

UNIVERSIDA NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Economía

“Planeación Financiera de Equipos de Impresión a
Color”

TESINA

Que para obtener el Título de Licenciado en Economía

Presenta:

Rodrigo Belmonte Gutiérrez

Directora de Tesina:

Imelda Piña Moreno

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

Ciudad Universitaria, D. F. Noviembre del 2012



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.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO.
 - 2.1. Antecedentes
 - 2.2. Estructura de la Organización
 - 2.3. Consideraciones Económicas
 - 2.4. Situación Competitiva y Descripción de Productos.
 - 2.5. Tipos de Negocios
3. CONCEPTOS TEÓRICOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA.
 - 3.1. Planeación
 - 3.2. Administración Financiera
 - 3.3. Planeación Financiera y tipos.
 - 3.4. Razones Financieras.
 - 3.5. Estados previsionales, Implementación y Control del plan financiero.
4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA USADO POR LA EMPRESA.
 - 4.1. Proceso de Planeamiento Financiero y sus componentes
 - 4.2. Preparación de Presupuesto pro-forma
5. PLANEACIÓN FINANCIERA DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.
 - 5.1. Construcción de los Estados financieros
 - 5.2. Líneas de negocio que integran el Estados de pérdidas y ganancias
 - 5.3. Consolidación de los Planes financieros
6. PROBLEMÁTICA ACTUAL & PROPUESTA DE SOLUCIÓN.
 - 6.1. Situación actual y principales problemas
 - 6.2. Modelo de planeamiento esperado
 - 6.3. Propuesta de mejora
7. CONCLUSIÓN.
8. BIBLIOGRAFIA.

OBJETIVOS

- Cumplir con el Informe de experiencia profesional de las principales actividades correspondientes al área de planeación financiera en el formato de Tesina.
- Explicar cómo se elabora el Plan Financiero en Xerox México para el segmento de Equipos de impresión multifunción de color, correspondiente al período del cuarto trimestre del año 2012.
- Desarrollar el Marco descriptivo sobre la empresa, con el fin de conocer en un ámbito general y particular al área de planeación financiera.
- Identificar la principal problemática que enfrenta el área de Planeación financiera al desarrollar el plan y sugerir algunas soluciones para corregir aquellos problemas que enfrenta.
- Describir como se construye el plan financiero basado en los Estados Financieros proyectados, como los son: Pérdidas y Ganancias, Balance General y Flujo de Efectivo.
- Presentar los aspectos teóricos, correspondiente a lo relacionado con la Planeación Financiera.

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual de mercados altamente competitivos y de alto desempeño, además de lento crecimiento económico, las oportunidades de mantenerse sólido o competir para cualquier empresa se reducen, considerando que existen tanto factores externos, nacionales y propios de cada mercado que afectan el comportamiento de estos, por lo que es necesario conocer con precisión el entorno económico y financiero que afecte directa o indirectamente a cualquier empresa, en este sentido se debe establecer el curso futuro de acción de la empresa, que responda al ámbito internacional, interno y propio de cada empresa, por lo que la planeación financiera juega un papel específico para el éxito o fracaso en los objetivos establecidos por la empresa.

En este sentido, la planeación financiera debe enfocarse a estudiar, evaluar, e interpretar la información económica y financiera de la empresa, todo lo anterior, con el fin de tomar decisiones acertadas en cada nivel de la organización, lograr maximizar el capital contable o inversión de recursos a corto y largo plazo y alcanzar exitosamente los objetivos establecidos por la empresa¹.

Por lo anterior, el tema que ahora abordo se justifica plenamente, ya que actualmente cumpla con actividades relacionadas en lo concerniente a la Planeación Financiera en el área de Finanzas, en el corporativo de Xerox México. Por lo que, la experiencia profesional se verá plasmada en el informe que pretendo redactar, donde actualmente estoy encargado de todo lo concerniente a los procesos de planeación financiera de dicha gerencia, desde hace cinco años, y dentro de la empresa he alcanzado los 12 años de experiencia, desempeñando responsabilidades directamente involucradas con las áreas de Finanzas.

En este informe pretendo mostrar claramente cuáles son las principales actividades en las que estoy involucrado, así como de cuáles son los procesos de Planeación Financiera que tienen mayor importancia, tanto para la empresa en México como para el Corporativo, y mostraré cual es la problemática actual al respecto de la planeación financiera, basado en observar si esta empresa cumple con los aspectos esenciales y de los procesos de la planeación financiera y de no ser así sugeriré propuestas de solución.

Actualmente, una filial de Xerox Corporation con Capital principalmente norteamericano, se encuentra establecida en nuestro país desde hace más de tres décadas, cumpliendo como su principal misión, la comercialización y distribución de equipos multifunción en Color en el mercado mexicano, las funciones de estos equipos están enfocadas a mejorar la productividad en la oficina en Impresión de documentos, Copiado, Scanner, envío de Fax, entre otras funciones. Por lo importante, que es establecer un marco general que nos ubique de cuál es el principal objetivo que persigue la Empresa, en el punto número 2 de este trabajo haré la Descripción de la Empresa y de sus productos.

¹Perdomo Moreno, Abrahám, "Planeación financiera para épocas normal y de Inflación", Ediciones PEMA, pp7.

El siguiente punto 3, tiene que ver con el ámbito teórico de la Planeación Financiera y conceptos, que son importantes para medir el nivel que tiene la empresa en el uso de las herramientas teóricas para fijar los planes financieros.

Los conceptos de planeación financiera que se pretenden visualizar en el presente, están enfocados expresamente para conocer y entender el desempeño financiero y económico en cualquier empresa estimando los factores que modifican la actuación de la empresa como tal, lo cual es útil para establecer la dirección en que la empresa debe encauzar sus recursos.

Después de revisar los conceptos teóricos, entraré a lo concerniente a la práctica, donde en el punto número cuatro, trataré de hacer la Descripción del modelo de Planeación Financiera usado por la empresa. Desde esta perspectiva, una de las preocupaciones por la que elegí este proyecto es la de describir como se lleva a cabo, el proceso propio de la empresa para la planeación financiera, este proceso encuentra su base en la información pasada y actual para analizarlas principales variables del negocio, entenderlas lo que nos permita, estimar que sucederá en un futuro, lograr ser más certeros en los objetivos, conocer cuáles son los factores necesarios para alcanzar esos objetivos y así llegar a nuestro objetivo máximo, fijar el plan financiero en un período determinado.

La planeación debe considerar el entorno actual de mercados de alto desempeño, de poco crecimiento económico y turbulencias financieras, ya que las oportunidades para mantenerse o ser competitivo para cualquier empresa, o mercado se reducen y es bastante complejo, por lo que es necesario conocer con cercana precisión el entorno económico y financiero que afecte directa o indirectamente las posibilidades de la empresa, en este camino se debe establecer el curso futuro de acción de la empresa, que responda a los cambios del entorno externo y propios de cada empresa.

Pasando al punto número cinco, debido al que nuestro marco establece la planeación financiera, esta debe fundamentarse en los principales estados financieros: Pérdidas y ganancias, Hoja de Balance, Flujo de efectivo, además de considerar el Presupuesto, proyectados o pro forma, el objetivo en este punto me llevará a la descripción en el uso de estos, mostraré como se construyen dichos estados financieros cuando se pretende hacer planeación financiera y expresarlo en el Informe financiero.

Finalmente en el último punto a desarrollar, mostraré cual es la posición entre lo que se hace en los procesos de planeación financiera, y de aquellos que son necesarios mejorar ó desarrollar, para lo que es necesario en este punto incluir mis sugerencias como propuestas de solución a la problemática localiza, utilizando las ventajas que tengo sobre la actual experiencia que he recibido en el proceso de planeación financiera.

En definitiva, el proceso de planeación financiera tiene como premisas, detectar todos aquellos riesgos y oportunidades financieros de la empresa; anticipar desviaciones antes de que sucedan que tengan alta probabilidad de afectar el desempeño futuro de la empresa; y, que cada una de las decisiones que tome la organización estén basadas en el Plan Financiero de la empresa y estén alineados a la estrategia de la empresa, por lo cual planteo conocer si existe congruencia entre el proceso de planeación financiera interna y la evolución de la estrategia establecida, fundamentado en los principales estados financieros.

Con el fin, de hacer una mejor estructura en el proceso de análisis, sólo estoy tomando un bloque del negocio, en el segmento de productos de color, que me sirva de base para cumplir con los objetivos estimados en este trabajo, asimismo por aspectos de confidencialidad propias de la empresa la información no será real.

Me gustaría expresar, que las habilidades de un Economista pueden bien ser aprovechadas dentro de Empresas privadas y públicas, en actividades relacionadas al área de Planeación Financiera, debido a su conocimiento profundo de la economía, su formación para el manejo de la información y los procesos de análisis, sin embargo, cuando hablamos del área de Finanzas, poco se piensa en el Economista debido a que muestra ciertas dificultad con respecto a los conceptos de Contabilidad, que bien pueden ser cubiertos a través del aprendizaje dentro de la empresa y la especialización en el tema, por lo que el desempeño dentro de esta área, le posibilita trascender.

2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO.

2.1 Antecedentes

La Empresa a la que hago referencia, es una filial en México que representa a Xerox Corporation, la ubicación de su centro de operaciones se encuentra en la ciudad de Stamford muy cerca de la ciudad de New York en los Estados Unidos de América, de acuerdo a la revista "Fortune" en el año 1990 alcanzó su mejor sitio como la 21° empresa en el mundo, para el año 2000 quedó ubicada en el lugar 87° y ya en la edición del año 2005 su lugar que alcanzó fue 132°, ya en el año 2009 cayó al lugar 147° con ingresos estimados por \$17,608M dólares y ganancias brutas de \$230M dólares², actualmente se coloca en un mejor lugar el 127° con ingresos de \$22,626M dólares y ganancias de \$1,230M. Para México, en la publicación de la revista "Expansión" del año 2006 Xerox Mexicana ocupa la plaza 343° con un nivel de ventas de \$1,631.4 M pesos, ubicada en el sector de Computación y Servicios y en los últimos cinco años no ha aparecido en este listado de las "500 empresas más importantes de México" clasificación realizada por esta revista³.

La empresa en México se estableció hace 50 años en 1962, iniciando operaciones en la Ciudad de México con sólo 8 empleados, convirtiéndose en la primera trasnacional en colocar el primer equipo automático con tecnología Xerográfica para duplicar documentos originales en papel común monocromático (blanco y negro). Inicialmente, su misión fue la Comercialización de estos productos, y debido a la rápida expansión de la empresa por sus fuertes ganancias, al ser la única en el mercado mexicano, además de las facilidades generadas por el gobierno local del Estado de Aguascalientes, abre operaciones de la planta de manufactura de equipos en el año de 1982.

Mientras que la oficinas centrales se establecieron en el DF, permitiéndole que a finales de la década de los 80's logrará abrir sus oficinas en la colonia Bosque de las Lomas, edificio que cuenta con 12 plantas y que actualmente está trabajando, además de concentrar operaciones de distribución en el Almacén localizado en el Estado de México en el corredor industrial Puente de Vigas, asimismo en las cabeceras de los estados más importantes de la República Mexicana: Puebla, Guadalajara, Monterrey y Tijuana donde cuenta tanto con oficinas locales como almacenes.

Debido a las necesidades de ampliar la cobertura a nivel nacional de clientes actuales y potenciales, en el año de 1992 se desarrolla la red de Concesionarios certificados Xerox, los cuales se pueden encontrar a lo largo de los 32 estados del país, esta figura fue creada con capital inicial de socios de negocio, pero con el apoyo financiero, imagen, asesoría legal, sistemas, e incluso de procesos, así como de soporte técnico de Xerox México, con el objetivo de cumplir con los estándares de calidad mínimos requeridos por el Corporativo, actualmente esta figura a sufrido cambios, mismos que comentare más adelante.

² Fuente: Revista Fortune 500 ver web site: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>

³ Fuente: Revista Expansión México ver web site: <http://www.cnnexpansion.com>

Se logro establecer una red de servicio a nivel nacional que cuenta con servicio de mantenimiento en cualquier lugar de la república mexicana, misma que caracterizó a la empresa sobre la competencia como la mejor, superando a cualquier empresa, aunque hoy en día no tiene el tamaño de hace diez años, conserva un lugar importante en el mercado de estos productos.

Fundamentalmente, para establecer un contacto especializado con los clientes se define por el tamaño de estas empresas, la fuerza de ventas se concentra para atender primordialmente las Cuentas mayores o claves, segmentada por el sector en que la empresa realiza sus actividades, ya sea manufactura, servicios, químico-Farmacéuticas, educación, gobierno y cuentas clave, esta figura es como actualmente opera. Podemos decir, que la empresa alcanza su máximo en ingresos en la década de los 80's e inicios de los 90's reflejado por el número de empleados.

Sin embargo, a la rápida llegada de nuevos competidores a nivel internacional y nacional al mercado mexicano, además de impactos financieros a nivel corporativo, y avances tecnológicos, los ingresos de la empresa presentaron una paulatina reducción, por lo que fue necesario, iniciar un proceso de reducción en la organización operativa, de gran número de actividades en distintas áreas de la empresa, como fue la venta de activos y establecer estrategias para la reducción de los gastos como el outsourcing (servicio prestado por una empresa especializada en esa actividad), para establecer un nuevo modelo de negocio que se adaptará a las condiciones actuales de competencia y de mercado.

Por lo anteriormente mencionado, actualmente la empresa sólo cuenta con tres pisos del edificio ubicado en la colonia de Bosques de las Lomas, la planta de manufactura fue vendida a una empresa de producción a Escala de nivel mundial, y sólo se cuenta con el almacén de Puente de Vigas operado ahora por un tercero en la figura de Outsourcing, sumando un total de 1,100 de empleados en todas las áreas.

2.2 Estructura de la Organización

El concepto de empresa actualmente cuenta con una estructura esbelta relativamente ligera en cada una de sus líneas organizacionales, es decir, pasa de 1,100 empleados a 780, además de un fuerte restricción de gastos, enfocado a mejorar la comercialización de los productos y acelerar la distribución, menor cantidad de espacio para almacenamiento de productos, sólo equipos de producción de medio y alto volumen de impresión y las actividades que técnicamente se definen como no claves son ejecutadas por un tercero, entonces en términos de organizacionales, se sostiene de una fuerte área de ventas, áreas de control y administración de las actividades de los terceros.

La estructura organizacional de la empresa aunque reducida la constituyen las siguientes áreas:

- a. Fuerza de Ventas.
- b. Servicio Técnico.
- c. Logístico y Distribución.
- d. Recursos Humanos (Entrenamiento & Capacitación).
- e. Mercadotecnia.
- f. Finanzas.

- g. Sistemas e Informática.
- h. Calidad (Lean Six Sigma).

Como cite previamente, la misión de la Empresa es la comercialización de equipos con tecnología xerográfica en el mercado mexicano en el segmento de Equipos multifunción en impresión a color, en este sentido, se han desarrollado tres canales de venta y distribución, que ofrecen desde la venta de los equipos, renta, soluciones integrales, venta de consumibles y de papel (en apartados posteriores me remitiré a explicar estos productos que ofrece la compañía):

Canales de venta y Distribución:

1. Cuentas claves, existe relación directa con clientes del tipo corporativo o bien de extensión nacional (Bancos, Farmacias, Papeleras, por citar sólo algunas), a través de vendedores que cubren una cartera aproximada de 450 cuentas, este contacto con el cliente es necesaria, debido a la complejidad y nivel de especialización de los productos que se convierten en soluciones específicas que se adaptan a las necesidades de y para cada negocio.
2. Concesionarios o cuentas comerciales, el enfoque es en el mercado de medio y bajo volumen cubierto por estos socios de negocio, mismos que poseen con su propia fuerza de ventas, soportados por una plantilla de asesores de ventas que están capacitados por Xerox México, los productos que comercializan en este mercado son principalmente los multifuncionales, aquellos que tienen diferentes tareas para procesar en un mismo equipo (fax, copiado, escaneo e impresión).
3. Venta de soluciones, se refiere al arrendamiento de equipos y Solución Integral Xerox (SIX), esta última enfocada a cumplir con una solución total de copiado e impresión dentro de las instalaciones del cliente, donde la administración es responsabilidad de Xerox así como del servicio, garantizando el óptimo funcionamiento de los equipos por el pago de renta fija o variable, esta modalidad implica actividades de instalación, colocar papel a los equipos, reparación de fallas e incluso administración del centro de copiado, donde los operadores reportan a la administración de Xerox, es en realidad la modalidad outsourcing que comentamos pero prestado a los clientes en el servicio de soluciones integrales de impresión y copiado.

Estás áreas generan gran parte de los ingresos de la empresa, su proceso de ventas cumple cinco fases⁴ importantes que son:

- a) Contacto inicial, donde el vendedor hace una búsqueda de prospectos conocidos y desconocidos, para detectar negocios potenciales y realizar el primer contacto, con quienes son responsables de las adquisiciones o de aquellos usuarios que tienen el requerimiento o necesidad dentro de su empresa.
- b) Interés, en este paso del proceso se califica el interés que tenga el cliente, fundamentalmente, en lo que respecta a identificar los procesos clave o críticos

⁴ Fuente, extraído del ciclo de venta para gestión de dicho proceso, nombrado "Gazing Performance".

del cliente, encontrar si existe otra marca de equipos, analizar las necesidades y las principales oportunidades.

- c) Desarrollo, aquí se construye la solución de acuerdo al análisis de necesidades hecha en el paso anterior, con un grupo de especialistas en sistemas y soluciones en impresión para determinar los recursos internos que posee el cliente para la implementación, concluye este paso con el plan de trabajo.
- d) Compromiso, el cliente analiza la propuesta técnica y económica y entiende los términos y condiciones de la solución, si el cliente está de acuerdo entonces, firma de aceptado la propuesta.
- e) Cierre, se le presenta el contrato y documentos legales e internos para revisión, si el cliente está de acuerdo ambas partes firman los documentos, con esto, el paso siguiente es entregar, instalar y puesta a punto de la solución en las instalaciones del cliente. Una vez que el cliente está satisfecho y de acuerdo con el desempeño de la aplicación y soluciones, entonces firma de visto bueno, con lo que se concluye con el proceso de venta.

Estas cinco fases son una manera formal y estructurada para lograr con éxito ventas en los diferentes mercados.

El área de Servicio técnico, también aporta ingresos a la compañía con la venta de pólizas de servicio y reparación exclusiva de equipos Xerox, su estructura está diseñada, para atender las necesidades de cada cliente que imprima en estos productos, ya sea antes y después de su venta, o dentro de la vigencia de la póliza de servicio y garantía.

El proceso de servicio técnico está conectado al proceso de ventas:

1. Pre-venta.
2. Preinstalación.
3. Instalación.
4. Servicio técnico.
5. Postventa.

En la fase de antes de la venta o Pre-venta, tiene que ver con el proceso de desarrollo de la solución considerando tanto las condiciones de software (conectividad) como de las condiciones de los lugares de instalación de los clientes donde el equipo estará en funcionamiento, para asegurar que el equipo alcance el mejor rendimiento en cada una de las funciones por las que fue diseñado, y que cumpla con las expectativas que espera el cliente y logre desarrollar todas las soluciones esperadas, el técnico está capacitado en sistemas así como el desarrollo de aplicaciones en los equipos, se asegura que los equipos alcancen su máxima productividad. Ciertamente, algunos equipos no requieren esta preinstalación esto está en función de las características de cada producto los llamados autoinstalable.

En este proceso, la siguiente fase en las actividades del área de Servicio técnico se refiere a la Post Venta, está integrada por una área técnica de soporte donde su misión, es el mantenimiento de la solución instalada al cliente y cuando esta presenta fallas, la diferencia que encontramos con el área de Pre-venta se encuentra cuando nos

referimos a mantenimiento correctivo después de la instalación, pero se sigue un proceso similar.

Servicio técnico puro ó estándar, que también tiene las funciones de mantenimiento e instalación de equipos, pero específicamente en el funcionamiento operativo del equipo, tanto de partes como de refacciones, es decir, de la operación mecánica de la máquina. Su alcance se limita hasta que el equipo es entregado o cuando esté presente durante su funcionamiento una falla mecánica, de esta manera, en las tres fases se tiene un proceso completo y estructurado para facilitar el proceso de ventas y mantener la solución, generando valor agregado a los clientes.

Por otro lado, el área de Logístico y Distribución como bien lo expresa su nombre, tiene como principal función importar, internar y distribuir en el país todos los equipos que son enviados de las plantas de alrededor del Mundo (China, USA, Europa y Aguascalientes), estos equipos se ingresan en los almacenes de las principales ciudades del país, como el Estado de México, Guadalajara, Monterrey y Tijuana, con una red de unidades terrestres que distribuyen los equipos a lo largo del País, entregando en los domicilios y oficinas de cada uno de los clientes. Sin embargo, esta actividad en los últimos cuatro años se ha reducido notablemente ya que el modelo de negocio está diseñado para que exista un Distribuidor no exclusivo a la marca Xerox, que tiene la experiencia y capacidad en infraestructura para, almacenar y distribuir cada uno de los pedidos.

Entonces, es vital que los canales de ventas existentes logren llevar a cabo el proceso de ventas exitosamente, para generar los suficientes pedidos que permitan desplazar los productos Xerox adquiridos tanto por el distribuidor como por el mismo Xerox. Con ello Xerox obtiene altos beneficios al no tener costos de almacenamiento para mejorar los márgenes y ser más competitivos en precio.

Recursos Humanos, esta área se encarga de proporcionar los beneficios y prestaciones a los empleados de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa, así como cumplir con las regulaciones estatales en lo relacionado a lo Laboral y Patronal. Además, su objetivo es llevar a cabo tanto reclutamiento de empleados, como el despido o baja por el motivo que la empresa considere necesario por cambios organizacionales, mal desempeño u otro basado en las leyes vigentes.

Los cambios estructurales de la Organización también los ejecuta el área de recursos humanos, que en esencia sólo concentra las decisiones establecidas por la direcciones según sus expectativas funcionales.

Tiene la responsabilidad de mantener un ambiente laboral sano, condiciones en los lugares de trabajo seguras, además de la capacitación para cubrir necesidades y procesos de las áreas, esta inversión en el material humano es clave para mejorar la productividad y desarrollo profesional de los empleados, garantizando una estructura organizacional sólida a corto, mediano y largo plazo.

En relación al área que se encarga de las estrategias, promocionar el producto, fijar el precio de venta, el lanzamiento de productos, incentivar los canales de distribución, y de asegurar la implementación de las estrategias locales y corporativas en la filial, es Mercadotecnia esta área está dotada de un presupuesto amplio para la promoción de

productos, a través de Eventos, exposiciones, publicidad en medios y demostraciones a clientes.

Con respecto, al área de Finanzas su estructura en la empresa está diseñada para asegurar una rápida conexión entre los procesos Corporativos y los de la Filial en México, teniendo como misión el administrar y resguardar los activos y pasivos fijos y financieros de la empresa, reguladas por las políticas corporativas, además de facilitar o ser un medio de enlace para que los negocios de las áreas comerciales cumplan con los requisitos financieros. Las áreas que están dentro de Finanzas son las siguientes:

Tesorería, esta área contempla los aspectos de flujos de efectivos en la empresa, tiene su conexión con la Corporación quien delimita los tipos de instrumentos a invertir, así como los niveles de liquidez o efectivo mínimo o máximo necesarios que debe mantener disponible en la filial, para operar en función de su actividad comercial y operativa, además de efectuar los pagos de los dividendos a la Corporación. Tesorería debe buscar mecanismos de financiamiento que sean óptimos y eviten un endeudamiento excesivo, así como un flujo de efectivo en las áreas operativas para el pago de servicios, viajes, proveedores, etc.

Impuestos, área se encarga de vigilar que la empresa cumpla con su responsabilidad impositiva frente al gobierno, y filtra a la organización las reglas para el pago de sus obligaciones para con el gobierno federal, expresadas por las leyes impositivas vigentes, además de presentar la declaraciones ante el SAT (Servicio de Administración Tributaria) en los períodos establecidos. Sin embargo, debido a que esta es una empresa transnacional que reporta ingresos a EUA debe, también apegarse a los normas impositivas de este país para cumplir con esta obligación, teniendo un fuerte contacto con el área corporativa.

Contraloría, (área contable de información y reportes financieros), esta área es de gran importancia para la empresa, siendo la principal proveedora de información actual e histórica para el área de planeación financiera. Para el proceso contable esta se alinea con los principios de contabilidad tanto para el ámbito nacional como los establecidos por la contabilidad de los Estados Unidos (US GAAP)⁵. Tienen que asegurar la correcta contabilización de todos los movimientos durante el período mensual, a través del sistema contable disponible, en este caso la plataforma es el sistema Oracle, donde se ingresan todas y cada una de las pólizas contables, que al final de cada mes se ejecuta una interface en la base de datos, soportado por sistemas muy específicos para concentrar la contabilidad en los Estados Financieros.

Control Interno, debido a la necesidad de cumplir con las leyes internacionales, y con el fin de asegurar que cada uno de los procesos de la empresa estén de acuerdo a norma, así como el control de procesos en donde se encuentre de por medio un activo o pasivo de la empresa, ha sido necesario la intervención del área de Control interno, por lo que en los últimos años esta área ha tenido un sobresaliente crecimiento. Enfocándose a alcanzar y mantener la certificación en la Ley Sarbanes-Oxley⁶, que le permita operar

⁵US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) Contabilidad Americana, son reglas contables usadas para preparar y reportar estados financieros.

⁶Sarbanes Oxley, Ley Americana nace en los Estados Unidos en 2002 y lleva el nombre de sus precursores (Michael G. Oxley y el Senador Paul S. Sarbanes) en el Congreso de este país, con el fin de monitorear a las

como empresa dentro de los parámetros necesarios de control, esta ley obliga a cumplir con el control en los más importantes procesos, lo cual es un requisito indispensable para continuar con sus actividades y con ello los accionistas tengan la certidumbre que la inversión en los activos se encuentra en resguardo dentro de una empresa controlada.

Control presupuestal, se encarga de administrar el gasto, lo asigna a cada una de las áreas correspondiente de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa, además es responsable de la aprobación de todas las erogaciones que se efectúen de dicho presupuesto y como el fin de tener en control los gastos y evitar excesos, esta área también tiene fuerte relación con Planeación financiera ya que su registro se encuentra en una de las líneas del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Áreas administrativas, se concentran las siguientes actividades: facturación, recuperación de cartera, toma de lecturas de las copias procesadas, captura de órdenes de instalación de equipos o retiro, pago de compensaciones, bonos y comisiones, administración del archivo referente a contratos y documentos anexos y aprobación de crédito, en realidad, son todos aquellos procesos administrativos propios de la actividad comercial de la empresa.

Compras, principalmente es un área que comprende la compra de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa con nuevos o proveedores existentes, lo que implica un proceso riguroso, con el objetivo tanto de alcanzar ahorros en el presupuesto que cubra las necesidades del usuario como con la calidad necesaria de dichos productos.

Planeación Financiera, en general, el objetivo central de esta área es elaborar los planes financieros, basado en los estados financieros proforma tales como Estados de Pérdidas y Ganancias (P&L), Balance General y Flujo de efectivo, los cuales deben estar acordes a la realidad presente y futura en la que se encuentra la empresa. Por el momento, no entrare en detalle ya que más adelante haré una descripción amplia sobre el área, los procesos operativos y como se interrelaciona con las demás áreas.

En suma, esta empresa es un negocio, que busca estar a la vanguardia tecnológica y mantenerse a la cabeza del mercado, las funciones que cumple son están acorde a una filial que representa a una empresa Transnacional norteamericana, establecida en México y que está integrada por las áreas básicas y especiales para operar el negocio, el Corporativo establece reglas, lineamientos y estrategias específicas las cuales deben ejecutarse para cumplir con los resultados esperados, que son producir ingresos a través de negocios rentables y generar ganancias para los accionistas de la empresa, cumplir en definitiva con las leyes y reglamentos de México para operar dentro de las normas.

2.3 Consideraciones Económicas

Desde el punto de vista económico, la empresa cumple con todas las responsabilidades y obligaciones conferidas por las leyes locales y federales mexicanas. Colocada como

empresas que cotizan en bolsa, evitando que las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor y evitar fraudes protegiendo al inversor.

inversión extranjera directa desde su llegada a México. La operación de la empresa en México ha generado beneficios económicos como lo son:

1. Generación de Empleos directos e indirectos.
2. Actividad económica con proveedores de servicios.
3. Pago de impuestos por concepto de Servicios gubernamentales.
4. Cumplimiento de obligaciones con el Gobierno.

Aunque encontramos beneficios por la operación de la empresa en México, también existen:

1. Pago mensual de Regalías a la Corporación.
2. Importaciones.

Los beneficios por su operación en México se encuentran en la generación de empleos directos de más de 1,100 plazas e indirectos de 500 empleos. La derrama de pago a proveedores es de \$3.2 millones de dólares, relacionado a la operación de la comercialización (fletes, autos utilitarios, etc.) y con respecto a la actividad operativa de la empresa (mantenimiento edificio, etc.)

El sector económico en donde se encuentra ubicada de acuerdo a las actividades que desempeña la Empresa, que principalmente es la comercialización, importando productos de dos clases de acuerdo a la ubicación que se ha hecho a estos productos son: Aparatos de fotocopia y termo copia, y Máquinas y aparatos para imprimir, la ubicación dentro del libro de importaciones es la siguiente:

Con respecto al sector externo, lo que tenemos de las importaciones según principales productos del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías es lo siguiente:

Sección XVI. Aparatos mecánicos, calderas, partes; máquinas y material eléctrico.

Capítulo 84. Aparatos mecánicos, calderas y sus partes.

84.43 Máquinas y aparatos para imprimir.

84.43.31.01 Máquinas que efectúan dos o más de las siguientes funciones: impresión, copia o fax, aptas para ser conectadas a una máquina automática para tratamiento o procesamiento de datos o a una red.

84.43.32.01 Máquinas para imprimir por chorro de tinta.

84.43.32.02 Impresora láser, con capacidad de reproducción superior a 20 páginas por minuto.

La sección en que se encuentran las importaciones de los productos de impresión a color, es como arriba se observa en la sección XVI, capítulo 84 y apartado 84.43

Aparatos mecánicos..., y en el renglón 84.43.31.01 se encuentran ubicados los productos multifuncionales que comercializa la empresa en el mercado mexicano⁷.

Las piezas que se importaron durante el año 2008 fueron 3.8 millones con un valor de \$467.9 millones de dólares, con un total de \$236.6 millones de dólares se importaron 2.3 millones de piezas provenientes de China que representa el 51% en este renglón, mientras que con el 34% se encuentra Malasia importando 1.2 millones de piezas con un valor de \$157 millones de dólares. En realidad, la cantidad de piezas que Xerox comercializa en el mercado mexicano con el valor que se importa es realmente pequeña.

2.4 Situación Competitiva y Descripción de Productos.

El sector de equipos de impresión a color es altamente competitivo desde el punto de vista tecnológico y que influye directamente en los precios, teniendo la siguiente estructura en el mercado tanto porcentual como por unidades colocadas en este mercado:

De manera general, lo que apreciamos en el cuadro siguiente, es que Hewlett Packard encabeza y tiene la mayor participación del mercado en este segmento de productos, al alcanzar a distribuir sus productos en un trimestre por 8,939 unidades que equivale el 47% del total de unidades vendidas en todo el mercado.

	Unidades	Ingreso	Participación %
Hewlett-Packard	8,939	\$4,745	47%
Lexmark	6,810	\$4,211	36%
Samsung	1,643	\$470	9%
Xerox	633	\$2,728	3%
Dell	248	\$104	1%
Epson	123	\$75	1%
Konica Minolta	113	\$143	1%
OKI	83	\$127	0%
Kyocera Mita	77	\$203	0%
Canon	70	\$1,014	0%
Sharp	50	\$650	0%
Ricoh	19	\$77	0%
Brother	11	\$11	0%
Toshiba	1	\$10	0%
TOTAL	18,820	14,567	100%

Fuente: ISC SurveyCompany

⁷Anuario estadístico del comercio exterior de los Estados Unidos Mexicanos, 2008, INEGI (consultar liga: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/exterior/2008/impdoll/anuario_md3.pdf; http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/exterior/2008/expdoll/anuario_xd2.pdf)

Mientras que Xerox se encuentra en el cuarto sitio, y su participación es del 3%, distribuyendo en el mercado sólo 633 unidades, es evidente que existe una gran distancia entre Xerox y el líder del mercado. La causa principal se encuentra en el precio, la tecnología de estos productos de marca a marca son muy similares pero la decisión de los consumidores esta en razón al precio más bajo, presencia en los puntos de venta y el posicionamiento del mercado. Lo que nos explica que el mercado razona principalmente por el precio más que por la tecnología, aunque los equipos tecnológicamente hablando cubren las necesidades del usuario.

Cuando me refiero a la descripción del producto⁸ como lo mencione al inicio, mi propósito es enfocarme específicamente en un segmento de productos que está comercializando la empresa, que me servirá para describirlos procesos de planeación financiera de manera clara y precisa, de lo contrario, el trabajo se extenderá más allá de lo fines que persigo.

Pero si es necesario destacar de manera general, que la diversidad de productos va desde equipos de Producción ó impresión de grandes volúmenes, que puede alcanzar hasta un millón de impresiones en blanco, negro y/o color; equipos en formato ancho (plotters) aquellos que tienen la capacidad de imprimir o copiar planos, pósters y carteles; equipos de medio volumen hasta 150 mil impresiones y los equipos de oficina también blanco, negro y color:

- * Sistema de Producción
Color
Blanco y Negro
- * Formato Ancho (Plotter)
- * Color para Oficina
- * Blanco y negro para Oficina

La diversidad de los equipos alcanza un número de alrededor de 300 diferentes modelos. La variedad se establece por la configuración que pueda conseguir cada equipo, lo implica mayor complejidad y cobertura de necesidades, como puede ser la capacidad de memoria, almacenaje de papel, velocidad para procesar los trabajos, impresión o copiado en blanco y negro y/o color, bandejas de salida, alimentadores, charolas para sortear documentos, conexión en red, charolas de salida, alimentación de papel en diferentes formatos y escáner.

El avance tecnológico afecta intensamente la línea de productos de impresión y copiado, desde el ángulo de software y hardware, que como sabemos la marca siempre fue conceptualizada como equipos de fotocopiado o copias, con este avance tecnológico se logro el desarrollo digital, para convertirse en una línea de productos de impresión, copiado y soluciones para los clientes con este concepto.

Destinare los siguientes apartados para describir el producto principalmente de los segmentos Medio y Bajo, en función del volumen que pueden producir o procesar. Recordemos que estos equipos cuentan con diferentes funciones, mismas que veré a continuación.

⁸ Fuente: web site Xerox México para ver gama de productos ingresar a...<http://www.xerox.com/index/>

Debo mencionar que Xerox es líder a nivel mundial en productos de impresión a Color por la calidad y el avance tecnológico en las características de estos productos, comparado con las principales competidores en el Mercado de Impresión, esta tecnología va desde la impresión y copiado por tóner (polvo revelador), hasta la tinta sólida (nueva tecnología tipo cera).

Los productos de impresión y copiado a color pueden segmentarse en bajo y medio volumen principalmente por la capacidad de procesamiento de páginas por minuto (ppm), y es como sigue:

Bajo Volumen – Phaser's

Equipos Multifunción con la capacidad de Imprimir, copiar, escanear, enviar correo y fax, las principales características son las siguientes:

- Conexión a Red.
- Alimentador automático de documentos.
- Capacidad de papel desde 151 hojas a 3,000 hojas.
- Resolución de impresión con calidad de imagen de 2400.
- Resolución de copiado: 1,200 x 1,200 dpi.
- Escaneo a correo electrónico, PC, red o memoria USB.
- Envío de Fax.
- Imprime blanco y negro así como Color.
- Modelos compactos con poco uso de espacio, tiene mayor capacidad de memoria y velocidad para procesar los trabajos a color.
- Modelo ligero.
- Incluye función de ahorro de tóner para trabajos que serán usados como borrador.
- Tamaño máximo de papel oficio.
- Equipo con operación silenciosa en su funcionamiento.
- Los precios desde el más económico de 1,600 pesos a 8,000 pesos.
- El diseño de los equipos están dirigidos al segmento de Hogares y para micro empresas.



Medio Volumen

En función de la capacidad de procesamiento tanto de impresión como de copiado se identifican los equipos de medio volumen, con las siguientes características:

- Imprime sobre una amplia gama de medidas, hasta cartulina (máximo de 300 g/m²).
- Variedad de opciones de acabado: grapado, creación de folletos, perforado de hojas, etc.
- Opcional: escanear y enviar al escritorio, servidor FTP o correo electrónico
- Copia e impresión a dos caras opcional.
- La impresora multifunción dispone de muchas funciones de seguridad: escaneado/correo electrónico, autenticación de red, filtrado de direcciones IP, impresión protegida, fax confidencial y auditron.
- Menú de servicios que permiten desde el equipo un mejor trabajo de operación.
- Consumibles y componentes reemplazables más duraderos, que pueden ser cambiados por cualquier persona sin solicitar apoyo de servicio técnico.
- Incluye bandejas de alimentación automática, semi-manual y manual.
- Capacidad de impresión o copiado es desde 17 ppm hasta 35 en color, mientras que la ppm de blanco y negro es de 26 a 80 ppm.
- El posicionamiento dentro del mercado de pequeñas hasta grandes empresas le permite a la empresa alcanzar mejores márgenes de ventas.



2.5 Tipos de Negocios.

Debido a la gama de productos de su capacidad para procesar documentos de diferentes fuentes, impresión, copiado, fax, escaneo y envío de correo electrónico. La empresa también tiene diferentes tipos de negocios enfocados a cubrir soluciones de oficina:

Venta de equipos.
Renta de equipo.
Renta de equipo con Servicio Integral Xerox (SIX).
Servicio técnico.
Venta de Consumibles.
Venta de Papel.
Venta de soluciones.

Con la integración de estos negocios alrededor de una gama importante de productos se genera el ingreso para toda la compañía.

3. CONCEPTOS TEÓRICOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA.

3.1 Planeación.

La Planeación es el primera fase del proceso administrativo (Planeación, Dirección, Organización y Control) es necesaria y relevante esta, ya que influye directamente en la misión de la empresa, en sus metas y objetivos, determinando además el curso futuro de acción. Este proceso de planeación es dinámico y responde incesantemente ante los cambios del entorno de negocios y las variables externas.⁹ Es importante que la empresa opere desde una perspectiva proactiva, a sólo limitarse a reaccionar ante los cambios futuros de las variables ambientales que le afectan directa o indirectamente. El proceso de planeación normalmente da origen a un plan administrativo, que debe distribuirse dentro de la compañía y de ser necesario, incluir a los socios de negocio.

La planeación requiere que una empresa analice y tenga claras cuáles serán sus acciones futuras. En realidad, el ambiente organizacional se torna cada vez más competitivo y complejo a causa de la creciente competencia internacional y el progreso tecnológico.

La planeación nos permite encauzar los recursos físicos, materiales e inversiones a utilizar en un futuro, basado en el proceso de planeación que indicará la dirección que la empresa debe seguir en los plazos que se definan. Sin este proceso de planeación, no es posible diseñar estrategias, tampoco programas de ventas, ni de inversión, ni programas proactivos para garantizar el éxito en el futuro o el logro de los objetivos, debemos recordar que el proceso de planeación también recae en momentos de crisis o de riesgo para las empresas, así pues, la planeación permite para una empresa idear un método racional para controlar y desarrollar el futuro.

El proceso de planeación debe ser considerado como un proceso clave en la administración de la empresa, por lo que esta función debe centrarse principalmente como una tarea para una gerencia funcional. El encargado de planear o planificador colaboraba en la formulación de la misión, las metas y los objetivos organizacionales, así como con el diseño de estrategias gerenciales para las acciones futuras. Esto les permite a los directivos conectar las acciones futuras con la información estratégica a la cual tienen acceso. Es pues, natural que la planeación se centre dentro de un ambiente gerencial.

Planear permitirá a la empresa estar en condiciones de:

- Alinear los objetivos esperados en el futuro con sus capacidades y recursos.

⁹Shim, Jae k., Siegel, Joel G., Simon, Abraham J.: "Respuestas rápidas para el programa MBA", Prentice Hall, pp. 296-297.

- Diseñar un sistema de información gerencial para gestionar el proceso de planeación, de manera que pueda mantener su capacidad de procesar la información.
- Generar las condiciones en donde todos los niveles intervengan en la operación de la misión, las metas y los objetivos.
- Coordinar la actividad global de desarrollo de los ejecutivos en toda la organización.
- Definir los objetivos organizacionales y de desempeño para alcanzar una mejor calidad y productividad.

Los planes se clasifican ya sea por la especificidad o la oportunidad.

1. Planes específicos, se aplican a las funciones individuales de la compañía: administración de recursos humanos, operaciones, finanzas y comercialización.
2. Alcance temporal del plan, puede corresponder a los parámetros temporales de los objetivos específicos determinados por temporalidad y dependientes uno del otro en el corto, mediano y largo plazo.

La clasificación de los planes organizaciones se agrupan en varias categorías generales que abarcan una amplia gama de funciones:

Planeación estratégica, comprende el proceso más amplio e importante de la planeación. Donde se definen el propósito principal de la compañía y su misión, así como los objetivos a corto, mediano y largo alcance, incluyendo los detalles específicos de la manera en que se cumplirán los objetivos y las metas, basado en valores de desempeño en la organización. Contiene además la planeación operacional y táctica, lo mismo que los planes permanentes.

Planeación táctica. Se ocupa de métodos concretos para implantar un plan estratégico global. Por ejemplo, si una organización deseará entrar en un nuevo mercado o a un nicho, su planeación táctica estudiaría los tipos de productos o servicios que necesitaría para definir si es posible llevarlo a cabo.

Planeación operacional, es muy específica y trata acerca de los métodos para operar los planes tácticos cuyo fin es instrumentar el plan estratégico global. Así, un plan operacional podría centrarse en un proceso de manufactura para elaborar un producto específico desarrollado por un plan táctico, es decir, ejecutar el plan en el ámbito operativo.

También nos encontramos con planes de acuerdo al tiempo específico:

Planes de una sola aplicación, tienen límites temporales y propósitos muy concretos. Sirven para implantar un programa, producto, proyecto o servicio en específico. Un plan temporal, por ejemplo, podría usarse para diseñar e instrumentar un proceso específico

para fabricar un producto particular dentro de un marco temporal definido con mucha precisión.

Planes permanentes, son aquellos que tienen vigencia ininterrumpida en una empresa, como lo son los planes de ventas.

El proceso de Planeación se compone fundamentalmente de seis pasos¹⁰

1. *Monitoreo del entorno externo e interno actual que afecta a la organización.* Antes de establecer un plan estratégico, la administración debe efectuar un examen exhaustivo sobre el entorno global, que abarca: las fuerzas y debilidades de la empresa, el ambiente competitivo y reglamentario, así como la situación actual del mercado y de la economía. Esta reseña servirá para trazar un plan estratégico; pero es necesario coordinarlo con el plan operacional que se basa en el flujo actual de efectivo, el desempeño del mercado y las capacidades globales; es fundamental que este proceso sea una actividad de monitoreo constante para prever posibles cambios en el ambiente.
2. *Fijar metas y objetivos.* El estudio del entorno actual sirve para determinar objetivos a corto plazo y las metas futuras. Los objetivos organizacionales presentan varios límites temporales, según la naturaleza de los objetivos y el tipo de organización. Los planes de largo alcance pueden abarcar hasta 5 años. Los de corto alcance pueden durar hasta un año, mientras que los planes intermedios duran de uno a tres años. En función de la complejidad en que operan ciertas organizaciones a menudo han establecido objetivos múltiples que significan más retos de planeación y presupuesto.

Hay varios tipos de objetivos dentro de las organizacionales, entre los más conocidos tenemos:

- Objetivos de calidad y productividad. Existe una estrecha interrelación entre estos. La productividad es una razón de los insumos de recursos a la producción. Por ejemplo, se encuentra en la razón existente entre la mano de obra y las unidades producidas. Sin embargo, sin una norma de calidad no puede haber productividad; a su vez una gran calidad mejora la productividad al reducir desperdicios y defectos de producción.
- Objetivos de venta ó comercialización. Son el éxito que la compañía logra mediante un mayor crecimiento en su participación en el mercado, el de sus productos y servicios. La administración procura además evaluar la mezcla global de mercado a fin de decidir donde debe asignar sus recursos, por ejemplo, donde la empresa puede establecer promociones a través de precios agresivos en función del precio de la competencia.
- Objetivos de rentabilidad. Abarcan el aumento total de utilidades en relación con las ventas y activo neto. Se emplean muchas razones de análisis financiero para medirlos. Son importantes los objetivos de rentabilidad, pues le permiten a los

¹⁰Goodstein, Leonard D.; Nolan, Timothy M.; Pfeiffer, J. William, "Planeación Estratégica Aplicada", Ed. Mc GrawHill, pp. 11.

directivos vigilar el progreso financiero, y es un objetivo clave donde los inversionistas dirigen su atención.

3. Crear un plan de acción organizacional. Del proceso de planeación se obtiene como resultado el establecimiento de un plan, cuyo fin es cumplir con los objetivos y metas establecidos a corto y largo plazo. El plan tras definir rigurosamente y entender a fondo los objetivos a corto plazo que son congruentes y que facilitan cumplir con los objetivos intermedios y de alcance más largo. Una vez logrado el consenso de los que se encargaran de llevarlo a cabo, el plan se transforma en un documento redactado claramente, que debe ser publicado dentro de la organización convenientemente a los niveles involucrados. El plan debe incluir todos los objetivos a corto, mediano y largo plazo; pero también tienen que ser lo bastante flexible para admitir adaptaciones a cambios futuros del entorno dentro de la organización así como del externo.
4. Asignar los recursos. Para que el plan de acción se lleve a la práctica, hay que valorar rigurosamente la cantidad de la naturaleza de los recursos requeridos, para lo que es clave elaborar un presupuesto para asignar los recursos que son necesarios para que las áreas logren el objetivo. El presupuesto se basa en un análisis de prioridades aplicado a cada objetivo, además ha de ser compatible con los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Las asignaciones presupuestales exigen una vigilancia constante para medir el éxito.
5. Implementar el plan. Esta etapa en el proceso de planeación es clave y difícil, donde el plan organizacional no surtirá efecto alguno a menos que se lleve a cabo o ejecute. Los planes de acción de la compañía se realizan con la cooperación y trabajo en equipo de los miembros de la empresa. Es necesario coordinar las actividades de los gerentes; también orientar y capacitar a los empleados en su implementación.
6. Controlar el plan. El proceso administrativo supone una constante retroalimentación de la información relativa a la eficacia con que el plan está cumpliendo los objetivos establecidos. Un sistema de información general resulta extremadamente útil en la administración de la implementación, y el monitoreo debe ser sistemático, y una herramienta eficaz es a través del Control de Gestión.

3.2 Administración Financiera

La Planeación financiera es una técnica que forma parte de la administración financiera, entonces antes vamos a describir de manera general que es la administración financiera, es integrante de las fases del proceso de la administración general, su objetivo, es obtener los máximos beneficios de una empresa, en lo que respecta a la productividad de sus activos, la rentabilidad y utilidades, para maximizar el capital contable a largo plazo de la empresa; captar fondos y recursos de forma eficiente que sean razonables y oportunos, obtenidos tanto por aportaciones de los accionistas (capital contable), recursos financiados por proveedores, acreedores comerciales o bien bancarios (pasivo).

Entre las principales actividades de la administración financiera es coordinar el capital de trabajo, lo que significa vincular adecuadamente cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa para operar, en lo que respecta al equilibrio entre el activo circulante (dinero, cuentas por cobrar, inventarios, y otros), y el pasivo circulante (proveedores, acreedores, carga tributaria y cuentas por pagar a corto plazo).

Las inversiones contemplan cada uno de los activos fijos y diferidos (maquinaria, terrenos, equipos, costos de instalación, etc.), así como las inversiones en acciones, obligaciones, bonos, cetes, etc. Presentar resultados de una empresa es una tarea importante, e integrante de la administración financiera, que va desde integrar los estados de resultados, hasta reportes de ventas, de costos variables y fijos, costos de producción, utilidades, etc. en función de la temporalidad que se defina. Dentro de la Administración financiera se encuentra el análisis financiero donde se recopila, concentra y procesa información para estudiar y evaluar el pasado financiero de una empresa e identificar riesgos y oportunidades. Son clave todas estas actividades de análisis que involucra factores, métricas claves definidas de fuentes tales como la contabilidad general, de desempeño establecido por áreas o corporativas alineadas a los resultados esperados por la empresa.

3.3 Planeación Financiera y tipos.

La Planeación Financiera, también es parte integrante de la administración financiera la cual estudia, evalúa, proyecta el futuro económico y financiero, e interpreta información de la empresa, con el fin de tomar decisiones acertadas por los diferentes niveles de la organización, lograr maximizar el capital contable a largo plazo y alcanzar los objetivos previamente establecidos por el tipo de empresa pública, privada o social.

La planeación financiera está integrada por planes normativos, estratégicos, tácticos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, asimismo, existen proyectos temporales o permanentes que deben ser considerados en los planes financieros. Las líneas provenientes de los planes estratégicos de la empresa son claves para lograr una planeación financiera exitosa, por ello, la importancia de este proceso que alimenta las actividades de planeamiento financiero.

Los planes financieros pueden ser¹¹:

1) Correctivos, estos planes buscan asegurar el cumplimiento de los objetivos señalados de otros planes, en el caso que existan desviaciones, señalados por los mecanismos de control de gestión, y tendientes a asegurar el cumplimiento de objetivos modificados respecto a los planes originales, cuando las desviaciones denotadas por los mecanismos de control se juzguen imposibles o incosteables de corregir total o parcialmente, sea por el total necesario o más conveniente modificar las metas y objetivos originales.

2) Desarrollo o inversión, se establecen para lograr objetivos de expansión o crecimiento, penetración de mercado, desarrollo de productos nuevos para el mismo

¹¹Shim, Jae k., Siegel, Joel G., Simon, Abraham J.: "Respuestas rápidas para el programa MBA", Prentice Hall, pp. 298.

mercado, o desarrollo de nuevos mercados para los mismos productos, o bien, una combinación de estos objetivos; tendientes a lograr objetivos de diversificación para nuevos productos, mercados o nichos.

3) Liquidación o cierre, estos planes son necesarios cuando la empresa se encuentra en situación apremiante o estratégica y debe de cerrar su operación general o de una línea de negocio o producto, los planes permiten realizar un cierre gradual o definitivo calculado y ordenado para minimizar los impactos financieros.

Considerando los métodos de Planeación financiera, estos tienen por objeto aplicar técnicas y herramientas para entender, proyectar, estudiar y evaluar las cifras financieras que prevalecerán en el futuro, con la intención de que sirvan de base para alcanzar los objetivos propuestos, y para mejorar la precisión en la toma de decisiones, en épocas de auge, normales o de crisis (metodología formal estándar):

1. Pronósticos financieros.
2. Estados financieros proforma.
3. Punto de equilibrio global.
4. Punto de equilibrio en unidades de producción.
5. Proyectos de inversión.
6. Apalancamiento y riesgo de operación y financiero.
7. Presupuestos financieros.
8. Árboles de decisiones.
9. Arrendamiento financiero.

De este modo, en el proceso de planificación financiera se trata de proyectar para la empresa, en términos monetarios, el posible estado futuro que desea alcanzar la empresa, identificando cuales son los recursos disponibles y los necesarios que requiere para lograrlo, siguiendo los objetivos del plan estratégico de la empresa. Un plan financiero especifica y cuantifica en términos de recursos monetarios el resultado de cada una de los diferentes escenarios o alternativas de acuerdo con las estimaciones del entorno que se realicen, así como las necesidades financieras que se pueden derivar de cada política empresarial.

El plan financiero es un documento vivo que guía las acciones de la empresa o institución para asegurar que cuente en todo momento con los recursos financieros necesarios para su operación y desenvolvimiento; asegurando su viabilidad y generación de utilidades. El desarrollo y actualización del plan de finanzas no es un evento único o aislado; la planeación financiera es un proceso continuo, lo que implica constante evaluación, análisis, previsión y planeamiento para proveer criterios y guiar las acciones de la administración del patrimonio y recursos con los que opera la empresa, por y para los diferentes niveles de la organización.

Con la planificación financiera no se trata únicamente de decir exactamente cuál será el estado futuro de la compañía, lo cual sería casi imposible de precisar, sino más bien anticipar, cuál es el impacto de las acciones establecidas en los planes estratégicos, así como de los cambios ocurridos en el entorno externo, que se pueden presentar antes de que estos ocurran y exista el tiempo para reaccionar y encontrar alternativas posibles.

Para profundizar en el proceso de planeación financiera al interior de una empresa es necesario conocer los componentes básicos en este proceso que son: flujos financieros, información financiera, objetivos financieros, diagnóstico financiero y estados previsionales.

Los Flujos financieros de la empresa, están ligados a las decisiones en lo que se refiere a la planificación financiera, son los que se incluyen dentro de la dirección financiera y que se trata de controlar y dirigir el conjunto de flujos o recursos financieros que se generan y con los que cuenta la empresa. Es por tanto, obligado recorrer el circuito completo de los flujos monetarios de la empresa, puesto que es el campo de acción de la planificación financiera.

Inicialmente, el dinero ingresa en el flujo financiero de la empresa como aportaciones de los propietarios (capital propio) o en forma de préstamos: son los orígenes del capital. Cualquiera que sea su origen, el destino del dinero se concentra en una gran bolsa que es administrada por la tesorería de la empresa.

Parte de las aportaciones de los propietarios en capital, es usado para adquirir los elementos que la empresa requiere para operar y llevar a cabo las actividades productivas. Normalmente, existe un periodo de retraso entre el momento en que los activos son adquiridos y hasta que son pagados (pago a proveedores). También es posible que algunos capitales se destinen a inversiones financieras. Todo ello constituye lo que se denomina las aplicaciones de capital.

En tercer lugar, se combinan los factores productivos que constituye la actividad productiva de la empresa. En esta fase, no existe flujos de dinero, ya que el afluente de entrada son los factores, y el de salida son los productos en curso y terminados, listos para su comercialización.

En cuarto lugar, los productos acabados que se encuentran en el inventario procedentes de la línea de producción son vendidos, generando un flujo de efectivo que ingresa a la tesorería de la empresa (de nuevo existe un retraso temporal entre la venta y recuperación de cartera). En lo que respecta, a los factores productivos duraderos (activos fijos), pueden ser vendidos generando otros flujos, o bien son amortizados o depreciados, incorporando ese coste al precio de los productos.

Finalmente, hay salidas de dinero de la empresa hacia el Gobierno (impuestos), los acreedores (pago de capital e intereses) y los accionistas (dividendos). En este proceso, hay que tener en cuenta que aunque no siempre se produce movimiento de dinero (por ejemplo, durante la actividad productiva), estas etapas son igualmente importantes, dado que en ellas se “incuban” futuros movimientos de dinero.

La dirección financiera ha de prestar especial importancia a la tesorería, ya que es considerado el corazón de todo este circuito. Recibe los flujos de efectivo o dinero y lo reenvía al sistema, que sólo seguirá funcionando mientras el circuito no se detenga.

Información financiera, es el segundo componente básico para tomar decisiones financieras. Se requiere información a tres niveles, empresa, sector y entorno. A su vez los datos necesarios en cada uno de los niveles son de tres tipos: estratégicos, estados contables y financieros, e información sobre los mercados financieros. Para que cumpla

su función, la información financiera a de reunir una serie de requisitos: comprensible, relevante, fiable, comparable, y oportuna.

Objetivos financieros, en un proceso de toma de decisiones, la formulación de objetivos es la base para establecer estrategias y acciones encaminadas a lograr estas Metas. Cuestión por tanto clave, involucrar en la definición de los objetivos a la Dirección financiera, estos objetivos financieros son el punto de partida necesarios para realizar comparativos, para encontrar brechas positivas o negativas de los logros, localizar posibles riesgos y oportunidades para tomar decisiones precisas.

Una vez que el objetivo general es establecido por la Dirección financiera, se toman decisiones desde la perspectiva de inversión y de financiamiento, a su vez, en cada uno de estos ámbitos aparecen objetivos específicos, por ejemplo: en Inversión se plantea maximizar la rentabilidad, mientras que en el Financiamiento el objetivo es minimizar el coste de capital.

Estos objetivos específicos, por un lado, han de ser marco de referencia de las distintas políticas financieras existentes, entre las que se encuentran las de inversión, liquidez, endeudamiento, entre otras y, por otro, han de ser compatibles con el objetivo financiero general de expansión rentable, financieramente sana y con las restricciones o parámetros que fluyen del objetivo general de la empresa. Sin embargo, también se establece en este marco, la posibilidad de salida, cierre o quiebra de una entidad productiva, el objetivo estará sustentado en minimizar en lo posible las pérdidas o impactos por este proceso, principalmente para los factores productivos y los propietarios de los activos.

La Dirección financiera establece los objetivos financieros de muy diversa índole y nivel. Generalmente, podemos encontrarnos con empresas que hacen coincidir el objetivo financiero con el general de la empresa, como la rentabilidad, y algunas empresas que fijan su objetivo financiero en algún aspecto muy concreto de la acción financiera, como la liquidez. Esta misma variedad se da entre objetivos del mismo nivel dependiendo del aspecto de la decisión financiera que se considere más relevante o condicionante de la marcha general de la empresa.

Diagnostico financiero, los objetivos de la empresa establecidos en procesos previos y de los resultados alcanzados, son necesarios para el proceso de diagnostico que no es más que el análisis de la situación en la que nos encontramos como punto de partida para la toma de decisiones. El análisis económico-financiero de la empresa, o simplemente análisis financiero, tiene como objetivo fundamental el análisis de la situación económica de la empresa y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos. El diagnostico ya sea del índole positivo y de oportunidad es necesario encontrar la relación causal que afecto significativamente los resultados.

El Director financiero debe asegurarse que el análisis financiero debe contemplar todos los aspectos significativos de la actividad financiera. No basta con que una empresa económicamente alcance los beneficios esperados, necesita además, que su estructura financiera corresponda con su estructura económica, no sólo en el momento presente, sino también en el futuro. Al mismo tiempo, el análisis financiero debe anticipar y prevenir los estados de insolvencia que se dan cuando la estructura financiera no es adecuada para ayudar a la dirección financiera en la toma de decisiones.

El análisis financiero utiliza fundamentalmente cuatro documentos de síntesis: Balance General, Estado de pérdidas y ganancias, estado de origen y aplicación de fondos y el estado de orígenes y aplicaciones de flujo de efectivo. Como procedimiento de análisis, el método de las razones financieras es uno de los más utilizados, si bien en el análisis financiero se emplean también técnicas modernas (software especializado), técnicas estadísticas y econométricas, cuyo grado de complejidad no siempre corresponde con la bondad de los resultados tales como el análisis de tendencias.

3.4 Razones Financieras.

Las Razones de análisis financiero¹² más usadas, para lograr un efectivo análisis del estado financiero de una empresa son las siguientes:

Razones de Liquidez	
Circulante o Capital de Trabajo	Activo circulante/Pasivo circulante
Prueba del Ácido	(A. circulante – Inventario)/Pasivo circulante
Liquidez o Efectivo	Efectivo/Pasivo circulante
Margen de Seguridad	(A. C. –P. C.)/Pasivo circulante
Razones de Deuda	
Deuda total	(Activo-Capital)/Activo
Multiplicador de capital	Activo/Capital
Endeudamiento	Pasivo/Activo
Endeudamiento Neto	Pasivo/Activo circulante
Razones de Rotación	
Rotación de Inventarios	Costo de ventas/Inventario
Rotación de Cartera	(Ventas/Cuentas por cobrar)*días
Rotación del Total de Activos	Ventas/Activo
Razones de Rentabilidad	
Margen Neto de Utilidades	Utilidad Neta/Ventas
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad bruta/Ventas
Rendimiento sobre los Activos	Utilidad neta/Activo

Las Razones de Liquidez, son usadas para medir la capacidad del negocio para el pago de sus cuentas en el tiempo, así como para conocer cuáles son las necesidades de liquidez para la operación de la empresa sin usar el flujo de caja. Entre las razones más importantes para conocer el desempeño en este renglón de la empresa, se encuentra la Razón o prueba de ácido que es expresada por la relación entre el Activo circulante menos los inventarios sobre el Pasivo Circulante, en la medida que el factor sea positivo y lo más alto posible entonces tendremos una alta liquidez, lo que permitirá enfrentar la deuda a corto plazo en la fecha de vencimiento. La Razón de Circulante mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubran sus pasivos a corto plazo.

Las Razones de Deuda ó apalancamiento, nos ayudan a entender el nivel de las obligaciones que tiene la empresa con terceros, es decir, el factor indica la extensión en

¹²Perdomo Moreno, Abrahám, "Planeación Financiera para épocas normal y de Inflación", Ediciones PEMA, pp. 322-329.

la que la empresa ha financiado sus activos con fuentes de fondos que no pertenecen a los propietarios. En la situación de endeudamiento, nos dice el monto de dinero de terceros que se emplea para generar utilidades, es decir, las obligaciones que tiene la empresa con terceros por el apalancamiento utilizado. La razón de Endeudamiento mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuanto más alto sea este índice, tanto mayor será la cantidad de dinero de terceros utilizada por la empresa para generar utilidades.

Las Razones de inventario y cuentas por pagar, nos muestran la capacidad o actividad que tiene la empresa para convertir sus activos en dinero a través del tiempo, es decir, la liquidez de la empresa basado en su inventario y cuentas por pagar. La rotación de cuentas por cobrar nos indica el número de veces que el saldo promedio de cuentas por cobrar retorna al flujo financiero de la empresa, mide el tiempo que pasa desde el momento de la venta durante el año, hasta que es recuperado o cobrado. Para una mejor visión de la liquidez de cuentas por cobrar es necesario observar un cuadro de bandas de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar. Finalmente, la Razón de Rotación de activos totales indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear la totalidad de sus activos a fin de generar ventas. En general, cuanto más alta sea la rotación de activos totales de la empresa, tanta mayor eficiencia existirá en la utilización de los Activos.

Las Razones de rentabilidad, son útiles para entender cuál es el nivel de ganancia que presenta la empresa con respecto a su nivel de operación, además de ser un índice que refleja la eficiencia de la administración de la empresa para generar utilidades. La Razón de margen neto de utilidades, determina el porcentaje restante sobre cada dólar de ventas, mientras más alto es mejor. Se trata de un índice citado con frecuencia para medir el éxito de la Empresa, con respecto a las utilidades sobre las ventas. El índice de utilidad bruta sobre ventas netas muestra la capacidad de la administración del negocio para controlar los gastos y convertir las ventas en utilidades, el margen de utilidad es afectado por el costo de las mercancías vendidas. La razón de rendimientos sobre activos mide el porcentaje de rendimiento ganado sobre el capital total invertido después de que los intereses e impuestos que ya han sido pagados.

Los problemas que enfrenta el proceso de análisis de las razones financieras es el de interpretación, si el factor obtenido nos indica un desempeño correcto o de riesgo esta en función de la pericia del experto considerando la experiencia en el ramo y actividad donde se encuentra la empresa. En términos absolutos, no existe solución a este problema, es necesario añadir al cálculo, un juicio de valor que será subjetivo y este en función del tipo de empresa y de la experiencia de quien lo analiza, de su actitud frente al riesgo, o del punto de vista adoptado con respecto a la industria o actividad económica en que se encuentre.

Para solucionar este problema, se han diseñado técnicas basadas normalmente en la ponderación de razones financieras, que tratan de sintetizar la información aportada por distintas razones. Las ponderaciones se obtienen a partir del análisis discriminante que permite obtener una ecuación lineal, dentro del espacio matemático originado por las distintas razones, en el cual la empresa se debe de situar.

Además, es importante señalar que el análisis numérico no es suficiente y que habrá que considerar otras cuestiones cualitativas muy importantes: dependencia de uno o varios clientes, diversificación de la producción, dependencia de la producción,

dependencia de uno o varios proveedores, actividad en otros países (riesgo país, riesgo de tipo de cambio, etc.), condiciones de competencia (monopolio, oligopolio, mercado abierto), dependencia de la investigación, entorno legal de la empresa, etc.

De lo que se trata es de localizar lo que se encuentra mal y poder corregirlo, lo cual constituye uno de los principales objetivos de la Dirección financiera. El diagnóstico permite poner en evidencia los problemas y oportunidades de la empresa en diferentes aspectos: liquidez, ventas, estructura financiera y beneficios.

3.5 Estados previsionales, Implementación y Control del plan financiero.

El elemento básico sobre el que se asienta el plan, es el desempeño de las expectativas, tanto en lo que se refiere al futuro que se deriva de la actividad y decisiones de la empresa, así como el que se genera en el ámbito externo, que debe considerarse ya que directa o indirectamente afectan el desempeño.

En ambos tipos de previsión se recoge de la misma forma que el resultado de la actividad de la empresa, mediante estados contables a los que se califica como previsionales. Por su parte, la expresión concreta del plan también se materializa en estados contables, como cuantificación ordenada de lo que se quiere conseguir y como emplear los recursos para lograrlo. Todo plan financiero contendrá al menos los siguientes documentos: Balance, Pérdidas y Ganancias y Fuentes y usos de la tesorería.

Por esta razón, los estados previsionales se presentan en un principio como un instrumento que aporta al plan los datos sobre la evolución del futuro de la empresa, pero al mismo tiempo se pueden confundir con el propio plan al incluir no sólo el futuro incontrolable por la empresa, sino el que se deriva de sus propias decisiones. Así, por ejemplo, el objetivo que espera el beneficio que se expresa en el plan, lo que puede ser una cifra a medio camino, entre una previsión, que podemos llamar objetiva, y otra que refleja lo que la dirección espera conseguir.

La implementación y control del plan financiero, consiste en comunicar la estrategia general financiera a quienes tengan responsabilidad en su operación y en poner en marcha el plan, asignando los recursos necesarios y realizando las acciones y tareas específicas en el plan de trabajo, de acuerdo con la orientación que establecen las estrategias financieras explícitas en el plan.

Durante el proceso de monitoreo de este plan financiero, debe realizarse una revisión periódica de avances y resultados, considerando tanto las situaciones cambiantes en el medio ambiente, como en la ejecución que haga la organización logre del plan. También deben detectarse con oportunidad y, en su caso, prever las diferentes situaciones que pudiesen presentarse en el entorno de la empresa y que representen una oportunidad, obstáculo o riesgo para el logro de los objetivos establecidos en el plan financiero.

Para que un plan sea efectivo y no pierda su impacto durante el tiempo que comprende, implica revisar periódicamente estrategias, proyectos y actividades para hacer los cambios que sean necesarios, por ello, por lo menos deben hacerse en el proceso de planeación financiera revisiones al plan anual cada trimestre, o bien, basado también en la situación de la empresa y su entorno.

Con lo anterior, término con las consideraciones teóricas acerca de la Planeación financiera, por lo que a continuación, el enfoque está dirigido a la realidad en que opera el proceso de planeación financiera en la empresa en la que laboró, con lo cual permita ser muy explícito para establecer cuáles son las diferencias o la distancia entre la teoría y la práctica, enfocado al proceso de planeación dentro de la misma empresa.

4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA UTILIZADO POR LA EMPRESA

La misión del área de Planeación financiera es concentrar, analizar e interpretar información principalmente financiera para proyectar el futuro, con el fin de tomar decisiones precisas en los diferentes niveles de la organización. Referente al establecimiento y logro de las metas y objetivos, el control es clave como método para monitoreo eficaz y sea la base para el diseño del trayecto futuro que deba seguir o cambiar la compañía, todo lo anterior, se inscribe en los Estados Financieros hoja de balance, estado de pérdidas y ganancias y el flujo de efectivo.

4.1 Proceso de Planeamiento Financiero y sus componentes.

El modelo del área de Planeación financiera en Xerox, sigue un proceso secuencial de pasos en orden específicos para establecer objetivos financieros esperados por la organización, el proceso es el siguiente:

1. Solicita, concentra y resguardo de información histórica de las principales variables del ambiente interno del negocio, económico, mercado y competencia (información: procesamiento, organización y fuentes).
2. Desarrollo y procesamiento de información a través de sistemas especializados.
3. Análisis de variables y presentación de información.
4. Comprensión del posible desempeño futuro de las principales variables.
5. Planteamiento de escenarios en función de expectativas, se revisa y fijan objetivos por las áreas comerciales y operativas (Mercadotecnia, Comercial, Finanzas, Logística, Cobranza y Recursos humanos) con una activa e intensa interacción entre estas áreas y Planeación financiera.
6. Establecimiento del plan en los Estados de resultados de la Compañía, basado en información, proceso de revisión y definición definitiva de los objetivos.
7. Publicación y entrega del Plan a la organización y áreas pertinentes.
8. Implementación, control y monitoreo del Plan o Outlook.

En la línea del tiempo durante el período de un año en el proceso de Planeación financiera, el calendario principia estableciendo el Plan anual que programa los objetivos para el siguiente año, las actividades de planeamiento se conducen en los meses de septiembre y octubre, plasmando objetivos financieros, operativos y comerciales del siguiente año, sin embargo, durante cada trimestre del año continua el proceso, pero es donde se sujeta a revisión y análisis el plan, tanto los resultados logrados durante el trimestre, como lo esperado en el plan anual, a esto se le denomina con el término específico de "Outlook", en él se validan las expectativas futuras del

negocio, esta revisión es en función de los meses que se han cerrado con lo que resta del año, que es como sigue: 0+3, 3+9, 6+6 y 9+3, para mejor explicación, el primer dígito son los meses cerrados, mientras que el segundo son los meses que corresponden a plan o lo que resta del año.

El primer paso en nuestro modelo de planeación financiera, inicia en solicitar y obtener información de las diferentes fuentes disponibles ya sea histórica, actual o reales, que va desde la información del ambiente interno, económico, del mercado e incluso de la competencia, las fuentes de información por variables, se estructura de la siguiente manera:

Ambiente Interno. Información generada por la empresa.

- a. Ventas por producto y cliente.
- b. Precio y costo por producto.
- c. Equipos instalados en campo por modelo.
- d. Márgenes de utilidad (costo por ítem).
- e. Facturación por cliente.
- f. Volumen de copiado generado por equipo.
- g. Descuentos sobre las ventas.
- h. Nivel de ventas por los canales de distribución.
- i. Inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.
- j. Gastos por concepto.
- k. Número de empleados.
- l. Niveles de servicio técnico a los clientes.
- m. Prospectos de ventas (pronóstico).
- n. Lanzamiento de productos.
- o. Venta de los Distribuidores de productos Xerox (Sell-out)

Económica, Social y Político.

- a. PIB (producto interno bruto) total y por actividad.
- b. INPC (índice nacional de precios al consumidor).
- c. Tipo de cambio paridad de peso con dólar.
- d. TIIE (tasa interbancaria de equilibrio).
- e. Tasa de desempleo.
- f. IPC (índice de precios y cotizaciones).
- g. Riesgo país.
- h. Balanza comercial.
- i. Desempeño económico de EUA en sus principales variables.
- j. Situación social y política del país y el escenario internacional.

Entorno externo. Información referente a situación de indicadores no propios a la empresa.

- a. Precios de competidores por segmentos.
- b. Expectativas de crecimiento del mercado.
- c. Leyes tributarias o impositivas.
- d. Leyes en general que afecten al desempeño de la empresa.
- e. Lanzamientos de productos por competidores.
- f. Participación de mercado, por producto y segmento.

La información comienza por los resultados periódicos actualizados de la empresa, datos históricos, hasta el seguimiento futuro esperado de desempeño de estas

variables. En cierto sentido, se trata de concentrar el proceso de monitoreo de información en las principales variables, de lo contrario sería interminable hacer estimaciones de toda la red de información con los recursos disponibles.

Este proceso es dinámico, pero existen variables como la venta por producto que es sistemático, pero en ocasiones de acuerdo a los objetivos estratégicos de cada una de las líneas de negocio, es necesario desarrollar o diseñar herramientas nuevas para el monitoreo de variables, para conocer el desempeño y realizar un análisis efectivo.

La principal fuente de información interna, se encuentra en la dirección de Contraloría, donde se ubican las áreas de Información financiera e Ingresos y costos, quienes son responsables de la contabilidad, concentran las bases de datos donde se encuentran los resultados detallados por línea de negocio, que sirven de base para analizar la información, otras fuentes provienen de las áreas operativas y comerciales que cuentan con información del desempeño de cada una de sus áreas.

Con respecto a la información económica, social y política se toman de publicaciones, la fuente proviene de agencias especializadas como son Bursamétrica y Capem¹³, estas envían semanalmente reportes de monitoreo continuo de las principales variables económicas y financieras, tales como inflación, sector externo, precios, IPC, PIB. Establecen expectativas y proyecciones de acuerdo a su conocimiento e información disponible. Por el lado del mercado, se cuenta con una encuesta trimestral del mercado y competencia del sector en que compite los productos Xerox, la empresa es IDC¹⁴ es el principal proveedor mundial de inteligencia de mercado para los mercados de tecnologías, de telecomunicaciones y de consumo para hacer decisiones basadas en hechos sobre adquisiciones tecnológicas y estrategia empresarial.

Para alcanzar un eficiente desarrollo y procesamiento de información se siguen dos rutas, la primera, se vincula con la conexión a los servidores locales y en la red de bases de datos que se encuentran en la plataforma Oracle, donde se concentra toda la información contable mensual por línea de negocio. Es necesario, para manejar la gran cantidad de información y datos, un software extraordinariamente poderoso que no tenga límite en la cantidad de registros de las bases de datos como lo es "ACL 9.2"¹⁵, este software está diseñado para auditorías de los procesos contables, ya que permite filtrar las bases de datos independientemente del tamaño de estas. La segunda ruta, se obtiene de la conexión a los servidores ubicados en la Corporación, que contiene el detalle por modelo de las unidades vendidas, el precio y el ingreso que se generó, así como el costo de cada modelo, también se encuentra disponible información de la Hoja de balance, del números de empleados e información adicional, la plataforma para acceder y consultar esta información es a través de "Hyperion Essbase" además de ser un software para recobrar información proveniente de los servidores, también se aprovecha para la inteligencia de negocio, a través de diseño de bases de datos para arrojar indicadores claves de desempeño de las líneas estratégicas de la empresa.

La información al haber sido procesada y filtrada, se concentra en hojas de cálculo (Software Excel), con ello los pasos de procesamiento eficiente de información se logra

¹³Para más información ir al site web: <http://www.acl.com>

¹⁴ <http://www.idc.com/>

¹⁵ <http://www.capem-oef.com/inicio.asp>

con este enfoque, lo que libera el proceso para continuar con el planeamiento financiero en su fase de Análisis.

Como bien sabemos la información es “poder”, que bien manejada permite mejorar los niveles de precisión de los pronósticos y/o planes a corto y largo plazo. La metodología para nuestro proceso de análisis, consta de dos etapas, la primera es de diseño, en donde se elige una variable relevante de alguna de las líneas de negocio. Se traza el análisis siguiendo el método de investigación que es establecer hipótesis de trabajo, objetivo y contestar preguntas de negocio clave. La siguiente etapa es la actualización, que comprende tomar la información actual o de cierre y comparar con los objetivos, si existen desviaciones importantes encontrar los causales que modificaron los resultados esperados para explicar dichas variaciones. Finalizadas las dos etapas de análisis, se prepara una presentación con los hallazgos relevantes para revisarla con los principales tomadores de decisiones y se preparen los planes de acción para cubrir la brecha o tomar oportunidades de negocio. Finalizada esta etapa, cumplimos con el objetivo de analizar las principales variables y presentación de la información.

Así bien, los resultados del análisis de las principales o las que consideramos variables claves, van a acoplarse en el proceso para entender el desempeño futuro, con la premisa de establecer la capacidad de desempeño de cada una de las líneas de negocio. En resumen, la información es el pilar importante para establecer el posible comportamiento futuro de las variables, localizar los riesgos, las oportunidades y estimar la magnitud de los impactos en cada línea de negocio.

Sin embargo, los lineamientos corporativos que son las expectativas de crecimiento de cada línea de negocio en ingreso y utilidad, son los ingredientes adicionales y en algún momento con mayor peso, para elaborar los escenarios y entregar una propuesta de plan financiero a cada área.

El siguiente esquema muestra los componentes arriba mencionados, para diseño de una propuesta de plan por línea de negocio:



Las expectativas son importantes para construir escenarios, lo que se pretende es establecer tres escenarios: el mejor, el bajo e intermedio (posición conservadora), es un momento clave en el proceso, ya que es donde se apartan los sueños de la realidad, posibilita visualizar la brecha que existe entre cada uno de los escenarios. Se desglosan las principales variables que integran cada una de las líneas de negocio, esto nos

expone cuales son las necesidades o condiciones específicas para alcanzar o mantener los objetivos esperados desde un enfoque principalmente financiero.

En otras palabras, nos indica cual es la capacidad y limitación de los recursos disponibles de la empresa y presenta los recursos financieros que se requieren para el logro de objetivos, balanceado por los riesgos y oportunidades externos que enfrenta la empresa. Recordemos que los pasos iniciales del proceso de planeación financiera de la empresa, se tiene como fuente de información, el análisis de las principales variables por línea de negocio, que auxilia en la estimación de modelos financieros.

A su vez, es obligatorio una estrecha comunicación con las áreas de mercadotecnia, comerciales y operativas, quienes están sensibilizados con las condiciones del mercado, se encuentran cerca de los clientes, conocen el desempeño de las áreas de ventas y cuentan con información específica de estrategias por línea de negocio y producto, en el extremo del proceso las áreas comerciales son las responsables en lograr las ventas necesarias para alcanzar los objetivos esperados.

Finalmente, se generan cada una de las propuestas de plan financiero por línea de negocio que serán montados, en el Estado de pérdidas y ganancias, y así expresar la realidad futura en términos de Ganancia (PBT: Profit before taxes), donde se visualiza la contribución de cada una de las líneas de negocio en Ingreso y rentabilidad durante el período anual, el cual será llevado al comité ejecutivo a revisión y/o aprobación según sea el caso.

4.2 Preparación de Presupuesto pro-forma

El Presupuesto pro-forma se define como la proyección futura de los gastos de la compañía durante un año, se construye con la información del Estado de pérdidas y ganancias, que es la base para fijar las cuotas de ventas por área y de detalle por vendedor, ya sea por ingreso o por cantidad unidades desplazadas, la cuota se calcula en función del potencial de los clientes (cantidad de ventas y número de clientes) que se encuentran en el territorio de ventas, y la asignación de clientes o territorios se basa en el desempeño, la capacidad de los vendedores y la cobertura.

Una vez que se precisa y confirma el plan con el número de vendedores actuales y los requeridos, se determina el plan de gasto, este renglón tiene una alta complejidad debido a que cada área debe fijar el monto promedio para operar en el período establecido.

La metodología empleada, está condicionada primordialmente por restricciones Corporativas y de funcionamiento óptimo, donde el factor se estima, considerando el total de gastos entre las ventas totales, factor que debe ser igual o menor al 18%, sin embargo, como este factor se calcula basado en las ventas totales, si las ventas descienden este factor será altamente presionado, para que la empresa opere este factor algunas veces rebasa el 18%, por lo que, existe una alta dependencia sobre el ingreso para situarse en parámetro.

La estimación entonces, se basa en el número de empleados en cada área, ya sea operativa como administrativa (staff o back office), y de los empleados actuales como los requeridos, se establece el plan de gasto, esto debido a que sin importar el nivel de

ventas este será un gasto fijo. Es decir, se debe considerar el costo por empleado o vendedor de acuerdo al nivel organizacional (sueldo, beneficios laborales, automóvil, comisiones, gasto de informática, capacitación, entre otros). El bloque de gastos que no está directamente ligado a la operación del área, se consolida de manera independiente en los renglones del gasto, aquellos que no se puedan calcular por empleado, como son mantenimiento de instalaciones, depreciación, servicios especiales, publicidad, etc. serán valoran considerando los gastos históricos en estos renglones, además de las expectativas de crecimiento o reducción.

Para alcanzar el consenso, es necesario que el área operativa defina los recursos que requiere para alcanzar su plan que propone, en otras palabras, que número de vendedores necesita o si se justifica un Ejecutivo de ventas especializado en alguna de las gamas de producto, contemplando el pronóstico de ventas basado tanto en los inventarios existentes en el almacén, como los que deberán comprarse y el costo que esto significará, dicho de otra manera, cuánto debe invertir en recursos cada área y la empresa para lograr los objetivos. Al concluir el cálculo del presupuesto, se encuentra listo para consolidarlo en el estado de resultados junto a cada una de las líneas de negocio, con el Ingreso, Costo, Gasto y otros.

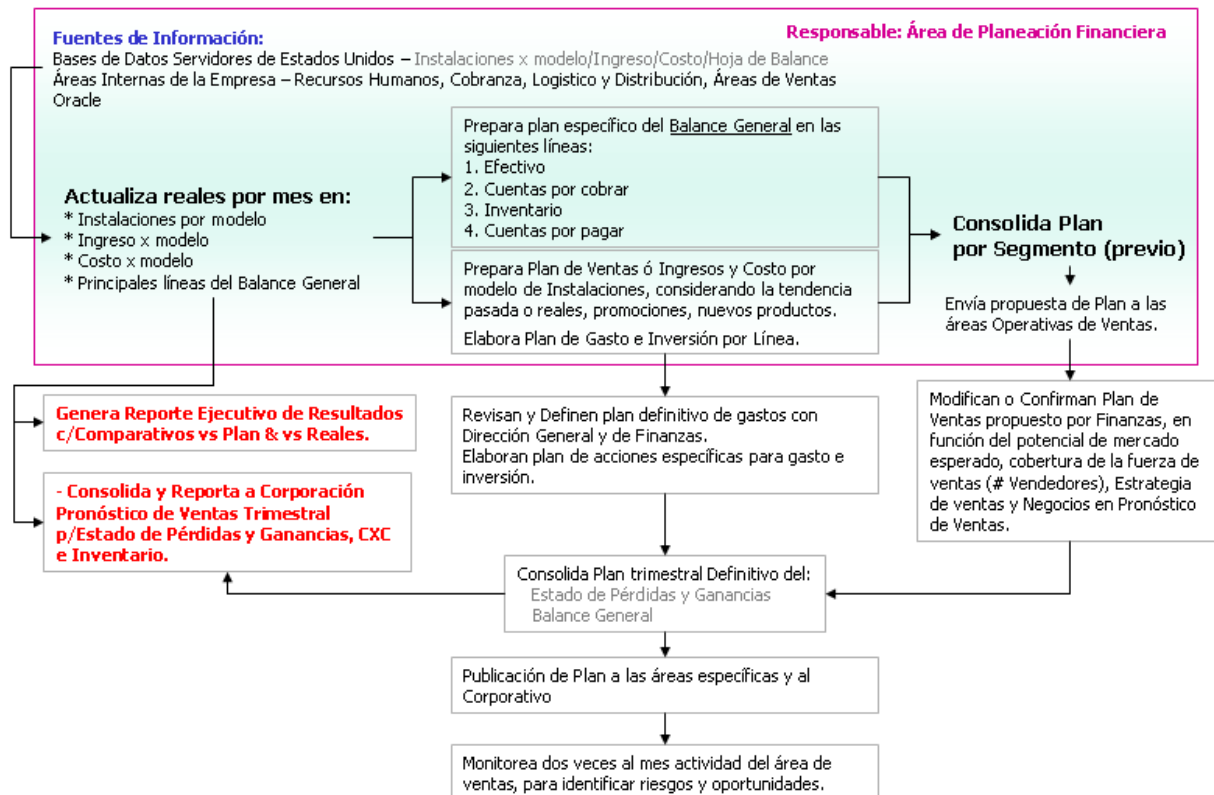
Consolidados los escenarios en el Estado de pérdidas y ganancias por el área de Planeación financiera, la siguiente fase en el proceso corresponde a la alta dirección o Comité ejecutivo, revisar el plan en cada uno de los escenarios propuestos, donde en presentación en Comité fijan el caso o plan por línea de negocio que cada uno de las direcciones considera lograr en término de las expectativas, así como las condiciones internas, externas y los recursos disponibles. Basado en las expectativas corporativas y el equilibrio de un plan, que sea razonable pero también agresivo en cada uno de los renglones, el Director general aprueba el plan sustentado en las acciones requeridas para lograrlo, es la base para expresarlo en un documento, la caída o las expectativas de crecimiento en caso de darse, sin embargo también, cada área comercial debe entregar el plan estratégico para alcanzar los objetivos.

Presentado con los cambios y aprobado el plan definitivo en el estado de pérdidas y ganancias por el Comité ejecutivo de la organización, se transmite a los diferentes niveles de la organización ello les permite desarrollar los planes específicos por área: fijar o confirmar cuotas de negocio, reorganizar áreas, contratación de personal, solicitar autorización de presupuesto, inversión en acciones estratégicas o tácticas, entre otras. Asimismo, este plan debe ser presentado a revisión en la corporación que en algunas ocasiones puede ser modificado y el fundamento se encuentra en liberar inversión para la filial o solicitar reducción de gastos. El paquete que integra la presentación que se hace en la Corporación incluye el análisis por línea de negocio y cada una de las acciones propuestas (estrategia) que se llevarán a cabo para lograr los números establecidos, además de un amplio análisis financiero del estado de pérdidas y ganancias, con una serie de cuadros comparativos.

La actividad de monitoreo que hace el área de Planeación Financiera es permanente, en lo que se refiere al desempeño en cada una de las líneas de negocio, en términos de ventas y margen de utilidad la frecuencia es quincenal o semanal según sea requerido, con el fin de entender cuáles son las causas de las variaciones de desempeño de cada una de las líneas de negocio con respecto al plan, y determinar la magnitud de riesgo u oportunidad que impacte los resultados esperados.

En definitiva, la misión del área de planeación financiera, es fijar objetivos futuros con estimable certeza, lograr una comunicación efectiva entre las áreas involucradas (comerciales y operativas), y dar seguimiento periódico de cada uno de los objetivos. Si existen desviaciones, se definen en lo posible acciones correctivas y proactivas, para alcanzar las metas en el plazo comprometido, a continuación se presenta de manera esquemática el proceso de planeación que arriba fue explicado.

Mapa del Proceso de Planeación Financiera



5. PLANEACIÓN FINANCIERA DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.

5.1 Construcción de los Estados Financieros.

La descripción de los principales procesos para generar el plan financiero ya lo he presentado, ahora de manera particular me orientaré hacia el proceso en detalle, y me refiero a la construcción operativa del área de los estados financieros donde se plasman los casos.

El punto de partida, es el Estado de pérdidas y ganancias que proporciona el marco general para preparar la información financiera, requerido para analizar la situación de la empresa por línea de negocio. Por lo que visto desde la perspectiva del proceso, principia cuando el área de planeación actualiza cada uno de los renglones con los resultados reales del período ya transcurrido, que considera, de acuerdo a la información detallada o bases de datos, dos objetivos: 1) conocer e interpretar la situación actual; así como, 2) predecir cuál será el comportamiento futuro de dicha línea de negocio en ingreso y costo.

Como lo mencione en un inicio, con el fin que este sea un trabajo descriptivo sencillo, sólo será un caso de los equipos multifunción a color para cada una de las líneas de negocio, además de tomar la información del plan y revisión del caso outlook 9+3, es decir, tercer trimestre del año, que son los primeros nueve meses reales y tres meses a plan o caso (*nota: cada una de las cifras presentadas son ficticias debido a que los datos reales no pueden ser publicados ya que son de orden confidencial*).

La construcción de cada línea del estado de pérdidas y ganancias, se apoya de manera particular en función a cada tipo de negocio:

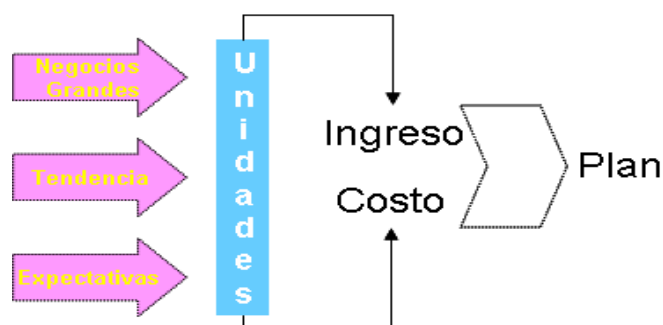
- 1) Venta directa de equipos;
- 2) Renta o arrendamiento puro;
- 3) Venta de consumibles;
- 4) Venta de papel y aplicaciones;
- 5) Renta de servicios de impresión integrales; y
- 6) Venta de servicio de mantenimiento (pólizas de servicio).

5.2 Líneas de Negocio que integran el Estado de pérdidas y ganancias.

Antes de continuar, dentro del estado de pérdidas y ganancias existen tres líneas principales de Gasto donde agrupan: a) Gastos por ventas, b) Gastos operativos y c) Provisión de cuentas incobrables.

1. Venta Directa de equipos. iniciaré por la venta directa de equipos, el nivel de detalle de equipo es por modelo donde se define el precio y costo por unidad, para calcular el detalle de ingreso y margen de utilidad, resultado del cálculo de la operación de multiplicar el número de unidades totales que se esperan vender por el precio y el costo,

el pronóstico de unidades esperadas se fija por los negocios grandes, las tendencias históricas y las expectativas del mercado, como se muestra en el siguiente esquema.



La perspectiva de ventas está basado en la maduración de los negocios dentro de las etapas del proceso de ventas, mientras más cercano a la etapa de cierre se considera en el caso, con esa información es posible situar los negocios en el mes calendario que se estima cerrar, en función de las características del producto y el margen en que serán vendidos al cliente. Es de comentarse que la estimación del plan de ventas directas, no sólo se centra en los negocios por concluirse, se estima cuando son negocios muy importantes por el volumen de ingreso, además de tomar las tendencias del sector y las expectativas.

En el cuadro siguiente tenemos la hoja resumen del caso Outlook 9+3 2012, ya con los cálculos finales por la Venta de equipos, tanto los resultados reales del mes de enero a septiembre del año 2012. Se puede encontrar la línea de ingreso, costo operativo y total, margen bruto y unidades totales, este mismo está abierto por los segmentos Multifunción (MF) y Phaser color.

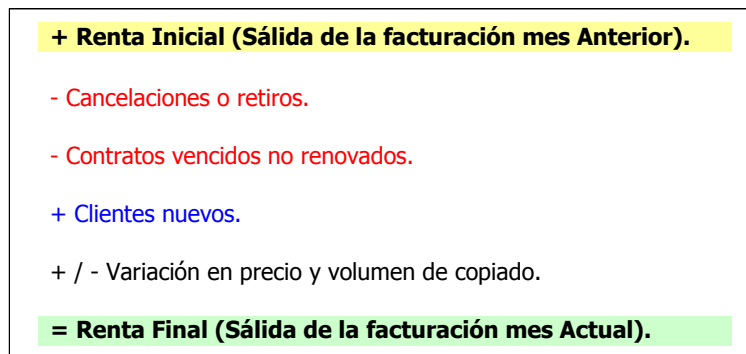
OUTLOOK 9+3

	Act Jan	Act Feb	Act Mar	Act Apr	Act May	Act Jun	Act Jul	Act Aug	Act Sep	Outlook Oct	Outlook Nov	Outlook Dec	TOTAL
Ingreso Equipo													
MF Color	192	190	165	132	145	463	215	180	171	160	323	406	2,742
Phaser	41	19	28	2	20	57	22	15	25	41	78	52	400
Oficina Color	233	209	193	134	166	520	237	195	196	201	401	458	3,142
Costo Operativo													
MF Color	161	159	139	111	122	389	181	151	144	130	261	328	2,277
Phaser	39	18	27	2	19	54	21	14	23	39	73	48	377
Oficina Color	200	177	166	113	141	443	201	165	167	168	334	376	2,653
Costo Fijo													
MF Color	6	6	5	4	4	14	6	5	5	5	10	12	82
Phaser	1	1	1	0	1	2	1	0	1	1	2	2	12
Oficina Color	7	6	6	4	5	16	7	6	6	6	12	14	94
Costo Total													
MF Color	167	165	144	115	126	403	187	157	149	134	271	340	2,359
Phaser	40	19	28	2	20	55	21	15	24	40	75	50	389
Oficina Color	207	184	171	117	146	459	208	171	173	174	346	390	2,747
Ganacia Bruta													
MF Color	25	25	21	17	19	60	28	23	22	25	52	66	383
Phaser	1	0	1	0	0	1	0	0	0	2	3	2	11
Oficina Color	26	25	22	17	19	61	28	24	23	27	55	68	395
Margen Bruto													
MF Color	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	16%	16%	16%	14%
Phaser	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	4%	4%	4%	2.9%
Oficina Color	11%	12%	11%	13%	12%	12%	12.0%	12.2%	11.6%	13.3%	13.7%	14.8%	12.6%
Unidades Totales													
MF Color	176	55	13	42	94	45	102	15	8	51	74	100	775
Phaser	59	67	41	4	26	154	10	34	30	83	210	104	822
Oficina Color	235	122	54	46	120	199	112	49	38	134	284	204	1,597

Primero se actualiza el número de unidades que fueron vendidas, los precios y por último el margen bruto, es decir el costo, con el que se generó cada operación. Lo anterior, da como resultado el número de unidades por producto, ingreso y costo en detalle. Al contar con esta información tenemos la perspectiva de cuáles son los productos vendidos y su margen que son desplazados, esta misma información es muy útil para el área de logístico y distribución.

2. Renta o arrendamiento puro. El proceso de planeación en esta línea de negocio es totalmente diferente al de negocio de venta de equipo, principalmente porque tenemos la figura de un contrato a una vigencia convenida por ambas partes: cliente y la empresa. Lo que significa, que la empresa tendrá un ingreso y facturará mensualmente al cliente por el período o plazo establecido, con ello, nosotros determinamos mensualmente la factura promedio procesada por los clientes que se encuentren con un contrato vigente, tomando en cuenta las variaciones de volumen de impresión que exista por el uso de los equipos, esto último, básicamente se refiere, a que la renta se basa en la cantidad de impresiones procesadas ya que la renta se fija por la cantidad de estas.

Sin embargo, existen algunas otras variables como son la cancelación, contratos no renovados, expectativa de clientes nuevos, variación en precio y volumen de impresión, que modifican los ingresos de esta línea de negocios. El siguiente esquema muestra claramente el proceso para determinar el ingreso de renta mensual, así como el cuadro anual con la actividad de cada uno de los renglones en lo que respecta a Ingreso y Costo.



Rental Outlook 9+3

\$ Miles de Dólares	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	OL	OL	OL	Total Anual
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	
Ingreso mes anterior	47.5	24.8	14.0	15.0	13.4	17.7	18.7	18.3	19.3	27.0	27.2	26.7	242.9
Cancelaciones	-8.6	-1.4	-0.1	-0.0	-0.1	0.0	-0.2	0.0	-0.0	-0.2	-0.1	-0.3	-10.6
Nuevos Negocios	1.5	0.0	2.6	0.0	4.7	1.0	0.0	1.0	7.9	1.3	0.2	1.9	20.1
Contratos vencidos	-15.6	-9.4	-1.6	-1.7	-0.2	0.0	-0.1	0.0	-0.2	-0.9	-0.8	-0.2	-30.3
Variaciones en precio y Volumen	-0.0	0.0	0.0	0.1	-0.1	0.1	-0.2	0.1	0.0	-0.0	0.1	-0.0	-0.0
Ingreso Final	24.8	14.0	15.0	13.4	17.7	18.7	18.3	19.3	27.0	27.2	26.7	28.1	222.1
Costo													
Depreciación	7.1	3.9	4.0	3.7	4.7	4.9	5.2	5.6	7.9	7.1	7.5	7.9	61.7
Partes	1.5	0.8	0.8	0.8	1.0	1.0	1.1	1.2	1.7	1.5	1.6	1.6	12.9
Mano de Obra	2.3	1.3	1.3	1.2	1.6	1.6	1.7	1.9	2.6	2.3	2.5	2.6	20.3
Otros	0.3	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	2.4
Provisión de Inventario	2.5	1.4	1.4	1.3	1.7	1.8	1.9	2.0	2.8	2.6	2.7	2.8	22.1
Consumibles	2.5	1.4	1.4	1.3	1.7	1.7	1.9	2.0	2.8	2.5	2.6	2.8	21.9
Fletes	0.9	0.5	0.5	0.4	0.6	0.6	0.6	0.7	1.0	0.9	0.9	1.0	7.6
Costo Total	17.1	9.4	9.6	8.8	11.4	11.9	12.6	13.6	19.1	17.2	18.0	19.0	148.8
Rentabilidad Bruta	7.7	4.6	5.4	4.6	6.3	6.9	5.6	5.7	7.9	10.0	8.7	9.2	73.3
Margen de Utilidad	31%	33%	36%	34%	35%	37%	31%	30%	29%	37%	33%	33%	33%

Sin embargo, en el bloque de Costo, los renglones que integran este concepto se determinan basado por el proceso operativo (funcionamiento para prestar el servicio al cliente) de la línea de negocio, en otras palabras, el equipo es propiedad de Xerox y se renta al cliente, por lo que en esta forma Xerox, absorbe la depreciación y para que la máquina funcione correctamente es necesario, que se consideren los costos de mantenimiento como son mano de obra, partes y consumibles, asimismo, el renglón de los fletes van desde la transportación de las partes y consumibles al lugar donde se encuentra el equipo, así como la entrega o retiro del mismo.

Este mismo ingreso y costo de renta se carga al estado de pérdidas y ganancias y afecta directamente a la hoja de balance.

3. Venta de Consumibles. Los equipos que han sido vendidos al mercado por el constante uso natural que estos, necesitan de consumibles para su funcionamiento normal, son los cartuchos de polvo impresor tóner de cuatro tipos: negro, azul, magenta y amarillo, así como un foto receptor, estos mismos se reemplazan en función al rendimiento estimado promedio de vida de los consumibles, basado en el número de impresiones y el uso normal de saturación o calidad en la impresión (mientras mayor sea la calidad de la impresión la saturación aumenta, entonces mayor es la cantidad de consumo de tóner), se estima un punto en el tiempo de cuál será el momento necesario que el equipo requiere un nuevo cartucho o foto receptor. Entonces, para la construcción del plan son necesarios los siguientes elementos: a) Números de unidades vendidas y proyectadas, b) Rendimiento de consumibles, c) Estimaciones históricas, d) Precio y costo de consumibles y e) Tasa de penetración de tóner vendidos a los equipos en campo.

El proceso de planeación de consumibles es similar al de la venta de equipos, debido a que el cálculo se basa en el número de consumibles multiplicado por el precio y el costo, la variante se encuentra en las unidades de equipos vendidos en los últimos seis meses y las unidades de equipos pronosticadas que esperan vender.

Consumibles Outlook 9+3

miles \$ Dólares	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Ingreso total	177	416	866	281	565	984	507	775	612	476	878	581	7,118
MF Color	89	169	339	151	184	347	220	586	232	180	333	220	3,050
Impresoras Phaser	88	248	527	130	381	637	287	189	380	295	545	361	4,068
Costo Total	85	179	371	106	246	391	210	291	258	203	391	259	2,989
MF Color	45	72	150	57	79	138	91	222	101	80	142	94	1,271
Impresoras Phaser	39	106	222	49	167	253	119	69	158	123	249	165	1,718
Ganancia Bruta Total	92	238	494	175	319	593	298	484	354	273	487	322	4,129
MF Color	43	96	189	94	105	209	129	364	131	100	191	126	1,779
Impresoras Phaser	49	141	305	81	214	384	168	120	222	172	297	196	2,350
Margen Ganancia Total	52%	57%	57%	62%	56%	60%	59%	62%	58%	57%	55%	55%	58%
MF Color	49%	57%	56%	62%	57%	60%	59%	62%	57%	56%	57%	57%	58%
Impresoras Phaser	55%	57%	58%	62%	56%	60%	59%	63%	59%	58%	54%	54%	58%

4. Venta de papel. Es relativamente rápido el proceso para la estimación del plan financiero para la línea de negocio de papel, se debe a que la gama de productos se secciona, por el tamaño, tipo y peso (gramaje): Carta, Oficio, Doble carta y ecológico, lo cual no es suficiente información para elaborar estimaciones. Por ello, el cálculo se basa principalmente en las compras periódicas y pronosticadas, de los 10 principales clientes, y por bandas de las ventas promedio mensuales, además de considerar las ventas estimadas por las promociones en precio y de paquetes por mes.

A continuación presentó, el estado de pérdidas y ganancias del negocio por la venta de Papel con la apertura por ingreso, costo, ganancia bruta y margen de ganancia, en cada bloque se encuentran calculadas las líneas de los 10 principales clientes, y por bandas de compras. Donde podemos observar que la línea principal en cada bloque la ocupa la de los 10 principales clientes, además puedo decir que el margen de ganancia en esta línea es bajo, principalmente por la fuerte competencia en este mercado y por qué se depende del fabricante o molino quien maquila el producto para la empresa con la mezcla creada por Xerox, cabe comentar que los molinos son nacionales y su vez fabrican su propio papel que compite directamente.

Papel Outlook 9+3

miles \$ Dólares	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingreso total	353	292	476	357	564	564	606	596	557	540	571	572	6,049
10 Principales Clientes	223	185	301	225	357	356	383	377	352	342	361	362	3,825
De 10 a 25 mil	68	56	91	68	108	108	116	114	107	104	110	110	1,160
De 5 a 10 mil	46	38	63	47	74	74	80	78	73	71	75	75	796
De 2 a 5 mil	8	7	11	8	13	13	14	14	13	13	13	13	141
De 0 a 2 mil	7	6	10	7	12	12	13	13	12	11	12	12	127
Costo Total	323	267	432	326	522	515	553	541	509	493	511	522	5,514
Fletes	18	15	24	18	28	28	30	30	28	27	29	29	302
10 Principales Clientes	194	161	259	196	317	310	333	324	307	297	303	315	3,317
De 10 a 25 mil	58	48	79	59	93	93	100	98	92	89	94	94	998
De 5 a 10 mil	39	32	53	40	62	62	67	67	62	60	64	63	671
De 2 a 5 mil	7	6	9	7	11	11	12	12	11	11	11	11	119
De 0 a 2 mil	6	5	9	6	10	10	11	11	10	10	10	10	107
Ganancia Bruta Total	30	25	44	31	42	49	53	55	49	47	60	50	535
Fletes	-18	-15	-24	-18	-28	-28	-30	-30	-28	-27	-29	-29	-302
10 Principales Clientes	29	24	42	29	39	46	50	53	46	44	58	47	508
De 10 a 25 mil	9	8	13	10	15	15	16	16	15	15	15	15	162
De 5 a 10 mil	7	6	10	7	12	12	13	12	12	11	11	12	125
De 2 a 5 mil	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22
De 0 a 2 mil	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	20
Margen de Ganancia Total	9%	9%	9%	9%	7%	9%	9%	9%	9%	9%	10%	9%	9%
10 Principales Clientes	13%	13%	14%	13%	11%	13%	13%	14%	13%	13%	16%	13%	10%
De 10 a 25 mil	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
De 5 a 10 mil	15%	16%	16%	15%	16%	16%	16%	15%	16%	16%	15%	16%	16%
De 2 a 5 mil	16%	15%	16%	16%	15%	16%	15%	16%	16%	15%	16%	16%	15%
De 0 a 2 mil	16%	16%	15%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%

5. Renta de servicios integrales. He mencionado que la venta de estos productos está enfocado a cubrir las necesidades del cliente, entregando soluciones integrales de impresión, que va desde la impresión en bloque de áreas físicas en una empresa, es decir, un equipo con diferentes funciones que imprima todos los trabajos, hasta centros de producción de alto volumen con características específicas para cada cliente, por ejemplo, la impresión de estados de cuenta de un banco para sus clientes, que el proceso va desde la recepción de las bases de datos hasta la entrega de estos documentos al servicio de correo postal. Esta función también es conocida como outsourcing. La estimación del plan para esta línea de negocio tiene la misma metodología que usamos para el negocio de Renta, la única diferencia es la línea de servicios donde se establece los montos que serán obtenidos por el outsourcing que se entrega al cliente:

SIX Outlook 9+3

§ Miles de Dólares	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	OL	OL	OL	Total Anual
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	
Ingreso mes anterior	224	212	219	239	225	244	242	263	253	237	240	264	2,597
Cancelaciones	-9	-1	-1	-4	-1	-8	-1	0	-1	-1	-1	-4	-26
Nuevos Negocios	15	6	8	2	5	2	12	1	8	5	19	3	82
Venta de Servicios Integrales	8	3	4	1	2	1	6	0	4	2	9	5	41
Contratos vencidos	-16	-9	-2	-2	-0	0	-1	0	-2	-5	-7	-10	-43
Variaciones en precio y Volumen	-10	8	10	-11	13	3	5	-12	-25	2	4	-3	-13
Ingreso Final	212	219	239	225	244	242	263	253	237	240	264	256	2,638
Costo													
Depreciación	53	53	55	54	62	59	66	65	61	59	67	63	654
Partes	11	11	11	11	13	12	14	14	13	12	14	13	136
Mano de Obra	18	18	18	18	20	19	22	21	20	19	22	21	215
Otros	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	26
Provisión de Inventario	19	19	20	19	22	21	24	23	22	21	24	22	235
Consumibles	19	19	20	19	22	21	23	23	22	21	24	22	232
Fletes	7	7	7	7	8	7	8	8	8	7	8	8	80
Costo Total	129	129	133	130	149	142	160	157	148	141	161	151	1,577
Utilidad Bruta	83	90	106	96	96	100	103	96	89	99	104	104	1,061
Margen de Utilidad	39%	41%	44%	42%	39%	41%	39%	38%	38%	41%	39%	41%	40%

Es de considerar, que esta línea de negocio incluye en los renglones de ingreso la venta de servicios integrales, donde se estima la cantidad por la venta de este tipo de contratos.

En el cuadro anterior, en el bloque de costo son los mismos renglones a los mencionados en el negocio de Renta, ya que la operación es semejante, siendo en el renglón de mano de obra donde se captan los costos por Outsourcing.

6. Venta de pólizas de servicio de mantenimiento. Esta línea de negocio expresa los ingresos y margen de ganancia por el servicio de mantenimiento que se presta a los equipos de impresión a color, la estimación es muy similar a las líneas de negocio de arrendamiento y renta de servicios integrales, recordemos que esto es un ingreso que se recibe mensualmente y sostenerlo durante un período regular de al menos un año, debido a que se realiza una venta de una póliza de mantenimiento por períodos fijos.

Dentro de los renglones de costo encontramos que se concentra en cuatro conceptos, donde se localiza principalmente es en la mano de obra, partes, fletes y cilindros, que de acuerdo a la actividad de esta línea de negocio se basa en estos conceptos, para calcular el margen de utilidad.

Servicio Outlook 9+3

Miles de Dólares	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	OL	OL	OL	Total Anual
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	
Ingreso mes anterior	281	277	297	375	370	355	353	354	329	330	306	318	3,626
Cancelaciones	-1	-3	-1	-1	-7	-10	-1	-5	-1	-12	-5	-15	-47
Nuevos Negocios	2	20	80	6	5	5	3	0	2	5	20	4	147
Contratos vencidos	-4	0	-2	-10	-5	0	-0	-20	-0	-5	-2	-1	-48
Variaciones en precio y Volumen	-1	3	1	0	-8	3	-1	0	0	-12	-1	13	-16
Ingreso Final	277	297	375	370	355	353	354	329	330	306	318	319	3,663
	278	299	394	385	339	354	368	361	356	360	361	359	
Costo													
Partes y Cilindros	45	49	56	59	54	52	56	54	51	45	51	51	570
Mano de Obra	91	99	114	119	110	105	114	109	104	91	104	104	1,160
Otros	9	9	11	11	10	10	11	10	10	9	10	10	110
Fletes	14	15	18	19	17	16	18	17	16	14	16	16	180
Costo Total	158	172	199	207	192	183	198	191	181	159	181	182	2,021
Utilidad Bruta	119	125	176	163	163	170	156	138	148	147	137	137	1,642
Margen de Utilidad	43%	42%	47%	44%	46%	48%	44%	42%	45%	48%	43%	43%	45%

Líneas de Gasto. Tenemos tres líneas de gasto principales, en la primera, se concentran los gastos derivados por todo lo relacionado a las actividades comerciales, la segunda, los gastos por operación, tales como, pago de nómina y beneficios, mantenimiento de instalaciones, depreciación de activos, entre otros, y finalmente la línea de gasto por las provisiones de cuentas incobrables.

El proceso para definir el presupuesto de la empresa en gastos del tipo comercial, se basa en las cuotas de venta de las áreas de ventas, donde se estima un presupuesto preliminar por concepto, considerando expectativas futuras, así como gastos históricos.

En cuanto a las áreas de soporte, se define el presupuesto en función a la apertura de renglones que estiman ejercer en el siguiente período, basado en las restricciones presupuestales posteriores. El siguiente cuadro ya es el sumario, pero para alcanzar el presupuesto por línea existe un detalle por cada concepto para concentrar la cifra.

PRESUPUESTO OUTLOOK 9+3

Miles de Dólares	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Otros Servicios	109	128	150	134	134	133	137	136	137	145	146	161	1,652
Salarios	71	72	61	70	70	69	69	69	68	69	72	69	828
Beneficios a Empleados	46	45	59	47	50	50	50	50	51	50	50	55	604
Comisiones	27	45	46	35	43	39	39	41	41	40	45	40	481
Comunicación	21	18	40	36	35	37	31	33	35	35	34	34	391
Mantenimiento Instalaciones	12	16	9	15	13	17	14	14	14	14	17	14	169
Materiales de Uso interno	2	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	39
Gasto de Viajes	4	4	5	4	10	5	5	5	6	6	6	6	65
Gasto de Autos	8	7	7	8	6	7	7	7	7	7	7	7	85
Partes y Máquinas de uso interno	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	13
Auditoría	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	15	15	15	14	15	14	15	15	15	15	15	15	176
Provisión Impagables	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Total Gastos	322	358	403	372	387	380	376	379	383	390	402	410	4,563

5.3 Consolidación de los Planes financieros

Finalmente, es necesario establecer cuál es la Ganancia neta antes de impuestos, por ello, se debe cargar el ingreso y costo en cada una de las líneas de negocios, así como el gasto en el Estado de pérdidas y ganancias. Con ello tenemos consolidado la actividad comercial total de la empresa en el Estado financiero.

Estado de Pérdidas y Ganancias Consolidado Outlook 9+3

§ Miles de dolares

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingreso													
VENTA EQUIPO	233	209	193	134	166	520	237	195	196	201	401	458	3,142
RENTA	25	14	15	13	18	19	18	19	27	27	27	28	250
SERVICIO	277	297	375	370	355	353	354	329	330	306	318	319	3,982
CONSUMIBLES	177	416	866	281	565	984	507	775	612	476	878	581	7,118
PAPEL	353	292	476	357	564	564	606	596	557	540	571	572	6,049
SIX	212	219	239	225	244	242	263	253	237	240	264	256	2,894
TOTAL Ingreso	1,276	1,447	2,164	1,381	1,912	2,682	1,985	2,167	1,958	1,790	2,460	2,214	23,434
Costo													
COSTO EQUIPO	207	184	171	117	146	459	208	171	173	174	346	390	2,747
RENTA	17	9	10	9	11	12	13	14	19	17	18	19	168
SERVICIO	158	172	199	207	192	183	198	191	181	159	181	182	2,202
CONSUMIBLES	85	179	371	106	246	391	210	291	258	203	391	259	2,989
PAPEL	323	267	432	326	522	515	553	541	509	493	511	522	5,514
SIX	129	129	133	130	149	142	160	157	148	141	161	151	1,729
TOTAL COST	918	939	1,316	895	1,266	1,702	1,341	1,364	1,288	1,188	1,608	1,523	15,349
Ganancia Bruta													
EQUIPO	26	25	22	17	19	61	28	24	23	27	55	68	395
RENTA	8	5	5	5	6	7	6	6	8	10	9	9	82
SERVICIO	119	125	176	163	163	170	156	138	148	147	137	137	1,779
CONSUMIBLES	92	238	494	175	319	593	298	484	354	273	487	322	4,129
PAPEL	30	25	44	31	42	49	53	55	49	47	60	50	535
SIX	83	90	106	96	96	100	103	96	89	99	104	104	1,165
TOTAL G. BRUTA	358	508	848	486	646	980	643	802	670	602	851	690	8,086
Gasto													
TOTAL GASTO	322	358	403	372	387	380	376	379	383	390	402	410	4,563
OTROS INGRES&DEDUC	25%	25%	19%	27%	20%	14%	19%	18%	20%	22%	16%	19%	19.5%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganancia antes Impuestos	36	150	446	113	259	600	267	423	287	212	449	280	3,523
Margen Bruto													
VENTA DE EQUIPO	11.1%	12.0%	11.4%	12.9%	11.6%	11.8%	12.0%	12.2%	11.6%	13.3%	13.7%	14.8%	12.6%
RENTA	30.9%	32.8%	36.0%	34.1%	35.4%	36.7%	30.9%	29.6%	29.3%	36.7%	32.5%	32.5%	33.0%
SERVICIO	43.0%	42.0%	47.0%	44.0%	46.0%	48.0%	44.0%	42.0%	45.0%	48.0%	43.0%	43.0%	44.7%
CONSUMIBLES	52.1%	57.1%	57.1%	62.2%	56.5%	60.3%	58.7%	62.4%	57.8%	57.4%	55.5%	55.5%	58.0%
PAPEL	8.6%	8.7%	9.3%	8.6%	7.4%	8.7%	8.7%	9.2%	8.7%	8.7%	10.5%	8.7%	8.8%
SIX	39.2%	41.1%	44.3%	42.4%	39.2%	41.1%	39.2%	38.0%	37.6%	41.1%	39.2%	40.8%	40.3%
TOTAL Margen Bruto	28.1%	35.1%	39.2%	35.2%	33.8%	36.5%	32.4%	37.0%	34.2%	33.6%	34.6%	31.2%	34.5%

En general, al concluir este proceso encontramos que el ingreso estimado en el año, será de \$23.4 millones de dólares, logrando ganancia bruta de \$8.1M a un margen de ganancia bruto de 34.5%, considerando la reducción en las ganancias por gasto de \$4.6M de dólares tenemos una Ganancia total bruta antes de impuestos de \$3.5 millones dólares, con ello concluimos que la empresa o filial en México, después de su proceso de venta u operativo logrará cumplir con la entrega de ganancia para los accionistas.

Concluido el proceso de consolidación del Estado de Pérdidas y ganancias, el siguiente paso, es la construcción de la Hoja de Balance, sólo considerando las principales líneas

(Caja y Bancos, Cuentas por cobrar, Inventario y Cuentas por pagar) y el Flujo de Efectivo, en un proceso muy específico, lo siguiente será este último estado financiero.

FLUJO DE EFECTIVO OUTLOOK 9+3

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Flujo de Efectivo Inicial	838	1,423	2,192	3,699	2,898	2,743	3,445	3,071	3,857	3,627	3,419	3,560
Cobranza (+)	1,706	1,901	2,795	1,421	2,116	3,023	2,035	2,931	2,068	2,321	2,418	2,769
Otros Recibos (ventas en Efectivo) (+)	1,117	1,244	1,329	430	385	978	332	918	353	519	582	812
Total Cobranza y Recibos(+)	2,823	3,145	4,125	1,851	2,500	4,001	2,367	3,850	2,421	2,839	3,000	3,581
Nómina (-)	(242)	(216)	(180)	(200)	(180)	(200)	(180)	(205)	(180)	(212)	(180)	(180)
Compras en Inventario (-)	(597)	(540)	(540)	(580)	(540)	(545)	(594)	(840)	(570)	(643)	(770)	(540)
Pago de Intereses (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos	(247)	(270)	(288)	(288)	(288)	(288)	(288)	(288)	(288)	(288)	(288)	(288)
Otros Gastos operativos (-)	(1,036)	(810)	(1,170)	(1,170)	(1,170)	(1,879)	(1,170)	(1,270)	(1,170)	(1,400)	(1,170)	(1,470)
Subtotal Desembolsos (-)	(2,122)	(1,836)	(2,178)	(2,238)	(2,178)	(2,912)	(2,232)	(2,603)	(2,208)	(2,543)	(2,408)	(2,478)
Pago de Importaciones (-)	(260)	(270)	(270)	(274)	(315)	(270)	(304)	(270)	(293)	(270)	(291)	(374)
Total Desembolsos (-)	(2,382)	(2,106)	(2,448)	(2,512)	(2,493)	(3,182)	(2,536)	(2,873)	(2,501)	(2,813)	(2,699)	(2,852)
Flujo Neto de Efectivo x Actividades operativas (+/-)	441	1,039	1,677	(661)	7	819	(169)	977	(80)	26	301	729
Adquisiciones de Activos Fijos(-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disposiciones de Activos Fijos(+)	324	0	100	120	123	143	95	80	110	50	160	133
Flujo Neto por actividades de Inversión (+/-)	324	0	100	120	123	143	95	80	110	50	160	133
Cuentas Abierta y No Abierta: Facturación Neta (+/-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas Abierta y No Abierta: Pago (-)	(180)	(270)	(270)	(260)	(285)	(260)	(301)	(270)	(260)	(285)	(320)	(270)
Flujo Neto por actividades Financieras (+/-)	(180)	(270)	(270)	(260)	(285)	(260)	(301)	(270)	(260)	(285)	(320)	(270)
Flujo Neto de Efectivo	585	769	1,507	(801)	(155)	702	(375)	787	(230)	(209)	141	592
Flujo de Efectivo al Cierre	1,423	2,192	3,699	2,898	2,743	3,445	3,071	3,857	3,627	3,419	3,560	4,152

El flujo de efectivo que arriba se muestra, es una posición optimista con respecto a los últimos tres meses del año, y esto se debe al buen desempeño del ingreso en efectivo durante los primeros nueve meses del año. La construcción de la posición de efectivo, inicia con las líneas de ingresos por concepto de recuperación de la cuenta por cobrar (cobranza), así como los otros recibos o ventas en efectivo que se refiere a la venta directa.

Después se deducen o restan los desembolsos que son: Nómina, Compras, Pago de Intereses, Impuestos y otros gastos, y en el siguiente renglón se realizan los desembolsos por el concepto de Pago de Importaciones, el resultado es el subtotal de Flujo neto de efectivo por actividades operativas.

Los siguientes renglones se refieren a las inversiones y actividades financieras, la primera considera un desembolso por la adquisición de activos fijos, que como vemos, durante el año no se realizó o espera suceda alguna inversión por este concepto, pero si la venta de activos, por lo que el saldo es positivo para el estado de efectivo, lo que significa una entrada de efectivo por esto. Con ello, el resultado es el Flujo neto de efectivo, el saldo final de los movimientos del mes, se refleja directamente en el Saldo inicial del siguiente mes ya sea positivo o negativo, teniendo como gran total el renglón del Flujo de Efectivo al Cierre, se espera que para el mes de diciembre el total de Efectivo al Cierre alcance los \$4.2 millones de dólares, lo que muestra una aceptable liquidez en la empresa para operar y enfrentar deudas a corto plazo.

Pasando al cálculo de la cuenta por cobrar neta, esta se integra directamente de las ventas o ingresos totales, esta proviene del Estado de pérdidas y ganancias, este es importante para obtener el cálculo de los días de cartera o rotación, que en nuestra tabla alcanza los 50 días en el año, es decir, en general los clientes cuentan con más de

un mes y medio de crédito por parte de la empresa para cubrir el pago, o en otras palabras la empresa recupera las ventas hechas en 50 días.

Para estimar la cuenta por cobrar neta, se consideran las variaciones por tipo de cambio, y esto se debe a que existe facturación en dólares. El renglón de Facturación como lo dice su nombre es el ingreso esperado por facturas generadas durante un mes y proviene de cualquier línea de negocio. Se resta el renglón de Cobranza o recuperación, se calcula la provisión que es toda aquella facturación que puede ser cancelada o tiene alto riesgo de no cobrarse, que presume sea un porcentaje sobre la cartera total.

Lo anterior, nos arroja la Cuenta por cobrar Neta que en el año, pasó en el mes de enero de \$4.4M de dólares a \$4.2 y esto obedece a que al cierre del año se espera que se cobre o recupere más de lo que se factura alrededor del 102%, quedando así la rotación en 50 días de cobranza.

Finalmente, se cuenta con las bandas de antigüedad o saldos que como observamos la mayor parte de la recuperación se alcanza en los primeros 60 días.

CUENTAS POR COBRAR OUTLOOK 9+3

Miles de dólares	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
TOTAL INGRESO	1,276	1,447	2,164	1,381	1,912	2,682	1,985	2,167	1,958	1,790	2,460	2,214	23,434
Saldo Inicial CXC	4,675	4,383	4,167	3,942	4,161	4,359	4,395	4,603	4,155	4,361	4,134	4,491	4,675
Tipo de Cambio	(47)	(33)	45	19	47	(18)	(26)	(44)	38	39	(44)	4	4
Facturación	1,467	1,664	2,489	1,588	2,199	3,084	2,283	2,492	2,252	2,058	2,828	2,546	26,950
Cobranza	(1,706)	(1,901)	(2,795)	(1,421)	(2,116)	(3,023)	(2,035)	(2,931)	(2,068)	(2,321)	(2,418)	(2,769)	(27,503)
Otros	(6)	54	37	33	69	(7)	(13)	36	(16)	(3)	(10)	(59)	(59)
CUENTA POR COBRAR	4,383	4,167	3,942	4,161	4,359	4,395	4,603	4,155	4,361	4,134	4,491	4,213	4,213
Provisión	249	436	713	450	533	1,072	423	402	518	396	589	401	401
Cuenta por Cobrar neta	4,134	3,731	3,229	3,711	3,826	3,323	4,179	3,753	3,842	3,738	3,902	3,813	3,813
Rotación de Cartera			59			50			57			53	50
Cobranza / Facturación	116%	114%	112%	89%	96%	98%	89%	118%	92%	113%	85%	109%	102%
BANDAS DE SALDOS													
0 > 30 Días	42%	48%	53%	48%	53%	44%	54%	55%	51%	59%	53%	50%	50%
31 > 60 Días	39%	36%	31%	34%	29%	41%	30%	31%	37%	27%	31%	37%	37%
61 > 90 Días	14%	11%	11%	11%	12%	9%	10%	8%	7%	10%	9%	11%	11%
91 > 120 Días	2%	3%	2%	4%	3%	4%	3%	4%	2%	1%	4%	1%	1%
121 > 180 Días	2%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	1%	3%	1%	1%	0%	0%
181 > 360 Días	0%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	0%	1%	3%	1%	0%	0%
360 + Días	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%

Con lo anterior, he mostrado de manera precisa un ejemplo claro y estructurado del proceso que el área de finanzas y la empresa para elaborar el Plan financiero en un periodo determinado.

6. PROBLEMÁTICA ACTUAL Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En definitiva, el Modelo de Planeación financiera está diseñado para entender la situación actual de la empresa y estimar cual será el futuro en las principales variables que marca el desempeño de la compañía. Lo anterior, es importante para lograr uno de los objetivos de la planeación financiera, el diseñar el futuro próximo y no predecirlo, sin embargo, el área así como la empresa en general se ha enfocado en el proceso de estimar o predecir, en otras palabras, se utiliza la información histórica y presente para establecer el futuro.

Una de las actividades pendientes en este proceso, es la visión principal de diseñar el futuro de la empresa, por lo que, este será el punto central durante la descripción de este apartado final.

6.1 Situación actual y principales problemas

La situación actual que enfrenta el proceso de planeación financiera se concentra en siete problemas, algunos de estos están siendo atendidos por proyectos en proceso para mejorar las actividades específicas de Planeación financiera:

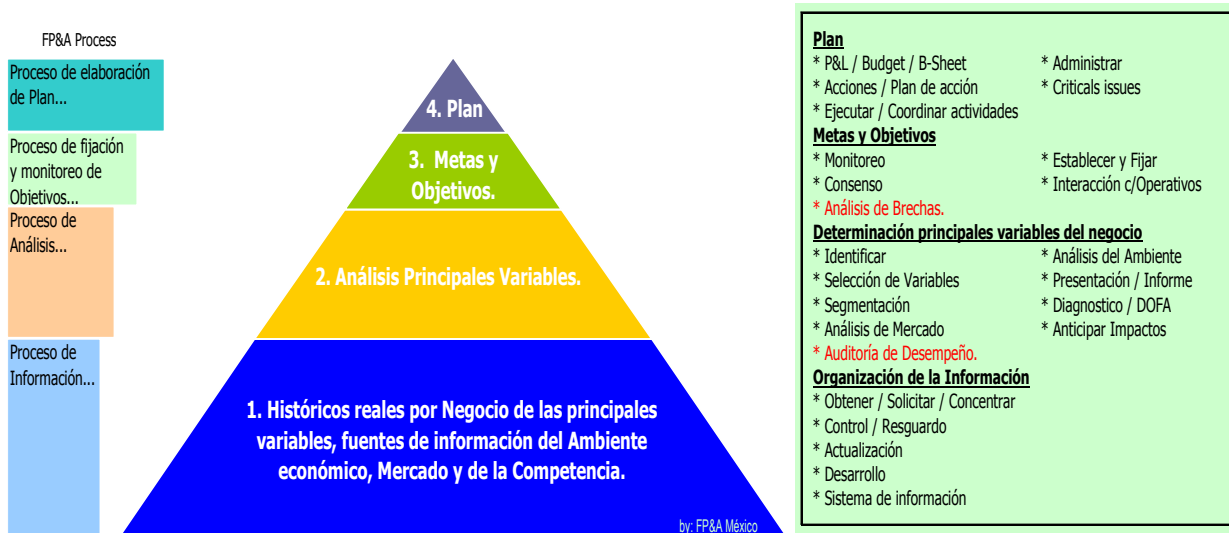
1. En proceso de maduración e implementación del Modelo de Planeación Financiera.
2. Baja precisión entre el Plan establecido y los Resultados alcanzados en cada línea de negocio.
3. No existe un plan estratégico aplicado en la empresa, que esté conectado al plan financiero.
4. Débil análisis de los estados financieros (hoja de Balance y pérdidas y ganancias).
5. Lineamientos corporativos poco flexibles.
6. Área de Planeación financiera saturada de actividades y recursos limitados.
7. El desarrollo de los procesos de planeación financiera no cuenta con un sistema que soporte dichas actividades.

Esta serie de problemas que actualmente enfrenta el proceso de planeación financiera dentro de la empresa, muestra que es necesario profundizar en las actividades del área, para lograr el objetivo general de la planeación financiera que es, "La evaluación futura,"

proyectada ó estimada de una empresa, desde el punto de vista financiero”¹⁶, conjugado con el enfoque de inventar el futuro de la empresa.

6.2 Modelo de planeamiento esperado

Destacado lo anterior, se presenta a continuación el Modelo propuesto de planeamiento financiero, que se encuentra en la etapa de implementación, que responde al problema de mejorar la estructura para elaborar el Plan financiero:



El concepto del esquema referente al modelo de planeamiento, consta de tres bloques de izquierda a derecha, el primero muestra los cuatro grandes procesos que se deben llevar a cabo, que van desde el proceso de información hasta el proceso de elaboración o fijación del plan, en el centro del mismo, se encuentran los entregables u objetivos de esos proceso, la forma de pirámide indica el flujo de información, en su base la necesidad del procesamiento de grandes cantidades de información, en la zona media del esquema encontramos agrupados los pasos del proceso de análisis, en conjunto con las metas y objetivos de la empresa y finalmente las actividades definitivas se ubican en la punta, donde se realiza el establecimiento del Plan o casos según amerite.

En el otro extremo de este mismo esquema, el bloque derecho constituyen las principales actividades que deben cumplirse para lograr los entregables esperados en la pirámide. Actualmente, el trabajo se encuentra en el proceso de implementación, el avance alcanzado es del 50%.

El segundo problema que se refiere a la precisión o certeza en la fijación de los planes financieros, tiene que ver con un sólido proceso de planeación, que ciertamente está

¹⁶Perdomo Moreno, Abrahám, "Planeación Financiera para épocas normal y de Inflación", Ediciones PEMA, pp 7.

ligado al modelo de planeación arriba descrito, donde la interacción entre las áreas comerciales, operativas, corporativas y planeación financiera es clave, para que en conjunto lograr niveles de precisión aceptable. Actualmente, la precisión se califica en el rango del 50% al 55%, lo cual es un desempeño regular, el estándar se encuentra entre el 70% al 75%. El proceso de mejora en la precisión que se espera, es a través del análisis del ambiente interno y externo que ofrecerá información para visualizar el potencial de cada una de las líneas de negocio y de los proyectos que se crean necesarios ejecutar, y la interacción con las diversas áreas implicadas en el proceso. Es decir, existen variables relevantes que deben ser estudiadas y monitoreadas para precisar los objetivos, así como los riesgos y oportunidades que se pueden presentar, en función a lo anterior se espera que el nivel de precisión mejore en un nivel aceptable.

La precisión también tiene que ver con las acciones que deben llevarse a cabo para lograr los planes, en otras palabras, es la capacidad de cada área responsable de una línea de negocios para ejecutar las acciones estratégicas para lograr el objetivo esperado, considerar que de alguna manera existe una brecha natural y algunas veces exigida, misma que implica para el área comercial, tareas específicas para cubrir esa brecha, entonces, de acuerdo a la calidad de las acciones y el logro de las mismas será posible alcanzar las metas, sin embargo, también requiere que el nivel de análisis se concentre en la capacidad y el tamaño de la brecha, para fijar objetivos alcanzables basado en tres elementos: a) Desempeño o capacidad del área de generar el ingreso, b) Objetivo esperado, y; c) Distancia entre la capacidad y lo esperado que no es otra cosa que la brecha.

6.3 Propuesta de mejora.

El modelo de planeación que planteo propongo propuestas de mejora, el modelo sugiere que se lleve a cabo un grado profundo de análisis de las principales variables en cada una de las líneas de negocio y proyectos prospectados.

En empresa pública o privada e incluso en el ámbito personal, es vital establecer y diseñar un plan estratégico, donde se definan las líneas de acción para cualquier proceso o actividad que cumpla la organización, sin embargo, es donde se presenta el siguiente problema, en Xerox México, el plan de negocios constituye más un ejercicio contable que un plan estratégico que merezca llevar ese nombre, adolece de un plan consolidado, aunque si existe el enfoque en ciertas estrategias planteadas para cada línea de negocios, el plan estratégico no son acciones tácticas, el proceso bien realizado recorre diversas etapas en una duración pertinente, así como el planteamiento de un objetivo común, general y deseado, que es la Misión de la empresa, mismo que actualmente no está renovado a las condiciones que vive la empresa. Eso impide que el área de Planeación Financiera así como otras, alineen sus objetivos en función a un plan estratégico específico, lo ideal es que cada área dentro de la empresa defina las líneas de acción y unifique criterios para lograr la Misión de la empresa.

Lo que sugiero dentro del área de planeación financiera, es plantear a la alta dirección que se siga un proceso riguroso para definir y crear el área responsable que elabore el plan estratégico, ya que en realidad, este es un proceso complejo que requiere que el comité ejecutivo de la empresa este fuertemente involucrado para obtener los resultados esperados por la Corporación.

La Estrategia, entonces, será el instrumento para mostrar las líneas estratégicas a seguir en el corto, mediano y largo plazo de cada uno de los negocios, por lo que, planeación financiera tendrá los límites y alcances del deber ser, y hacia dónde se dirige la empresa.

Por otro lado, un poderoso medio para ubicar riesgos y oportunidades de desempeño financiero en una empresa, es con el análisis de los estados financieros, este mismo, actualmente se utiliza parcialmente, es decir, sólo se examinan algunos parámetros de medición como son: la rentabilidad sobre las ventas, gasto sobre ventas, rotación de cuentas por cobrar, variaciones versus período anterior y plan. Como sabemos, el análisis financiero es más que eso y para lograr el objetivo de evaluar a la empresa en el presente y futuro desde el punto de vista financiero, es importante cubrir esta metodología de análisis, a través de razones financieras, porcentajes de variación tanto en el estado de pérdidas y ganancias como en el balance general.

La actividad Corporativa de monitoreo es continua, donde además de establecer acciones y líneas estratégicas que deben ejecutarse en los procesos de la filial, existen requerimientos puntuales de información sobre el desempeño de la empresa en México. Por otro lado, los lineamientos que se originan en la Corporación deben implementarse y existe poca capacidad de maniobra para modificar estas acciones en tiempo y forma. Desde el punto de vista de generación de ingresos para el negocio, se fijan cuotas en las líneas de negocio con un crecimiento año contra año linealmente, sin considerar las expectativas económicas del sector que se esperan durante el período; de esta manera los planes deben alinearse a estos objetivos de ventas, aunque el área operativa y planeación financiera encuentren que exista un amplio riesgo para cumplir con este objetivo.

En lo que se refiere a los Gastos, es un ejemplo de las acciones operativas de la empresa por reducirlos gastos, y se concentra principalmente en la reducción de la estructura laboral, esto impacta actividades importantes que se dejan de hacer dentro de la empresa, y que por otro lado, sea necesario de la contratación de un tercero que se especializa en esas actividades, a través de la figura de Outsourcing que en muchas de las ocasiones el servicio, no cubre los estándares de calidad y precio, por lo que el resultado son servicios de menor calidad, lo que repercute en los productos y servicios llevados al cliente final. Pero el enfoque corporativo no le permite a la filial tomar decisiones autónomas aunque estas sean necesarias y apropiadas, es necesario justificar y fundamentar ampliamente estas acciones para obtener la autorización de cualquier proyecto que este lejano de los lineamientos esperados por la Corporación, ello implica un lento movimiento en las decisiones que toma la filial, además la controversia hacia las órdenes corporativas son poco cuestionadas o debatidas, es decir, el riesgo no se quiere tomar por ninguna de las áreas.

El tema significativo que restringe el desarrollo apropiado en los procesos de planeación financiera, es el problema de recursos con los que cuenta que soportan las actividades en el proceso. El estatus actual de recursos disponibles del área, son dos empleados, el Gerente que está dedicado 100% a las actividades de planeación financiera, mientras que el 20% de tiempo lo dedica el Director del área, quién tiene a su cargo cuatro áreas adicionales (compras, tesorería, control presupuestal y planeación financiera), lo anterior, limita claramente la capacidad de planeación financiera y análisis, y satura las acción de cada uno de los recursos dedicados a este tema.

Sin embargo, en esta situación es necesario evaluar la condición, actual y futura para establecer riesgos y debilidades, situación que se trunca y no es un proceso continuo, por lo que en un labor importante, se hace un esfuerzo estructurado para diseñar y crear un Simulador que cubra dicho objetivo.

El Simulador se sustenta en el proceso de análisis de cada línea de negocio con el objetivo de determinar cuáles son las variables significativas que inciden en el desempeño del negocio, de acuerdo a un período de 6 a 9 meses.

En el paso siguiente, se define en cada variable los límites de los escenarios, considerando tanto las expectativas como la tendencia pasada, después de fijados los límites se elige de estas variables el escenario más cercano tanto a las expectativas como a la realidad de dicho año. Por último, en el lado derecho se definen las acciones que se ejecutarán para alcanzar el crecimiento que se espera ó en su defecto se nombran estrategias ligadas a esta variable, por ejemplo, "impacto por migración".

Al concluir esta etapa del simulador se establece claramente la distancia entre la posibilidad que logra la línea de negocio de alcanzar el objetivo esperado por la empresa, así se visualiza claramente la brecha, he indica cuáles son los riesgos y oportunidades en las variables de la línea de negocio en proceso de calificación, ello permite establecer planes de acción claros y precisos para reducir la brecha o tomar las oportunidades que se expresen en el simulador.

Escenarios - Simulador Outlook 2008															
	Acumul ado	Progreso vs 2007	Actuals 2007	Interm Caso		Mejor Caso		Bajo Caso		Elige:			Final Caso	m/(p)	Var '07
				Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Inter	Mejor	Bajo					
Consumibles			33,182	5%	34,677	7%	35,511	3%	34,058	Ingreso Acumulado			33,938	756	2%
Local			3,812	2%	76	5%	191	1%	38				220		
AB Digital			2,273	2%	1,495	5%	114	1%	23	☺ 1	☺ 2	☺ 3	756		
Color			2,273	2%	45	5%	114	1%	23	☺ 1	☺ 2	☺ 3	114		
Oficina			2,273	2%	45	5%	114	1%	23	☺ 1	☺ 2	☺ 3	45		
Otros			2,273	2%	45	5%	114	1%	23	☺ 1	☺ 2	☺ 3	23		
PSG			1,539	2%	31	5%	77	1%	15	☺ 1	☺ 2	☺ 3	15		
Corporativo			29,370	4%	1,163	6%	1,779	2%	684				177		
AB Digital			6,873	2%	137	5%	344	1%	69	☺ 1	☺ 2	☺ 3	344		
Color			5,127	5%	256	7%	359	3%	154	☺ 1	☺ 2	☺ 3	359		
Oficina			5,127	5%	256	7%	359	3%	154	☺ 1	☺ 2	☺ 3	359		
Otros			5,127	5%	256	7%	359	3%	154	☺ 1	☺ 2	☺ 3	256		
PSG			5,127	5%	256	7%	359	3%	154	☺ 1	☺ 2	☺ 3	359		
Descuentos			-1,200		-1,800		-2,600		-1,500	☺ 1	☺ 2	☺ 3	-1,500		
Renta	1,003		8,371		4,998		6,018		3,642	Ingreso Acumulado			4,328	-4,043	-48%
Ingreso Mensual					416		502		304				361		
Piso	469		548		451		502		401	☺ 1	☺ 2	☺ 3	451		
Alto	534		946												
Nuevos Negocios	0		0	2%	14	4%	28	0%	0	☺ 1	☺ 2	☺ 3	14		
Renovaciones	0		0	2%	14	4%	28	0%	0	☺ 1	☺ 2	☺ 3	0		
Cancelaciones	-20		-392	6%	-42	3%	-21	12%	-84	☺ 1	☺ 2	☺ 3	-84		
Impacto por migración	-12		-11	3%	-21	5%	-35	2%	-14	☺ 1	☺ 2	☺ 3	-21		
Servicio	2,382		17,890		12,863		15,008		9,825	Ingreso Acumulado			10,719	-7,171	-40%
Ingreso Mensual			1,491		1,072		1,251		819				893		
Piso	1,117		1,343		1,072		1,191		893	☺ 1	☺ 2	☺ 3	893		
Alto	1,265		1,712												

En definitiva, estos siete problemas que actualmente enfrenta el proceso de planeación financiera, ya en algunos casos están en proceso de solución, como lo es el simulador aunque no está totalmente probado y además no sabemos si responda totalmente a las necesidades para visualizar los riesgos y oportunidades que tiene cada línea de negocio, pero además de la propuesta lo cierto es que se trabaja en mejorar los principales problemas, iniciando por la detección de estos.

Considero que resolviendo los problemas planteados e implementando el modelo propuesto estructurado en al menos 90% en el área de planeación financiera mejorará significativamente el desempeño tanto de esta área, finanzas y la empresa en sí misma. Lo cierto, es que si al área de planeación financiera no tiene la relevancia y apoyo suficiente dentro y fuera de Finanzas, entonces las expectativas de mejora serán muy limitadas, además es necesario el apoyo de la oficina de la Dirección de finanzas o CFO integrante del proceso de planeación y clave para resolver la problemática presente.

8. CONCLUSIÓN

La Planeación financiera es una disciplina clave, para establecer los objetivos financieros futuros que la empresa desea alcanzar y espera que la operación del negocio produzca, principalmente, para la recuperación del capital aportado por los inversionistas, además de lograr ganancias significativas, aunque en situación de crisis se espera contener minimizando las pérdidas financieras.

Las empresas utilizan planes financieros para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento de metas inmediatas y a largo plazo¹⁷. En este sentido, Xerox no es la excepción aunque con su propio estilo, pero finalmente los procesos siguen siendo muy similares al resto de las áreas financieras que operan en otras empresas privadas corporativas.

En síntesis el Plan Financiero de Xerox en México implica cuatro grandes procesos muy concretos; primero, *reunir y concentrar información histórica de las principales variables por líneas de negocio, ambiente externo, mercado y competencia, seguido por el *proceso de análisis de esta información, donde se le procesa con el afán de que esté lista para ocuparla para el entendimiento puntual de cada variable. Junto con las áreas operativas se *fijan metas y objetivos como un proceso considerando clave, la interacción entre áreas, finalmente la *alta dirección establece y autoriza el plan que espera logre la compañía, todo lo anterior se ve plasmado en los tres grandes estados financieros.

Como mencione anteriormente, el proceso en finanzas en Xerox se fundamenta en la elaboración de un marco futuro a través del Plan financiero, basado en el estado de resultados, hoja de balance y flujo de efectivo, donde se planean las utilidades y se determina el impacto financiero de estos, en un período determinado que ahora tocamos el cuarto trimestre del año 2012.

Para lograr la descripción de la empresa y sus procesos de planeación, esto implica un amplio conocimiento y experiencia en la operación del negocio y debe ser una de las características que debe tener el Gerente o responsable de la planeación financiera y análisis de la empresa. En este sentido, mi trabajo en esta área me ha llevado a fortalecer mis conocimientos en la materia, por lo cual, permite expresar el presente documento en un informe de experiencia profesional.

Por lo tanto, estoy facultado para describir las principales actividades de la posición que desempeño en el área de planeamiento financiero, además de explicar, identificar y describir los grandes procesos propios para planear, y las herramientas que se emplean para lograr en lo posible el Plan de estados financieros citados.

Desde el punto de vista de negocio, la empresa comercializa productos que va desde la venta directa de equipos multifuncionales, servicio de mantenimiento, venta de consumibles, arrendamiento de servicios de soluciones de integrales de impresión en outsourcing, y al rápido avance tecnológico global, este sector comercial es altamente competitivo y se refleja en los precios. Lo anterior, implica que el proceso de venta de los productos sea complejo, con altas expectativas para el cliente, e involucre procesos

¹⁷Gitman, Lawrence, "Fundamentos de administración financiera", Oxford University Press, pp 666.

internos efectivos, es decir, que las áreas comerciales, operativas, y las áreas de finanzas deben vincularse eficientemente en los procesos del negocio, en este sentido, aquí es donde el área de planeación financiera es fundamental, estimando la capacidad de las líneas de negocio y logrando el objetivo de “la evaluación futura, proyectada ó estimada de una empresa, desde el punto de vista financiero”¹⁸ y se finquen estrategias congruentes.

El desarrollo del plan financiero de la empresa obliga a un proceso interactivo entre las áreas involucradas en la generación de negocios y dueños de información, que como mencione es importante plasmarlo en los estados financieros, mostrando la realidad a través de los negocios con altas posibilidades de cierre y las expectativas de crecimiento que se considera logre la empresa, sin embargo, este proceso no es independiente, es necesario como comente, separar los sueños de la realidad y reconocer el potencial de cada línea de negocio y los requerimientos para lograr las expectativas, ya sea incremento en alguna línea del presupuesto o planes de acción mercadológicos, con lo anterior puedo decir que se sintetiza brevemente el proceso de planeación financiera.

Es conocido que existe una distancia entre el aspecto teórico y la realidad, y desde esta perspectiva, en el proceso interno del área de planeación financiera que va desde la concentración, desarrollo, procesamiento, análisis financiero, publicación de información, así como elaboración de escenarios posibles, hasta fijar el plan financiero y su evaluación, estos puntos de planificación se acercan claramente a los ámbitos teóricos. También sucede en los procesos de información financiera, establecimiento de los objetivos financieros propuestos por la dirección financiera, en aspectos de inversión y de financiamiento. Pero en lo que concierne al proceso de diagnóstico financiero, el área lo hace parcialmente, por ello se está en el proceso implementación de un sistema que genere un reporte completo proveniente de los resultados obtenidos por el análisis financiero, ello facilitará a establecer el marco para la toma de decisiones considerando la situación financiera actual y posible de la empresa.

Sin embargo, la conexión de procesos en función de los requerimientos de la Corporación y limitaciones operativas y de recursos del área, tales como un solo empleado que dedica tiempo completo al proceso y la falta de un sistema que integre los principales etapas de los procesos afecta la calidad de la precisión de los planes. Con lo anterior, el resultado, es la existencia de limitaciones en el proceso de planeación financiera, principalmente, en los siete puntos presentados como problemas o retos que debe enfrentar el área de Finanzas.

Desde un Modelo de Planeación financiero efectivo, mejorar la precisión en la fijación de objetivos por línea de negocio, hasta un plan estratégico aplicado para la empresa donde esté involucrada la alta gerencia y esté ligado directamente con el proceso de planeación financiera, estos por mencionar los tres que en mi opinión son los de mayor relevancia. Y aunque se enfrenta con algunos proyectos estructurados para mejorar al proceso de planeación financiera, no existe el apoyo suficiente para dotar de los recursos necesarios para que el área opere eficazmente y cumpla con el objetivo último de la planeación financiera, por lo que se estima que llegar a la situación deseada será un proceso lento para cubrir las necesidades de la empresa. Debo señalar, que las empresas que han desarrollado procesos de planeación financiera sólidos han

¹⁸Idem 14.

mejorado y controlado su futuro, es evidente, que la empresa debe mostrar mayor interés fortaleciendo esta área, para mejorar sus procesos internos desde el punto de vista financiero agregando al menos dos recursos adicionales.

Finalmente, basados en los principales estados financieros se dictamina el estado general de la empresa, a través del análisis financiero parcial de la empresa, que se modela en ellos los ingresos, ganancia bruta y rentabilidad futura de la empresa. Es cierto, que existen limitaciones en el proceso y que debe ser fortalecido con mayor número de recursos, pero al menos tenemos claro, desde el punto de vista de planeación financiera, el camino que debe seguir para lograr un proceso sólido en los próximos años.

En términos generales el área de planeación financiera cubre los procesos eficientemente con los recursos disponibles, pero ineficaz porque no alcanza el objetivo en su máxima expresión de la planeación financiera, lograr maximizar el capital contable a largo plazo y alcanzar los objetivos previamente establecidos por la empresa que se trate.

8. BIBLIOGRAFIA

1. Martínez Villegas, Fabián: *Planeación estratégica creativa*. México: PACJ, 2006. 311p. ISBN 970-9857-54-1.
2. Díaz Mondragón, Manuel: *Planeación financiera*. México, D.F.: Gasca-SICCO, c2005. 93 p. ISBN 970-781-016-5.
3. Richardson Roy, Bill: *Planeación de negocios: un enfoque de administración estratégica*. Traducción de Raul Colín Iniestra. México: CECSA, 1996. 292 p. ISBN 968-26-1302-7.
4. Gomez Ceja, Guillermo: *Planeación y organización de empresas*. Mexico: McGraw-Hill, c1994. 431 p. ISBN 970-10-0435-3.
5. Moreno Fernández, Joaquín: *Las finanzas en la empresa: información, análisis, recursos y planeación*. México, D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1994. 580 p. ISBN 968-6964-37-1.
6. Levy, Luis Halme: *Planeación financiera en la empresa moderna*. México. Ediciones fiscales, 1993. 220 p. ISBN 968-6193-11-1.
7. Burbano Ruiz, Jorge E.: *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. México: McGraw-Hill, c1988. 444 p. ISBN 958-600-025-7.
8. Steiner, George Albert: *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. Traducción por Guillermo Enrique Urena Gutiérrez. México: Cecsa, c1983. 366 p. ISBN 968-26-0416-8.
9. Laris Casillas, Francisco Javier: *Estrategias para la planeación y el control empresarial*. Mexico: Trillas, 1978. 343 p. ISBN
10. Saldivar, Antonio: *Planeación financiera de la empresa: Modelos básicos para definir la estrategia financiera y operativa con un enfoque global e integrativo de la empresa, aplicaciones prácticas en una economía inflacionaria*. México: Trillas, 1977. 199 p. ISBN..
11. Bierman, Harold: *Planeación financiera estratégica: Guía del administrador para mejorar los resultados expresados en utilidades*. Traducción por Alberto García Mendoza; Epigramas Florence m. Kelso. México: Cecsa, c1984. 254 p. ISBN 968-26-0448-6.
12. Sachse, Matthias: *Planeación estratégica en empresas públicas*. México: Trillas, 1990. 224 p. ISBN 968-24-3071-2.
13. Shim, Jae k., Siegel, Joel G., Simon, Abraham J.: *Respuestas rápidas para el programa MBA*. Traducción por Prentice Hall. México: Prentice Hall, 2000. 520 p. ISBN 970-17-0327-8.
14. Diez de Castro, Luis T., López, Joaquín: *Dirección Financiera, (Planificación, Dirección y Control)*. Traducción por Prentice Hall. Madrid: Prentice Hall, 2001. 281 p. ISBN 84-205-3066-2.
15. Goodstein, Leornad D., Nolan, Timothy M., Pfeiffer, J. William: *Planeación Estratégica Aplicada*. Traducción de la primera edición en inglés de AppliedStrategicPlanning por Bernal, Magaly. Colombia: Mc Graw Hill, 2003. 442 p. ISBN 958-600-706-5.
16. Alvarez, Martín G.: *Manual de Planeación Estratégica*. Mexico: Panorama Editorial, 2006. 88 p. ISBN 968-38-1524-3.
17. Ballvé, Alberto M.: *Tablero de Control*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Maccho, 2000. 354 p. ISBN 950-537-517-4.

18. Pacheco, Juan C., Castañeda, Widberto, Caicedo, Carlos H.: *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mc Graw Hill, 2002. 184 p. ISBN 958-41-0206-0.
19. Perdomo Moreno, Abrahám: *Planeación financiera para épocas normal y de Inflación*. Puebla México: Ediciones PEMA, 350p.
20. Gitman, Lawrence: *Fundamentos de administración financiera*. Traducción de la séptima edición por Enrique Mercado y Juan Carlos Vega. UNAM. San Diego StateUniversity: Oxford UniversityPress, 1997. ISBN 970-613-037-3.