

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



LA APLICACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION
COMO HERRAMIENTA QUE GENERA VENTAJAS
COMPETITIVAS EN LA PLANEACION ESTRATEGICA
Y FINANCIERA DE UNA ORGANIZACION DEL
RAMO CERVECERO

POR:

ING. VIRGINIA YOLANDA GALLEGOS OVIEDO

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN FINANZAS

CIUDAD UNIVERSITARIA DICIEMBRE 2001

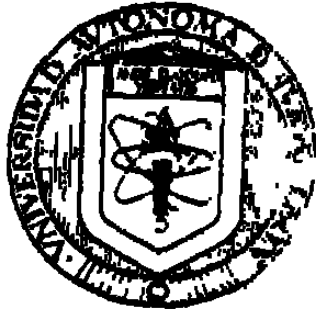
IM
Z5853
.M2
FIME
2001
.G343

STIS VIRGINIA YOLANDA CALLIGOS OVERDO
2001



1020147439

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**LA APLICACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION
COMO HERRAMIENTA QUE GENERA VENTAJAS
COMPETITIVAS EN LA PLANEACION ESTRATEGICA
Y FINANCIERA DE UNA ORGANIZACION DEL
SECTOR CERVECERO**

POR:

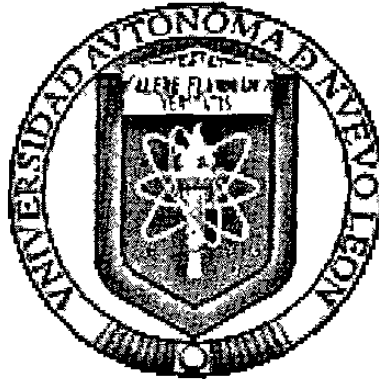
ING. VIRGINIA YOLANDA GALLEGOS OVIEDO

T E S I S

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN FINANZAS**

CIUDAD UNIVERSITARIA DICIEMBRE 2001

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



TITULO DE LA TESIS
LA APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMO
HERRAMIENTA QUE GENERA VENTAJAS COMPETITIVAS EN
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE UNA
ORGANIZACIÓN DEL RAMO CERVECERO

POR

ING. VIRGINIA YOLANDA GALLEGOS OVIEDO

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 2001

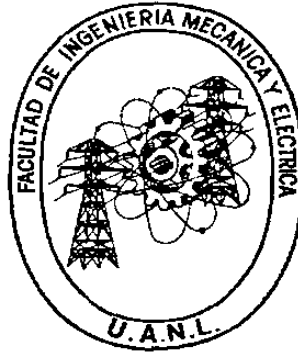
TH
Z 5 S 3
• M 2
Γ 4

• 343



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



TITULO DE LA TESIS
LA APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMO
HERRAMIENTA QUE GENERA VENTAJAS COMPETITIVAS EN
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE UNA
ORGANIZACIÓN DEL RAMO CERVECERO

POR

ING. VIRGINIA YOLANDA GALLEGOS OVIEDO

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 2001

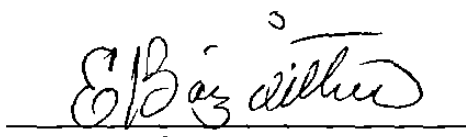
Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
División de Estudios de Posgrado

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "La aplicación de los sistemas de información como herramienta que genera ventajas competitivas en la planeación estratégica y financiera de una organización del ramo cervecero", realizada por el alumno(a) Ing. Virginia Yolanda Gallegos Oviedo matrícula 820082 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas.

El Comité de Tesis




Asesor
M.C. Humberto Guerra Gzz.



Coasesor
M.C. Esteban Báez Villarreal



Coasesor
M.C. David Garza Garza



Vo.Bo.
M.C. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Posgrado

Dedicatorias y Agradecimientos

A DIOS

Quiero agradecer principalmente a Dios por el don de la vida y que me haya permitido disfrutar de otro logro más en mi vida profesional.

Gracias Señor por rodearme de amigos verdaderos que siempre me han apoyado.

A MIS PADRES

Gracias por darme su apoyo incondicional. Gracias por tantos sacrificios realizados para darme una educación profesional. Gracias por sus consejos y por animarme siempre a salir adelante. Los quiero muchísimo.

A MIS HERMANOS

Chiquis y Tomy gracias por todo el apoyo que me han brindado. Gracias por ser los mejores hermanos que Dios me pudo haber dado.

PEDRO

Gracias por animarme cuando lo necesitaba. Por estar a mi lado en uno de los momentos más importantes de mi carrera profesional.

A MIS FAMILIARES

Gracias por haberme apoyado, por estar al pendiente y animarme a seguir adelante en mis estudios que hoy termino.

A MIS AMIGOS

Con los que me une una hermosa amistad que iniciamos cuando éramos estudiantes y ahora compartimos nuestros logros profesionales. Gracias por su amistad y por su alegría, gracias por brindarme su amistad incondicional.

A MIS MAESTROS

M.C. Humberto Guerra Gzz.

Por transmitirme sus conocimientos y guiarme en la realización de este trabajo.

M.C. Esteban Báez Villarreal

M.C. David Garza Garza

Por haberme dado la oportunidad de llevar a cabo éste trabajo y por su apoyo durante la realización del mismo.

Y no podría olvidarme de una persona muy importante que despertó en mi el gusto por las matemáticas gracias Don Ramón Montante Pardo por haberme dedicado parte de su tiempo.

Prólogo

Desde que inicié mis estudios de Post-Grado busque la manera de enlazar mi licenciatura en Sistemas con la especialidad de mi Post-Grado. Me interesé en el estudio de Finanzas y como apoyar la gran tarea que tienen los Administradores Financieros haciendo un uso adecuado de los que nos ofrece la Tecnología de Información.

En las clases de Finanzas y Administración Financiera vi como la Administración financiera es una parte esencial en cualquiera de las actividades cotidianas, cualquiera que sea nuestra especialidad.

Vi como gracias a las Finanzas las demás áreas como mercadotecnia, producción, ventas, compras entre otras funcionan correctamente que un mal suministro de capital puede acabar con la compañía entera.

Es por eso que debido a la gran importancia que tienen las decisiones financieras es necesario brindar a los Administradores Financieros herramientas que los ayuden a tomar decisiones.

Que gracias a estas herramientas obtengan estados financieros más rápidos para que este tiempo ahorrado lo inviertan en análisis más profundos.

INDICE

Capítulo

	Síntesis.....	10
1	Introducción.....	12
	1.1 Descripción del problema.....	12
	1.2 Objetivo de la Tesis.....	13
	1.3 Hipótesis.....	13
	1.4 Límites del estudio.....	13
	1.5 Justificación del trabajo de la tesis.....	13
	1.6 Metodología.....	14
	1.7 Revisión Bibliográfica.....	14
2	Marco Teórico.....	16
	2.1 Función de la administración financiera.....	16
	2.2 Actividades del administrador financiero en la empresa.....	17
	2.3 Análisis de los estados financieros.....	18
	2.3.1 Estado de Resultados.....	18
	2.3.2 Balance General.....	20
	2.3.3 Estado de Utilidades retenidas.....	22
	2.3.4 Estado de cambios en la posición financiera.....	22
	2.3.5 Análisis de estados financieros.....	24
	2.3.5.1 Índice de Liquidez.....	25
	2.3.5.2 Índice de Actividad.....	25
	2.3.5.3 Índice de endeudamiento.....	26
	2.3.5.4 Índice de Rentabilidad.....	27

2.4	Decisiones financieras a largo y corto plazo.....	29
2.4.1	Planes financieros a largo plazo (estratégicos).....	29
2.4.2	Planes financieros a corto plazo (operativos).....	30
3	Sistemas de Información utilizados en la organización.....	31
3.1	Estructura del área de finanzas en al organización.....	31
3.1.1	Gerencia de operaciones de tesorería.....	32
3.1.1.1	<i>Tesorería</i>	32
3.1.1.2	<i>Ingresos</i>	32
3.1.1.3	<i>Egresos</i>	33
3.1.1.4	<i>Pronósticos</i>	33
3.1.1.5	<i>Flujo de efectivo</i>	33
3.1.2	Gerencia de financiamiento e inversión.....	33
3.1.3	Gerencia de información financiera.....	34
3.2	Sistemas de información utilizados en el área de finanzas.....	34
3.2.1	Sistema de Tesorería.....	36
3.2.2	Sistema Integral de Concesionarios.....	36
3.2.3	Sistema de Ingresos.....	37
3.2.4	Divisas.....	37
3.2.5	Hgyerion.....	37
4	Investigación del Desempeño de la Herramienta.....	38
4.1	Proceso de Evaluación de la herramienta.....	38
4.2	Resultados de la evaluación.....	40
4.2.1	Amigabilidad de la herramienta.....	40
4.2.2	Calidad de las interfaces.....	42
4.2.3	Información Financiera que brindan.....	45
5	Participación de la Herramienta en la Planeación Estratégica y Financiera.....	46
5.1	Ventajas competitivas que brinda la herramienta.....	46

5.2	Áreas de oportunidad.....	47
5.3	Estrategias de solución.....	48
6	Conclusiones y recomendaciones.....	51
6.1	Conclusiones.....	51
6.2	Recomendaciones.....	52
	Bibliografía.....	53
	Listado de Figuras.....	54
	Glosario.....	55
	Resumen Autobiográfico.....	57

SÍNTESIS

En el contenido de esta tesis explico las funciones de la Administración Financiera, los Estados Financieros, los cuales son fundamentales para administrar una empresa ya que estos nos proporcionan un panorama intuitivo de la compañía, también estos estados financieros se utilizan como base de planes de operación y presupuestos internos.

Después estudio la situación de una empresa del ramo cervecero, como esta estructurada su Dirección de Finanzas, que áreas la forman, que sistemas de información utilizan cada una de estas áreas, como consolidan la información de todas las unidades de operaciones (plantas, agencias y unidades de distribución), como utiliza los sistemas de información para obtener la información financiera necesaria para la toma de decisiones.

Este trabajo es desarrollado haciendo una investigación a base de entrevistas de las personas que forman la Dirección de Finanzas, la cual esta dividida en tres gerencias: Gerencia de Operaciones de Tesorería, Gerencia de Financiamiento e Inversión y Gerencia de Información Financiera. Así mismo se entrevistó al personal de la Dirección de Informática que esta encargada de darle soporte a los sistemas utilizados por Finanzas.

Una vez que estudié el flujo actual de la información y los sistemas informáticos utilizados, detecto las áreas de oportunidad de estos sistemas y

sugiero un sistema de Información Integral que cumple con las necesidades de la compañía. Además de proporcionar herramientas que permiten la competencia en el mercado actual.

1

INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción del problema.

Es una empresa del ramo cervecero. Esta empresa nació en el siglo XIX en la ciudad de Monterrey Nuevo León. Desde su inicio y gracias a su constante crecimiento, esta Empresa contribuyó con importantes innovaciones al mercado de la cerveza. Actualmente esta formada por 6 plantas y 31 unidades de distribución.

La tecnología de información tiene un lugar muy importante en esta organización, el problema es que estos sistemas de información utilizan una plataforma que no brinda facilidad al usuario. Además de contar con una gran variedad de sistemas aislados, ocasionando que la información este descentralizada.

Esto hace que el área de finanzas en la organización invierta más tiempo al tratar de reunir la información requerida para realizar la planeación estratégica y financiera. Otro de los problemas es que al estar la información en diferentes lugares (bases de datos) los procesos de envío de información son lentos e inseguros.

1.2 Objetivo de la tesis.

Determinar las ventajas en la planeación estratégica y financiera de la empresa si se contara con un Sistema Integral de Información centralizado

1.3 Hipótesis.

La implantación de un Sistema Integral proveerá a la Empresa con información clara, oportuna y de primera mano, facilitando la toma de decisiones, permitirá identificar áreas de oportunidad de forma clara, optimizando funciones y dando lugar a sinergia entre las distintas áreas que conforman la Organización.

1.4 Limites del estudio.

El estudio lo realizaré en una empresa del ramo Cervecerero. Analizaré los sistemas de información que utilizan para el área financiera. Las encuestas las realizaré al personal del área financiera de oficina central (Monterrey).

1.5 Justificación del trabajo de la tesis.

El hacer este estudio permitirá detectar las ventajas que traería el contar con un Sistema Integral de Información en todas las plantas y unidades de distribución que forman parte de esta Organización, porque además de evitar duplicidad de información, permitirá contar con una base de información centralizada, facilitando la planeación estratégica y financiera.

Es importante también el realizar este estudio porque nos dará una visión del procedimiento que se sigue actualmente así como detectar las áreas de oportunidad que se tienen en el área financiera.

1.6 Metodología.

La metodología a seguir en este estudio es:

- ◆ *Definición del problema.*
- ◆ Investigación de los sistemas de información utilizados en la organización.
- ◆ Determinar los resultados óptimos esperados por el área Financiera.
- ◆ Detectar las fuentes de información y áreas de la organización involucradas.
- ◆ Analizar si las fuentes de información son las necesarias para obtener los resultados esperados.
- ◆ Determinar el procedimiento que sufre la información para que el área de finanzas obtenga la información esperada.
- ◆ Encuestar a los usuarios de los sistemas que se están utilizando sobre el desempeño de los mismos.
- ◆ Capturar la información obtenida en las encuestas.
- ◆ Graficar los resultados obtenidos en la encuesta.
- ◆ Detectar las ventajas competitivas de la herramienta.
- ◆ Detectar las áreas de oportunidad.
- ◆ Plantear estrategias de solución.

1.7 Revisión Bibliográfica.

Este estudio se realizó a la Dirección de Finanzas de una empresa del ramo cervecero, la cual cuenta con sistemas, en su mayoría desarrollados por

su departamento de Informática, exclusivamente para las necesidades de dicha empresa. Al analizar sus sistemas utilizados y la manera en que estos comparten su información, no se puede establecer una comparación bibliográfica con el presente proyecto.

El libro de Lawrence J. Gitman lo utilicé más que nada como apoyo para realizar el marco conceptual de esta tesis. Tomándolo como base para la explicación de los Indices, Estados de Resultados, Balance General.

2

MARCO TEÓRICO

2.1 Función de la administración financiera.

El campo de las finanzas es amplio y dinámico. Afecta directamente las vidas de cada persona y cada organización, financiera o no financiera, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa.

Las finanzas se definen como el arte y ciencia de administrar el dinero. Prácticamente todos los individuos y todas las organizaciones ganan u obtienen dinero, y gastan o invierten dinero. Las finanzas se ocupan del proceso, las instituciones, los mercados e instrumentos relacionados con la transferencia de dinero entre individuos.

La condición real y la importancia de la función financiera depende en gran parte del tamaño de una compañía. En empresas pequeñas la función financiera normalmente la lleva a cabo el departamento de contabilidad. A medida que crece la organización, la importancia de la citada función resulta, por lo general, en la creación de un departamento de finanzas especializado; esto es, en una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía a través de un vicepresidente (o un director) de finanzas.

La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero dentro de una organización de negocios. Los administradores financieros se ocupan de dirigir los asuntos de finanzas de diversos tipos de negocios: financieros y no financieros, privados y públicos, grandes o pequeños, lucrativos y no lucrativos. Desempeñan actividades tan variadas como la presupuestación, pronóstico financiero, administración de efectivo, administración crediticia, análisis de inversiones y procuramiento de fondos.

Puesto que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el administrador financiero desempeña un papel fundamental en la operación de la empresa. El personal de todas las áreas de responsabilidad de la compañía (contabilidad, producción, comercialización, recursos humanos, investigación, etc.) deben interactuar con el personal financiero para realizar sus tareas.

2.2 Actividades del administrador financiero en la empresa

Las tres funciones primarias del administrador financiero son:

1. *Planeación y análisis financieros:* esta se refiere a la transformación de los datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, la evaluación de la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional (o reducirlo) que se requiera. El objetivo de esta actividad es el de evaluar los flujos de efectivo de la empresa y desarrollar planes que garanticen la disponibilidad de estos de modo adecuado para dar soporte a la consecución de sus metas.
2. *Determinación de la estructura de activos de inversión:* determinan tanto la composición como el tipo de activos señalados en el balance general de la empresa. Composición se refiere al importe monetario del activo circulante y

el activo fijo. Una vez que se determina la composición el administrador financiero debe obtener y tratar de mantener ciertos niveles "óptimos" para cada tipo de activo circulante.

3. Manejo de la estructura financiera: Esta actividad involucra dos áreas principales: Primero debe ser determinada la composición más apropiada de financiamiento a corto y largo plazo. Un segundo aspecto, de igual importancia, es determinar cuales fuentes (orígenes) individuales de financiamiento a corto y largo plazo son mejores en un momento específico.

El objetivo del administrador financiero debe ser alcanzar las metas de los propietarios (accionistas) de la empresa. En el caso de sociedades anónimas o corporaciones, los dueños no son, por lo común, sus directores. La función de los administradores no es alcanzar sus propios objetivos más bien consiste en incrementar lo más ampliamente posible los beneficios de los propietarios.

2.3 Análisis de los estados financieros

Es fundamental para administrar una empresa comprender los estados financieros. Estos nos proporcionan un panorama intuitivo de la compañía. Se utilizan como base de planes de operación y presupuestos internos.

Los cuatro estados financieros básicos son: estado de resultados, balance general, estado de utilidades retenidas y el estado de cambios en la posición financiera.

2.3.1 Estado de resultados

Nos proporciona un resumen financiero de las actividades de la empresa durante un período específico. Lo más común es que este tipo de estado

comprenda un periodo de un año. Además este tipo de resultados generalmente se elaboran mensuales para uso de la administración, con la finalidad de contar con informes trimestrales disponibles para los accionistas de las corporaciones.

A continuación presentaré un Estado de resultados tipo para una empresa comercializadora.

Estado de resultados de XX S.A. de C.V.

Al 31 de diciembre de 2000

Ingreso por Ventas		\$ xxxx.xx
Menos: Costo de mercancías vendidas		<u>xxxx.xx</u>
Utilidades Brutas		\$ xxxx.xx
Menos: Gastos de operación	\$ xxxx.xx	
Gasto de comercialización	xxxx.xx	
Gastos administrativos y generales	xxxx.xx	
Gastos por depreciación	<u>xxxx.xx</u>	
Total de gastos de operación		<u>xxxx.xx</u>
Utilidad de Operación		\$ xxxx.xx
Menos: Gastos por interés		<u>xxxx.xx</u>
Utilidades netas antes de impuestos		\$ xxxx.xx
Menos: Impuestos		<u>xxxx.xx</u>
Utilidades netas después de impuestos		\$ xxxx.xx
Menos: Dividendos de acciones preferentes		<u>xxxx.xx</u>
Utilidades disponibles para los accionistas comunes		<u>\$ xxxx.xx</u>
Utilidades por acción (UPA)		\$ xxxx.xx

2.3.2 Balance General

Este balance presenta un informe breve que nos indica la posición financiera de la empresa en un punto en el tiempo determinado. En este balance se compara los activos de la empresa contra su financiamiento, que puede ser pasivo o capital. Para comprender mejor este balance definiré los elementos.

Activo: son todos los bienes o derechos de la empresa de los cuales se espera obtener un beneficio futuro.

Pasivos: son todas las deudas o obligaciones contraídas por la empresa.

Capital contable: está formado por todo aquello que es propiedad de los dueños o accionistas de la empresa.

Como es costumbre en el balance general los activos se jerarquizan comenzando con los más líquidos y descendiendo hasta los menos líquidos. Los activos circulantes preceden a los activos fijos. Al igual que los activos, los pasivos y las cuentas de capital se clasifican de corto a largo plazo en el balance general.

A continuación presentaré un Balance general tipo para una empresa.

Balance General de XX S.A. de C.V.

Activo	
Activos circulantes	
Efectivo (Caja)	\$ xxxx.xx
Valores negociables	xxxx.xx
Cuentas por cobrar	xxxx.xx
Inventarios	<u>xxxx.xx</u>

Activos circulantes totales	<u>\$ xxxx.xx</u>
Activos fijos brutos (al costo)	
Terrenos y edificios	\$ xxxx.xx
Maquinaria y Equipo	xxxx.xx
Muebles y accesorios	xxxx.xx
Vehículos	xxxx.xx
Otros	<u>xxxx.xx</u>
Activos fijos brutos totales	\$ xxxx.xx
Menos: depreciación acumulada	<u>xxxx.xx</u>
Activos fijos netos	<u>\$ xxxx.xx</u>
Activos totales	<u>\$ xxxx.xx</u>
Pasivo y capital contable	
Pasivo a corto plazo	
Cuentas por pagar	\$ xxxx.xx
Documentos por pagar	xxxx.xx
Pasivos acumulados o devengados	<u>xxxx.xx</u>
Pasivo a corto plazo total	\$ xxxx.xx
Pasivos a largo plazo	<u>\$ xxxx.xx</u>
Pasivos totales	<u>\$ xxxx.xx</u>
Capital contable	
Acciones preferentes	\$ xxxx.xx
Acciones comunes	xxxx.xx
Utilidades retenidas	<u>xxxx.xx</u>
Capital contable total	<u>\$ xxxx.xx</u>
Total de pasivos y capital contable	<u>\$ xxxx.xx</u>

2.3.3 Estado de Utilidades retenidas

Este tipo de estado reconcilia el ingreso neto obtenido durante un año determinado y cualesquiera dividendos pagados en efectivo, con el cambio en las utilidades retenidas entre el principio y el final de ese mismo año.

El Estado de utilidades retenidas para una empresa sería.

Estado de utilidades retenidas de XX S.A. de C.V.

Al 31 de diciembre de 2000.

Saldo de las utilidades retenidas (1 de enero de 2000)		\$ xxxx.xx
Más: Utilidades netas después de impuestos (de 2000)		xxxx.xx
Menos: dividendos en efectivo (pagados durante 2000)		xxxx.xx
Acciones preferentes	\$ xxxx.xx	
Acciones comunes	<u>xxxx.xx</u>	
Total de dividendos pagados		<u>xxxx.xx</u>
Saldo de las Util. Retenidas (31 de dic.2000)		<u>\$ xxxx.xx</u>

2.3.4 Estado de cambios en la posición financiera

A este estado también se le conoce como flujos de efectivo ó Estado de origen y aplicación de recursos nos proporciona un resumen de los flujos de efectivo durante un período específico, por lo común el año recién terminado. Este estado nos proporciona una visión dentro de los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, además hace cuadrar a éstos con los cambios en su efectivo y en sus valores negociables durante el período que se está analizando.

Para elaborar un estado de cambios en la posición financiera podemos seguir los siguientes cinco pasos:

- Paso 1 Calcular cambios en el balance general, en activos pasivos y capita contable durante el período que se está analizando.

Paso 2 Clasificar cada cambio calculado en el paso anterior como un Origen (O) o como una aplicación (A) tomando en cuenta lo siguiente:

Orígenes	Aplicaciones
Decremento en cualquier activo	Incremento en cualquier activo
Incremento en cualquier pasivo	Decremento en cualquier pasivo
Utilidades netas después de impuestos	Pérdida neta
Deprec. y otros cargos no monetarios	Dividendos pagados
Venta de acciones	Recompra o retiro de acciones

Paso 3 Sumar por separado todos los orígenes y aplicaciones hallados en los pasos anteriores. Si el estado fue evaluado de manera correcta el total de los orígenes debe ser equivalente al total de las aplicaciones.

Paso 4 Obtener del estado de resultados 3 elementos los cuales son: Utilidades netas después de impuestos, Costos de depreciación y cualesquiera costos no monetarios, y Dividendos en efectivo pagados sobre acciones preferentes y comunes. Es posible que de estos 3 elementos el tercero se tenga que calcular para esto se utilizará la formula de:

$$\text{Depreciación} = \text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Cambio en utilidades retenidas.}$$

Paso 5 Y por último se tendrá que clasificar la información relevante en una de estas tres categorías:

1. Flujo de efectivo a partir de actividades operativas.
2. Flujo de efectivo a partir de actividades de inversión.
3. Flujo de efectivo a partir de actividades de financiamiento.

Donde el estado de cambios en la posición financiera quedaría de la siguiente manera:

Estado de cambios en la posición financiera de XX S.A. de C.V.
Al 31 de diciembre de 2000.

Flujo de efectivo de actividades de operación	
Utilidades (pérdidas) netas después de impuestos	O/A
Depreciación y otros costos (gastos) no monetarios	O/A
Cambios en todos los activos circulantes que no sean efectivo y valores negociables	E/R
Cambios en todas las obligaciones actuales que no sean Documentos por pagar	E/R
Flujo de efectivo de actividades de inversión	
Cambios en los activos fijos brutos	E/R
Cambios en los intereses comerciales	E/R
Flujo de efectivo de actividades de financiamiento	
Cambios en documentos por pagar	E/R
Cambios en pasivo a largo plazo	E/R
Cambios en el capital contable que no sean utilidades Retenidas	E/R
Dividendos pagados	O/A

Este estado permite al administrador financiero y a otras partes interesadas analizar el desempeño y, posiblemente planear los flujos de efectivo futuros de la empresa.

2.3.5 Análisis de estados financieros

El análisis de estados financieros proporciona un punto de partida para comprender a una empresa. Las razones financieras ofrecen una forma rápida de evaluar la posición financiera de una compañía. Estas se utilizan para comparar el desempeño y la posición de una empresa con los de otra, o con los de ella misma a través del tiempo. Las razones financieras se pueden dividir en cuatro grupos o categorías básicas: índices de liquidez, de actividad, de

endeudamiento y de rentabilidad. Donde los tres primeros nos miden principalmente el riesgo; los índices de rentabilidad miden el rendimiento. Los índices de liquidez, actividad y los de rentabilidad están relacionados con las operaciones a corto plazo. Los índices de endeudamiento son principalmente útiles cuando el analista está seguro de que la empresa sobrevivirá con éxito al corto plazo.

2.3.5.1 Índice de Liquidez

Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo en las fechas de su vencimiento. Las medidas básicas de la liquidez son:

Capital neto de trabajo.- mide la liquidez general de una empresa

$\text{Capital neto de trabajo} = \text{activos circulantes} - \text{pasivos a corto plazo}$

Índice de solvencia o razón del circulante.- mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{activos circulantes}}{\text{pasivos a corto plazo}}$

Razón de prueba rápida o prueba del ácido.- es similar al índice de solvencia con la excepción de que el inventario es excluido, el cual suele ser el activo circulante menos líquido.

$\text{Razón de prueba rápida} = \frac{\text{activos circulantes} - \text{inventario}}{\text{Pasivos a corto plazo}}$

2.3.5.2 Índice de Actividad

Miden la velocidad o rapidez con la que varias cuentas circulantes se convierten en ventas o en efectivo. Los índices de actividad son:

Rotación de inventario.- mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{costo de mercancías vendidas}}{\text{inventario}}$$

Período de cobranza promedio.- evalúa el crédito y las políticas de cobro.

$$\text{Período de cobranza promedio} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias}}$$

Período de pago promedio.- el cual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Período de pago promedio} = \frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{Promedio de cuentas diarias}}$$

Rotación de activos fijos.- mide la eficiencia con la cuál la empresa ha utilizado sus activos fijos para generar ventas.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

Rotación de activos totales.- indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear la totalidad de sus activos a fin de generar ventas.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{ventas}}{\text{Activos totales}}$$

2.3.5.3 Índices de endeudamiento

Indican el monto de dinero de terceros que se emplea para generar utilidades. Existen 2 tipos generales de estos índices, los que miden el *grado de endeudamiento* y aquellos que se utilizan para medir la *capacidad de servicio a deudas*.

El grado de endeudamiento mide el monto de la deuda respecto de otras cantidades significativas del balance general.

La *capacidad de servicio a deudas* mide la habilidad con la que una empresa puede hacer frente a pagos fijos contractuales.

Índice de endeudamiento.- mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

Razón de pasivo/capital.- mide el grado de apalancamiento financiero de la empresa.

$$\text{Razón de pasivo/capital} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

Índice del número de veces en que se han ganado intereses.- mide la capacidad de la empresa para cubrir los pago de intereses.

$$\text{Num. de veces en que se han ganado intereses} = \frac{\text{Util. Ant de int. e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

Índice de cobertura de pago fijo.- mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos, tales como principal e intereses de préstamos, pagos de arrendamiento y dividendos de acciones preferentes.

$$\text{Índice de cobertura de pago fijo} = \frac{\text{Util. Ant. de int. e imptos.} + \text{Pagos de arrend.}}{\text{Interés} + \text{pagos de arrend.} + \{(\text{pagos de principal} + \text{dividendos de acciones preferentes}) \times [1/(1-T)]\}}$$

2.3.5.4 Índices de Rentabilidad

Compara los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos, capital o su valor accionario.

Margen bruto de utilidades.- indica el porcentaje de la unidad monetaria en ventas después de que la empresa ha pagado todos sus bienes.

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{utilidades brutas}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad de operación.- mide las utilidades obtenidas en las operaciones.

$$\text{Margen de utilidades de operación} = \frac{\text{utilidad de operación}}{\text{Ventas}}$$

Margen neto de utilidades.- determinan el porcentaje restante sobre cada unidad monetaria de ventas, después de deducir todos los gastos, entre ellos los impuestos.

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{utilidades netas después de impuestos}}{\text{ventas}}$$

Rendimiento de los activos totales.- mide la efectividad total de la administración para generar utilidades con los activos disponibles.

$$\text{Rendimiento de los activos totales} = \frac{\text{utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Rendimiento de capital.- mide el rendimiento percibido sobre la inversión de los propietarios, tanto accionistas comunes como preferentes en al empresa.

$$\text{Rendimiento de capital} = \frac{\text{utilidades netas después de impuestos}}{\text{Capital contable}}$$

Utilidades por acción.- representan el número de unidades monetarias a favor de cada acción común en circulación.

$$\text{Utilidad por acción} = \frac{\text{utilidades disponibles por accionistas comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$$

Razón precio/utilidades.- representa la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada unidad monetaria de las utilidades de la empresa.

$$\text{Razón precio/utilidades} = \frac{\text{precio del mercado por acción común}}{\text{Utilidades por acción}}$$

2.4 Decisiones financieras a largo y corto plazo

Las empresas utilizan planes financieros para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento de metas inmediatas y a largo plazo.

La planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades para poder realizar sus objetivos.

El proceso de planeación financiera inicia con la elaboración de los planes financieros a largo plazo o estratégicos, los que a su vez guían la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo contemplan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía.

2.4.1 Planes financieros a largo plazo (estratégicos)

Los planes financieros a largo plazo son las actividades financieras planeadas a largo plazo, así como el impacto financiero anticipado de las mismas. Tales planes tienden a abarcar períodos que van de los dos a los diez años. Las empresas sujetas a altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, suelen basarse en horizontes de planeación más breves. Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que junto con los planes de producción, comercialización y otros, se basan en una serie común de supuestos y objetivos para dirigir a la empresa hacia el cumplimiento de sus metas estratégicas.

2.4.2 Planes financieros a corto plazo (operativos)

Los planes financieros a corto plazo (operativos) son las actividades financieras planeadas a corto plazo, así como el impacto financiero anticipado de las mismas. Estos planes abarcan por lo general períodos de uno a dos años. Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.

3

SISTEMAS DE INFORMACIÓN UTILIZADOS EN LA ORGANIZACION

3.1 Estructura del área de Finanzas en la organización.

Esta empresa es una de las empresas más grandes e importantes de Monterrey, esta formada por 6 plantas y 31 unidades de distribución. En las cuales las operaciones financieras se realizan en Monterrey (Oficina Central).

Las 6 plantas se encargan de abastecer del producto a las unidades de distribución. Las unidades de distribución a su vez cuentan con agencias, estas agencias son las que se encargan de llevar el producto al usuario final.

Las plantas le facturan a las unidades de distribución el producto que le están vendiendo y estas a su vez le facturan a las agencias.

Todas estas operaciones que se realizan entre plantas, unidades de distribución y agencias son enviadas a Oficina Central, la cuál se encarga de procesar dicha información y realizar los cobros correspondientes.

La Dirección de Finanzas en la organización esta formada por 3 Gerencias las cuales son:

- ◆ Gerencia de Operaciones de Tesorería
- ◆ Gerencia de Financiamiento e Inversión
- ◆ Gerencia de Información Financiera

3.1.1 Gerencia de Operaciones de Tesorería

La Gerencia de Operaciones de Tesorería se encarga del flujo de efectivo en la organización es decir controla tanto las entradas como las salidas de dinero, también se encarga de realizar los pronósticos de las necesidades de la organización y del control de la chequera.

Esta Gerencia se divide en 5 áreas las cuales son:

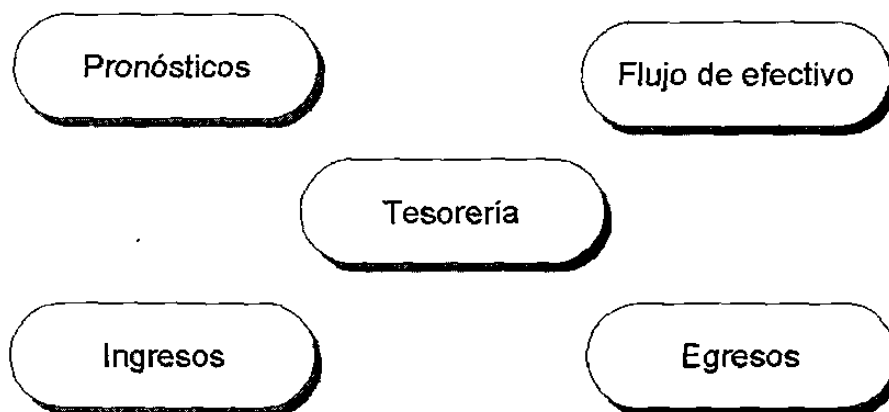


Figura 3-1 Gerencia de Operaciones de Tesorería

3.1.1.1 Tesorería

Se encarga de controlar la chequera de la organización.

3.1.1.2 Ingresos

La función del área de Ingresos es la de cobrar a los clientes que tiene la organización. Es decir se encarga de adquirir el dinero y reportarlo a la Tesorería.

3.1.1.3 Egresos

El área de Egresos es la encargada de realizar el pago a los proveedores tanto nacionales como extranjeros, estos pagos pueden ser con cheques, transferencias bancarias, etc.

Esta área esta formada por dos departamentos, uno de los departamentos llamado Operaciones extranjeras se encarga de realizar los pagos en moneda extranjera y el otro departamento se encarga de realizar aquellos pagos que son en moneda nacional.

3.1.1.4 Pronósticos

Se encarga de calcular los ingresos y egresos que tendrá la organización en el siguiente período con el fin de satisfacer las necesidades de la organización.

3.1.1.5 Flujo de efectivo

Esta área se encarga de garantizar que los ingresos y egresos que tiene la organización estén dentro del pronóstico realizado para ese período.

3.1.2 Gerencia de Financiamiento e Inversión

La Gerencia de Financiamiento e Inversión se encarga de mantener el capital de la organización en movimiento, es decir en caso de que exista un excedente de efectivo deberá buscar cual es la mejor opción para invertir dicho capital, ya sea buscando invertir en la bolsa, comprar Cetes, etc. Y en caso contrario si la organización requiere de mayor cantidad de efectivo para cumplir con sus necesidades deberá de buscar las mejores opciones de financiamiento.

Esta Gerencia esta formada por las áreas de:



Figura 3-2 Gerencia de Financiamiento e Inversión

3.1.3 Gerencia de Información Financiera

La función de la Gerencia de Información Financiera es la de consolidar la información de las operaciones realizadas en la organización y presentarlas a la directiva. Con la finalidad de comparar a la organización con sus competidores e identificar las tendencias de desarrollo de la misma.

Esta información es consolidada en forma de Balance General, Estados de resultados, Índices financieros etc. ya sea en forma general o por divisiones.

3.2 Sistemas de Información utilizados en el área de Finanzas.

Los sistemas de información en esta organización tienen un lugar muy importante, la dirección de sistemas se encarga de apoyar a todas las áreas de la organización ya sea desarrollando herramientas de acuerdo a las necesidades del área o bien apoyándolos en el análisis y adquisición de herramientas que estén en el mercado.

A diferencia de la gerencia de Finanzas, cada una de las empresas que forman la organización (Oficina central, plantas y unidades de distribución) cuentan con un área de Sistemas la cuál se encarga de dar el apoyo a dicha empresa.

Los sistemas de información que se utilizan en la compañía nacieron como una necesidad de cada una de las áreas de la organización, una vez que el sistema es desarrollado se pone a disposición de las plantas y unidades de distribución. El área de sistemas de la empresa que desarrollo la herramienta es la que establece las condiciones para el soporte y mantenimiento del mismo.

Dichas condiciones por lo general establecen que si el sistema no cubre con las necesidades de esa empresa en particular pueden hacerle modificaciones, pero el compromiso de soporte y mantenimiento a la herramienta termina en ese momento.

Por este motivo cada una de estas plantas y unidades de distribución procesan la información requerida por la Dirección de Finanzas utilizando diversos sistemas. Ya que cada planta y unidad de distribución realizó adecuaciones al sistema para cubrir con sus necesidades o bien desarrollaron o adquirieron sistemas de información que mejor se adaptaron a sus necesidades.

La Gerencia de Operaciones de Tesorería solicita a cada una de las empresas que forman la organización las operaciones realizadas en el período.

Esta Gerencia recibe la información la cuál viene de diversos sistemas y la integra a los sistemas del área.

Los sistemas de Información que se utilizan en la Dirección de Finanzas son:

- ◆ Sistema de Tesorería
- ◆ Sistema Integral de Concesionarios
- ◆ Sistema de Ingresos
- ◆ Divisas
- ◆ Hgyerion

3.2.1 Sistema de Tesorería

Este sistema es el más utilizado en la Dirección de Finanzas, se utiliza en la Gerencia de Operaciones de Tesorería, así como en la Gerencia de Financiamiento e Inversión. Este sistema esta formado por los módulos de Inversiones, Financiamiento, Pronóstico, Tesorería y Flujo de Efectivo.

El sistema de Tesorería *tiene interfaz con los sistemas utilizados en las áreas de Ingresos y Egresos de manera que es aquí donde se concentran todas las operaciones financieras de la organización.*

Como este sistema también es utilizado por el área de Flujo de efectivo, se detecta inmediatamente los excesos de efectivo y cuando sucede esto el sistema se encarga de buscar opciones para invertir este capital.

Así mismo si el sistema detecta un faltante de capital recurre a buscar la mejor opción de financiamiento.

3.2.2 Sistema Integral de Concesionarios

El Sistema Integral de Concesionarios es utilizado en el área de Ingresos de la Gerencia de Operaciones de Tesorería.

Este sistema *es utilizado en las 31 unidades de distribución que forman la organización. Aquí las unidades de distribución procesan los movimientos del período de manera que el personal del departamento de Ingresos una vez que cuenta con dicha información programa los cobros a estas unidades.*

Una vez que las unidades de distribución pagaron las facturas el sistema envía la información de el dinero que entro a la compañía al Sistema de Tesorería.

3.2.3 Sistema de Ingresos

Este sistema opera de manera similar al Sistema Integral de Concesionarios solo que en lugar de recibir las operaciones de las unidades de distribución, recibe las operaciones realizadas en las plantas que forman la organización así como las operaciones de oficina central.

Al igual que el sistema anterior informa al sistema de Tesorería del capital que entró a la compañía.

3.2.4 Divisas

El sistema de Divisas es utilizado en el área de Egresos de la Gerencia de Operaciones de Tesorería.

Es a este sistema donde llegan los pagos a realizar, pagos tales como compras de materia prima, refacciones, gastos de publicidad, mercadotecnia, exportación, etc. cualquier pago que tenga que realizarse en cualquiera de las empresas de la organización (plantas, unidades de distribución, oficina central).

Estas operaciones llegan a Oficina central en archivos los cuales se integran al sistema de Divisas y al sistema de Tesorería. El sistema de Divisas se encarga de realizar el pago a los proveedores e informar vía e-mail del pago o transferencia bancaria realizada.

3.2.5 Hgyerion

Hgyerion es una herramienta que fue adquirida por la Cervecería la cual se encarga de consolidar la información tomada del sistema de Contabilidad Básica. Dicha información la consolida y la muestra en forma de reportes para después presentarlos a la Dirección General.

4

INVESTIGACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA HERRAMIENTA

4.1 Proceso de evaluación de la herramienta

Como pudimos observar en esta Empresa son varias las herramientas que nos ayudan a realizar la planeación estratégica. El procedimiento que se utilizó para evaluar el desempeño, fue el de aplicar una encuesta a los usuarios de cada uno de los sistemas que son utilizados en la Dirección de Finanzas.

Dicha encuesta estuvo formada por 10 preguntas y fueron aplicadas a 15 usuarios. El objetivo de estas encuestas es la de analizar que tantas facilidades están brindando los diversos sistemas que se utilizan en la empresa, también el de detectar las áreas de oportunidad y analizar si la información generada es confiable para realizar la planeación de la Empresa.

La encuesta aplicada fue la siguiente:

Encuesta

Herramientas utilizadas en la Dirección de Finanzas

1. La facilidad que brinda la herramienta para realizar el trabajo.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------
2. La automatización de la integración de la información de otros sistemas para ser utilizadas en las herramientas.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------
3. Facilidad para realizar la integración de información de las planta, unidad de distribución y agencia.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------
4. Seguridad del proceso de integración de información.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------
5. Control de la información que ha sido procesada. Facilidad que brinda la herramienta para identificar que plantas, unidades de distribución y/o agencias han enviado su información.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------
6. Rapidez de los procesos de integración.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------
7. Redundancia de información

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------
8. Comunicación para la transferencia de información entre los sistemas

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------
9. Confiabilidad de la información que se obtiene del sistema

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------
10. El sistema brinda la información necesaria para el pronóstico y planeación Financiera.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

Figura 4-1 Encuesta

4.2 Resultados de la evaluación

La finalidad de evaluar la herramienta es la de determinar si esta brinda la ayuda necesaria para la Dirección de Finanzas y que esta herramienta trabaje con la seguridad requerida para este tipo de información.

Con la evaluación básicamente analicé tres áreas Amigabilidad de la herramienta, Calidad de las interfaces con otros sistemas e Información Financiera que brindan.

Los resultados de la evaluación los presentaré en base a estas tres áreas que menciono.

4.2.1 Amigabilidad de la herramienta.

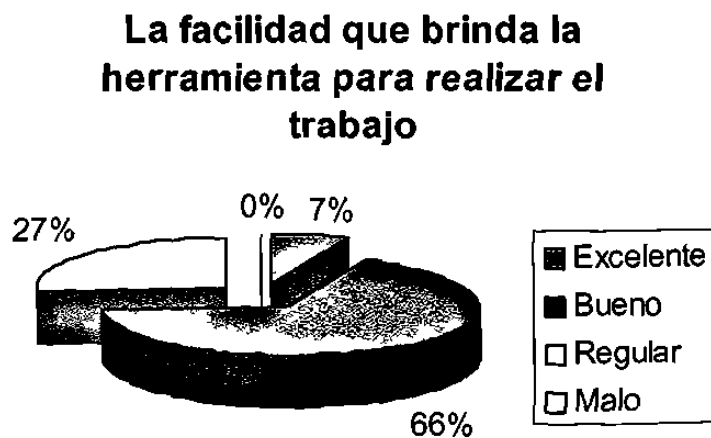


Figura 4-2

Automatización de la integración de la información de otros sistemas

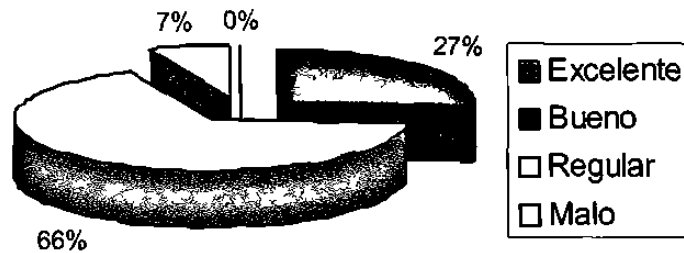


Figura 4-3

Facilidad para la integración de información de las unidades que forman la Organización

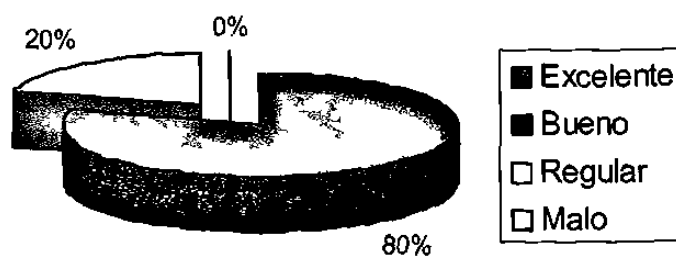


Figura 4-4

4.2.2 Calidad de las Interfaces.

Seguridad del proceso de integración de información

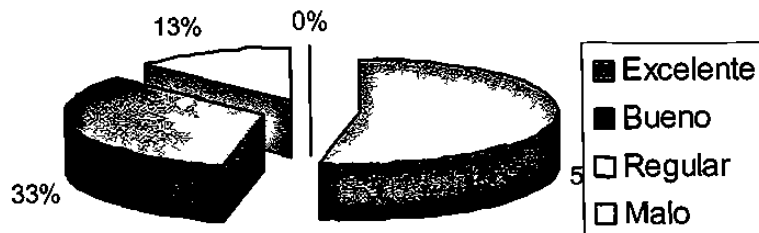


Figura 4-5

Control de la información que ha sido procesada

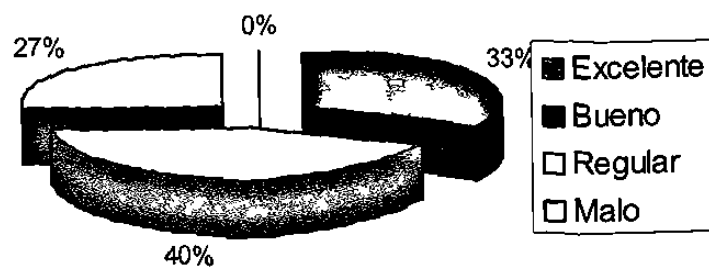


Figura 4-6

Rapidez de los procesos de integración

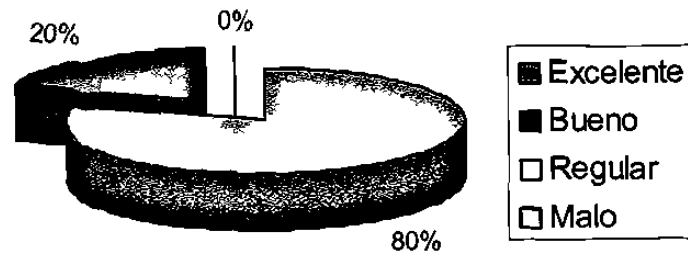


Figura 4-7

Redundancia de información

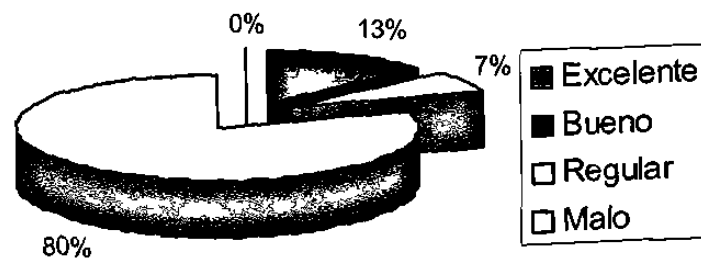


Figura 4-8

Comunicación para la transferencia de información entre los sistemas

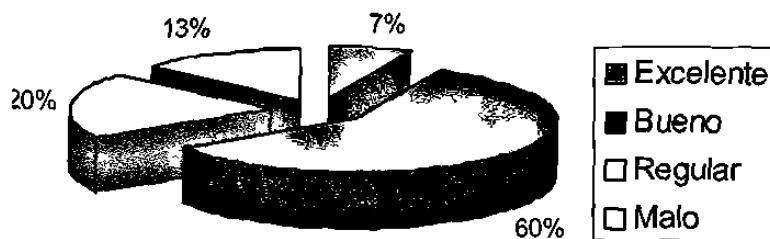


Figura 4-9

Confiabilidad de la información que se obtiene del sistema

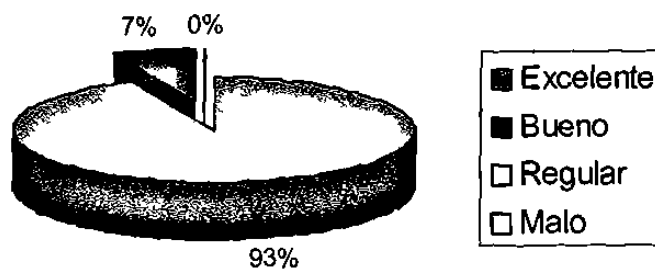


Figura 4-10

4.2.3 Información Financiera que brindan.

El sistema brinda la información necesaria para el pronóstico y planeación Financiera

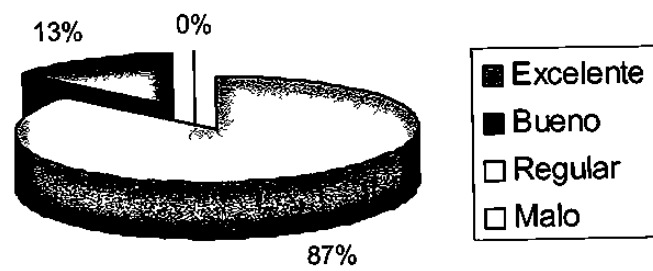


Figura 4-11

5

PARTICIPACIÓN DE LA HERRAMIENTA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA

5.1 Ventajas Competitivas que brinda la herramienta

En esta Empresa tiene un papel muy importante los sistemas de Información, ya que estos se han ido llevando a la mayoría de las áreas. Tratando de brindarle a los clientes de los diferentes sistemas una herramienta de trabajo, es decir algo que les ayude a realizar su trabajo de una manera más fácil y segura.

Los Sistemas utilizados en la Dirección de Finanzas han ayudado mucho a quienes los utilizan debido a la cantidad de información que procesan, estos sistemas han facilitado el control de la información ya que como hemos estado viendo la Empresa concentra su información tanto de Oficinas, Plantas, Distribuidoras, Agencias, etc.

Gracias a un enorme esfuerzo que han hecho Informática en conjunto con el área de Finanzas se ha logrado contar con las interfaces necesarias para

obtener toda la información requerida para realizar los reportes financieros necesarios.

5.2 Áreas de Oportunidad

Sin embargo en el área Financiera existe una gran área de oportunidad para consolidar su información, a pesar de que se cuenta con interfaces entre oficina central, plantas, distribuidoras y agencias, estas no son las suficientes. Ya que el proceso de intercambio de información no es tan automático como se requiere por la importancia y delicadeza de la información que maneja el área Financiera.

El hecho de que los intercambios de información sean en base a creación de archivos de datos y que la información se encuentren en diversos sistemas e incluso en algunos casos en diferentes plataformas hay una gran probabilidad de errores al realizar las interfaces.

El área está expuesta a que un problema de comunicación interfiera en el tiempo para realizar pronósticos o para conocer la situación real de la compañía.

También el hecho de contar con diversos sistemas hace que la información se duplique y por tanto el margen de error es mayor. Aunado a esto la cantidad de personal que se requiere para manejar todos los sistemas del área Financiera y para integrar la información de las diferentes plantas, distribuidoras y agencias.

5.3 Estrategias de solución

Los ambientes de negocios han cambiado *dramáticamente en el último decenio*, y las organizaciones actuales enfrentan nuevos mercados, mayor competencia y usuarios más demandantes. Esta Empresa necesita un cambio importante, más que un cambio de sistema, requiere de un cambio de cultura que le proporcione alternativas para el trabajo en equipo, disciplina operativa e intercambio de información entre los departamentos y organizaciones (oficina central, plantas, distribuidoras y agencias) *de una manera rápida y segura*.

En el mercado hay un sin número de soluciones para empresas de este tamaño. Una de estas soluciones, la cual yo pienso que sería una de las mejores opciones para esta organización es un sistema ERP.

Operar con un sistema ERP requiere de un cambio de cultura, la *integración y facilidades que proporciona* establece un marco infinito de alternativas para el trabajo en equipo, disciplina operativa y medición del desempeño.

Los sistemas ERP, cuyas siglas significan Enterprise Resource Planning, son soluciones para planificación de recursos de una organización, al administrar y controlar el flujo de información en los procesos que se realizan en todas las áreas, como finanzas, manufactura, distribución, recursos humanos, inventarios, transporte, etcétera.

La eficiencia de una empresa depende de la rapidez con que fluye la información entre sus departamentos. Un ERP es una solución integral que le permite, por ejemplo, planear los productos, comprar partes, *administrar inventarios, interactuar con proveedores, atender a clientes, rastrear órdenes, controlar finanzas y administrar recursos humanos, entre otras cosas*.

ERP nació a partir de otros conceptos como MRP (Materials Requirement Planning) y MRP II (Manufacturing Resource Planning) que estaban más orientados a la planeación y explotación de la información del área de Manufactura e inventarios.

Puede decirse que un ERP es más que un software, define procesos donde la información es estándar y común para toda la empresa, de tal forma que cualquier persona autorizada puede obtener datos en línea. Así, por ejemplo, ventas captura el nuevo pedido, lo que afecta automáticamente a contabilidad como una cuenta por cobrar. Se conecta a inventarios y ve la existencia, por lo que pone la orden a manufactura, en donde se ve los requerimientos de materias primas para completar el pedido. A continuación busca a proveedores y pone una orden de compra para estas materias, contabilidad define la cuenta por pagar, etcétera.

Utilizar un sistema de este tipo trae grandes beneficios, se implementan las mejores prácticas de negocio que eficientizan los recursos de la organización, se cuenta con la mejor información y reportes para la toma de decisiones impactando en competitividad y servicio al cliente.

Cubre las necesidades de casi cualquier empresa, sin importar su giro comercial, muy particularmente la industria de alimentos y bebidas. En la actualidad existen varias cerveceras a nivel internacional que han implementado ERP, convirtiéndose en una herramienta cada vez más necesaria para competir en los mercados.

Los sistemas ERP son modulares y por proceso de negocio, la decisión de cuáles módulos se implantan está en manos de la situación particular de cada empresa. Un aspecto importante es que cada módulo se personaliza a las necesidades de su organización; a esto se le conoce como parametrización.

Operar con un sistema ERP requiere de un cambio de cultura, la integración y facilidades que proporciona establece un marco infinito de alternativas para el trabajo en equipo, disciplina operativa y medición del desempeño.

6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La Empresa cuenta con sistemas que apoyan el área Financiera, gracias al enorme interés del área Financiera y al apoyo que ha obtenido de Informática. Los sistemas que utilizan actualmente son una herramienta de trabajo que les ayuda a consolidar información y a realizar la planeación financiera de la organización.

La empresa ha crecido enormemente y estos sistemas ya no cubren las necesidades más si se desea enfrentar el mercado actual.

La empresa se enfrenta a problemas de comunicación y seguridad de la información, afectando enormemente en la toma de decisiones.

La Dirección esta consciente que si se quiere competir se necesita de sistemas que cumplan las expectativas de los clientes. Que permitan tener la información en línea y tomar decisiones en cualquier momento basando sus decisiones en información actualizada.

También esta consiente de que necesita un cambio. Y que este es un cambio cultural más que un cambio de sistema. Donde el trabajo en equipo será fundamental.

Donde este cambio implica el revisar cada uno de los procesos que se están llevando actualmente y buscar que procesos son los óptimos para llevarse a cabo en toda la Organización. Este cambio requiere de un enorme esfuerzo y de invertir una gran cantidad de tiempo.

La organización tiene muy claro las áreas de oportunidad de sus sistemas actuales. Y tiene un gran interés en realizar el cambio.

6.2 Recomendaciones

La alternativa de solución que se dio al realizar este estudio es la de implementar un ERP, el cuál es una solución para planificación de recursos de una organización, al administrar y controlar el flujo de información en los procesos que se realizan en todas las áreas, como finanzas, manufactura, distribución, recursos humanos, inventarios, transporte, etcétera.

Se recomienda que para poder obtener resultados más reales todas las transacciones de las empresas se registren en línea, así cualquier empresa puede hacer consultas de la información con la plena seguridad que es información actualizada.

Contando con un ERP se tendrá la información de cuando dinero entra a la compañía, cuanto se esta gastando y cuando esta disponible para invertir. Se contaría con información suficiente para calcular razones financieras, elaborar Estados Financieros mensuales ó proyectados.

BIBLIOGRAFÍA

Autor: Lawrence J. Gitman
Libro: Fundamentos de Administración Financiera (Séptima Edición)
Editora: Oxford University Press México, S.A. de C.V.
Año: 1997.

Autor: Lawrence J. Gitman
Libro: Fundamentos de Administración Financiera (Tercera Edición)
Editora: Harla
Año: 1986.

LISTADO DE FIGURAS

Figuras	Página
1. Figura 3-1 Gerencia de Operaciones de Tesorería.....	32
2. Figura 3-2 Gerencia de Financiamiento e Inversión.....	34
3. Figura 4-1 Encuesta.....	39
4. Figura 4-2 La Facilidad que brinda la herramienta para realizar el trabajo.....	40
5. Figura 4-3 Automatización de la Integración de la Información de otros sistemas.....	41
6. Figura 4-4 Facilidad para la integración de la información de las unidades que forman la Organización.....	41
7. Figura 4-5 Seguridad del proceso de integración de información..	42
8. Figura 4-6 Control de la información que ha sido procesada.....	42
9. Figura 4-7 Rapidez de los procesos de integración.....	43
10. Figura 4-8 Redundancia de información.....	43
11. Figura 4-9 Comunicación para la transferencia de información entre los sistemas.....	44
12. Figura 4-10 Confiabilidad de la información que se obtiene del sistema.....	44
13. Figura 4-11 El sistema brinda la información necesaria para el pronostico y planeación financiera.....	45

GLOSARIO

Accionistas. Son los dueños reales de la empresa, debido a su participación en acciones comunes y preferentes. Votan de manera periódica para elegir a los miembros de la junta directiva y hacer modificaciones a los estatutos de la empresa.

Activo. Son todos los bienes o derechos de la empresa de los cuales se espera obtener un beneficio futuro.

Administración financiera. Se refiere a las tareas del administrador financiero dentro de una organización de negocios.

Balance general. Informe breve que nos indica la posición financiera de la empresa en un punto en el tiempo determinado. En este balance se compara los activos de la empresa contra su financiamiento, que puede ser pasivo o capital.

Capital. Participación del propietario en un negocio.

Capital contable. Está formado por todo aquello que es propiedad de los dueños o accionistas de la empresa.

Cuentas por cobrar. Representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta.

Efectivo. Es el dinero en circulación al cual pueden ser convertidos todos los activos líquidos.

Egresos. Salidas de efectivo.

ERP. Enterprise Resource Planning

Estado de resultados. Proporciona un resumen financiero de las actividades de la empresa durante un período específico.

Estado de utilidades retenidas. Reconcilia el ingreso neto obtenido durante un año determinado y cualesquiera dividendos pagados en efectivo, con el cambio en las utilidades retenidas entre el principio y el final de ese mismo año.

Finanzas. Arte y ciencia de administrar el dinero. Se ocupan del proceso, las instituciones, los mercados e instrumentos relacionados con la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.

Índices financieros. Determinan todos los aspectos de la condición financiera de una empresa.

Ingresos. Entradas de efectivo.

Pasivos. Son todas las deudas o obligaciones contraídas por la empresa.

Pronóstico de efectivo. Es una proyección de entradas y salidas de efectivo de una empresa, útil para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo.

Tesorería. Coordina las actividades financieras, tales como planeación financiera y percepción de fondos, administración de efectivo, toma de decisiones en lo referente a los desembolsos de capital, manejo de créditos y administración de la cartera de inversiones.

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Mi nombre es Virginia Yolanda Gallegos Oviedo, nací el 2 de Octubre de 1977 en Monterrey Nuevo León, México.

Mis padres son el Sr. Tomás Gallegos del Castillo y la Sra. Yolanda Oviedo Vargas. Mis hermanos son QFB Reyna Aurora Gallegos Oviedo y Tomás Enrique Gallegos Oviedo actualmente el estudia la carrera de Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones.

Curse mis estudios universitarios en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, obtuve el título de Ingeniero Administrador de Sistemas perteneciendo a la generación 1994-1998. Obteniendo una Mención Honorífica.

Desde el tercer semestre de la licenciatura comencé a hacer prácticas profesionales en Reactimex, S.A. de C.V. las áreas en las que estuve los 3 años que laboré en esta compañía fueron: Aseguramiento de la Calidad y Materiales la cual esta última se encargaba del abastecimiento de materia prima así como del control de Producto Terminado y materiales en proceso.

También formé parte de BeSa Consulting, esta es una empresa de consultoría que brinda servicio únicamente a Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. En esta empresa estuve asignada en el área de Atención a Usuarios y después en el área de Sistemas para Recursos Humanos.

Actualmente trabajo en Neoris de México S.A. de C.V. en el área de Project Management Office, desarrollando el rol de Web & IT Services.

Mi responsabilidades en este rol son entre otras, el de proveer herramientas tecnológicas que ayuden a la administración de proyectos, así como el de brindar información técnica y soporte a todo el área Program Management Office.

Mis expectativas es desarrollarme profesionalmente en el área Financiera aprovechando al máximo las facilidades que brindan la Tecnología de Información.

