mercantiles en: sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita por acciones y sociedad cooperativa.

Sociedad en nombre colectivo. “Es una sociedad mercantil personalista, con razón social y capital social representado por partes sociales nominativas, suscritas por socios que responden de las obligaciones sociales, de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada”.³

Sociedad en Comandita Simple. “Es una Sociedad Mercantil Personalista, con razón social y Capital Social representado por partes sociales nominativas, suscritas por uno o más socios comanditados, que responden de las obligaciones sociales de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada y de uno o más socios comanditarios, que responden hasta el monto de su aportación”.⁴

Sociedad de Responsabilidad Limitada. “Es una Sociedad Mercantil Personalista-Capitalista, con Razón Social o Denominación, con Capital

³ Perdomo Moreno, Abraham, Contabilidad de Sociedades Mercantiles, México, ECAFSA, 2000, p. 51

⁴ ibidem, p. 69

Fundacional representado por partes Sociales Nominativas, no Negociables, suscritas por socios que responden limitadamente, salvo Aportaciones Suplementarias o Prestaciones Accesorias".⁵

Sociedad Anónima. "Es una Sociedad Mercantil Capitalista, con Denominación y Capital Fundacional, representado por Acciones Nominativas Suscritas por Accionistas, que responden hasta por el Monto de su Aportación".⁶

Sociedad en Comandita por Acciones. "Es una Sociedad Mercantil Mixta, con razón social o denominación y Capital Fundacional, representado por acciones Nominativas, suscritas por accionistas comanditados que responden de una manera solidaria, subsidiaria e ilimitada y de accionistas comanditarios, que responden hasta por el monto de sus aportaciones".⁷

Sociedades Cooperativas. "Es una Sociedad Mercantil, con denominación, de Capital Variable Fundacional, representado por Certificados de Aportación Nominativos, suscritas por Cooperativistas que responden limitadamente, salvo responsabilidad suplementada, cuya actividad se desarrolla en su beneficio".⁸

⁵ ibidem, p. 77

⁶ ibidem, p. 85

⁷ ibidem, p. 101

⁸ ibidem, p. 107

2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA.

"Las empresas se clasifican para su funcionamiento por las siguientes características:

a) por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales:

Tamaño	Número de empleados	Ventas netas anuales
Microempresa	1 a 15 empleados	Hasta \$900 000
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$9 000 000
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$20 000 000
Grande	Más de 250 empleados	Más de \$20 000 000

Según la S.B.A. (Small Business American), el 97% de las empresas estadounidenses son negocios pequeños. En México, el 93% de las empresas son micro o pequeñas; el porcentaje es menos que el de Estados Unidos por dos razones:

1. El rango de clasificación es diferente, sobre todo con respecto a las ventas anuales, en aquel país una empresa de venta al detalle que vende entre 2 y 8.5 millones de dólares, es pequeña.
2. En México la economía es mixta, el neoliberalismo económico está orientando la economía hacia la libre empresa.

Debemos tomar conciencia de la magnitud de las empresas pequeñas en las economías, tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados, con el fin de que la teoría administrativa, y su enseñanza, se adecue a ellas y no tratarles de imponer estructuras y técnicas administrativas que corresponden a empresas de mayor magnitud. Esto no implica que la teoría administrativa actual no sirva para las pequeñas empresas, sino que debemos hacer un gran esfuerzo por generar adaptaciones de ésta a la realidad de la mayoría de las empresas”.⁹

2.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALES.

Las empresas comerciales son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.

2.1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS.

“Las empresas representan los ideales, el esfuerzo, en ocasiones el patrimonio mayoritario de sus dueños, en fin, todo, de ahí el esmerado cuidado que reciben. El fracaso, o sea su quiebra, significa para los dueños su ruina; para los empleados, la pérdida de sus fuentes de ingresos permanente y estable; para los proveedores, la pérdida de un cliente; además de que el Estado pierde contribuyentes, no solo lo que corresponde al Impuesto Sobre la Renta de la

⁹ Hernández Rodríguez, Sergio, Introducción a la Administración, México, Mc Graw Hill, 2001, p. 364,365

empresa, sino el pago de Impuesto por producto del trabajo por los empleados y las contribuciones a las instituciones de seguridad social.

Los desempleados y los dueños en ocasiones buscan colocarse en el sector público cuando las condiciones lo permiten, representando un costo fijo para el Estado y los contribuyentes, o bien, como sucede actualmente, se incorporan a la economía informal donde no existe el pago de impuestos.

Es notable, pero muchos fundadores de empresas privadas, gracias a su espíritu emprendedor, no se vencen y en caso de cerrar sus negocios inician otros, como las arañas cuando les destruyen sus redes. Por desgracia, a muchos de ellos se les ha denominado explotadores. Sin duda puede haber personas que aprovechan las empresas solo para su beneficio, no respetan leyes laborales, ni pagan a sus proveedores, evaden el pago de impuestos y destruyen la ecología.

Causas de Fracaso y éxito.

La insolvencia es la manifestación de la mala situación de una empresa, al no poder pagar a acreedores, proveedores, bancos, fisco, instituciones de seguridad social, o bien jubilaciones e indemnizaciones por retiro; sin embargo, las causas son muchas como: el cambio de preferencias y hábitos de los consumidores, las crisis severas por recesiones económicas prolongadas, incremento a los costos del dinero (tasas de interés muy elevadas), aperturas

comerciales repentinas, o bien la falta de previsión para la sucesión en la dirección y administración de los negocios. Además, la falta de administración es causa común de fracaso, sobre todo en las empresas de reciente creación, menos de dos años de funcionamiento. A continuación se enumeran las causas de mala administración:

1. Mala negociación con clientes, proveedores y empleados.
2. Falta de previsión y planes contingentes para enfrentar crisis económicas.
3. Falta de experiencia del o de los dueños.
4. Insuficiencia de capital.
5. Mala contabilidad.
6. Sobre existencia de inventarios.
7. Mala cobranza.
8. Fraudes del personal.
9. Mala selección de personal.
10. Mal servicio.
11. Obsolescencia del producto y en los procesos (no se modernizan).
12. Mezcla de operaciones personales con el negocio.
13. Lucha de poder y conflictos entre los socios.
14. Celos y desconfianza entre los socios hacia la administración.
15. Mal pago a proveedores.
16. Evasión fiscal.

17. Conflictos familiares (divorcios, sucesiones, conflictos entre hermanos o entre hijos).
18. Falta de sucesor.
19. Adquisición de compromisos de costos fijos en épocas de bonanza irreversibles.
20. Exceso de inspectores y normas reguladoras.

Por desgracia los países subdesarrollados la calidad de los productos, en la inmensa mayoría de los casos, está por debajo de los estándares de competitividad internacional, lo que los condena a desaparecer en la globalización de los mercados en que se está, esto se acrecentará en las próximas décadas.

El éxito depende de una buena administración, de unas negociaciones satisfactorias, de clarificar la misión y la visión de la empresa, de liderazgo, de que los miembros se involucren emocionalmente con los propósitos de la empresa y la atención que se dé a las causas de fracaso, para minimizarlas".¹⁰

2.1.6 VERACRUZ, ESTADO Y CIUDAD.

A lo largo del Golfo de México, en una franja costera de 745 kilómetros de longitud, el territorio veracruzano se conforma por grandes montañas, bosques serranos, bosques mesófilos, selvas tropicales, fértiles llanuras, caudalosos ríos,

¹⁰ Hernández Rodríguez, Sergio, op. cit., nota 3, p. 373

cascadas, lagunas y costas. Su privilegiada posición geográfica hace de Veracruz un espacio de gran potencial para el desarrollo nacional.

Con una superficie de 72,420 kilómetros cuadrados, Veracruz es el décimo estado de la República Mexicana en extensión, y representa el 3.7% de la superficie total del país. Veracruz forma parte de una importante región económica y de gran diversidad cultural; colinda con siete estados de la República Mexicana: Tamaulipas al norte; San Luis Potosí, Hidalgo y Puebla al oeste; Chiapas y Oaxaca al sur, y Tabasco al sureste.

Comparte la cuenca del Golfo de México con los estados de Tamaulipas, Tabasco, Campeche, Quintana Roo y Yucatán y con cinco estados de los Estados Unidos de América. Estas economías representan un mercado potencial de 30 millones de personas. El litoral de Veracruz representa el 29.3% de la costa mexicana del Golfo de México, casi la tercera parte, y el 4.7% del total de la cuenca.

El territorio es bajo y llano en la zona costera, y se eleva hacia el interior en la Sierra Madre Oriental, hasta llegar a los elevados cordones volcánicos que culminan en Orizaba, a unos 3 mil metros sobre el nivel del mar.

Debido a la diferencia de altitudes, el estado cuenta con una gran variedad de climas, la mayor parte (84.4% del territorio) posee el clima cálido, húmedo y

subhúmedo, que se hace más fresco en las planicies y montañas, alcanzando temperaturas bajo cero en las partes altas.

Veracruz posee una gran riqueza hidrológica. El 35% de las aguas superficiales mexicanas atraviesan el territorio veracruzano. Cuenta con más de 40 ríos integrados en 10 cuencas hidrológicas, entre las que destacan las de los ríos Pánuco, Tuxpan, Cazones, Nautla, Jamapa, Papaloapan y Coatzacoalcos.

La presa más importante es la de Chicayán, ubicada en el municipio de Pánuco, en el norte del estado, con una capacidad de 340 millones de metros cúbicos.

Las lagunas y albuferas de la entidad son de una gran belleza y riqueza natural. Entre las más importantes se encuentran: Tamiahua, que es la mayor de todas las del estado, con una superficie de 2,112 kilómetros cuadrados; las de Tamós, Pueblo Viejo y Tortuga, en el norte; Los Domingos, Alchichica, San Julián, y Mandinga, en el centro; y la de Catemaco, de aproximadamente 108 kilómetros cuadrados, en el sur.

En las regiones montañosas de Veracruz los ríos forman numerosas caídas, de gran atractivo, entre las que destacan: Vinazco, de 200 metros de altura, cerca de Huayacocotla; Pancho Pozas, cerca de la ciudad de Altotonga; El Encanto, cerca de la ciudad de Tlapacoyan; Texolo, en el municipio de Xico; Naolinco, en el

municipio del mismo nombre; El Descabezadero, en el municipio de Actopan; el Salto de Eyipantla, en el municipio de San Andrés Tuxtla; y Huazuntlán, en la Sierra de Sotepan.

En el paisaje de Veracruz sobresale la Sierra Madre Oriental que cruza casi todo el territorio veracruzano, y por el tipo de región que atraviesa se identifican como las sierras de Otontepec, Chicontepec, Papantla, Zongolica y Los Tuxtlas.

De los 16 volcanes activos que existen en México, dos se localizan en Veracruz: el volcán de San Martín, ubicado en la sierra de Los Tuxtlas, y el Citlaltépetl o Pico de Orizaba, que es el volcán más alto del país con 5,610 metros sobre el nivel del mar.

Economía veracruzana

Veracruz es un estado que sobresale por su vocación agrícola, forestal y pesquera, pero también cuenta con una gran estructura productiva industrial que lo coloca como líder nacional en ramas como la petroquímica básica, que equivale al 93.2% del total nacional, y la generación de energía eléctrica.

El impulso de estas potencialidades requiere de la modernización de la economía para aprovechar las oportunidades que le brinda la globalización y los tratados comerciales que tiene México con distintos países del mundo. Por eso, la

estrategia del gobierno del estado se orienta a la consolidación de la planta industrial existente, la atracción de inversiones productivas y la mejora constante de la calificación del capital humano.

Veracruz ocupa el sexto lugar en la economía nacional. En 2000 el Producto Interno Bruto estatal fue de 197,237,788 miles de pesos (21,915 millones de dólares), que representa una aportación del 4.0% al PIB nacional.

El 63.1% del PIB se genera en el sector servicios, le sigue en importancia el sector industrial y manufacturero con el 29.0% y el sector primario que genera el 7.9%. Esta estructura es similar a la de la producción nacional, aunque en Veracruz es mayor la aportación del sector primario.

En 2000, la población económicamente activa de la entidad representaba el 34.4% del total de la población con 2.3 millones de personas, de las cuales el 98.8% estaba ocupada. El 31.7% de la población ocupada se encontraba laborando en el sector primario, el 19.5% en el sector secundario, el 24.2% en servicios, 4.0% en comunicaciones y transportes, y 3.3% en gobierno.

Las principales actividades productivas de Veracruz son la agricultura, la ganadería, la industria metálica básica, los alimentos, bebidas, tabaco, petroquímica y electricidad.

Producción industrial

El sector industrial de Veracruz aporta el 3.9% del total del país. La industria manufacturera representa el 68.7% del PIB industrial de Veracruz y aporta el 18.2% al total de la producción del estado.

Veracruz ocupa el cuarto lugar en la producción minera nacional. Existen cinco regiones mineras, Los Tuxtlas (sureste), Zongolica-Atoyac (centro), Huayacocotla (noroccidental), Chiconquiaco (centro), y la Cuenca del Istmo (sureste). El caolín es uno de los principales productos mineros.

Veracruz ocupa el primer lugar en petroquímica básica, al aportar el 93.2% de la producción. En el estado se ubican cinco de los más importantes complejos petroquímicos del país: Cosoleacaque, Pajaritos, La Cangrejera y Morelos, en Coatzacoalcos, y Escolín en Poza Rica.

El resto de la actividad manufacturera se concentra en las industrias de bebidas y alimentos (48.2% del PIB manufacturero), la química básica (26.8%), la del hierro y el acero (10.9%); la azucarera y la láctea. Veracruz es el principal productor de azúcar del país, con cerca del 41% de la producción nacional.

El subsector electricidad, agua y gas es uno de los de mayor crecimiento en los últimos años, ocupando a nivel nacional el segundo lugar.

Veracruz es líder en la producción de energía eléctrica (14.1%) y la capacidad instalada es de 4,582 MW (la mayor del país). Además cuenta con seis plantas hidroeléctricas, tres termoeléctricas y la planta nucleoelectrica Laguna Verde, que es la única en su tipo en el país.

En el periodo 2000-2001, se establecieron 79 nuevas industrias que representan una inversión de 10,035 millones de pesos.

Se han identificado en la entidad 4 importantes corredores industriales ubicados estratégicamente, de norte a sur, buscando el crecimiento ordenado de las actividades productivas y preponderantes del estado.

Veracruz cuenta con 21,530 unidades manufactureras que dan empleo a 139,112 trabajadores.

Comercio

El comercio es una de las actividades económicas más importantes en el estado, por la derrama de recursos y por el número de empleos que genera.

La inversión en comercio en el periodo 2000-2001 fue de más de 3 mil millones de pesos para la apertura de 963 establecimientos comerciales. Actualmente, la entidad cuenta con 87,800 establecimientos comerciales, que representan el 6.1% del total de comercios del país.

El comercio es fuente de actividad laboral para más de 300 mil personas; se estima un promedio de 3.4 empleados por establecimiento, inferior al promedio nacional que es de 4.7 personas.

Las ciudades medias del estado son los mercados de consumo más importantes. Destaca la disponibilidad de bodegas para el comercio al mayoreo en Poza Rica, Veracruz, Xalapa, Córdoba y Minatitlán.

Como parte de la estrategia modernizadora de la economía veracruzana, en Boca del Río se remodeló y amplió el más moderno centro de negocios y comercio internacional que opera la franquicia World Trade Center; se integra por una plaza de exposiciones y un moderno centro de convenciones y de conferencias, dentro del cual se dispondrá de todos los servicios de telecomunicaciones, como Internet y videoconferencias. Con la membresía Club de Negocios WTC Veracruz, se tendrá interconexión y acceso a los 390 WTC del mundo.

Inversión

En el Estado de Veracruz existen condiciones económicas, sociales, de infraestructura y de gobierno, que lo han convertido en un destino atractivo para la inversión.

En el periodo 2000-2001, se promovieron inversiones privadas por más de 13.7 mil millones de pesos, de la cual 556 millones de dólares corresponden a proyectos de inversión extranjera. Esta inversión contribuyó a la modernización de la planta productiva existente y al establecimiento de 1,037 nuevas empresas.

Al mes de junio de 2001 operan en el estado 165 empresas con capital extranjero; de ellas, 119 cuentan con participación foránea mayoritaria y 46 han establecido alianzas estratégicas con empresarios y productores veracruzanos.

De estas empresas, 53 tienen inversión estadounidense, 33 española, 10 suiza, 10 Canadá, 7 italiana, 7 holandesa y 6 alemana, entre otras. Entre las principales actividades que realizan las empresas con participación extranjera, se encuentran: manufacturas 37.7%; comercio 26.7%; servicios 26.0%; construcción 3.0%; minería y extracción 2.4%; actividades agropecuarias 2.4%, y transportes y comunicaciones 1.8%.

Comercio internacional

En los últimos años la balanza comercial de Veracruz ha sido superavitaria, lo que le ha permitido ser uno de los diez estados que en conjunto aportan las divisas necesarias para moderar el déficit comercial de la economía nacional.

En el 2001, el saldo superavitario fue de 177 millones de dólares. Las exportaciones sumaron 1,054 millones de dólares y las importaciones 877 millones de dólares.

La actividad exportadora del sector industrial en Veracruz ha evolucionado de manera continua desde 1992. Las empresas altamente exportadoras (ALTEX), así como las que participan en el programa de importaciones temporales (PITEX) han ido en aumento. En 2001 existían 71 empresas ALTEX, 124 PITEX, 6 empresas maquiladoras de exportación y 10 empresas de comercio exterior.

Para el caso práctico se eligió la ciudad de Veracruz porque ya que por el tipo de empresa era indistinto que estuviera ubicada en dicha ciudad o en el resto del Estado. En la actualidad el desarrollo de los negocios en Veracruz es casi igual que en cualquier parte del país debido al crecimiento que han tenido a través del tiempo.

2.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

2.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

“Las etapas según Laris Casillas son: *planeación, organización, integración, dirección y control.*”

El proceso administrativo se puede definir como un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional".¹¹

Se hará énfasis en la etapa de planeación que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

2.2.2 LA ADMINISTRACIÓN

"La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".¹²

Las características de la administración son las siguientes:

1. Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

¹¹ Rodas Carpizo A. Y Arroyo de Rodas M., Administración Básica, México, Limusa Noriega Editores, 1999, p. 94

¹² Reyes Ponde, Agustín, Administración de Empresas, México, Limusa Noriega Editores, 2000, p. 26

2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada con otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

2.2.3 LAS FINANZAS

Las finanzas son el estudio para la mejor obtención de recursos y su aplicación o mejor combinación de los recursos para maximizar sus rendimientos.

2.2.4 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

“Es una fase de la administración general, que tiene como objetivos, maximizar el patrimonio a largo plazo; captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos; coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados; recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y proyecciones futuras, para tomar decisiones acertadas y alcanzar la meta preestablecida por la empresa.

ANÁLISIS DEL CONCEPTO.

1. FASE DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL. Es decir, la administración financiera es una parte o porción de la administración general.
2. MAXIMIZAR EL PATRIMONIO A LARGO PLAZO. De hecho, la administración financiera trata de exprimir los fondos y recursos de una empresa, para obtener el máximo jugo posible de ellos a largo plazo, es decir, optimizar la prestación de servicios; optimizar los resultados; optimizar la productividad; optimizar la rentabilidad; optimizar las utilidades; etc. Todo ello, para maximizar el capital contable o patrimonio a largo plazo de la empresa.
3. CAPTAR FONDOS Y RECURSOS POR APORTACIONES. Mediante la administración financiera, se obtienen fondos y recursos financieros de una manera eficiente e inteligente, por ejemplo, por aportaciones de propietarios de la empresa, es decir, con aportaciones para incrementos de capital social, etc.
4. CAPTAR FONDOS Y RECURSOS POR PRÉSTAMOS. Es decir, mediante la administración financiera, se obtienen fondos y recursos de acreedores comerciales, bancarios, etc., a base de financiamientos o préstamos razonable y oportunos a corto, mediano o largo plazo.
5. COORDINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO. En la administración financiera, se encuentra implícita la actividad coordinadora del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc., es decir, activo

circulante; así como los acreedores a corto plazo, tales como proveedores comerciales, acreedores bancarios, cuentas y documentos por pagar a corto plazo, etc., es decir, pasivo circulante. Luego entonces, capital de trabajo será igual a activo circulante menos pasivo circulante:
 $CT = AC - PC$.

6. COORDINACIÓN DE INVERSIONES. Se refiere a la aplicación de la actividad coordinadora en activos fijos, tales como maquinaria, terrenos, edificios, equipos de transporte, oficina, etc., así como también en activos diferidos, tales como costos de instalación, etc., incluyendo también, la inversión en valores realizables, mobiliarios, etc., tales como las acciones, obligaciones, bonos, cetes, etc.
7. COORDINACIÓN DE RESULTADOS. Es decir, aplicación de la actividad coordinadora en operaciones propias de cada empresa, tales como ventas, costos variables, fijos, costos de producción, costos de distribución, costos de adición como el impuesto sobre la renta, participación de utilidades a trabajadores, etc.
8. RECOPIRAR, ESTUDIAR E INTERPRETAR LOS DATOS E INFORMACIÓN DEL PASADO. Mediante la aplicación del análisis financiero, es decir, estudio y evaluación del pasado financiero de una empresa.
9. RECOPIRAR, ESTUDIAR E INTERPRETAR LOS DATOS E INFORMACIÓN PROYECTADA DEL FUTURO. Mediante la aplicación de

planeación financiera, es decir, estudio, evaluación y proyección del futuro financiero de una empresa.

10. TOMA ACERTADA DE DECISIONES. Aplicando la actividad coordinadora y sentido común en los niveles alto, medio e inferior de la empresa, es decir, aplicando estrategias financieras, tácticas financieras y operaciones financieras, respectivamente.

- A nivel alto: corresponden las estrategias financieras.
- A nivel medio: corresponden las tácticas financieras, propio de los gerentes.
- A nivel inferior: corresponden las operaciones de rutina; lo anterior aplicando el control financiero, es decir, estudio y evaluación simultánea del pasado y futuro financiero de la empresa para detectar, corregir y eliminar las desviaciones o variaciones.

11. PARA ALCANZAR LAS METAS PREESTABLECIDAS Y FIJADAS. Todas las empresas, proponen y fijan de antemano los objetivos y metas financieras a lograr o alcanzar.

12. POR LA EMPRESA. Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales, cuyo objetivo natural puede ser la de optimizar servicios, utilidades, etc".¹³

¹³ Perdomo Moreno, Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera, México, ECASA, 2000.

2.2.5 FINES Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

- I. Maximizar el patrimonio de la empresa a largo plazo.
- II. Captar fondos y recursos financieros por aportaciones y préstamos.
- III. Coordinar el capital de trabajo.
- IV. Coordinar inversiones.
- V. Coordinar resultados.
- VI. Aplicar análisis financiero.
- VII. Aplicar la planeación financiera.
- VIII. Aplicar el control financiero.
- IX. Tomar decisiones acertadas.
- X. Alcanzar metas y objetivos financieros preestablecidos.
- XI. Prever la captación futura de fondos y recursos financieros necesarios.

ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

La administración financiera, para su estudio, puede enfocarse desde diversos puntos de vista, sin embargo, tomando como base el concepto de la misma y por fines didácticos, puede dividirse en cinco partes, como sigue:

1. Recopilación de información significativa.
2. Análisis financiero.
3. Planeación financiera.

4. Control financiero.
5. Toma de decisiones.

En este trabajo se llevará a cabo una explicación más amplia acerca de lo que es análisis financiero y planeación financiera.

Recopilación de información significativa.

Estudia los antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, oportunos, veraces y suficientes en cantidad y calidad, internos y externos de una empresa, para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

Análisis financiero.

Estudia y evalúa el pasado económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

Planeación financiera.

Estudia, evalúa y proyecta los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de una empresa, para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

Control financiero.

Estudia y evalúa simultáneamente el pasado y futuro económico-financiero de una empresa, para detectar las variaciones y desviaciones, corregirlas

mediante la toma de decisiones, para lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

Toma de decisiones.

Estudia y evalúa la elección de la mejor alternativa relevante, para la solución de problemas en las empresas, para lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

2.3 ANÁLISIS FINANCIERO.

Todas las personas que están circundadas por un entorno socio-económico cambiante, en el cuál la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

Se pone de manifiesto que la supervivencia de estos entes esta íntimamente ligada con la gestión y comportamiento de todos los agentes que intervienen en los procesos de intercambio (tanto internos como externos) de su operación diaria, para ello se han implementado una serie de técnicas para juzgar todos estos aspectos que pueden proporcionar en cualquier instante información

útil y precisa de la empresa que ayudarán a tomar decisiones rápidas y eficaces en un momento determinado.

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Perdidas y Ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

También existen otros estados financieros que en ocasiones no son muy tomados en cuenta y que proporcionan información útil e importante sobre el funcionamiento de la empresa, entre estos están: el estado de Variaciones en el Capital Contable, el de Cambios en la Situación Financiera y el de Flujo de Efectivo.

2.3.1 CONCEPTO DE ANÁLISIS FINANCIERO

"Herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación histórica de un organismo social, público o privado". La evaluación

histórica, es decir la evaluación del pasado de la empresa ya sea pública o privada se hace desde el punto de vista financiero.

2.3.2 MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO.

“El método de análisis financiero como técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros.

2.3.3 CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO.

Existen varios métodos para analizar el contenido de los estados financieros, sin embargo, tomando como base la técnica de la comparación, podemos clasificarlos en forma enunciativa y no limitativa, como sigue:

I. MÉTODO DE ANÁLISIS VERTICAL

- a) Procedimiento de porcentos integrales.
- b) Procedimiento de razones simples.
- c) Procedimiento de razones estándar.

II. MÉTODO DE ANÁLISIS HORIZONTAL

- a) Procedimiento de aumentos y disminuciones

III. MÉTODO DE ANÁLISIS HISTÓRICO

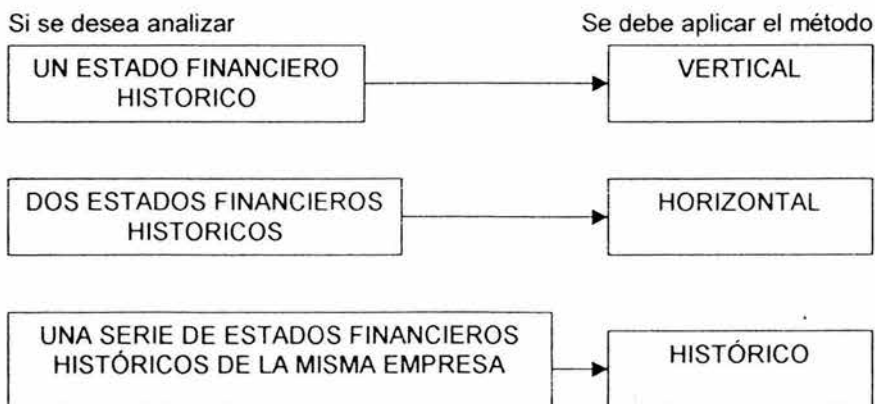
a) Procedimiento de las tendencias, que para efectos de comparación, se puede presentar a base de:

- Serie de cifras o valores
- Serie de variaciones
- Serie de índices

El método **vertical, es decir, estático**, se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija o correspondiente a un periodo determinado.

El método **horizontal, o sea, dinámico**, se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa a fechas distintas o correspondientes a dos periodos o ejercicios.

El método **histórico**, se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa, a fechas o periodos distintos".¹⁴



¹⁴ Perdomo Moreno, Abraham, op. cit., nota 5, p. 28.

2.3.3 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.

RAZONES DE LIQUIDEZ.

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

- **CAPITAL NETO DE TRABAJO(CNT):** Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$CNT = Pasivo\ Corriente - Activo\ Corriente$

- **ÍNDICE DE SOLVENCIA (IS):** Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Pasivo Corriente

- **ÍNDICE DE LA PRUEBA DEL ACIDO (ACIDO):** Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$ACIDO = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Pasivo Corriente

- **ROTACION DE INVENTARIO (RI):** Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$RI = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$

Inventario promedio

- **PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO (PPI):** Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$PPI = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$$

Rotación del Inventario

- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (RCC):** Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

Su fórmula es:

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

- **PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (PPCC):** Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{PPCC} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

- **ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (RCP):** Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{RCP} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

- **PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (PPCP):** Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$\text{PPCP} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE):** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

- **RAZÓN PASIVO-CAPITAL (RPC):** Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

- **RAZÓN PASIVO A CAPITALIZACIÓN TOTAL (RPCT):** Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$RPCT = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

RAZONES DE RENTABILIDAD.

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- **MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB):** Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$\text{MB} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

- **MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES (MO):** Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

- **MARGEN NETO DE UTILIDADES (MN):** Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

- **ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL (RAT):** Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

- **RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN (REI):** Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{REI} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

- **RENDIMIENTO DEL CAPITAL COMÚN (CC):** indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$\text{CC} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable} - \text{Capital preferente}}$$

- **UTILIDADES POR ACCIÓN (UA):** Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$\text{UA} = \frac{\text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

- **DIVIDENDOS POR ACCIÓN (DA):** Esta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$\text{DA} = \frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{Número de acciones ordinarias vigentes}}$$

RAZONES DE COBERTURA.

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

- **VECES QUE SE HA GANADO EL INTERÉS (VGI):** Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$\text{VGI} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Erogación anual por intereses}}$$

- **COBERTURA TOTAL DEL PASIVO (CTP):** Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$\text{CTP} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses más abonos al pasivo principal}}$$

- **RAZÓN DE COBERTURA TOTAL (CT):** Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.

$$\text{CT} = \frac{\text{Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos}}{\text{Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos}}$$

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

2.4 PLANEACIÓN FINANCIERA.

2.4.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

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

CARACTERÍSTICAS.

1. Es una herramienta o técnica financiera.
2. Que aplica el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero, contralor, etc.

3. Siendo el objetivo principal de la planeación financiera, la evaluación futura, proyectada o estimada.
4. De una empresa pública, privada, mixta o social, desde el punto de vista financiero.

2.4.2 CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

PLANEACIÓN PERSONAL.

Es un conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

PLANEACIÓN EMPRESARIAL.

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

La planeación empresarial, puede ser patrimonial o integral.

PLANEACIÓN PATRIMONIAL.

Es un conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo, conocido también como excedentes financieros, para optimizar el patrimonio capital contable de la empresa, con el mínimo de riesgos.

PLANEACIÓN INTEGRAL.

Es un conjunto de planes que expresan la proyección total, íntegra o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

La planeación integral, se divide en planeación normativa, estratégica, táctica, operativa y de imprevistos o contingentes.

PLANEACIÓN NORMATIVA.

Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la asamblea de accionistas y el consejo de administración, donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, y en términos cualitativos a largo plazo.

- **PREMISAS DE PLANEACIÓN.** Son las proposiciones básicas de la empresa, donde se fundamentan los propósitos y políticas.
- **PROPÓSITOS.** Son los fines supremos que definen la razón de existencia, carácter y naturaleza de la empresa.
- **POLÍTICAS.** Reglas y principios generales y particulares que sirven de guía y orientación al pensamiento y acción de administradores y miembros de la empresa.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

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

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

PLANEACIÓN TÁCTICA.

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

- **FINES O METAS A MEDIANO PLAZO.** Resultados cuantificables que espera lograr o alcanzar un área funcional de la empresa a mediano plazo.
- **TÁCTICAS.** Conjunto de actividades necesarias que sigue una empresa para lograr las metas a mediano plazo.

- **SUBOBJETIVOS.** Conjunto de fines o metas específicas cuantitativas de una empresa a mediano plazo.
- **SUBESTRATEGIAS.** Conjunto de acciones específicas a implementar, para alcanzar un objetivo a mediano plazo.

PLANEACIÓN OPERATIVA.

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

- **METAS.** Resultados o fines cuantitativos que espera alcanzar un área funcional de la empresa a corto plazo.
- **PROCEDIMIENTOS.** Conjunto o serie de descripciones de la forma, modo o camino en que se pretende alcanzar los subobjetivos de la empresa, a corto plazo.
- **PROGRAMAS.** Conjunto de actividades calendarizadas a implementar por la empresa a corto plazo.
- **PRESUPUESTOS.** Expresiones en cifras monetarias del conjunto de planes a corto plazo de la empresa.
- **MÉTODOS.** Orden y secuencia para conocer, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

PLANEACIÓN DE IMPREVISTOS O CONTINGENTES.

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

- **OBJETIVOS.** Resultados, fines o metas que espera alcanzar la empresa, por la posible ocurrencia de eventos externos importantes, que modifiquen los objetivos y estrategias normales.
- **SUBSTITUTOS.** Aquellos que substituyen al plan estratégico de la empresa.
- **INESTABLES.** Aquellos que se establecen en la empresa, como consecuencia de la inestabilidad económica, política, social, etc., del país.

PLANES FINANCIEROS.

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

FACTORES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

La planeación no puede verse como un proceso que se lleva a cabo una vez, ni siquiera de tiempo en tiempo. La planeación debe ser un proceso continuo, yendo de la planeación a la implantación y al control, y de ahí nuevamente a la planeación y así sucesivamente, puesto que el proceso administrativo de una empresa es constante, y las principales etapas del proceso administrativo son precisamente la planeación, la implantación y el control.

Tampoco debe verse el proceso como una secuela de pasos en orden riguroso: en realidad muchas actividades son simultáneas y no secuenciales, y existe una interacción entre muchas de ellas.

Es conveniente destacar que la esencia de la planeación de alto nivel, es decir, la planeación estratégica, es una búsqueda constante de opciones estratégicas a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa. Las decisiones estratégicas se caracterizan por ser determinantes para la vida de la empresa, comprometen su futuro y casi siempre se refieren a la relación de la empresa con su entorno. Sin embargo se consideran también estratégicas las decisiones sobre situaciones internas en una empresa de gran importancia, las que comprometen la capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos principales.

A menudo surge la necesidad de volver a delinear una estrategia cuando se presenta alguna contingencia o se advierte una tendencia que desvía la trayectoria de la empresa, alejándola de sus objetivos.

Existen empresas que revisan su estrategia sólo cuando algún acontecimiento externo (variación de algún factor ambiental) las pone sobre aviso, o cuando circunstancias internas alarmantes se hacen evidentes. Estas empresas, que son la mayoría, revisan su planeación estratégica únicamente bajo tales circunstancias.

Hay otras empresas (la minoría), que se apegan a un sistema anticipante de planeación, y constantemente revisan, analizan y reevalúan sus objetivos, sus hipótesis y sus prioridades en materia de planeación de alto nivel.

2.4.3 METODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA.

Son las técnicas que aplica el profesional para la evaluación financiera proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta.

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

CLASIFICACIÓN.

Los métodos de la planeación financiera pueden clasificarse en punto de equilibrio global, punto de equilibrio en unidades de producción, palanca y riesgo de operación. palanca y riesgo financiero, pronósticos financieros, presupuestos financieros, árboles de decisión, proyectos de inversión, arrendamiento financiero, y estados financieros pro forma.

Punto de equilibrio global.

Punto donde las ventas de una empresa son igual al importante de sus costos variables y sus costos fijos.

Es decir, el punto de equilibrio global, denominado también punto crítico, viene a ser aquel importe que una empresa debe vender para no perder ni ganar.

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

COSTOS VARIABLES. Son aquellos que dependen directamente de la producción y de las ventas, es decir, cuando existe producción y ventas, existirán los costos variables, por ejemplo: el costo de las ventas netas, las comisiones sobre ventas, los costos de empaque, el material directo, los salarios a destajo, etc.

COSTOS FIJOS. Son aquellos que tienen relación con el factor tiempo, por ejemplo: la depreciación en línea recta, sueldos fijos, renta del local, salarios mínimos, etc.

Una de las características del procedimiento del punto de equilibrio global, es que nos reporta datos anticipados, se acomoda a las necesidades de cada empresa, de tal manera, que es aplicable a empresas comerciales e industriales que trabajan con una o varias líneas de ventas, en épocas normales y de inflación.

Punto de equilibrio en unidades de producción.

Es una 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.

Palanca y riesgo de operación.

Es la habilidad del administrador financiero en la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas sobre las utilidades de operación.

El apalancamiento de operación, se presenta en empresas con elevados costos fijos y bajos costos variables, como consecuencia del establecimiento de procesos de producción altamente automatizados.

El riesgo de operación es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los costos fijos de una empresa.

A mayores costos fijos, mayores ventas para equilibrarlos.

Por lo anterior, el administrador financiero 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.

Palanca y riesgo financiero.

Palanca o Apalancamiento financiero es la herramienta, técnica o habilidad del administrador, para utilizar el costo por intereses financieros, para maximizar utilidades netas por efecto de los cambios en las utilidades de operación de una empresa.

Es decir, los intereses por préstamos actúan como una palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa.

Por palanca financiera, también debe entenderse, la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa.

Su fórmula es la siguiente:

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

UO – IF

Dónde:

AF = Apalancamiento o palanca financiera.

UO = Utilidad de operación.

IF = Intereses financieros.

CLASIFICACIÓN:

Palanca financiera 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 en los préstamos.

Palanca financiera 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 en los préstamos.

Palanca financiera 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.

Palanca financiera dinámica.

Cuando se aplica la fórmula:

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

Palanca financiera estática.

Cuando se aplica la siguiente fórmula:

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

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 y aumento de la utilidad por acción de capital social.

El administrador financiero 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 y utilidades por acción, como resultado de un aumento en las ventas netas.

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

Riesgo total es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir el producto del riesgo de operación y riesgo financiero.

El efecto combinado de los apalancamientos de operación y financiero, se denomina apalancamiento total, el cuál está relacionado con el riesgo total de la empresa.

2.4.4 PRONÓSTICOS FINANCIEROS

CONCEPTO.

Proyección financiera de una empresa, con la intención de predecir lo que va a pasar en un periodo o ejercicio futuro.

Es conveniente, que el administrador financiero, distinga entre cifras reales financieras, cifras del pronóstico financiero y cifras del presupuesto financiero, observándose que:

LO QUE PASÓ	CIFRAS REALES FINANCIERAS.
LO QUE VA A PASAR	CIFRAS DEL PRONÓSTICO FINANCIERO.
LO QUE DEBE PASAR	CIFRAS DEL PRESUPUESTO FINANCIERO.

CLASIFICACIÓN.

Los pronósticos financieros pueden ser:

- Estáticos.
- Dinámicos.

Los estáticos se refieren a las cifras del balance pro-forma.

Los dinámicos se refieren a las cifras del estado de resultados pro-forma.

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

2.4.5 PRESUPUESTOS FINANCIEROS.

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

CARACTERÍSTICAS.

1. Método de planeación financiera.
2. Conjunto de estimaciones programadas.
3. Basadas sobre bases estadísticas.
4. De condiciones de operación y resultados financieros a obtener.
5. En ejercicio o períodos futuros.
6. Dentro de una empresa pública, privada, social o mixta.

PRINCIPIOS.

Los presupuestos se preparan para cumplirse. Para que éstos alcancen su objetivo se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, los que servirán de base para que el presupuesto reúna las características que le permitirán su viabilidad. Al hablar de viabilidad se refiere a la posibilidad de cumplirlos, puesto que se formularán tomando en consideración todos los factores conocidos.

Los principios presupuestales son principio de los objetivos, principio de la objetividad, principio de la confianza, principio de la organización, principio del reconocimiento, principio de la participación, principio de la oportunidad, principio de la flexibilidad, principio de la contabilidad, principio de las excepciones, principio de las variaciones, principio de autoridad, principio de conciencia de los costos, y el principio de normas.

CLASIFICACIÓN.

➤ **Por el tipo de empresa:**

1. Presupuestos públicos.
2. Presupuestos privados.
3. Presupuestos mixtos.

➤ **Por su contenido:**

1. Presupuestos básicos o Principales.
2. Presupuestos secundarios o auxiliares.

➤ **Por su duración:**

1. Presupuestos cortos.
2. Presupuestos medianos.
3. Presupuestos largos.

➤ **Por su valuación:**

1. Presupuestos estimados.
2. Presupuestos estándar o normales.

➤ **Por el sistema de costos:**

1. Presupuestos absorbentes.
2. Presupuestos marginales.

➤ **Por su forma:**

1. Presupuestos fijos.
2. Presupuestos flexibles.

➤ **Por su reflejo en los estados financieros.**

1. Presupuestos de posición financiera.
2. Presupuestos de resultados.
3. Presupuestos de origen y aplicación de recursos.
4. Presupuestos de costos.

➤ **Por su finalidad:**

1. Presupuestos por programas.
2. Presupuestos de promoción.
3. Presupuestos de aplicación.
4. Presupuestos de fusión.

➤ **Por empresa matriz y sucursales:**

1. Presupuestos de casa matriz.
2. Presupuestos de sucursales.
3. Presupuestos consolidados.

➤ **Por base cero:**

1. Presupuestos base cero absoluto.
2. Presupuestos base cero por medio de paquetes de decisión.

➤ **Por su formulación:**

1. Presupuestos previos.
2. Presupuestos definitivos.
3. Presupuestos maestros o tipo.

➤ **Por su aspecto formal:**

1. Conceptos.
2. Cifras.

➤ **Por su aspecto material:**

1. Encabezado.
2. Cuerpo.
3. Pie.

➤ **Por la moneda:**

1. Presupuestos en moneda nacional.
2. Presupuestos en moneda extranjera.

PERIODO DEL PRESUPUESTO.

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

- a) Período que abarca la rotación de inventarios para el efecto, es necesario coordinar el período del presupuesto con el ciclo rotativo de inventarios, enfatizando en que las necesidades de temporada y las variaciones estacionales hacen alterar las ventas y éstas, los inventarios.
- b) Métodos de financiamiento: si la empresa tiene créditos de instituciones bancarias, los vencimientos nos determinarán el período del presupuesto.
- c) Condiciones del mercado: si las condiciones son inciertas debido a situaciones inestables en los campos económico, político y social, se aconseja que el período sea corto; por el contrario, si la condición del mercado es regular y estable, el período del presupuesto puede ser largo.

- d) Duración del período contable: es práctico y conveniente elaborar el presupuesto conforme al ejercicio contable, debiéndose terminar ambos en la misma fecha; por lo regular, el período del presupuesto es de una año, dividido en trimestres y, éstos, en meses.

VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO.

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

- ❖ Tomar decisiones sobre la variación de normas y políticas que afecten a varios departamentos de la empresa.
- ❖ Aprobar los presupuestos.
- ❖ Efectuar estudios de informes de los resultados reales con los estimados.
- ❖ Recomendar, si fuera el caso, la adopción de medidas correctivas.

La persona o personas encargadas de vigilar el control presupuestal deberán reunir las siguientes características:

- Conocimientos de contabilidad en general.
- Habilidad para analizar la organización de la empresa que les permitan formular gráficas de división departamental, delineando deberes y autoridad de los principales funcionarios y empleados.
- Habilidad para revisar y modificar procedimientos y formas utilizadas en el desarrollo de los presupuestos.
- Habilidad para preparar organigramas y manuales de personal.

FORMAS.

Algunas formas que pueden contribuir o influir al mejor desarrollo y control presupuestal, pueden ser las siguientes:

- 1) Informe de posición financiera.
- 2) Informe de resultados y eficiencia.
- 3) Informe de ventas.
- 4) Informe de producción.
- 5) Informe del tiempo de producción.
- 6) Informe de cobranzas.
- 7) Informe de fondos.
- 8) Informe de contabilidad.
- 9) Informe de relaciones humanas.

2.4.6 ÁRBOLES DE DECISIÓN

CONCEPTO.

Son una herramienta gráfica de planeación para decidir entre diferentes alternativas, eventos y resultados.

OBJETIVOS.

- Sirven para mejorar la capacidad de tomar decisiones acertadas en una empresa.
- Mejora la coordinación departamental de la empresa.
- Describe resultados probables a futuro para tomar decisiones atinadas.
- Mejora la comunicación departamental de la empresa.
- Sirven para seleccionar entre diversos cursos de acción.

2.5 PLAN DE NEGOCIOS.

El próximo paso es el proceso de planeación es que el empresario o director trabajando con su equipo humano, desarrolle el plan de negocios o el plan operacional para el año. Estos pasos deben ser tomados durante el siguiente periodo fiscal para contribuir al éxito definitivo del plan estratégico.

El primer paso al establecer un plan operacional es un pronóstico de ventas. Este paso es el más difícil pero el más importante del plan operacional. Será optimista si la fuerza motriz dentro de la empresa son el mercado y el crecimiento.

Cuando se ha realizado el pronóstico de ventas y de mercado, es el momento para que el empresario o jefe de operaciones empiece a establecer los objetivos de los departamentos. Existiendo una gran cantidad de metas fundamentales de tipo operacional que en una empresa puede establecer. Cualquier tipo de meta, puede prolongarse sin que deje de ser alcanzable, y además deben ser claras y concisas.

Al igual que las metas estratégicas, las operacionales deben ser de un año a otro. De esta forma, el personal empieza a comprender lo que es importante el éxito de la compañía así como el propósito de la evaluación que se le hace y lo que espera de él.

A diferencia de las metas estratégicas, las operacionales o plan de negocios anual deben imprimirse y comunicarse a todos los niveles de mando. Es a partir de las metas operacionales como cada gerente debe preparar sus metas individuales.

2.5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Introducción

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

Evolución de la planeación estratégica.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las

tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planeación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planeación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planeación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planeación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planeación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.

La Planeación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planeación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El porvenir de las decisiones actuales. Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. 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 otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso. Segundo, 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 fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos 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 los planes. 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 que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía. Tercero, 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 prescritos.

Estructura. Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósito, 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.

Lo que no es la planeación estratégica.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

2.5.2 MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas de planeación.

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

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 está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuan grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos formulados al respecto.

Formulación de planes.

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace 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.

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 objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación y revisión.

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

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información. En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. 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 inversión.

La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planeación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión planeación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guía a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planeación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planeación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Planeación estratégica.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Planeación estratégica: utilización del proceso.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo, Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las

antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualesquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planeación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

2.5.3 ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica.

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra

requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planeación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

2.5.4 ESTRATEGIA.

Concepto de estrategia.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". También se puede definir una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Orígenes de las Estrategias.

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas.

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas.

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implicitas.

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente.

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Usos y finalidades.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Sistemas de estrategias.

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa.

2.5.5 DESARROLLO DE LOS PLANES TÁCTICOS.

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Estudio del entorno.

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía

nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

La empresa en el medio.

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por

escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

Análisis Interno.

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa

y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargar a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

La opinión del ejecutivo acerca de las técnicas analíticas para la planeación.

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las formulas de resurtido de inventario.

Técnicas no cuantitativas más antiguas.

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo.

Método cuantitativo más antiguos.

En este tipo son sobresaliente los sistemas de contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.

Modelos basados en la computación.

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

2.5.6 LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO.

La planeación a largo plazo, obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la empresa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico.

La fuerte turbulencia económica de los últimos años ha llevado a algunos directivos a abandonar la planificación a largo plazo, pensando que es sencillamente imposible.

El significado de objetivos de planeación a largo plazo

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

CAPÍTULO III
CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

La empresa "X", es un negocio dedicado a la renta de equipos de cómputo; por lo que se encuentra situada en el sector de prestación de servicios, siendo dirigido al público en general y a empresas ubicadas en sus alrededores.

Los servicios que se ofrecen son los siguientes:

- Servicio de Internet
- Paquetería básica de Microsoft Office
- Impresiones
- Scanner
- Elaboración de trabajos (específicamente oficios sencillos)
- Venta de artículos esenciales de papelería
- Servicio de copiado

Quedan excluidos entre los servicios que ofrece este negocio la venta de equipos de computo, la instalación de programas y el mantenimiento de equipos ajenos al establecimiento.

La empresa funciona en un local propio, ubicado en el centro de la ciudad de Veracruz en una zona de fácil acceso tanto para los clientes como para la adquisición de materia prima necesaria para el buen funcionamiento de la misma.

Se considera una microempresa ya que está constituida por los miembros de una familia y además sus ingresos no exceden de \$ 900,000.00 anuales.

3.1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA.

La misión de la empresa es satisfacer al cliente con los servicios que cuenta este local de Internet (servicio de Internet, impresiones, scanner, paquetería) con la comodidad que se merece y facilitándole la adquisición de los consumibles que le sean necesarios para llevar a cabo su trabajo durante la estancia en el mismo.

La empresa inicia sus actividades primero brindando servicio de Internet, paquetería, impresiones y copiado; posteriormente adicionó los servicios de scanner, y venta de consumibles (artículos de papelería) logrando así aumentar la satisfacción de los clientes ya que para su conveniencia es más fácil adquirirlos en el mismo establecimiento para evitarse la salida a algún otro lugar y gastar más.

Lo que se pretende es llegar a abarcar todos los estratos sociales y las diversas necesidades del cliente, ya que en la actualidad es muy indispensable para todo tipo de personas sin importar su dimensión recurrir a este tipo de

servicios, y encontrar todo en un mismo lugar bajo un ambiente agradable y con la asesoría necesaria.

3.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Corto plazo.

Se busca atraer clientes con la apertura del nuevo local. Esto mediante la publicidad necesaria como pueden ser volantes y anuncios en lugares públicos estratégicos, ofreciendo los servicios mencionados tales como: Internet, paquetería, impresiones únicamente. Comprende un lapso de seis meses.

Mediano plazo.

Se introducen los servicios siguientes: venta de consumibles, scanner, copiadora y elaboración de trabajos (únicamente oficios sencillos). Comprende un lapso de 6 meses.

Largo plazo.

Incrementar los ingresos para adquirir nuevo equipo en un futuro, es decir para realizar una fuerte inversión. Comprende un lapso mayor a dos años.

3.1.3 ASPECTO CONTABLE

La empresa "X", se constituyó con el siguiente asiento inicial en el mes de diciembre de 2002.

Caja y Bancos	8,700.00	
IVA Acreditable	4,284.79	
Equipo de computo	25,130.43	
Mob. Y equipo de oficina	3,434.78	
Capital Social		41,550.00

Para iniciar operaciones en el año 2003 con los saldos anteriormente citados.

La empresa inicia en enero de 2003 con \$ 13,000.00 de ingresos y 5,673.00 de gastos.

Los ingresos y egresos que obtuvo a lo largo del año 2003 se detallan en el siguiente cuadro.

MES	INGRESOS	GASTOS
FEBRERO	14,560.00	2,244.71
MARZO	15,314.00	4,716.34
ABRIL	15,860.00	5,345.95
MAYO	16,250.00	8,271.89
JUNIO	16,000.00	4,364.85
JULIO	15,500.00	7,053.55

AGOSTO	16,770.00	8,335.60
SEPTIEMBRE	17,108.00	6,804.38
OCTUBRE	17,238.00	6,484.23
NOVIEMBRE	17,550.00	7,665.94
DICIEMBRE	17,628.00	6,457.01

A partir del mes de julio se empezó a dar el servicio de copiado, esto se lleva a cabo mediante la renta de una copiadora que fue la opción mas factible para la empresa que la adquisición de un equipo de fotocopiado.

En el mes de agosto se compra un scanner ya que mes con mes es notable la necesidad de la adquisición del mismo. Esto como se menciona en los objetivos es para ofrecerle un mejor servicio a los usuarios.

Al finalizar este ejercicio se obtuvo una utilidad acumulada de \$108,093.21 razón por la cual el dueño ha contemplado la posibilidad de ampliar el negocio. El dueño ha solicitado que se realice una proyección a tres años partiendo de los estados financieros actuales.

En el 2004 se contempla aumentar los ingresos en un 20% con la venta de artículos de papelería en general ya que a lo largo del ejercicio anterior se pudo observar la demanda de los mismos y considerando la utilidad que resulte al final de este periodo adquirir un nuevo equipo de cómputo a principios del 2005.

Se está considerando un aumento del 20% anual en los ingresos y un 10% a los gastos para 2005, 2006. Todo esto es partiendo de las cifras obtenidas a lo largo del año 2003.

Para el año 2005 se adquiere un nuevo equipo de computo.

Finalmente en el año 2006 se estima según las proyecciones cerrar el ejercicio con una utilidad de \$ 139,611.00 y debido a que la empresa contaría con suficientes recursos en efectivo se podría realizar una nueva proyección a partir del año 2007 con el objetivo de volver a invertir nuevamente ya que todos los activos fijos se depreciaron totalmente al termino del ejercicio 2006.

3.2 ESTADOS FINANCIEROS

3.2.1 FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO EMPRESA "X" DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003												
CONCEPTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Saldo inicial	8,700.00	16,027.00	28,342.29	38,939.95	49,454.00	57,432.11	69,067.26	77,513.71	85,948.11	96,251.73	107,005.50	118,889.58
INGRESOS												
Ing. por vtas:												
Vtas. 100% conta.	13,000.00	14,560.00	15,314.00	15,860.00	16,250.00	16,000.00	15,500.00	16,770.00	17,108.00	17,238.00	17,550.00	17,628.00
Otros Ing:												
Total dispon.	21,700.00	30,587.00	43,656.29	54,799.95	65,704.00	73,432.11	84,567.26	94,283.71	103,058.11	113,489.73	124,555.50	134,517.56
EGRESOS												
Compra de act.fijo	-	-	-	-	-	-	-	1,150.00	-	-	-	-
Compra mat.	2,774.00	150.00	774.00	1,150.00	2,774.00	-	230.00	2,144.00	200.00	810.00	550.00	700.00
Renta de copiladora	-	-	-	-	-	-	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
megared	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00
luz	1,500.00	-	1,500.00	-	1,500.00	-	1,500.00	-	1,700.00	-	1,690.00	-
agua	-	300.00	-	300.00	-	300.00	-	300.00	-	300.00	-	300.00
Honorarios	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
ISR por pagar	-	395.71	1,043.34	952.61	1,219.28	800.20	1,441.38	936.91	834.64	1,184.50	1,342.90	1,202.06
IVA por pagar	-	-	-	1,544.34	1,379.61	1,865.65	1,483.17	1,405.69	1,670.74	1,790.73	1,684.04	1,855.95
Total egresos	5,673.00	2,244.71	4,716.34	5,345.95	8,271.89	4,364.85	7,053.55	8,335.60	6,804.38	6,484.23	7,665.94	6,457.01
Saldo final del periodo	16,027.00	28,342.29	38,939.95	49,454.00	57,432.11	69,067.26	77,513.71	85,948.11	96,251.73	107,005.50	118,889.58	128,060.55

3.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

EMPRESA "X"
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas netas	11,304.35	12,860.87	13,316.52	13,791.30	14,130.43	13,913.04	13,478.28	14,582.61	14,876.52	14,989.57	15,260.87	15,328.70
Costo de ventas	2,412.17	130.43	873.04	1,000.00	2,412.17	0.00	200.00	1,864.35	173.92	704.35	478.28	808.70
UTILIDAD BRUTA	8,892.18	12,530.44	12,643.48	12,791.30	11,718.26	13,913.04	13,278.28	12,718.26	14,702.60	14,285.22	14,782.61	14,720.00
Gastos de venta												
megared	868.70	868.70	868.70	868.70	868.70	868.70	868.70	868.70	868.70	868.70	868.70	868.70
luz	1,304.35	-	1,304.35	-	1,304.35	-	1,304.35	-	1,478.26	-	1,469.57	-
agua	-	280.87	-	260.87	-	260.87	-	260.87	-	260.87	-	260.87
depreciacion	656.88	656.88	656.88	656.88	656.88	656.88	656.88	656.88	661.88	661.88	661.88	661.88
renta de copiadora	-	-	-	-	-	-	869.58	869.58	869.58	869.58	869.58	869.58
Gastos de Administración												
Honorarios	347.83	347.83	347.83	347.83	347.83	347.83	347.83	347.83	347.83	347.83	347.83	347.83
Otros gastos	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros productos	0.00	0.00	0.00	-0.03	-0.02	0.00	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.02
Total gastos	3,177.75	2,134.28	3,177.77	2,134.25	3,177.74	2,134.58	4,047.31	3,003.83	4,246.22	3,028.83	4,237.53	3,028.82
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5,714.43	10,396.16	9,465.71	10,657.05	8,540.52	11,778.46	9,230.95	9,714.43	10,456.38	11,256.39	10,545.08	11,691.18
ISR	0.00	395.71	1,043.34	952.61	1,219.28	800.20	1,441.38	936.91	834.64	1,184.50	1,342.90	1,202.06
UTILIDAD NETA	5,714.43	10,000.45	8,422.37	9,704.44	7,321.24	10,978.26	7,789.57	8,777.52	9,621.74	10,071.89	9,202.18	10,489.12

3.2.3 BALANCE GENERAL

EMPRESA "X"
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

CONCEPTO	DIC. 2002	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVO													
Circulante													
caja y Bancos	8,700.00	16,027.00	28,342.29	38,939.95	49,454.00	57,432.11	69,067.26	77,513.71	85,948.11	96,251.73	107,005.50	116,889.56	128,060.56
IVA acreditable	4,284.79	3,329.10	1,671.14	152.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Activo Circ	12,984.79	19,356.10	30,013.43	39,092.68	49,454.00	57,432.11	69,067.26	77,513.71	85,948.11	96,251.73	107,005.50	116,889.56	128,060.56
Fijo													
EQUIPO DE COMPUTO	25,130.43	25,130.43	25,130.43	25,130.43	25,130.43	25,130.43	25,130.43	25,130.43	25,130.43	25,130.43	25,130.43	25,130.43	25,130.43
Computadoras													
Impresora iny de tinta													
dep. acum eq. Computo		-628.26	-1,256.52	-1,884.78	-2,513.04	-3,141.30	-3,769.56	-4,397.82	-5,026.08	-5,654.34	-6,282.60	-6,910.86	-7,539.12
MOB Y EQ. DE OFICINA	3,434.78	3,434.78	3,434.78	3,434.78	3,434.78	3,434.78	3,434.78	3,434.78	3,434.78	3,434.78	3,434.78	3,434.78	3,434.78
Mesas													
Sillas													
dep. acum mob. Y equipo		-28.62	-57.24	-85.86	-114.48	-143.10	-171.72	-200.34	-228.96	-257.58	-286.20	-314.82	-343.44
SCANNER									1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
dep. acum Scanner										-25.00	-50.00	-75.00	-100.00
Total Activo Fijo	28,565.21	27,908.33	27,251.45	26,594.57	25,937.69	25,280.81	24,623.93	23,967.05	24,310.17	23,628.29	22,946.41	22,264.53	21,582.65
SUMA EL ACTIVO	41,550.00	47,264.43	57,264.88	65,687.26	75,391.69	82,712.93	93,691.19	101,480.76	110,258.28	119,880.02	129,951.91	139,164.09	149,643.21
PASIVO													
A corto plazo													
ISR por pagar		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IVA por pagar		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CAPITAL CONTABLE													
Capital Social	41,550.00	41,550.00	41,550.00	41,550.00	41,550.00	41,550.00	41,550.00	41,550.00	41,550.00	41,550.00	41,550.00	41,550.00	41,550.00
Utilidades acumuladas			5,714.43	15,714.88	24,137.25	33,841.69	41,162.93	52,141.19	59,930.76	68,708.28	78,330.02	88,401.91	97,604.09
Utilidad del ejercicio		5,714.43	10,000.45	8,422.37	9,704.44	7,321.24	10,978.26	7,789.57	8,777.52	9,621.74	10,071.89	9,202.18	10,489.12
TOTAL CAPITAL CONTABLE	41,550.00	47,264.43	57,264.88	65,687.26	75,391.69	82,712.93	93,691.19	101,480.76	110,258.28	119,880.02	129,951.91	139,164.09	149,643.21
SUMA PASIVO + CAPITAL	41,550.00	47,264.43	57,264.88	65,687.26	75,391.69	82,712.93	93,691.19	101,480.76	110,258.28	119,880.02	129,951.91	139,164.09	149,643.21

3.2.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

EMPRESA "X"
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

CONCEPTOS	2004	2005	2006
Saldo inicial	128,061	228,941	346,145
<u>INGRESOS</u>			
Ing. por vtas:			
Vtas. 100% conta.	192,778	231,334	277,600
Otros ing:			
Total dispon.	320,839	460,274	623,745
<u>EGRESOS</u>			
Compra de act.fijo	-	8,000	-
Compra mat.	14,800	17,760	21,312
Renta de copiadora	14,400	14,400	17,280
megared	11,988	14,386	17,263
luz	11,268	13,521	16,226
agua	2,160	2,592	3,110
Honorarios	7,200	8,640	10,368
ISR por pagar	13,000	15,000	17,000
IVA por pagar	17,082	19,831	25,049
Total egresos	91,898	114,130	127,608
Saldo final del periodo	228,941	346,145	496,137

3.2.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

EMPRESA "X"
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
(PROYECTADO)

	2004	2005	2006
Ventas netas	167,633	201,160	241,392
Costo de ventas	12,870	15,444	18,532
UTILIDAD BRUTA	154,763	185,716	222,860
<u>Gastos de venta</u>			
megared	10,425	12,510	15,011
luz	9,798	11,757	14,110
agua	1,878	2,254	2,704
renta de copiadora	12,522	12,522	15,026
<u>Gastos de Administración</u>			
Honorarios	6,261	7,513	9,016
Total gastos	40,884	46,556	55,867
UTILIDAD DE OPERACIÓN	113,879	139,160	166,993
Depreciación	7,982	10,382	10,382
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	105,897	128,778	156,611
ISR 35%	13,000	15,000	17,000
UTILIDAD NETA	92,897	113,778	139,611

3.2.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

EMPRESA "X"
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE
(PROYECTADO)

CONCEPTO	2004	2005	2006
ACTIVO			
<u>Circulante</u>			
caja y Bancos	228,941	345,101	495,094
IVA Acreditable	0	0	0
Total Activo Circ.	228,941	345,101	495,094
<u>Fijo</u>			
Activo fijo total	13,601	11,219	837
Total Activo Fijo	13,601	11,219	837
SUMA EL ACTIVO	242,542	356,320	495,931
PASIVO			
<u>A corto plazo</u>			
ISR por pagar	0	0	0
IVA por pagar	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	0	0
CAPITAL CONTABLE			
Capital Social	41,550	41,550	41,550
Utilidades acumuladas	108,095	200,992	314,770
utilidad del ejercicio	92,897	113,778	139,611
TOTAL CAPITAL CONTABLE	242,542	356,320	495,931
SUMA PASIVO + CAPITAL	242,542	356,320	495,931

3.3 ANÁLISIS FINANCIERO.

Interpretación. Es proporcionar una serie de juicios y opiniones personales sobre el contenido de los estados financieros, basados en las técnicas de análisis y comparación. Puede ser una opinión personal, juicio personal ó estar basado en técnicas.

Análisis. Es la descomposición de un todo en cada una de las partes que la integran, con la finalidad de tener un mejor conocimiento de ello.

Comparación. Estudio simultáneo de dos o más conceptos o cifras contenidas en los estados financieros con la finalidad de determinar sus igualdades y diferencias. Los requisitos para comparar principalmente son la existencia de dos o más elementos y que se trate de elementos homogéneos.

El analista financiero se puede basar en diversos procedimientos para realizar su trabajo como lo pueden ser: técnicas de análisis, técnicas de comparación, experiencia, preparación académica, sentido común(ver las cosas con lógica) y capacidad analítica (ver las cosas no tan superficialmente).

OBJETIVOS DE LA INTERPRETACIÓN.

- a. Reflejar la verdadera situación económica por la que atraviesa la empresa.

- b. Detectar anomalías. Hay dos tipos de anomalías:
 Insuficiencias. Tener de menos en una partida importante por ejemplo utilidades (gastos-ingresos), capital social (retiro de socios), inventarios.
 Excesos. Tener de más en alguna partida importante, por ejemplo costos (exceso de personal), gastos (falta de políticas), dinero ocioso, inventarios.
- c. Presentar información accesible, clara y sencilla a los usuarios.
- d. Ayudar en la toma de decisiones para maximizar las utilidades.

En este caso se aplicará el método de análisis de razones financieras.

Razón. Es la relación que existe entre una y otra partida expresada en forma matemática.

Solvencia. Es la capacidad de pago a corto plazo. Se expresa con la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Liquidez. Es la capacidad de pago a corto plazo con efectivo solamente. Se expresa con la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razón severa o prueba del ácido. Representa la capacidad de pago de las deudas a corto plazo con los activos disponibles. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Activo circulante-inventarios-pagos anticipados}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Razón de apalancamiento financiero. Representa quién tiene el dominio de la empresa, es decir, cual es el respaldo que se le da a terceras personas. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo total}}$$

Razón de rentabilidad. Se refiere al nivel de utilidad que ha obtenido la empresa. Se expresa en porcentaje (%).

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activo total}} \quad X \quad 100$$

Razón de rentabilidad del activo fijo.

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activo fijo}} \quad X \quad 100$$

Razón de rentabilidad de capital contable.

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Capital contable-utilidad del ejercicio}} \quad X \quad 100$$

Razones de Productividad. La productividad se ve reflejada en el volumen de ventas, expresándose en porcentaje (%).

Razón de productividad activo total.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \quad \times \quad 100$$

Razón de productividad de activo fijo.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}} \quad \times \quad 100$$

Razón de productividad de capital contable.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital contable-utilidad}} \quad \times \quad 100$$

Razón de productividad de capital social.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital social}} \quad \times \quad 100$$

3.3.1 RAZONES FINANCIERAS

RAZÓN	FÓRMULA	2004	2005	2006
RENTABILIDAD	UTILIDAD/AT	38.30%	31.93%	28.15%
RENTABILIDAD DE CAPITAL CONTABLE	UTILIDAD/KC-UTILIDAD DEL EJERCICIO(100%)	62.08%	46.91%	39.18%
PRODUCTIVIDAD ACTIVO TOTAL	VENTAS/AT (100%)	69.12%	56.45%	48.67%

La interpretación de los resultados obtenidos con estas pruebas indican lo siguiente:

2004.

1. Rentabilidad. Todos los activos proporcionan un 38.30% de utilidad.
2. Rentabilidad de capital contable. El capital contable proporciona un 62.08% de la utilidad.
3. Productividad de activo total. Las ventas integran 69.12% del activo total.

2005.

1. Rentabilidad. Todos los activos proporcionan un 31.93% de utilidad
2. Rentabilidad de capital contable. El capital contable proporciona un 46.91% de la utilidad.
3. Productividad de activo total. Las ventas integran un 56.45% del activo total.

2006.

1. Rentabilidad. Todos los activos proporcionan un 28.15% de utilidad.

2. Rentabilidad de capital contable. El capital contable proporciona un 39.18% de la utilidad.
3. Productividad de activo total. Las ventas integran un 48.67% del activo total.

Las pruebas de solvencia, liquidez, prueba del ácido, apalancamiento financiero, rentabilidad de activo fijo no se incluyen debido a que la empresa no cuenta con pasivo circulante ya que sus ventas son de contado al igual que sus compras; por tal motivo se cuenta con suficiente activo disponible para realizar una gran inversión si así lo decidiera el dueño.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la importancia de la planeación financiera para una microempresa, con el propósito de tener un desarrollo económico sano en el corto y largo plazo.

Las empresas nacen con el fin de atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano. En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración o los dueños establecen los lineamientos que han de llevarse a cabo para lograr la armonía entre los distintos miembros, es decir, los accionistas, dueños, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Se entiende por empresa al grupo social que a través de la administración de capital y trabajo, se producen bienes y servicios que servirán para satisfacer las necesidades de las personas.

Se clasifica de acuerdo a los siguientes criterios: criterio por actividad o giro, criterio por el origen del capital, criterio por la magnitud de la empresa y criterio de constitución legal.

No existe una definición de aceptación general acerca de qué es lo que constituye la pequeñez de una empresa. Por lo general se mencionan las ventas, los activos o el número de empleados. Frecuentemente, las empresas con menos de \$ 5 millones en ventas, menos de \$ 2 millones en activos y menos de 200 empleados se clasifican como pequeñas empresas. Los límites son arbitrarios y se pueden ajustar en forma ascendente o, más probablemente, descendente, de acuerdo con la situación.

La empresa mas pequeña tiende a encontrarse fuera de una industria de alta tecnología. Puede ser una tienda minorista, un negocio de franquicia, una compañía de servicios o una pequeña empresa industrial. Aún cuando la empresa tenga bastante éxito, probablemente siempre permanecerá siendo pequeña. Normalmente la pequeña empresa dependerá de una o dos personas que son sus dueños y se encuentran involucrados en todas las áreas del negocio. Desde luego que para ellos no resulta posible la especialización. Casi siempre toman la

mayor parte de sus decisiones sin análisis elaborados. Su estilo de administración en personal, el control es informal. Realizan sus operaciones diarias sobre la marcha pero no tienen tiempo suficiente para dedicarse a planear financieramente.

La planeación financiera de la empresa pequeña es muy diferente a la de la gran empresa. Todo el capital social tiene que provenir de los dueños y de las utilidades acumuladas en el negocio. La falta de posibilidad de financiarse mediante el capital limita seriamente cualquier plan de ampliación que pudiera tener la administración o el dueño. Una de sus fuentes principales de financiamiento sería un préstamo del banco.

Las micro y pequeñas empresas son aquellas que tienen menos de 100 empleados y que sus ventas netas no rebasan los \$ 9,000,000.00 anuales.

En México, el 93% de las empresas son micro o pequeñas; el porcentaje es menos que el de Estados Unidos por dos razones:

1. El rango de clasificación es diferente, sobre todo con respecto a las ventas anuales, en aquel país una empresa que vende entre 2 y 8.5 millones de dólares es pequeña.
2. En México la economía es mixta, el neoliberalismo económico está orientando la economía hacia la libre empresa.

Las empresas comerciales son aquellas que se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.

La mayoría de las empresas debería seguir las etapas del proceso administrativo para su mejor funcionamiento, dichas etapas son la planeación, organización, integración, dirección y control.

El proceso administrativo se define como un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional.

La planeación busca fijar el curso de acción que ha de seguirse para el logro de los objetivos y cumplimiento de los procedimientos y técnicas.

Las finanzas por su lado estudian la mejor obtención de recursos y su aplicación o mejor combinación de los recursos para maximizar sus rendimientos.

La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

La administración financiera es una fase de la administración general, que tiene por objetivos maximizar el patrimonio a largo plazo, captar fondos y recursos

por aportaciones y préstamos, coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados, recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y proyecciones futuras, para la toma de decisiones acertadas y alcanzar las metas preestablecidas por la empresa.

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

Los métodos de análisis financiero pueden ser:

Métodos de análisis vertical. Se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija o correspondiente a un periodo determinado. También se le llama método estático.

Métodos de análisis horizontal. Se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa a fechas distintas o correspondientes a dos periodos o ejercicios. También se le llama método dinámico.

Métodos de análisis histórico. Se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa, a fechas o periodos distintos.

En este caso se aplicó un método de análisis vertical que es el de razones financieras, no todas aplicaron por la situación financiera de la empresa.

La planeación financiera puede clasificarse en planeación personal, planeación empresarial, planeación patrimonial, planeación integral, planeación normativa, planeación estratégica, planeación táctica, planeación operativa, y planeación de imprevistos.

Los métodos de la planeación financiera pueden clasificarse en punto de equilibrio global, punto de equilibrio en unidades de producción, palanca y riesgo de operación, palanca y riesgo financiero, pronósticos financieros, presupuestos financieros, árboles de decisión, proyectos de inversión, arrendamiento financiero, y estados financieros pro forma.

También uno de los pasos en el proceso de planeación es que el empresario o director, o dueño trabajando con su equipo humano, desarrolle el plan de negocios o el plan operacional para el año.

Al final de este trabajo de tesis se pudo observar que la empresa cuenta con mucho activo disponible y que le convendría realizar una fuerte inversión según los resultados obtenidos en las proyecciones a tres años, que se calcularon en el caso práctico.

Es decir que, a partir del año 2007 podría comprar activos fijos nuevos y ampliar el local para ofrecer un mejor servicio.

4.2 RECOMENDACIONES

Para efectos de este caso práctico es recomendable seguir los requisitos siguientes:

- El primer requisito esencial es que el dueño o los dueños visualicen con precisión y consistencia que quieren para su empresa para la mas correcta toma de decisiones a futuro.
- El segundo requisito es establecer una correcta planeación a corto plazo para evitar costos y gastos innecesarios que pueden debilitar la situación actual del negocio.

Y por último los planes a largo plazo se utilizan también como puntos de referencia para determinar el comportamiento de la empresa a futuro. Es conveniente fijarse metas u objetivos a largo plazo para buscar su mejor desarrollo y ser competitivo en el mercado.

Entonces se concluye que la importancia de la planeación financiera es esencial para cualquier empresa ya que al hacer una análisis de los estados financieros puedes determinar si a la empresa le conviene invertir , si adquiere activos, si tienen que hacer mas aportaciones de capital o no, si tiene que reducir

gastos o si le conviene incrementar ingresos. O de lo contrario mantenerse en la misma situación.

Según el caso práctico desarrollado en este proyecto en base a la información de la empresa "X" y con los resultados obtenidos se determina que para el año 2007 pueda realizar una fuerte inversión que consistiría en el cambio de todo el equipo de computo ya que al termino de las proyecciones el activo fijo se encuentra totalmente depreciado.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ALCARAZ, Rafael
EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO
Editorial Mc Graw Hill
México, 1998

- DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal
EL PRESUPUESTO
Editorial Ecafsa
México, 2000

- GITMAN, Lawrence J.
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
México, 2003

- HAROLD BERMAN, Jr.
PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA
Editorial CECSA
México, 1996

- MANUAL PARA ELABORACIÓN DE TESIS
Universidad Autónoma de Veracruz "Villa Rica"

- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Sergio
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN
Editorial Mc Graw Hill
México, 2001

- MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín A.
LAS FINANZAS EN LA EMPRESA
Editorial IMCP, ANFECA
México 2001, 5ª. edición

- MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín
LAS FINANZAS EN LA EMPRESA: INFORMACIÓN, ANÁLISIS,
RECURSOS, PLANEACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DE LAS
ENTIDADES.
ANFECA
México, 2002.

- MUNICH GALINDO y GARCÍA MARTÍNEZ
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN
Editorial Trillas
México, 1995

- ORTEGA CASTRO y ALFONSO Leopoldo
INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS
México, 2002

- PERDOMO MORENO, Abraham
MODELOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA
Editorial Ecasa
México, 2001

- PERDOMO MORENO, Abraham
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO
Editorial Ecasa
México, 2001

- PERDOMO MORENO, Abraham
CONTABILIDAD DE SOCIEDADES MERCANTILES
Editorial Ecafsa
México, 1999

- PERDOMO MORENO, Abraham
ELEMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
Editorial Ecasa
México, 2001

- PERDOMO MORENO, Abraham
MODELOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA
Editorial Ecasa
México, 2001

- REYES PONCE, Agustín
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Limusa Noriega Editores
México, 2000

- RODAS CARPIZO A., ARROYO DE RODAS M.
ADMINISTRACIÓN BÁSICA
Limusa Noriega Editores
México, 1999

- TERRY & FRANKLIN
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
Editorial CECSA
México, 2000

- VAN HORNE, James C.
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
Pearson Educación
México, 2000

- VISCIONE, Jerry A.
ANÁLISIS FINANCIERO (PRINCIPIOS Y MÉTODOS)
Limusa Noriega Editores
México, 2000