

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION



**PLANEACION FINANCIERA DE
LA EMPRESA INDUSTRIAL**

POR

ISELA ALANIS AGUILAR

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS**

MARZO, 2002

TM

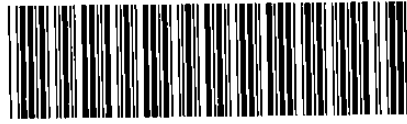
Z7764

.C8

FCPYA

2002

.A5



1020147481

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION



PLANEACION FINANCIERA DE
LA EMPRESA INDUSTRIAL

POR

ISELA ALANIS AGUILAR

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

MARZO, 2002

310 049 Virtua

TM

27164

.08

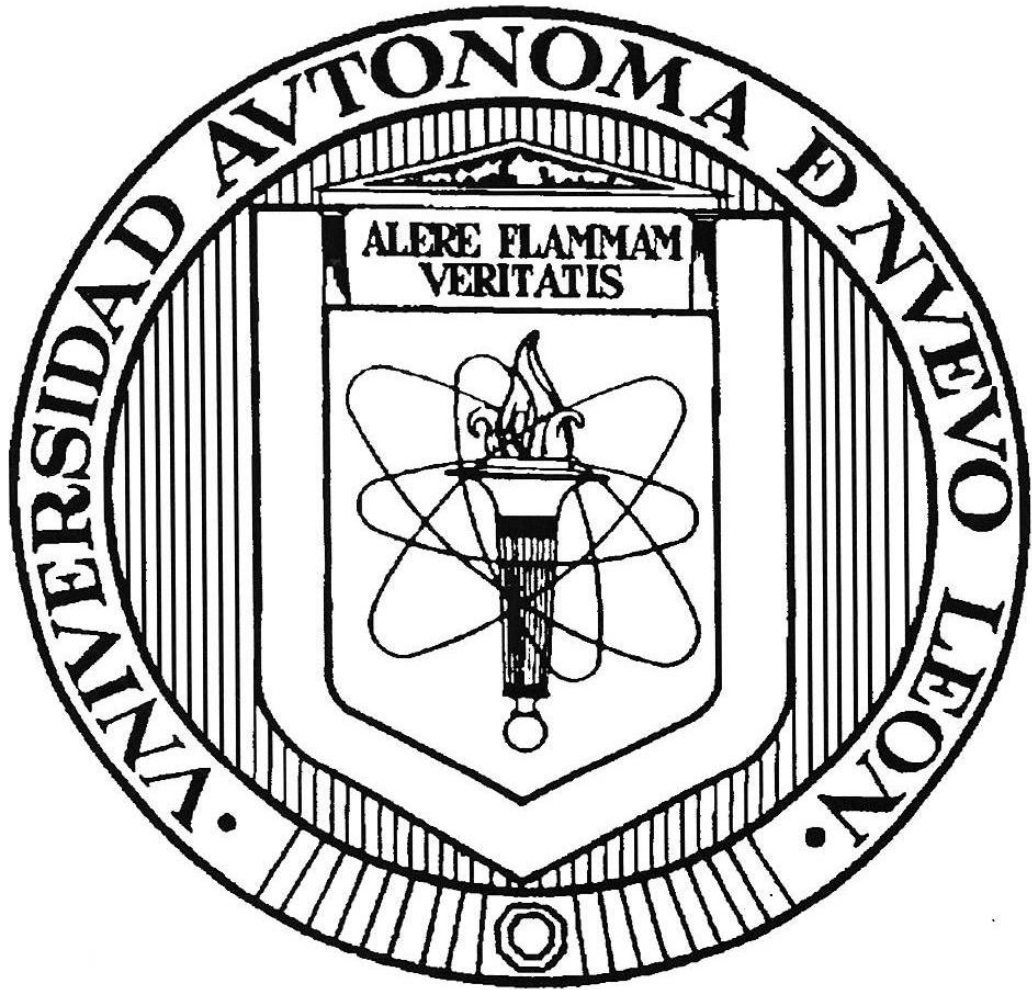
79746

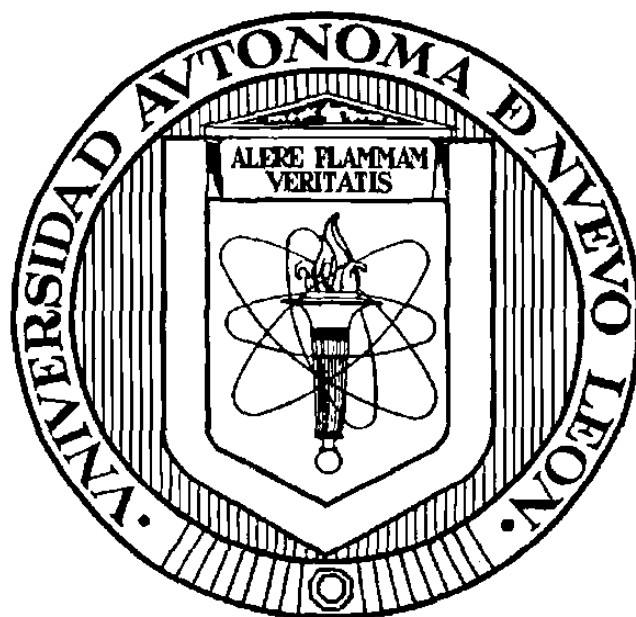
2002

.AS



FONDO
TESIS





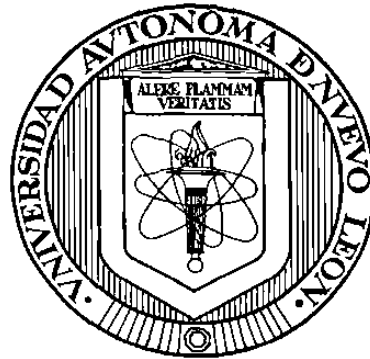
RECTOR
DR. LUIS JESUS GALAN WONG

SECRETARIO GENERAL
ING. ANTONIO GONZALEZ TREVIÑO

SECRETARIO ACADEMICO
DRA. ELIZABETH CARDUÑO CERDA

DIRECTOR GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAP. FRANCISCO JAVIER JARDINES GARZA

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**PLANEACION FINANCIERA DE
LA EMPRESA INDUSTRIAL**

Por

ISELA ALANIS AGUILAR

**Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN CONTADURÍA PÚBLICA con Especialidad en Finanzas**

Marzo, 2002

**PLANEACION FINANCIERA DE
LA EMPRESA INDUSTRIAL**

Aprobación de la Tesis:

MA HERIBERTO GARCIA NUÑEZ
Presidente

MA ALFONSO GARCIA MARTINEZ
Secretario

MA. ALFONSO AMADOR SOTOMAYOR
Vocal

MAP FRANCISCO JAVIER JARDINES GARZA
Subdirector de Estudios de Postgrado

DEDICATORIA

A mis padres Eva y Saúl

Por todo su cariño, apoyo y generosidad durante todas las etapas de mi vida.

A mi esposo Mario

Por estar siempre presente para aplaudir mis logros

A toda mi familia . . .

Por todo el apoyo que me han brindado

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida y habérmela prestado hasta el día de hoy, por todo lo que he recibido de él, y por lo grande que él es.

A mi director de tesis y presidente del jurado M.A. Heriberto García Núñez, por su ayuda y asesoría para realizar este trabajo.

Así como también quiero agradecer al M.A. Alfonso García Martínez y al M.A. Alfonso Amador Sotomayor por formar parte del Comité de Tesis, por sus valiosas sugerencias e interés, en la revisión del presente trabajo.

A todos mis compañeros y amigos maestros, por su apoyo incondicional y por todo lo que he aprendido de ustedes, y que de alguna forma han hecho que mi vida en esta institución, sea algo que disfruto y aprecio mucho.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
TABLA DE CONTENIDO	III
LISTA DE FIGURAS	VI
1. INTRODUCCION	1
1.1 ESTRUCTURA Y CONTENIDO RESUMIDO DEL CAPITULADO	1
1.2 ANTECEDENTES	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.4 OBJETIVOS Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	6
1.5 METODOLOGÍA	8
1.6 HIPOTESIS	9
2. LAS EMPRESAS Y LA INDUSTRIA.....	10
2.1 EMPRESA	10
2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL ENTORNO MEXICANO.....	14
2.2.1 Clasificación General de las Organizaciones	14
2.2.2 La Empresa en las Diferentes Actividades Económicas.....	16
2.2.3 Clasificación de las Empresas por el Número de Empleados.....	18
2.3 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	18
2.3.1 Producción.....	18
2.3.2 Comercialización.....	19
2.3.3 Administración de Recursos Humanos.....	19
2.3.4 Informática	20
2.3.5 Finanzas.....	20
2.4 RAMA INDUSTRIAL	21
2.4.1 Concepto de Industria y Sector Productivo	21
2.4.2 Industrialización	22
2.4.3 Las Funciones Básicas del Sector Industrial	23
2.4.4 El Sector Industrial y las Estrategias Competitivas	24
2.4.5 Modernización y Desarrollo Tecnológico	25
2.5 EVOLUCION DE LA EMPRESA EN MEXICO Y LA CREACION DE GRUPOS ECONÓMICOS	27
2.6 ESTRUCTURA CORPORATIVA DE ESTADOS UNIDOS, JAPON Y MEXICO.....	30
2.7 CORPORACIONES INTERNACIONALES	34
2.7.1 Definición de Corporaciones Internacionales.....	34
2.7.2 La Globalización de los Negocios.....	37
2.7.3 Las Implicaciones de la Globalización y la Regionalización para México	39

3. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION FINANCIERA	41
3.1 LA FUNCION DE LAS FINANZAS	41
3.1.1 Definición de Finanzas	41
3.1.2 Evolución de las Finanzas	41
3.1.3 Relación de las Finanzas con otras Disciplinas	44
3.1.4 Areas de Aplicación de las Finanzas	44
3.1.5 Organización de la Función Financiera	47
3.2 ADMINISTRACION FINANCIERA	48
3.2.1 ¿Qué es la Administración Financiera?	48
3.2.2 División de la Función de la Administración Financiera	49
3.2.3 Fines u Objetivos de la Administración Financiera.....	50
3.2.4 Importancia Creciente de la Administración Financiera	51
3.2.5 El Objetivo de la Empresa a Través de la Administración Financiera	51
3.2.6 Administración Financiera Internacional	52
3.3 ADMINISTRADORES FINANCIEROS.....	54
3.3.1 Definición de Administrador Financiero	54
3.3.2 Decisiones del Administrador Financiero	55
3.3.3 Responsabilidades del Administrador Financiero	55
4. NECESIDADES DE LA PLANEACION FINANCIERA.....	58
4.1 PLANEACION	58
4.1.1 ¿Qué es la Planeación?	58
4.1.2 Naturaleza de la Planeación.....	58
4.1.3 Importancia de la Planeación.....	59
4.1.4 Pasos de la Planeación.....	60
4.2 DIRECCION ESTRATÉGICA	61
4.2.1 ¿Qué es la Dirección Estratégica?	61
4.2.2 Tareas de la Dirección Estratégica	61
4.2.3 Tareas para la Formulación de la Estrategia.....	63
4.3 PLANEACION FINANCIERA.....	65
4.3.1 ¿Qué es la Planeación Financiera?	65
4.3.2 Procesos y Logros de la Planeación Financiera.....	67
4.3.3 Fases de la Planeación Financiera	68
4.3.3.1 Planeación	68
4.3.3.2 Organización, Ejecución y Dirección.....	69
4.3.3.3 Control	69
4.3.4 Etapas en las que se Divide la Planeación Financiera	69
4.4 CLASIFICACION DE LA PLANEACION FINANCIERA.....	71
4.4.1 Planeación Personal	71
4.4.2 Planeación Empresarial	71
4.4.2.1 Planeación Patrimonial	71
4.4.2.2 Planeación Integral.....	71
4.4.3 División de la Planeación Integral.....	71
4.4.3.1 Planeación Normativa	71
4.4.3.2 Planeación Estratégica	72
4.4.3.3 Planeación Táctica	73
4.4.3.4 Planeación Operativa	73
4.4.3.5 Planeación para Imprevistos	74

5. TECNICAS FINANCIERAS DE PLANEACION	76
5.1 PRESUPUESTOS.....	76
5.1.1 Objetivos de los Presupuestos	76
5.1.2 Requisitos para un Buen Presupuesto.....	77
5.1.3 Principios de los Presupuestos.....	79
5.1.4 Periodo del Presupuesto.....	83
5.1.5 Vigilancia del Presupuesto	84
5.1.6 Estados Financieros Proyectados.....	85
5.2 PRESUPUESTO DE OPERACION	86
5.2.1 Presupuesto de Ventas	86
5.2.2 Presupuesto de Costos Directos de Venta	89
5.2.3 Presupuesto de Gastos Generales de Venta y Administración	89
5.2.4 Otros Presupuestos de Gastos de Operación	90
5.2.5 Presupuestos del ISR y PTU.....	90
5.2.6 Presupuesto de Utilidad Neta	90
5.3 PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES	90
5.3.1 Conceptos Básicos del Método de Análisis.....	91
5.3.2 Métodos de Análisis	92
5.3.2.1 Métodos Simples.....	92
5.3.2.2 Métodos Avanzados	92
5.4 PRESUPUESTO FINANCIERO.....	94
5.4.1 Efectivo en Caja y Bancos e Inv. Temporales(Activos Líquidos).....	95
5.4.2 Cuentas por Cobrar a Clientes	95
5.4.3 Inventarios	95
5.4.4 Deudas a Corto y Largo Plazo.....	96
5.4.5 Cuentas por Pagar a Proveedores	96
5.4.6 Gastos e Impuestos Acumulados por Pagar.....	97
5.4.7 Capital Social y Utilidades Retenidas	97
6. CONCLUSIONES.....	98
7. GLOSARIO.....	100
8. BIBLIOGRAFÍA	106

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS	
2.2 CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES	15
3.1 EVOLUCION DE LAS FINANZAS	43
3.2 ORGANIGRAMA DEL AREA DE FINANZAS	48
4.1 LAS CINCO TAREAS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA	63
4.2 PANORAMA GENERAL DEL PROCESO DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO..	66
4.3 CLASIFICACION DE LA PLANEACION FINANCIERA	75

CAPITULO 1

INTRODUCCION

1.1 ESTRUCTURA Y CONTENIDO RESUMIDO DEL CAPITULADO

Para las empresas es muy importante contar con una eficiente Planeación Financiera ya que implica y exige al gerente la necesidad de conocer no sólo, en dónde está en este momento su empresa, sino también dónde estará dentro de un mes, un semestre, un año o más tiempo. En éste estudio, haremos énfasis en la Empresa del Sector Industrial.

El gerente debe de hacer de la planeación un hábito; ya no tiene alternativa entre planear y no planear, sino hacerlo por medio de un análisis objetivo y una proyección bien fundamentada.

En la actualidad la Planeación Financiera ha sido de gran importancia para el funcionamiento de las empresas. La Planeación Financiera es una de las áreas más importantes de la empresa, porque por medio de ésta, se puede realizar un análisis y diagnóstico. Así como planear y controlar a un negocio.

No cabe duda de que en la actualidad el gerente no puede formular sus planes basándose en meras suposiciones o corazonadas, sino más bien reunir los indicadores de tipo económico, social político y tecnológico que más directamente estén relacionados con la empresa y que al ser preferentemente

cuantitativos permitan definir los programas que habrá de seguir su empresa en la marcha hacia la consecución de los objetivos que se han establecido.

En el capítulo 2, se explica la clasificación que tienen las empresas en el entorno mexicano, y una breve explicación de éstas, sus áreas funcionales, y una breve introducción de las corporaciones internacionales.

En el capítulo 3, se tratará brevemente la Administración Financiera que tiene una función muy importante en las operaciones y el éxito de los negocios. Los administradores financieros deben lograr los objetivos eficientemente para que a través de las finanzas se puedan administrar los *recursos de una manera más adecuada*.

La necesidad de la planeación financiera la trataremos en el capítulo 4. Es muy importante conocer cómo la planeación tiene como función principal la selección de los objetivos de la empresa así cómo también las metas y programas de los departamentos y la determinación de los medios para alcanzarlos. La buena planeación emana, por lo menos, de niveles intermedios, con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión.

En el capítulo 5 nos enfocaremos en las Técnicas Financieras de Planeación que es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para conseguir sus objetivos. Las principales técnicas financieras de planeación que se utilizan en los negocios son de tres categorías

llamadas: a) Presupuesto de operación. b) Presupuesto de inversiones permanente. c) Presupuesto financiero.

1.2 ANTECEDENTES

El estudio científico de las finanzas tiene una historia muy antigua. Para muchos la riqueza de las naciones, obra de Adam Smith publicada en 1776, marca el inicio de la ciencia económica.

Las finanzas surgieron como una rama separada de estudio a principios de 1900. A partir de este año y hasta la fecha las finanzas han sufrido una evolución constante.

Algunos desarrolladores del área de finanzas como Merton Miller, Franco Modigliani, William Sharpe, Oliver Williamson, Eugene Fama, Stephen Ross, Harry Markowitz, han contribuido ampliamente en el área.

Autores en Estados Unidos como Eugene Brigham, James Van Horne, Jeff Madura, Fred Weston. Y en México Joaquín Moreno, Guadalupe Ochoa, Gonzalo Blanco, Savita Verma, entre otros han aportado al área financiera sus conocimientos para proporcionar guías útiles y prácticas de aplicación en el área financiera.

Revistas como Ejecutivo de Finanzas, el Financiero, América Economía, Expansión, Contaduría Pública, entre otras publicaciones también han contribuido con sus artículos a ampliar los conocimientos en el área.

Es muy importante que las empresas estén en constante actualización y puedan lograr una aplicación más práctica para estar al día con la información.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la Planeación Financiera, es muy importante en la empresa, ya que representa la forma en que la empresa va a desarrollar sus proyectos. En algunas empresas no se da la debida importancia a la Planeación Financiera, ya sea por falta de conocimientos o por falta de seriedad.

Los principales problemas en el entorno en que se desarrollan las empresas en México son:

- Existencia de Empresas Familiares (Castañeda)
- Leyes Malas (Blanco y Verma)
- Ignorancia Administrativa (Ochoa)
- Gobiernos Corruptos (Basave, Castañeda)

1.4 OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de ésta tesis es que los directivos, gerentes y personal que tiene la responsabilidad de llevar a cabo los planes establecidos, puedan utilizar la Planeación Financiera en el sector industrial como una excelente herramienta para la compañía, que proporciona los guías para la coordinación y control de las acciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos. También pretende mostrar lo importante que es tener conocimientos y saber utilizar dichas herramientas para enfrentar los nuevos retos que plantea el ambiente.

También otro objetivo de éste estudio es dar a conocer que papel desempeña las finanzas dentro de la empresa, técnicas y herramientas que son necesarias para el mejoramiento de la compañía, conocer los sistemas de planeación y control financieros, planear, ejecutar y estar en capacidad de tomar decisiones importantes para el continuo mejoramiento de la compañía.

La comprensión de la naturaleza de las finanzas, de la administración financiera y el ambiente en el cuál operan las organizaciones de negocios es importante para el desarrollo de cada una de ellas, todo administrador debe planear y pronosticar, tomar decisiones importantes que ayuden a mantener a su organización en un alto desarrollo político, económico, jurídico y social. Debe así mismo gracias a esa toma de decisiones interactuar con los ejecutivos de otras áreas de la compañía para ayudar al negocio a que opere en la forma más eficiente posible.

Las responsabilidades centrales de todo administrador financiero se relacionan con aquellas decisiones que tienen que ver con las inversiones que

las empresas deben hacer, la forma en que éstos proyectos deberían ser financiados y la forma en que la empresa debe administrar sus recursos existentes a fin de que obtenga el rendimiento más elevado de ellos. Si éstas responsabilidades son ejecutadas de forma óptima, el administrador financiero contribuirá a maximizar el valor de su empresa, así como el bienestar a largo plazo de todos aquellos que traten con ellas.

Muchas veces las personas que trabajan conjuntamente en el área administrativa, principalmente que trabajan en una organización, carecen de conocimientos en la rama financiera, además del uso de algunas herramientas fundamentales que nos proporcionan datos simples y prácticos, por lo tanto no se interpretan ni aplican al tomar una decisión.

1.5 METODOLOGÍA

La metodología a seguir en el presente estudio consiste, en analizar la importancia de la Planeación Financiera en las empresas, para ello se pretende obtener información según los siguientes pasos:

1. Descripción del contexto general de las empresas, las principales funciones y actividades de la Administración Financiera, Necesidades de Planeación Financiera, Técnicas de Planeación Utilizadas y su Importancia dentro de la Empresa.
2. Investigación de Publicaciones Impresas y Lecturas Diversas Referentes al Tema.
3. Investigación de Publicaciones Electrónicas. (Internet)
4. Recopilación de Información.
5. *Análisis de Información.*
6. Establecimiento de Conclusiones.
7. Elaboración de la Tesis de acuerdo a los puntos anteriores.

1.6 HIPÓTESIS

Nuestra hipótesis radica en comprobar que las metodologías utilizadas en las compañías de manera práctica pueden lograr el éxito de sus operaciones. Para llegar a lograr éste objetivo se tienen que utilizar entre otras, algunas de las herramientas y métodos necesarios los cuáles serán expuestos y apoyados con la presente investigación.

Los administradores financieros requieren de información financiera confiable y oportuna para poder evaluar el desempeño de la empresa en el transcurso del tiempo.

El proceso de planeación es muy importante en todas las compañías independientemente de su tamaño, y llevarlo a cabo implica considerar el entorno en que habrán de desarrollarse las operaciones en el futuro. Es importante resaltar que las empresas no se limitan a analizar sólo la información financiera, sino que analizan las distintas variables, que afectan a la misma.

CAPITULO 2

LAS EMPRESAS Y LA INDUSTRIA

2.1 EMPRESA

Concepto de Empresa

Una empresa es una entidad económica independiente que posee activos tales como efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, equipo, entre otros, mismos que han adquirido mediante las aportaciones de los dueños que son los accionistas y / o por medio del financiamiento de acreedores, como son los bancos, arrendadoras, y otros organismos.

Las compañías pueden estar legalmente constituidas como sociedades, en cuyo caso se les denomina personas morales o pueden pertenecer a una persona física como en el caso en el que hablamos de Persona Física con actividad Empresarial. Ochoa(1998.)

La empresa es un organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales, cuyo objetivo natural puede ser el de optimizar servicios, utilidades. Perdomo(2001)

La moderna empresa industrial es una *institución compuesta* por una colección de unidades operativas cada una con sus propios recursos y personal, y cuyos recursos y actividades combinados son coordinados, monitoreados y asignados por una jerarquía de directores medios y altos, y esto es lo que hace la empresa multidivisional algo que es mas que la suma de

su unidad operativa. Esta gran empresa desarrolla especializaciones en su interior que son relevantes para la competencia principalmente lo referido a las técnicas de administración y control, las de finanzas y las que impulsan la investigación y desarrollo. Basave (2000.)

Por negocio entendemos el conjunto de actividades y productos que satisface una necesidad particular en un mercado externo. A través de la identificación se determina cuántos negocios forman o integran la empresa, en ocasiones habrá un solo negocio en la empresa, pero es frecuente encontrar empresas con varios negocios. Los negocios se identifican mediante el análisis de similitud de clientes, impacto de precios de una a otra línea de productos, la capacidad de sustitución de los productos e identificación de los competidores. Ramírez y Cabello (1997.)

Desarrollo de las Actividades:

Una vez definida la empresa se trata de poner el movimiento todos el sistema:

1. Los recursos humanos han de utilizar los activos para producir él o los bienes y / o servicios planeados y colocarlos en el mercado.
2. El administrador deberá tomar las decisiones que permitan lograr esto de la mejor manera, buscando ampliar la participación de mercado y utilizar en él mayor grado la capacidad instalada, es decir los activos.

Para definir en que negocio se encuentra una organización, es necesario considerar tres factores:

1. Las necesidades del consumidor, o que es lo que está satisfaciendo.
2. Los grupos de consumidores, o a quienes está satisfaciendo.
3. Las tecnologías usadas y las funciones realizadas, o como se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Las Empresas en México.

El conocimiento sobre la actividad empresarial mexicana y sus relaciones con el entorno en sus dimensiones social, económica, política y ecológica se vuelve indispensable para descifrar nuestro lugar en la nueva división del trabajo internacional y nuestras posibilidades de desarrollo. El sector empresarial nos interesa, en relación con él conjunto de la economía mexicana, a sus transformaciones recientes y a la inserción de aquella en las tendencias actuales de economía mundial. Estas transformaciones, en la medida en que reflejan innovaciones tecnológicas y formas de organización de la producción más eficientes, son aleatoriamente provechosas dependiendo de cómo se apliquen y quienes las aprovechen. Basave (2000).

La Ética de la Empresa.

La ética es el conjunto de normas de conducta o de comportamiento moral. La ética de una empresa puede concebirse como la actitud y el comportamiento de una compañía hacia sus empleados, hacia sus clientes, hacia la comunidad y hacia los accionistas. Las altas normas de comportamiento ético exigen que una empresa trate a cada individuo en forma justa y honesta. Weston y Brigham(1994)

Otro aspecto que merece una consideración especial es la responsabilidad social, cuyo concepto se enfoca que los negocios deben ocuparse activamente del bienestar de la sociedad a gran escala.

Los valores institucionales de la empresa

Los valores institucionales de la empresa son:

- **Económicos.** Tendientes a lograr objetivos monetarios. 1. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuir los dividendos justos sobre la inversión realizada. 2. Dejar cubierto, con el pago a los acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
- **Sociales.** Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad. 1.Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta. 2.Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios y al crear fuentes de trabajo. 3.Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias. 4.Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.

5. Producir productos o bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

- **Técnicos.** Dirigidos a la optimización de la tecnología. 1.Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de los objetivos. 2.Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL ENTORNO MEXICANO

2.2.1 Clasificación General de las Organizaciones:

- **Empresa Pública:** Organismo social que tiene como objetivo natural la de prestar servicios eficientes y oportunos a la colectividad.
- **Empresa Privada:** Organismo social que tiene como objetivo natural la de obtener utilidades razonables, en las cuáles se produzca relativamente la mejor rentabilidad del capital y el mejor salario para el trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor y las necesidades del gobierno para proporcionar los servicios públicos.
- **Empresa social:** Organismo social que tiene como objetivo natural la de prestar servicios eficientes y oportunos a sus asociados, empleados, trabajadores.
- **Empresa Doméstica:** Organismo social que tiene como objetivo natural la de perpetuar la especie y ayudarse mutuamente.

- **Empresa Mixta:** Organismo social que tiene como objetivo natural tanto la de prestar servicios eficientes y oportunos a la colectividad, como la de obtener utilidades razonables.
- **Empresa Comercial:** Organismo social que sirve de intermediaria en el tiempo y el espacio (vende los mismos productos que adquiere.)
- **Empresa Industrial:** Organismo social que extrae, transforma o presta servicios.
- **Empresa Financiera:** Organismo social que sirve de intermediaria en los créditos, las finanzas, garantías.

CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES			
	Comercial	Intermediación en tiempo y Espacio	
Pública			De recursos Renovables
Privada		Extracción	De recursos no - Renovables
Social	Industrial	Transformación	
Doméstica		Servicios	
Mixta	Financiera	Intermediaria en	Créditos
			Las Finanzas
			Garantía

Figura 2.2 Clasificación de las Organizaciones

Perdomo(2001)

2.2.2 La empresa en las diferentes actividades económicas:

Empresas del Sector Primario:

Empresas Agrícolas

Empresas Pesqueras

Empresas Acuícolas

Empresas Ganaderas

Empresas dedicadas a la Silvicultura

Empresas mineras y de Extracción de Hidrocarburos

El sector Primario:

Comprende todas las labores productivas que tienen relación con la materia Prima, es decir, están relacionadas con la naturaleza, como el campo, los bosques, el mar, entre otros.

Empresas del Sector Secundario o de Transformación:

Empresas Industriales

Empresas de Construcción

Empresas Generadoras y Distribuidoras de Electricidad y de Agua

El Sector Secundario:

El sector secundario engloba las actividades que se relacionan con la industria. El sector secundario no sería posible sin el primario, ya que de este se obtiene la materia prima para que el secundario la trabaje.

Empresas del Sector Terciario:

Empresas de Pequeños Servicios Personales

Empresas de Transporte

Empresas de Comunicaciones

Empresas Comerciales al por Mayor y Menor

Empresas de Hotelería, Turismo y Espectáculos

Empresas Financieras

Empresas de Información y medios de Comunicación Social

Empresas de Asesoramiento y de asistencia especializada y profesional

Empresas Hospitalarias y de Servicios Sanitarios

Empresas de Enseñanza

Sector Terciario:

El sector terciario abarca el comercio y los servicios. El sector terciario es la parte final de la cadena, es decir del primario se obtiene la materia prima como el algodón, el sector secundario la trabaja para ser de él la tela, y una de las tareas del sector terciario es venderla, pero este sector no solo se dedica a esto ya que también se encarga de los servicios y lo que tenga que ver con los sistemas de comunicación y transporte.

El sector terciario es en el que trabaja el mayor número de personas en el país, poco más de la mitad de la población ocupada labora en sus actividades.

2.2.3 Clasificación De las Empresas por el Número de Empleados

Resulta conveniente citar la clasificación, de acuerdo con el número de empleados, de la empresa micro, pequeña, mediana y gran empresa, dada a conocer por la Secretaría de Economía. Diario Oficial de la Federación (30-Marzo-99) Vigente a la Fecha.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeñas empresas	31-100	6-20	21-50
Mediana Empresa	101-500	21-100	51-100
Gran Empresa	501 - Adelante	101 - Adelante	101 - Adelante

2.3 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

2.3.1 Producción:

La actividad humana encaminada a la utilización de las reservas y de las fuerzas de la naturaleza con el fin de crear bienes, la designamos con el término de producción; en cuanto a los bienes obtenidos por medio de tal actividad, los llamamos productos. Ortega y Villegas(1997)

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas, de las cuales sus funciones son: Ingeniería del Producto, Ingeniería de la Planta, Ingeniería

Industrial, Planeación y control de la Producción, Abastecimientos, Fabricación, Control de Calidad.

2.3.2 Comercialización:

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los *propósitos institucionales de la empresa*. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea o necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y el precio más adecuado. Tiene como funciones: Investigación de Mercados, Planeación y Desarrollo del Producto, Distribución y Logística, Ventas, Comunicación.

Mercadotecnia es el recurso de actividades humanas encaminadas a facilitar y consumir intercambios. Administración de Mercadotecnia es el *análisis, planeación, ejecución y control de programas destinados a producir los intercambios deseados con determinados públicos a fin de obtener utilidades personales o comunes*. Ortega y Villegas(1997)

2.3.3 Administración de Recursos Humanos:

La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades. De los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Ortega y Villegas(1997)

Su objetivo es conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacidades y desarrollo: Contratación y Empleo, Capacitación y Desarrollo, Sueldos y Salarios, Relaciones Laborales, Servicios y Prestaciones, Higiene y Seguridad Industrial, Planeación de Recursos Humanos

2.3.4 Informática:

Definimos la informática como el estudio que define las relaciones entre los medios(equipo), los datos y la información necesaria para la toma de decisiones desde el punto de vista de un sistema integrado. Dos de las principales ramas de la Informática: el proceso de datos y el análisis y diseño de sistemas de información. El proceso de datos estudia la utilización de equipos en los sistemas de información, mientras que el análisis y diseño de sistemas comprende el estudio y diseño de sistema y procedimientos, en relación con, la toma de decisiones. Ortega y Villegas(1997)

2.3.5 Las Finanzas:

Asignación de Fondos Activos específicos y la obtención de la mejor mezcla de financiamientos con relación a la evaluación general de la empresa.

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área de encarga de la obtención de fondos y del suministro de capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios

económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan servir y funcionar debidamente. Comprende Tesorería y Contraloría.

No cabe duda de que la tendencia actual en el trabajo empresarial se caracteriza por una especialización cada vez mayor en lo que se ha dado en llamarse áreas funcionales de la empresa. El director habrá de ampliar la capacidad de ensamble de todas esas áreas para ponerlas en tensión hacia un objetivo. Ortega y Villegas(1997)

2.4 RAMA INDUSTRIAL

2.4.1 Concepto de Industria y Sector Productivo:

Por industria se entiende el negocio propiamente más sus competidores potenciales. Este proceso de análisis se realiza sobre la madurez de la industria, su atractivo y el número de participantes, para identificar en dónde se encuentra el negocio e identificar las amenazas y oportunidades del entorno. Ramírez y Cabello(1997.)

Conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad la transformación y la adaptación de recursos naturales y materias primas semielaboradas en productos acabados de consumo final o intermedio, que son los bienes materiales o mercancías.

Es importante destacar también que la producción industrial se lleva a cabo en la unidad económica capitalista, conocida generalmente como empresa y que tiene como objetivo combinar los factores de la producción mediante los procesos de trabajo, las relaciones técnicas, las relaciones

sociales de producción con el fin de obtener bienes que satisfagan necesidades humanas.

De acuerdo con su tamaño, estas mismas empresas pueden ser: micros, pequeñas, medianas o grandes – por lo general transnacionales – las que *dominan la vida económica del país a través de diferentes mecanismos, entre los que sobresalen sus productos, sus marcas, sus precios, su inversión, su publicidad.*

Sector Productivo:

El sector productivo también denominado sector real, se encarga de producir los bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los habitantes. Esto lo hace mediante el proceso de fabricación o elaboración en los cuáles se utilizan insumos específicos que se transforman en ciertos bienes y servicios. La importancia de tales procesos productivos, para quienes lo llevan a cabo, radica en que obtienen una utilidad derivada de que el valor de los insumos utilizados es menor que el valor de los bienes o servicios producidos. Blanco y Verma (1996)

2.4.2 Industrialización

Es un proceso económico para que los países tengan industria; es decir, fábricas que produzcan bienes industrializados. La industrialización implica: incremento sostenido de la inversión en el sector industrial mediante la compra de maquinaria, equipo, herramienta e innovaciones tecnológicas, así como la contratación de mano de obra asalariada; todo esto trae como consecuencia el

incremento de las actividades industriales, lo cual provoca aumento de la producción, la productividad, el empleo, los salarios, las ventas y las ganancias.

2.4.3 Las Funciones Básicas del Sector Industrial

- Colabora a que el crecimiento económico sea alto.
- La producción industrial es la base de la economía capitalista mexicana, siendo una de las actividades principales del proceso de reproducción capitalista.
- Con el proceso de industrialización, ha diversificado la producción de bienes y servicios, lo que permite el acceso a una gran cantidad de productos manufacturados.
- Compra de tecnología extranjera que poco a poco se ha ido asimilando al aparato productivo nacional.
- Fomento del proceso de formación de capitales mediante el incremento de inversiones y la compra de maquinaria, herramienta, equipo, insumos y, desde luego fuerza de trabajo.
- Permite el aumento del consumo y para mucha gente el mejoramiento del nivel de vida.

2.4.4 El Sector Industrial y las Estrategias Competitivas.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva. Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los llevan a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño *sobre el promedio de un sector industrial*.

1. **Liderazgo de Costos.** Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún pueden operar en sectores industriales relacionados.
2. **Diferenciación.** En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por sus compradores.
3. **Enfoque.** Esta estrategia es muy diferente a las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial.

La cadena de Valor

La cadena de valor disgrega a la empresa de sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes potenciales.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias que son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta; y las actividades de apoyo que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Porter 1999.

2.4.5 Modernización y Desarrollo Tecnológico

La transformación de las empresas tiene lugar a tres niveles:

1. **Modernización Tradicional.** La empresa se limita a la adquisición de tecnología y de equipo moderno, entre el que destaca el grupo descentralizado de computadoras.
2. **Modernización Flexible.** Además de las adecuaciones tecnológicas y de equipo, se efectúan cambios en la organización administrativa de la empresa.
3. **Modernización Corporativa.** Se define como la transformación que realiza la empresa en su gobierno corporativo.

Debido a que la estructura corporativa depende en gran medida de la acumulación del capital social, las empresas mexicanas han tenido mayores dificultades para hacer reconversiones de este tipo. Sin un entorno de confianza social, la conformación de redes de negocios Inter.-familiares se vuelve una tarea extremadamente difícil, tanto como la creación de sistemas políticos y jurídicos que garanticen la equidad de las relaciones productivas.

Únicamente la modernización corporativa conseguirá que el país cuente con muchas empresas líderes, a un nivel mundial, cuya alta productividad les permita ubicarse en eslabones de alto valor agregado dentro de la cadena global de producción. Castañeda(1998)

La importancia del desarrollo tecnológico.

Un número cada vez mayor de empresas utiliza de base su competitividad en la clasificación de su personal, así como el conocimiento y desarrollo de la tecnología, más que en la disponibilidad de los recursos naturales del país sede. El gobierno internacional actual no se rige por las ventajas comparativas sino en función de las ventajas competitivas, por lo que se requiere de un instrumento dinámico, como la tecnología, este continuamente creando empresas competitivas.

Modernización Tecnológica:

Esta categoría se refiere a instituciones que aportan no sólo el Know how necesario para desarrollar y aplicar procedimientos técnicos (incorporados en maquinaria y equipos, o documentación técnica e instrucciones de manejo), sino también proporcionan aspectos complementarios sin los cuales la modernización tecnológica sería imposible, como la calificación y la organización.

2.5 EVOLUCION DE LA EMPRESA EN MÉXICO Y LA CREACIÓN DE GRUPOS ECONOMICOS

Evolución de la empresa

Desde la primera revolución Industrial y hasta finales del siglo XIX, la empresa solía ser concebida de una manera mecánica. El único objetivo de la empresa era ofrecer rendimiento atractivo para sus propietarios y fundadores.

Para finales de la *Primera Guerra Mundial* la *mayor complejidad* de los sistemas administrativos y las nuevas tecnologías hicieron indispensables una mayor capacitación laboral y creación de estructuras jerárquicas. El gobierno y sindicatos eran encargados de resguardar la salud y la seguridad de los trabajadores. Los objetivos eran de rentabilidad.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la empresa empezó a ser vista como una organización social, por formar parte de un sistema social más amplio y porque el valor que creaba se debía a la interacción de las diferentes partes en que se componía. Castañeda (1998)

Grupos Económicos

Antecedentes Históricos. La creación de la Sociedad Anónima de responsabilidad limitada en el siglo XIX contribuyó a desarrollo de las grandes empresas. En México el control familiar de la empresa siguió siendo el común denominador a lo largo del siglo XX. Este fenómeno obedece a un problema de confianza o carencia de capital social. A principios de los años setenta, se concluye que las empresas mexicana mantuvieron una propiedad y manejo de tipo familiar, a pesar de haber sido constituidas como sociedades anónimas.

Formación de los Grupos Económicos La primera oleada de industrialización en México comenzó en 1890, durante la dictadura de Porfirio Díaz. La gente acaudalada decidió realizar grandes proyectos en la industria manufacturera. Los grandes capitalistas de ésta época eran por lo general extranjeros radicados en México. El capital que hacía posible las fuertes inversiones de estas grandes empresas no provenía de instituciones financieras nacionales sino mediante recursos acumulados en sus actividades mercantiles y financieras. Los comerciantes recién convertidos en empresarios, se involucraron en ramas industriales diversas: cemento, vidrio, textiles, jabón, explosivos, tabaco, acero y papel, entre otras. Esta diversificación fue posible al transformar a las empresas, estrictamente familiares, en estructuras corporativas de tipo familiar. Estos grupos industriales incipientes constituidos por empresarios que disponían de redes de comercialización, invertían en distintas industrias y tenían vínculos en la banca nacional, rodeaban su estructura de gobierno corporativo al establecer contactos con la esfera política macroeconómica del país.

Grupos Económicos. Las corporaciones con una estructura de propiedad y de control esencialmente familiar, en cuanto que un círculo reducido de inversionistas ejerce el control del consorcio. Los grupos económicos *siguen* siendo manejados como negocios familiares. Los miembros de la familia, clan o grupo de control accionario ocupan, casi siempre los puestos de mando más importantes y diseñan la planeación estratégica del negocio.

Economías industrializadas como la estadounidense tuvieron en su momento sistemas corporativos basados en las empresas familiares, los que posteriormente evolucionaron en forma de gobierno capitalismo gerencial como consecuencia de una modificación en precios relativos, producto de descubrimientos tecnológicos y de inversión en infraestructura de comunicación (Aprovechamiento de economías de escala, Inversiones posibles al diluirse el capital accionario, aceptando la desaparición del capital accionario.)

En el caso de México, los cambios en los precios relativos, no fueron lo suficientemente pronunciado como para establecer un mercado de capitales, en donde las empresas pudieran obtener financiamiento externo. (Mercado que requiere sistema legal adecuado, cierto nivel de transparencia y la presencia de confianza social que facilita la realización de transacciones impersonales.)

Esta protección se dio como resultado de los estrechos lazos entre las hélices políticas y económicas con escasa confianza social. Se concluye que las instituciones son producto del capital social.

2.6 ESTRUCTURA CORPORATIVA DE ESTADOS UNIDOS JAPÓN Y MEXICO

Estados Unidos. El capitalismo gerencial desarrollado en Estados Unidos, durante las cuatro primeras décadas del siglo XX, hizo posible planificar y coordinar mecanismos de producción muy complejos. La creación de estructuras multidivisionales favoreció el surgimiento de nuevas líneas de productos y la penetración en nuevos mercados, contribuyendo así para que el sistema corporativo alcanzara el liderazgo mundial. La separación entre la propiedad y el control, que acompañó a la pulverización accionaria, propiciaría que al paso del tiempo las decisiones de la empresa se definieran con base en los intereses de la gerencia. La pulverización de las inversiones, producto de la activa emisión de bonos y acciones, facilitó el crecimiento económico. El acceso a inversionistas externo favoreció la profesionalización de las tareas administrativas y redujo el riesgo de las inversiones al diversificar las carteras. Los principales elementos del gobierno corporativo estadounidense:

- *La separación entre el control de la empresa y la propiedad de capital, lo que origina mercados financieros muy dinámicos pues facilitan el acceso a nuevas empresas y proyectos.*
- *La importancia de las ganancias retenidas y las bolsas internas para financiar el financiamiento de las corporaciones maduras.*

- La existencia de un consejo de administración, integrado parcialmente por directores externos, cuyo objetivo es monitorear el desempeño de los empleados ejecutivos de la empresa.
- La presencia de inversionistas institucionales quienes, a la vez que ayudan a los pequeños inversionistas a conformar sus carteras, tienen el potencial de ejercer mayor presión sobre el desempeño de la gerencia.
- El uso de esquemas de compensación vinculados al desempeño accionario, de tal forma que la alta gerencia tenga el incentivo de maximizar el valor accionario
- Un mercado de deuda dinámico que facilita las compras hostiles, a través de las cuales los inversionistas externos pueden adquirir el control accionario de empresas administradas ineficientemente.

Japón. Las redes de negocios japoneses denotan una visión de empresa más cercana al concepto de organización social. El enfoque japonés es un ejemplo de la importancia que tienen las relaciones de largo plazo entre los actores de una empresa, destacando en particular tanto la estabilidad del capital financiero como el de mano de obra calificada. Sus empresas son muestra de que los actores participantes están dispuestos a establecer compromisos duraderos, cuando el gobierno corporativo resuelve satisfactoriamente la distribución de las rentas, con el consecuente incremento de la productividad. La sociedad japonesa, favorece el surgimiento de organizaciones voluntarias fuera del ámbito familiar, a pesar de que sus arraigadas tradiciones confucionistas

infunden el respeto al padre y a los ancestros como elementos del comportamiento humano. Los Keiretsus son redes de negocios integradas vertical y horizontalmente, las cuales se entrelazan mediante el cruzamiento de acciones y cuentan con el apoyo financiero de un banco principal. Dicho cruzamiento se ve robustecido con el intercambio de representantes de los consejos de directores. El sistema japonés es un claro ejemplo de organización económica que trasciende las fronteras de las empresas definidas de acuerdo con la propiedad de sus activos. La planeación conjunta de las empresas afiliadas a una red de negocios les permite alcanzar metas comunes y consolidar ventajas competitivas.

México. Las grandes empresas en México se cimientan en estructuras familiares y en bloques cerrados de inversionistas. Al ser la familia el grupo social con mayor cohesión y a la falta de una sociedad civil capaz de crear contrapesos, se establecieron las condiciones para que las organizaciones industriales dominantes en el país fueran las grandes corporaciones familiares. El gobierno, identificado con el desarrollo capitalista, buscó llenar el vacío en la esfera de producción privada mediante el fortalecimiento de los grupos económicos, impulsados con contratos de obra pública, adquisiciones, subsidios y protección comercial. La segunda palanca de este desarrollo, fueron las compañías trasnacionales, cuya entrada alentó el mismo estado con el fin de acelerar la sustitución de importaciones y crear alianzas con empresarios locales. A su vez, las empresas paraestatales fueron la tercera palanca de industrialización, orientadas, principalmente, a la explotación de

recursos naturales, la producción de bienes intermedios y de capital, la creación de infraestructura productiva y los servicios financieros.

El Gobierno corporativo de los grupos económicos, su estructura se contribuye a partir de una sociedad donde la familia es un actor social dominante y los niveles de confianza social son escasos; donde existen limitados derechos de propiedad y poca transparencia en las operaciones de mercado; donde los accionistas importantes son considerados como únicos propietarios de la empresa. Desafortunadamente este esquema de estructura corporativa acusa graves deficiencias, ya que no ofrece los incentivos adecuados para la inversión a largo plazo en activos productivos, como sería el capital humano, lo que podría ser perjudicial para el futuro de la empresa en un entorno de competencia externa.

Un gobierno corporativo será eficiente en la medida en que exista una distribución equitativa de los derechos de control de tal manera que todos los tenedores de interés de la empresa valen por el manejo adecuado de la misma. En estas condiciones, resulta indispensable un incremento en el capital social para que el país pueda romper con este tipo de moldes corporativos. Una sociedad con instituciones políticas, sociales y económica que, luchan por la apertura de los mercados bajo consenso, por la transparencia de las transacciones, por el empleo de prácticas económicas más sanas, por la apertura política, por sistemas jurídicos más justos y por la igualdad de oportunidades (principalmente en educación) tendrá indudablemente una mejor alternativa para establecer gobiernos corporativos cuya meta sea la creación de la riqueza social.

2.7 CORPORACIONES INTERNACIONALES

2.7.1 Definición de Corporaciones Internacionales

El Término de Corporación Financiera Internacional se usa para describir a una empresa que opera en uno o más países.

Las empresas internacionales hacen ahora inversiones directas en operaciones totalmente integradas y en ellas, ciertas entidades mundiales controlan todas las fases del proceso de producción.

En la actualidad, las redes corporativas multinacionales controlan una gran creciente porción de los recursos mundiales y tecnológicos, comerciales y productivos. Weston and Brigham.(1994)

El objetivo normalmente aceptado de la corporación multinacional es maximizar la riqueza de los accionistas. Cuando los gerentes financieros de las Corporaciones Multinacionales intentan maximizar el valor de su empresa, se enfrentan a varias restricciones que se pueden clasificar por su naturaleza en ambientales, regulatorias o éticas.

Hay varios métodos mediante los cuáles las empresas realizan sus negocios internacionales. Los más comunes son.

- **Comercio internacional.** Es un enfoque relativamente conservador que pueden utilizar las empresas para penetrar mercados(mediante exportación) o para obtener suministros a un costo bajo(mediante la importación).
- **Otorgamiento de Licencias.** Obliga a una empresa a proporcionar su tecnología(derechos de propiedad intelectual, patentes, marcas

registradas o nombres comerciales) a cambio de regalías o de otros beneficios específicos.

- **Otorgamiento de franquicias.** Obliga a una empresa a proporcionar una estrategia de ventas de servicios especializados, asistencia de respaldo y posiblemente una inversión inicial en la franquicia a cambio de regalías periódicas.
- **Coinversiones.** Es un negocio de riesgo propiedad de dos o más empresas y operando por ellas. Muchas empresas penetran en mercados extranjeros realizando una conversión con empresas que residen en esos mercados.
- **Adquisiciones de operaciones existentes.** Con frecuencia las empresas adquieren empresas en otros países como un medio de penetrar mercados extranjeros. Las adquisiciones les permiten a las empresas tener control total sobre sus negocios en el extranjero y obtener con rapidez una gran parte del mercado.
- **Establecimiento de nuevas subsidiarias en el extranjero.** Las empresas también pueden penetrar mercados extranjeros estableciendo nuevas operaciones en otros países para producir y vender sus productos.

Exposición al riesgo internacional

Exposición a los movimientos en el tipo de cambio. La mayor parte de los negocios internacionales dan como resultado el intercambio de una divisa por otra para hacer sus pagos. Puesto que los tipos de cambio varían con el tiempo, los flujos de salida de efectivo necesarios para hacer los pagos cambian de forma igual. Por consiguiente, el número de unidades de la divisa de un país necesario para compra suministros extranjeros puede cambiar incluso si los proveedores no han ajustado los precios.

Exposición a las economías extranjeras. Cuando las corporaciones multinacionales entran en mercados financieros para vender productos, la demanda de éstos depende de las condiciones económicas de los mercados.

Exposición al riesgo político. Cuando las corporaciones multinacionales establecen subsidiarias en otros países queda expuestas al riesgo político, que representan las acciones políticas tomadas por el gobierno anfitrión o por el público que afectan los flujos de efectivo de las corporaciones multinacionales.

Las compañías se internacionalizan por cinco razones principales:

1. **Para buscar nuevos productos.** Después de que una compañía ha saturado su mercado nacional, las oportunidades de crecimiento son frecuentemente mejores en los mercados extranjeros.
2. **Para buscar Materia Prima.** Para garantizar el acceso a los recursos básicos que se necesitan para sostener la línea básica del negocio de la compañía.

3. **Para buscar nueva tecnología.** Ninguna nación individual mantiene una ventaja de mando en todas las ramas de la tecnología, por lo tanto las compañías están recorriendo el mundo en busca de ideas vanguardistas científicas y de diseño
4. **Para buscar la eficiencia en la producción.** Las compañías que se desempeñan en países que tienen altos costos de producción están cambiando su manufactura hacia países de bajo costo.
5. **Para evitar obstáculos políticos y regulatorios.** Evadir las cuotas de importación, evitar las concesiones de licencias y de demoras regulatorias en los mercados grandes

2.7.2 La Globalización de los Negocios.

Cuatro factores han hecho que la tendencia hacia la globalización sea obligatoria para muchos negocios:

1. Los progresos observados en el transporte (terrestre y aéreo) y en las comunicaciones han disminuido los costos de embarque y han hecho más factible el comercio internacional.
2. El conglomerado político de consumidores que desean adquirir productos de bajo costo y de alta calidad han ayudado a mitigar las barreras comerciales creadas para proteger a los productores nacionales ineficientes y que operan a un alto costo.
3. A medida de que la tecnología avanza, el costo de desarrollo de nuevos productos aumenta, también aumentarán las unidades de

venta, principalmente para que las empresas sigan siendo competitivas.

4. En un mundo poblado de empresas internacionales que tienen la capacidad de instalar los medios de producción en aquellos lugares en que los costos sean más bajos, una empresa cuyas operaciones de manufactura están restringidas a un solo país no podrá competir a menos que los costos de su país de origen sean bajos, una condición que no necesariamente existe para muchas corporaciones.

La creación de grandes redes globales brinda a las empresas la oportunidad de lograr una mayor flexibilidad para enfrentar los retos de la competencia, ya sea mediante la reducción en la influencia sindical, la eliminación de actividades burocráticas propias de los esquemas multi - divisionales, la disminución de costos laborales al acceder a mano de obra barata en otros países y la rapidez con que adoptan tecnologías modernas

Globalización de empresas y mercados.

La economía y la sociedad se internacionalizan cuando aumenta el intercambio de bienes y servicio entre dos o más naciones. Se habla de multinacionalización cuando se hace referencia a la transferencia de recursos entre una nación y otra, como sería cuando se crean empresas trasnacionales, se habla de globalización cuando: se integran los mercados financieros; se internacionalizan las estrategias corporativas; la tecnología, la investigación y el

desarrollo y el conocimiento se difunden mundialmente, se transforman los patrones de consumo, creándose así mercados mundiales para ciertos productos; se internacionalizan los sistemas regulatorios, dando origen a verdaderos sistemas globales de política económica

La globalización es la conjunción de un aumento en los flujos internacionales a través de sistemas globales y de una mayor territorialización de los sistemas de producción. La territorialización consiste en el desarrollo de actividades económicas que están sujetas a activos específicos de una localidad, o bien, a activos que surgen de la proximidad geográfica de empresas, organizaciones o mercados. Estos activos pueden relacionarse con la tecnología, mano de obra, información, pautas de comportamiento, entre otros aspectos. De esta manera, cuando algunos activos no se encuentran disponibles en otras regiones, se dice que la localización es insustituible, lo que repercute en ventajas competitivas para las empresas asentadas en dichos territorios. Castañeda (1998)

2.7.3 Las Implicaciones de la Globalización y la Regionalización para México.

Las estrategias globales de las empresas trasnacionales están determinadas fundamentalmente por tres factores:

Tecnología, Transformaciones en el entorno geoeconómico y políticas gubernamentales.

La reconfiguración del espacio mundial le brindó a México a partir de los años setenta las siguientes posibilidades:

- Acceso al crédito generados en los nuevos circuitos financieros, con lo cual se expandieron las posibilidades de endeudamiento externo del país.
- Nuevos mercados que valorizan la mano de obra barata y otros recursos disponibles en la fabricación de manufacturas ligeras y posteriormente de productos más elaborados.
- Inversiones productivas que podían expandir la capacidad doméstica de producción e integrar al país a la nueva división internacional del trabajo.

El proceso de reinserción internacional que arranco en los años setenta fracasó porque las reformas internas no lograron la continuidad necesaria para que la economía interna adecuara su funcionamiento a la nueva lógica del mercado mundial. Basave (2000)

CAPITULO 3

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION FINANCIERA

3.1 LA FUNCION DE LAS FINANZAS

3.1.1 Definición de Finanzas.

Es la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión, tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos. Un activo real es un activo tangible tal como una máquina, un terreno o un edificio; los activos reales son utilizados para generar recursos y, por lo mismo, producen cambios en la situación Financiera. Un activo financiero, por otra parte, constituye el derecho a cobrar una cuenta en el futuro. Ochoa (1998)

3.1.2 Evolución de las Finanzas:

Las finanzas surgieron como una rama separada de estudio a principios de 1900, se puso énfasis en el aspecto legal de las fusiones, la formación de nuevas empresas y los diversos tipos de instrumentos que la compañía podía emitir para obtener capital.

Durante la depresión que ocurrió en los Estados Unidos en la década de los años treinta, se destacó el estudio de las quiebras y las reorganizaciones, la

liquidación de compañías y la regulación de los mercados de emisión de obligaciones y acciones.

En la década de los cuarenta y principios de los cincuenta, se inició el movimiento respecto al análisis teórico y el enfoque de la administración financiera se dirigió al estudio de decisiones administrativas que consideraban la selección de activos y pasivos para aumentar el valor de la empresa a favor de sus accionistas, para lo cual debía incrementarse el valor de mercado de las acciones luego de elevar la utilidad por acción.

En los setenta comenzó el estudio de la teoría de la cartera, que consiste en analizar la contribución marginal de cada activo al riesgo de la cartera de inversiones. Durante los setenta comenzaron a analizarse los mercados financieros.

En los ochenta se iniciaron investigaciones de la relación que existe entre el esquema de impuestos de las empresas y el esquema de impuestos de los accionistas; también se iniciaron estudios acerca de las imperfecciones de los mercados; surgió la teoría de la agencia y se puso énfasis en el estudio de las repercusiones de la inflación en la toma de decisiones así como en las tasas de interés.

Finalmente, en los noventa, se iniciaron los estudios en relación con la desregulación de las instituciones financieras, el crecimiento en la transferencia electrónica de información y de recursos así como la globalización de las operaciones.

Se presenta un Diagrama en el que se observa la evolución de las Finanzas a través del Tiempo:

1920	Mercado de capital, consolidaciones y fusiones, liquidez y financiamiento	Puntos de vista externo
1930	Aspectos defensivos: quiebra. Liquidaciones y reorganizaciones	
1950	Presupuesto de Capital, Valor actual, función del valor del dinero en el tiempo, administración de activos, análisis para toma de decisiones	Punto de vista Interno
1960	Teoría de cartera = contribución marginal de cada activo de riesgo global de la cartera de la empresa	Puntos de vista externo e Interno
1970	Mercados financieros = posibilidad de negociar Títulos de pasivos y capital, modelo de fijación de precios de arbitraje, modelo de fijación de precio de opciones	
1980	ISR personal en conexión con el ISR de la empresa imperfecciones del mercado, inflación y tasas de interés, teoría de la agencia	
1990	Desregulación de instituciones financieras, utilización de transferencia electrónica de fondos, globalización de las operaciones financiera comerciales.	

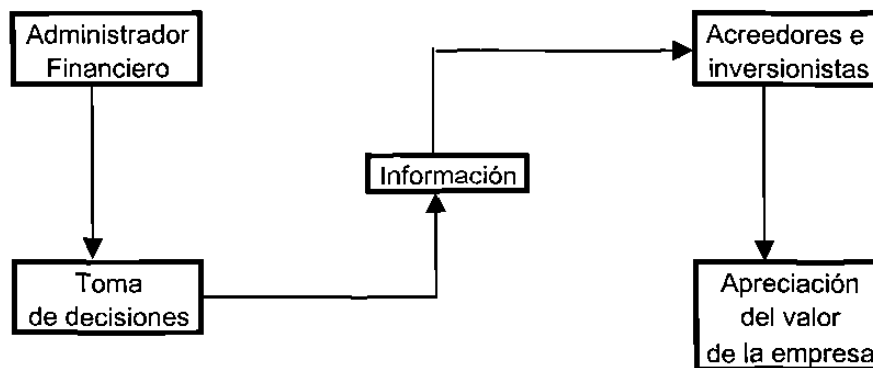


Figura 3.1 Evolución de las Finanzas

Ochoa (1998)

3.1.3 Relación de las Finanzas con otras Disciplinas.

El estudio de las finanzas está, vinculada con otras disciplinas. Como la rama de la economía, toma de ésta los principios relativos a la asignación de recursos, enfocándose principalmente a los recursos financieros y basa un esquema en la utilización de información financiera que es producto de la contabilidad y de indicadores macroeconómicos, tales como tasas de interés, tasa de inflación, crecimiento del producto interno bruto(PIB), también utiliza herramientas pertenecientes al campo de la estadística y las matemáticas.

3.1.4 Áreas de Aplicación de las Finanzas.

1. Inversiones

Esta rama estudia básicamente como hacer y administrar una inversión en Activos Financieros. El área de inversiones además de involucrar al inversionista como el principal proveedor de recursos para iniciar la operación de una empresa o ampliar la capacidad actual, implica la búsqueda de la mejor combinación o portafolio de activos financieros en el cual invertir los fondos excedentes de una persona física o moral.

Las personas que se dedican al área de inversiones generalmente trabajan en una institución bancaria o en una casa de bolsa como promotores o analistas; otros trabajan para compañías de seguros y se dedican a la administración del portafolio de inversiones de la compañía; también hay quienes trabajan para una firma de

consultoría financiera para asesorar a inversionistas individuales acerca de cómo invertir sus fondos excedentes o para la banca de inversión cuya función principal es ayudar a obtener capital nuevo de los inversionistas.

2. Finanzas corporativas o Administración Financiera de las Empresas

La administración Financiera de las Empresas estudia tres aspectos:

- La inversión en Activos reales como inmuebles, equipo, inventario. Las inversiones en activos financieros como las cuentas y documentos por cobrar y las inversiones de excedentes temporales de efectivo.
- La obtención de los fondos necesarios para llevar a cabo las inversiones de activos
- Las decisiones relacionadas con la reinversión de las utilidades y el reparto de dividendos.

La administración Financiera de Empresas es la más amplia de las tres ramas de las finanzas porque ofrece más oportunidades de trabajo.

Los tipos de empleo que se encuentran en la administración financiera oscilan desde aquellos en que se toman decisiones con

relación a la expansión de las plantas industriales hasta aquellos en que se eligen los tipos de valores que se deben emitir para financiar una expansión. Los administradores financieros también tienen la responsabilidad de decidir los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que debe mantener la empresa, la cantidad de efectivo que debe tener a la mano, si se deben adquirir o no empresas (análisis de fusiones) y el monto de las utilidades de la empresa que se deberá reinvertir dentro del negocio en lugar de pagarse como dividendos.

3. Las instituciones y mercados

Las instituciones financieras son empresas que se especializan en la venta, compra y creación de títulos crédito que con activos financieros para los inversionistas y pasivos para las compañías que toman los recursos para financiarse. Los bancos comerciales de primer piso, casas de bolsa, asociaciones de ahorro y préstamo, compañías de seguros, arrendadoras financieras, sociedades financieras de objeto limitado y uniones de crédito son ejemplos de instituciones financieras. Su labor es transformar activos financieros de una forma a otra.

Las instituciones financieras están involucradas principalmente con el manejo de activos financieros.

El sistema Financiero contribuye a que el proceso productivo opere con eficiencia. Hace disponible los recursos necesarios para la

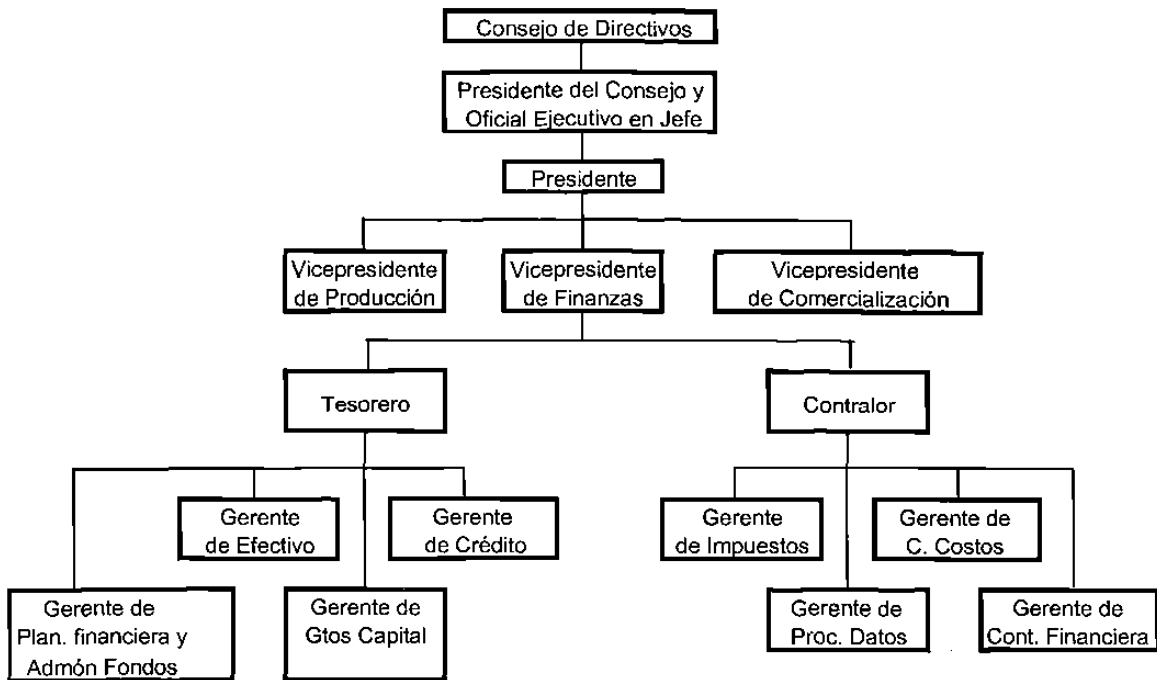
producción y el consumo en el lugar, tiempo, monto y plazo requeridos mediante lo que se denomina intermediación financiera. Esto es capta los recursos provenientes del ahorro fraccionado disperso en la economía y los canaliza hacia donde son requeridos. De esta forma da solución a dos problemas, por un lado proporciona los recursos a quien lo requiere y por otro constituye una buena alternativa para quien dispone de ellos y desea cederlos a cambio de un rendimiento garantizado. Ochoa (1998).

3.1.5 Organización de la Función Financiera

En el área de finanzas se coordinan las actividades del tesorero y el contralor.

Tesorero: Tiene la responsabilidad de administrar el efectivo y el crédito de la empresa, la planeación de la empresa y los gastos de capital.

Contralor: Se maneja la contabilidad de costos y la financiera, el pago de impuestos y los sistemas de información a la administración. El contralor supervisa las actividades contables y de auditoría, la preparación de los informes internos en que se comparan los costos planeados con los reales, los ingresos y las utilidades de varias unidades de negocios. También abarca la preparación de los estados financieros que utilizan los accionistas, los acreedores y las autoridades regulatorias.



3.2 Un organigrama del área de finanzas simplificado. Los títulos y la estructura organizacional exacta difieren de una compañía a otra.

3.2 ADMINISTRACION FINANCIERA

3.2.1 ¿Qué es la Administración Financiera?.

La administración financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente.

La administración financiera es muy importante en todo tipo de empresa, pues incluye bancos y otras instituciones financieras, así como empresas

industriales y negocios al menudeo. La administración financiera también es importante en las operaciones del gobierno. Van Horne (1997)

3.2.2 División de la Función de la Administración Financiera.

Decisiones de Inversión

Esta es la más importante de las tres decisiones principales de la empresa. Comienza con la determinación de la cantidad total de los activos que se necesita para mantener la empresa.

Tampoco debe olvidarse el lado inconveniente de la inversión – La des inversión. Los activos que ya no están económicamente justificados, deben reducirse, eliminarse o reemplazarse. Horne.Wachowicz (1997)

Decisiones de financiamiento

La segunda decisión principal de la empresa, es la de financiamiento. El administrador financiero está interesado en la composición del pasivo de la hoja de balance. Si se observan las mezclas de financiamiento de diversas industrias, se verán diferencias notables.

Una vez que se ha decidido la mezcla de financiamiento, el administrador financiero aún debe determinar la mejor manera de adquirir los fondos necesarios para obtener un préstamo a corto plazo, un acuerdo de arrendamiento a largo plazo, o la negociación de una venta de bonos o de acciones.

Decisiones de Administración de Activos

La tercera decisión importante de la empresa es la administración de los activos. Una vez que se han adquirido los activos y se ha suministrado el financiamiento apropiado, aún se deben administrar estos activos con eficiencia. El administrador financiero tiene diversos grados de responsabilidad sobre los activos existentes. La responsabilidad requiere mayor énfasis en la administración de los activos circulantes que en la de los activos fijos.

3.2.3 Fines u Objetivos de la Administración Financiera.

1. Maximizar el patrimonio de la empresa a Largo Plazo
2. Captar fondos y recursos financieros por aportaciones y Préstamos
3. Coordinar el capital de Trabajo
4. Coordinar Inversiones
5. Coordinar Resultados
6. Aplicar Análisis Financiero
7. Aplicar Planeación Financiera
8. Aplicar Control Financiero
9. Tomar decisiones acertadas
10. Alcanzar las metas y objetivos Financieros preestablecidos
11. Prever la Captación de Recursos financieros necesarios

Perdomo (2001)

3.2.4. Importancia Creciente de la Administración Financiera.

En el pasado, el gerente de mercadotecnia proyectaba las ventas, el gerente de ingeniería y producción determinaba los activos necesarios para satisfacer esa demanda y el trabajo del gerente de finanzas consistía en obtener los recursos necesarios para comprar el equipo, *maquinaria e inventario*, considerando el costo de los fondos y la rentabilidad de la inversión.

Actualmente, las decisiones se toman de una manera coordinada y el administrador financiero generalmente tiene la responsabilidad directa de controlar todo del proceso. Ochoa(1998)

3.2.5 El Objetivo de la Empresa a Través de la Administración Financiera.

La principal meta de la administración financiera es la maximización de la riqueza de los accionistas, esto se traduce en la maximización del precio de las acciones comunes de la empresa.

Otros son satisfacción personal, bienestar de sus empleados y en el bien de la comunidad y de la sociedad a gran escala.

Un objetivo más global. Objetivo apropiado cuando la empresa no tiene acciones en el mercado:

El valor total de las acciones de una corporación es simplemente igual al capital contable. Una forma más general de explorar la meta es: maximizar el valor de mercado del capital contable. No importa el tamaño del negocio. Las *decisiones financieras correctas para cada una de ellas incrementa el valor de*

mercado del capital contable y las decisiones financieras incorrectas lo disminuyen.

La maximización del precio de las acciones y el bienestar social

La maximización del precio de las acciones requiere de la instalación de plantas industriales eficientes y capaces de operar a un costo bajo y que produzcan bienes y servicios de alta calidad al costo más bajo posible. Segundo, la maximización del precio de las acciones requiere el desarrollo de aquellos productos que los consumidores desean y necesitan: por tanto, el motivo referente a las utilidades da lugar a nuevas tecnología, a nuevos productos y a nuevos empleos.

Finalmente la maximización del precio de las acciones requiere de un servicio eficiente y de gran esmero, de la existencia adecuada de mercancías y de establecimiento de negocios bien ubicados. Ross (1996) / Brigham (1994)

3.2.6 Administración Financiera Internacional

Varios problemas que se encuentran asociados de manera única con el medio ambiente internacional incrementan la complejidad de la tarea del administrador en una corporación internacional y frecuentemente obligan al administrador a alterar la forma en que se evalúan y comparan los cursos alternativos de acción.

Existen seis factores fundamentales que distinguen a la administración financiera tal y como ésta es practicada por las empresas que operan exclusivamente dentro de un solo país dentro de la administración que es practicada por empresas que operan en varios países distintos.

1. **Diferentes nominaciones monetarias.** Los flujos de efectivo que provienen de varias partes de un sistema corporativo internacional se denominan en diferentes divisas. Por lo tanto, un análisis de los tipos de cambio y de los efectos de los valores fluctuantes de las divisas, debe quedar incluido en todos los análisis financieros.
2. **Ramificaciones económicas legales.** Cada país en el cual opera una empresa tendrá sus propias instituciones de carácter único tanto en lo económico como en lo político y las diferencias institucionales entre los países pueden ocasionar problemas significativos cuando la corporación trata de coordinar y controlar las operaciones mundiales de la subsidiaria.
3. **Diferencias de Lenguaje.** La capacidad para comunicarse es de importancia fundamental en todas las transacciones de negocios.
4. **Diferencias culturales.** Distintos países tienen herencias culturales únicas que dan forma a sus valores y que influyen en el papel que desempeñan los negocios en la sociedad. Las corporaciones internacionales han encontrado que cuestiones tales como la definición de las metas apropiadas de la empresa, las actitudes hacia la toma de riesgos, las negociaciones de los empleados, la capacidad para eliminar las operaciones improductivas y otras más, pueden variar de forma importante de un país a otro.
5. **Papel que desempeñan los gobiernos.** La mayoría de los modelos tradicionales de las finanzas suponen la existencia de un

lugar de mercado competitivo en el cual los términos de las operaciones comerciales sean determinados por los participantes. El gobierno, a través de sus facultades para establecer reglas básicas fundamentales. Se encuentra involucrado en este proceso, pero su participación es mínima. Los términos bajo los cuales compiten las compañías, las medidas que deben ser tomadas o evitadas y los términos comerciales de diversas transacciones no se determinan en el mercado, sino mediante una negociación directa entre el gobierno anfitrión y la corporación internacional.

6. **Riesgo político.** La característica distintiva de una nación que la hace diferente a una corporación internacional es el hecho de que la nación ejerce soberanía sobre la gente y propiedad dentro de su territorio.

Weston y Brigham(1994)

3.3 ADMINISTRADORES FINANCIEROS.

3.3.1 Definición de Administrador Financiero

Los administradores financieros representan los intereses de los propietarios y toman decisiones por su cuenta. Ya que una característica sorprendente de las grandes corporaciones es que los propietarios (los accionistas) no suelen participar directamente en la toma de decisiones económicas, en especial en forma cotidiana. Ross, Jordan and Bradford(1996)

3.3.2 Decisiones del Administrador Financiero

El administrador financiero debe preocuparse por tres tipos de problemas básicos:

Presupuesto de Capital

El proceso de planear y administrar las inversiones a largo plazo de una empresa. El administrador financiero intenta identificar las oportunidades de inversión que valgan más para la empresa de lo que cuesta su adquisición.

Estructura de Capital

El segundo problema del administrador financiero se relaciona con el hecho de saber como obtener y administrar el financiamiento a largo plazo necesario para respaldar sus inversiones a ese plazo.

Administración de Capital de Trabajo

El administrador financiero debe desempeñar la administración del capital de trabajo, que es una actividad diaria que asegura que la empresa tenga los recursos suficientes para continuar sus operaciones y evitar costosas interrupciones. Ross, Jordan and Bradford (1996)

3.3.3 Responsabilidades del Administrador Financiero:

Presupuestación y planeación a largo plazo:

El administrador financiero debe interactuar con los ejecutivos para conocer sus estimaciones y poder pronosticar o determinar el futuro de la empresa. El administrador financiero con base en toda esta información,

determinará el origen y aplicación de recursos necesarios para llevar a cabo la operación de la empresa.

Decisiones de inversión y financiamiento de bienes de capital e inventarios

Una empresa exitosa generalmente tiene un rápido crecimiento en sus ventas y esto requiere de inversiones adicionales en planta y equipo, en inventarios y el cuentas por cobrar. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa de crecimiento en ventas, a decidir que activos son más convenientes de adquirir y cuál es la mejor manera de financiarlos.

Administración de cuentas por cobrar y efectivo

El administrador financiero también tiene como responsabilidad la determinación del periodo de financiamiento que será otorgado a los clientes y llevar una cobranza efectiva de estas cuentas, ya que su cobro oportuno permitirá sufragar los gastos de operación y financieros que están bajo presupuesto para determinado periodo.

Coordinación y control de las operaciones

El administrador financiero debe interactuar con los ejecutivos para asegurar que la empresa está operando lo más eficientemente posible. Todas las decisiones administrativas tienen implicaciones financieras y todos los administradores o gerentes (financieros y no financieros) necesitan tomar esto en cuenta.

Relaciones con los mercados financieros

El administrador financiero debe interactuar con el mercado de dinero y capitales: estos mercados forman parte del mercado financiero.

El tamaño de la empresa determinará la forma en que las responsabilidades de la administración financiera deben ser asignadas a una o varias personas. En empresas pequeñas, una sola persona puede hacerse cargo de la responsabilidad; sin embargo, conforme el negocio va creciendo, se hace necesario dividir las funciones y así van surgiendo los puestos de director de finanzas, contador general, contralor, tesorero, entre otros.

Ochoa (1998)

CAPITULO 4

NECESIDADES DE LA PLANEACION FINANCIERA

4.1 PLANEACION

4.1.1 ¿Qué es la Planeación?

Planeación es el proceso formal de:

1. Seleccionar la misión y las metas generales de una organización tanto corto como a largo plazo.
2. Determinar metas divisionales, departamentales e incluso individuales basadas en las metas organizacionales.
3. Elegir estrategias y tácticas para el cumplimiento de esas metas.
4. Asignar recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para el cumplimiento de dichas metas.

Hellriegel and Slocum(1998)

4.1.2 Naturaleza de la Planeación

Es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones; pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Sin embargo, son menos obvias las características que hacen de la planeación una clase especial de toma de decisiones, en peculiar en tres sentidos:

1. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.
2. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones. Un conjunto de decisiones forma un sistema si el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto, depende de una o más decisiones restantes.
3. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

4.1.3 Importancia de la Planeación

La planeación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acciones futuros alternativos. Por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos preseleccionados.

La planeación salva la brecha existente entre dónde se está y dónde se quiere llegar. Hace posible que, ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirían.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; ya que se requiere determinar en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

La planeación y el control son inseparables: Cualquier intento de ejercer control sin planes no tiene significado, los planes proporcionan los estándares de control.

4.1.4 Pasos de la Planeación

1. Estar conscientes de las oportunidades. Es el punto de partida real para la planeación. Es importante observar previamente todas las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo.

2. Establecer objetivos. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan lo que se tiene que hacer en definitiva, a que habrá de darse prioridad y qué tendrá que lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales, los cuales, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante.

3. Desarrollo de premisas. Establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas de planeación críticas, tales como pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía. Son suposiciones del medio ambiente en el cual se llevará a cabo el plan.

4. Determinación de cursos alternativos. Buscar y examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no se manifiestan claramente.

5. Evaluación de cursos alternativos. Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el siguiente paso es evaluarlos, preponderando los que se ajustan a las premisas.

6. Selección de un curso. En este punto en que se adopta el plan, el punto real de toma de decisiones, ocasionalmente, el análisis y la evaluación de cursos alternativos da por resultado que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. Formulación de planes derivado. Casi invariablemente se requieren planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes mediante la presupuestación. Después de tomar las decisiones y establecer los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en el estudio de los tipos de planes, es llevarlos a números, convirtiéndolos en presupuestos.

4.2 DIRECCION ESTRATEGICA

4.2.1 ¿Qué es la Dirección Estratégica? .

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber como dirige una organización su negocio y como logrará los objetivos que persigue. Thompson(1998)

4.2.2 Tareas de la Dirección Estratégica

La función de los directivos de formular e implementar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultados. Los objetivos son de dos tipos 1. **Financieros**: son necesarios debido a que es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar la vitalidad y el bienestar de la organización. 2. **Objetivos Estratégicos**: se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una compañía.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implementar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos de la misión, los objetivos, la estrategia o la implementación en relación con la experiencia real. Las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

Las cinco tareas de la dirección estratégica no se llevan a cabo por separado. Esto se hace por medio de todas las demás responsabilidades directivas: supervisión diaria de las operaciones, manejo de situaciones críticas, asistencia a reuniones, preparación de informes, manejo de problemas personales y realización de proyectos especiales y deberes cívicos. La

dirección estratégica tiene exigencias de carácter irregular respecto al tiempo directivo.

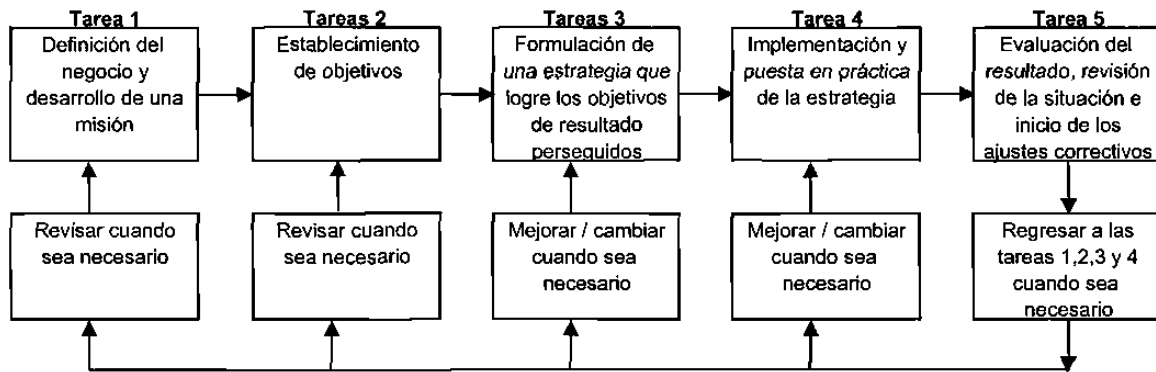


Figura 4.1 Las cinco tareas de la dirección estratégica

4.2.3 Tareas para la Formulación de la Estrategia

- **Desarrollo de una misión.** Se conoce como misión a la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Una declaración de misión específica que actividades piensa desarrollar la organización y cual es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define “quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos”.
- **Establecimiento de Objetivos.** El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Los objetivos representan un compromiso gerencial para

producir resultados específicos en un tiempo específico. Una organización necesita tener objetivos a corto plazo y largo plazo.

- **Formulación de la Estrategia.** Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen como lograr los objetivos y como luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere a como: alcanzar las metas de los resultados, cómo vence a los rivales, como buscar y mantener ventaja competitiva, como fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la compañía.
 - **Estrategia corporativa.** La estrategia corporativa es el plan general de actuación directiva para la compañía diversificada.
 - **Estrategia del negocio.** El término de estrategia de negocio (o estrategia al nivel de empresa) se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio. Esta se refleja en el patrón de enfoques y movimientos que idea la dirección para alcanzar un resultado satisfactorio en una línea específica del negocio.
 - **Estrategia funcional.** La estrategia funcional se refiere a un grupo de *iniciativas* estratégicas que se toman en una parte del negocio. Una compañía necesita una estrategia funcional para cada actividad funcional importante: una estrategia de investigación y desarrollo, una estrategia de producción, una estrategia de mercadotecnia, una estrategia de servicio a clientes, una estrategia de distribución, una estrategia de finanzas, una estrategia de recursos humanos. Las estrategias funcionales

añaden detalles a la estrategia del negocio y determinan como se dirigirán las actividades funcionales.

- **Estrategia operativa.** Las estrategias operativas tienen que ver con iniciativas y enfoques estratégicos más limitados aún para dirigir las unidades operativas clave y para manejar las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica.

4.3 PLANEACION FINANCIERA

4.3.1 ¿Qué es la Planeación Financiera?.

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, *instrumentos* y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas, económicas y financieras, por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. Implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados. En el proceso de administración financiera, los administradores deben de evaluar los planes e identificar aquellos cambios en las operaciones que mejorarían los resultados. Véase Brigham (1994)

Control Financiero. Para llevar a cabo la planeación financiera es muy importante el control financiero que es la fase en la cual se implementan los planes financieros; el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que

se requiere para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos debida a cambios imprevistos.

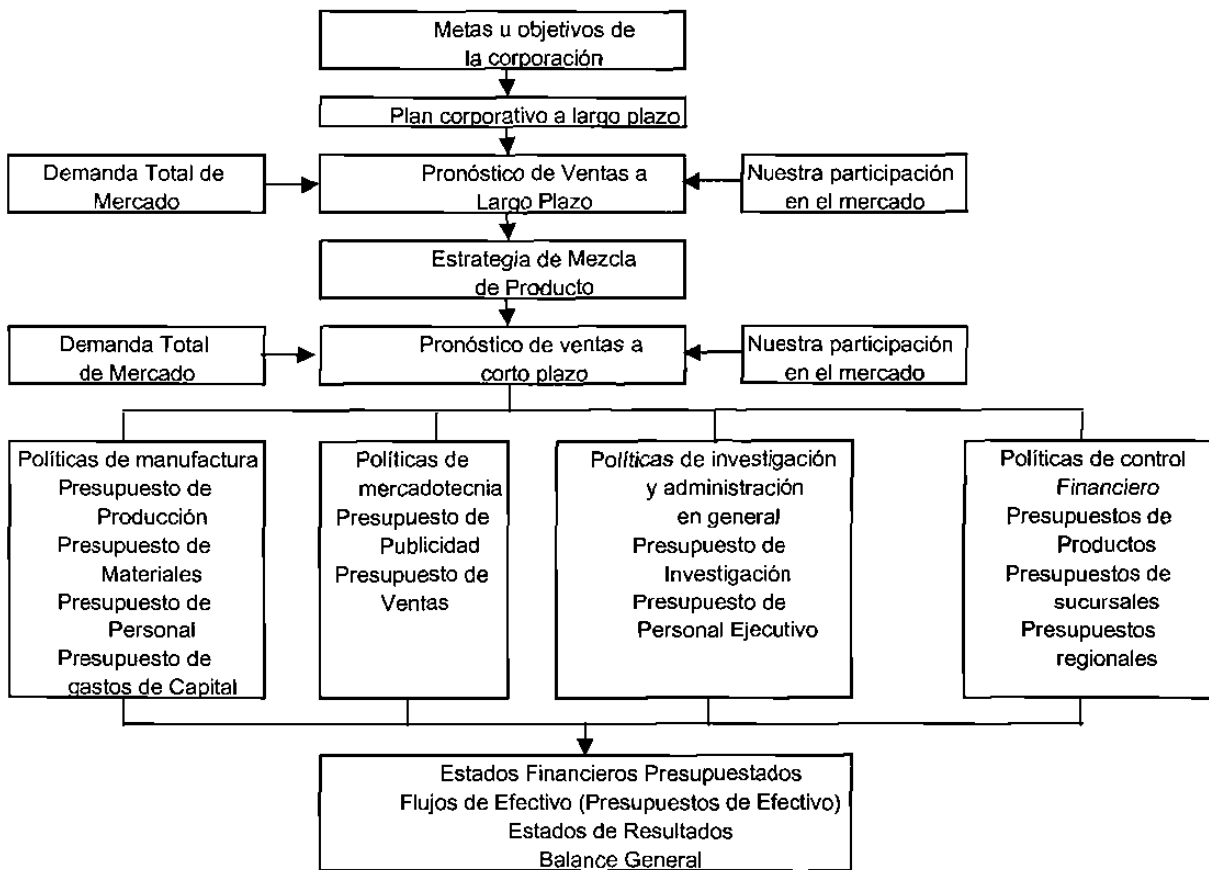


Figura 4.2 Panorama General del proceso de Planeación y Control Financiero

Brigham(1994)

4.3.2 Proceso y Logros de la Planeación Financiera

El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo, o estratégicos, los cuales conducen a la formulación de planes operativos y presupuestos a corto plazo. En términos generales, dichos planes a corto plazo y presupuestos son guías operacionales para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

El proceso de planeación financiera logrará:

- **Interacciones.** El plan financiero tiene que mostrar explícitamente los vínculos entre las propuestas de inversión para las diferentes actividades operativas de la empresa y las opciones de financiamiento disponibles. Si la empresa está planeando crecer y realizar nuevas inversiones y proyectos.
- **Opciones.** El plan financiero proporcionará la oportunidad para que la empresa desarrolle, analice y compare múltiples escenarios de una forma consistente.
- **Prevención de sorpresas.** La planeación financiera debe identificar lo que le puede suceder a la empresa si se producen diferentes acontecimientos.
- **Factibilidad y consistencia interna.** Más allá del objetivo general de crear valor, la empresa tendrá normalmente una gran variedad de metas específicas.

4.3.3 Fases de la Planeación Financiera

Es un procedimiento de tres fases para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados:

- Planear lo que se quiere hacer
- Llevar a cabo lo planeado
- Verificar la eficiencia como se hizo

4.3.3.1 Planeación

Para Planear lo que se quiere hacer se tiene que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de empresa, con qué procedimientos y bajo que programas. Lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de planta y equipo. Considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, el mercado en que se desenvuelve la situación económica, sindical, impositiva. Y finalizando con la preparación e implementación de un plan que determine claramente los objetivos. (Realistas y que se puedan lograr).

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

4.3.3.2 Organización, Ejecución y Dirección

Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección. La organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestado, que conceptualmente identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa.

Existiendo una buena organización, se requiere ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una buena política de personal: reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, planes de beneficio, retiro e incentivos, así como la facilidad con que contará cada cual para el desempeño de sus funciones.

4.3.3.3 Control

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

4.3.4 Etapas en las que se Divide la Planeación Financiera

1. Los ejecutivos pronostican los principales factores externos que rigen la demanda de los productos de la compañía y sus costos de producción.

Entre esos factores figuran el nivel de la actividad económica de los mercados donde vende, la inflación, los tipos de cambio, las tasa de interés, la producción y los precios de la competencia.

2. Basándose en los factores externos y en sus decisiones provisionales referente al monto de sus inversiones, a los niveles de producción, a los gastos de investigación y a la mercadotecnia, así como el pago de los dividendos, los ejecutivos pronostican los ingresos, gastos y flujos de efectivo y estiman además la necesidad implícita de financiamiento externo. Comprueban que los probables resultados financieros futuros sean compatibles con el plan estratégico para crear riqueza a favor de los accionistas y de los que haya financiamiento para realizar el plan. Cuando descubren incongruencias, revisan las decisiones hasta dar con un plan adecuado que se convierte en el modelo de las decisiones operativas durante el año. Conviene contar con un plan de contingencias por si fallan algunos de los pronósticos.
3. A partir del plan, los altos directivos establecen objetivos específicos de desempeño para ellos mismos y para sus subordinados.
4. El desempeño real se mide a intervalos irregulares, se compara con los objetivos del plan y se toman las medidas correctivas que se requieran. Los ejecutivos pueden modificar los objetivos a lo largo del año para tener en cuenta las grandes desviaciones respecto a los valores pronosticados.
5. Al final del año, los premios y los castigos se distribuyen y se reinicia el ciclo de la planeación.

4.4 Clasificación de la Planeación Financiera

4.4.1 Planeación Personal. Conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

4.4.2 Planeación Empresarial. Conjunto de planes que espera la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

Clasificación de la Planeación Empresarial:

4.4.2.1 Planeación Patrimonial.

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

4.4.2.2 Planeación Integral.

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

4.4.3 División de la Planeación Integral

4.4.3.1 Planeación Normativa.

Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la Asamblea de Accionistas y / o consejo de Administración, donde se presentan

los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, y en términos cualitativos a largo plazo.

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

4.4.3.2 Planeación Estratégica.

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

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

4.4.3.3 Planeación Táctica.

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

- **Fines o metas a mediano plazo.** Resultados cuantificables que espera lograr o alcanzar un área funcional de la empresa a mediano plazo.
- **Tácticas.** Conjunto de actividades necesaria que sigue una empresa para lograr las metas a mediano plazo.
- **Subobjetivos.** Conjunto de fines o metas específicas cuantitativas de una empresa a mediano plazo.
- **Suestratégias.** Conjunto de acciones específicas a implementar, para alcanzar un objetivo a mediano plazo.

4.4.3.4 Planeación Operativa.

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

- **Metas.** Resultados o fines cuantitativos que espera alcanzar un áreas funcional de una empresa a corto plazo.

- **Procedimientos.** Conjunto o serie de descripciones de la forma, modo o camino en que se pretende alcanzar los subobjetivos de la empresa a corto plazo.
- **Programas.** Conjunto de actividades calendarizadas a implementar por la empresa a corto plazo.
- **Presupuestos.** Expresiones en cifras monetarias del conjunto de planes a corto plazo de la empresa
- **Métodos.** Orden y secuela para conocer, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

4.4.3.5 Planeación de Imprevistos o Contingentes.

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

- **Objetivos.** Resultados, fines o metas que espera alcanzar la empresa, por la posible ocurrencia de eventos externos importantes, que modifiquen los objetivos y estrategias normales.
- **Substitutos.** Aquellos que sustituyen el plan estratégico de la empresa.
- **Inestables.** Aquellos que se establecen en la empresa, como consecuencia de la inestabilidad económica, política, social, del país.

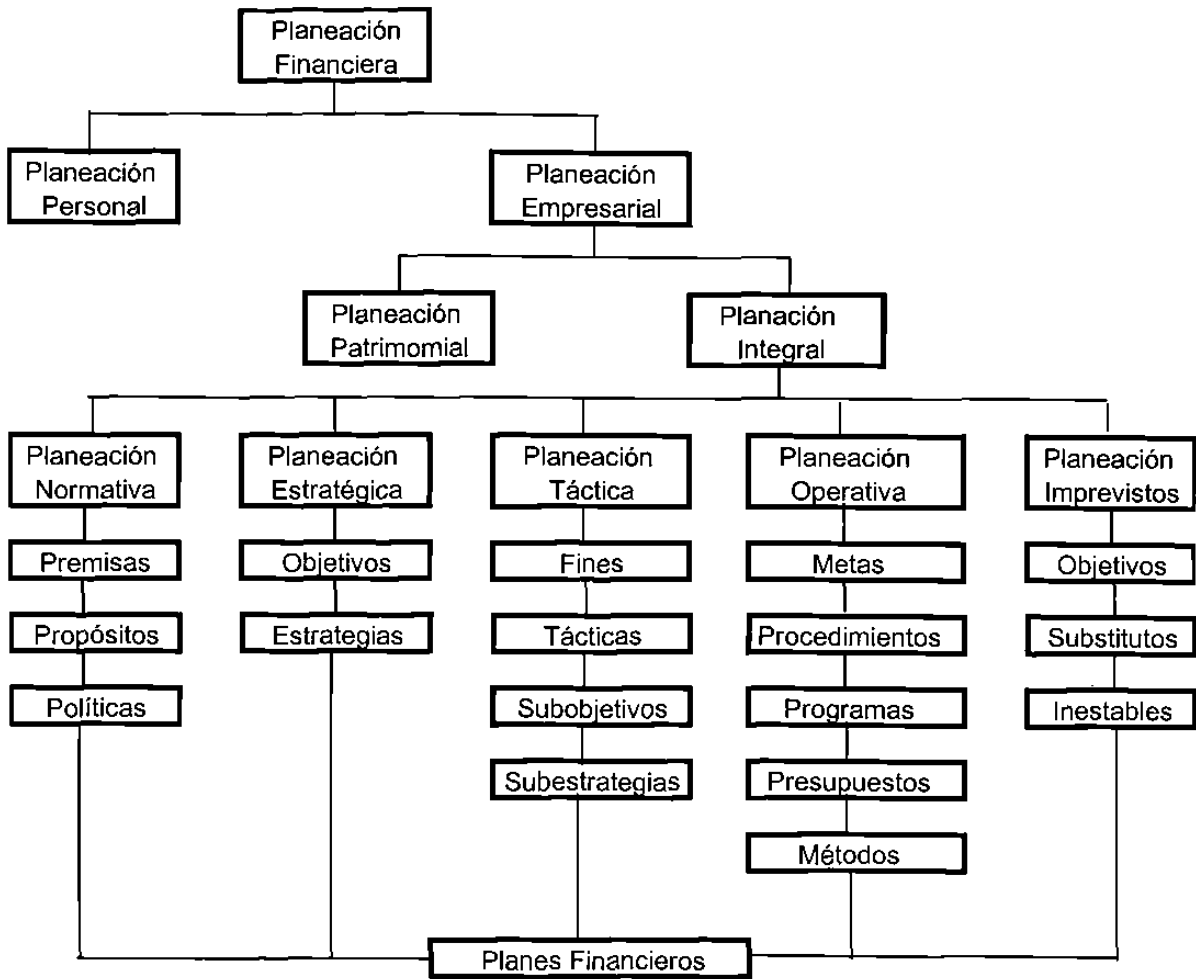


Figura 4.3 Clasificación de la Planeación Financiera

Perdomo(2001)

CAPITULO 5

TECNICAS FINANCIERAS DE PLANEACION

5.1 Presupuestos

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. Ramírez Padilla (1997)

Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: PRE = que significa antes de o delante de y SUPONER = Hacer. Esto es antes de lo hecho.

5.1.1 Objetivos de los Presupuestos:

1. **Previsión:** Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.
2. **Planeación:** Camino a seguir con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

3. **Organización:** Estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
4. **Coordinación o Integración:** Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran la organización.
5. **Dirección y control:** Dirección es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados de acuerdo a lo planeado y control es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

5.1.2 Requisitos para un Buen Presupuesto

1. **Conocimiento de la empresa.** Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades, su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo que es indispensable el conocimiento amplio de la empresa, objetivos y necesidades.
2. **Exposición de Plan o Política.** El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la *implementación del presupuesto*, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales e instructivos, cuyo propósito será,

además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

3. **Coordinación para la ejecución del plan o política.** Debe existir un director de presupuesto que actuará como coordinador de los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.
4. **Fijación del periodo presupuestal.** La determinación de este periodo opera en función de diversos factores tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el periodo de proceso productivo, las tendencias de mercado, ventas de temporada.
5. **Dirección y Vigilancia.** Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes.
6. **Apoyo directivo.** La voluntad en la implementación de él presupuesto por parte de los directivos y su respaldo es indispensable para su buena realización y desarrollo lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

5.1.3 Principios de los Presupuestos

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

Los principios presupuestales son:

1. **Principio de los objetivos.** Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto, es decir, no sería posible un presupuesto sin las metas a alcanzar por la empresa por el ejercicio que corresponda, pues el presupuesto es un instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados.
2. **Principio de objetividad.** Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto, deben ser lo más objetivo posibles; es decir, dentro de los que se sabe, lo más racionalmente posible, lo cual significa evitar especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas cimentadas sobre bases no firmes. Por el contrario, debe procurarse que todo sea basado en los acontecimientos que el sentido común y las condiciones actuales hagan esperar.

3. **Principio de la confianza.** Hace hincapié en que todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior, por otra parte, este principio también debe de interpretarse como la confianza que en él se tiene, puesto que se ha de cumplir, es decir, que todos los integrantes de la empresa tengan confianza en que lo señalado por el presupuesto ha de ser alcanzado.
4. **Principio de la organización.** Este principio subraya que la aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades esté en concordancia con las operaciones que se desarrollan; que la delegación de autoridad esté acompañada con las responsabilidades relativas; que las comunicaciones ascendentes o descendentes, así como las laterales, se encuentren expeditas; que exista concordancia eficaz entre los diferentes niveles funcionales; que tengan instructivos para todos los puestos; que existan todos los medios físicos para efectuar con rapidez y corrección las operaciones administrativas; que existan métodos adecuados de retribución a funcionarios y empleados.
5. **Principio de reconocimiento.** Indica que a todos aquellos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe otorgar un reconocimiento público

dentro de la organización; asimismo, aquellos que por causas injustificadas no logren las metas presupuestales a su cargo, deberán de ser recriminados en forma privada, tomándose posteriormente, si así es requerido, las medidas pertinentes.

6. **Principio de participación.** Especifica que todos los integrantes de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal lo cual implica que el personal primeramente contribuya en la preparación del presupuesto y después, al conocer como quedó integrado, facilite su cumplimiento mediante su participación activa.
7. **Principio de oportunidad.** Los presupuestos para que sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que inicie el periodo presupuestal, de tal manera que siempre exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente.
8. **Principio de la flexibilidad.** Se refiere a que los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del período presupuestal derivado de las circunstancias.
9. **Principio de contabilidad.** Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con el presupuesto, es decir, se necesita que la estructura contable este estrechamente ligada a la técnica presupuestal con

el propósito de que tanto el uno, cómo el otro, cumplan sus propios objetivos.

10. **Principio de las excepciones.** Establece que a los funcionarios y ejecutivos de la empresa no debe exigírseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones, pues aparte de ser injusto, estas personas quedarían inundadas de detalles, haciendo difícil e impráctica su labor. Por lo tanto, se requiere que el personal de alto nivel ejecutivo esté dedicado a resolver únicamente aquellas operaciones excepcionales, encontrándose también en disposición de atender exclusivamente aquellos resultados que conforme al presupuesto se encuentran fuera del mismo, constituyendo la excepción.

11. **Principio de las variaciones.** Determina que todas las desviaciones que se presentes deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que las provocaron. Conocidas dichas razones, será necesario tomar las medidas pertinentes para evitarlas en el futuro y naturalmente para conocer los responsables y exigirles el cumplimiento cabal de su trabajo. De nada servirán los esfuerzos que se hicieron para preparar el presupuesto si no se hiciera el análisis de las desviaciones.

12. **Principio de autoridad.** Al preparar el presupuesto y, precisamente en su estructura, se debe señalar quienes poseen autoridad para decidir, es decir, se señalan a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa, como se sabe, la

autoridad es la facultad normalmente delegada que tiene un a persona para mandar dentro del campo de sus atribuciones, es decir, de su área de actividades.

13. Principio de conciencia de los costos. Todas las decisiones tienen que ver o influyen en los costos; ya sea por adquisición de maquinaria, de otros activos, o bien, contrataciones de personal. Teniendo esas decisiones trascendencia en los costos. De cada una de esas alternativas a tomar, debe de elegirse siempre la mejor, conociendo la repercusión que van a tener, es decir, tener conciencia de lo que cuesta.

14. Principio de Normas. Este principio nos indica que una firma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de los superiores. Los presupuestos constituyen la norma, por excelencia, para todas las operaciones de la empresa.

Perdomo(2001)

5.1.4 Periodo del Presupuesto

El periodo conveniente para un presupuesto es un año. La mayoría de las compañías preparan presupuestos anuales mientras que otras lo hacen en forma semestral o trimestral. Al término de cada periodo se revisan los presupuestos y se analiza el comportamiento real con respecto a lo planeado, con el fin de que se realicen los ajustes necesarios.

5.1.5 Vigilancia del presupuesto

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

1. Tomar decisiones sobre la variación de normas y políticas que afectan a varios departamentos de la empresa.
2. Aprobación de los presupuestos.
3. Realización de estudios de informes de los resultados reales con los estimados
4. Recomendación, en su caso, la adopción de medidas correctivas.

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

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

5.1.6 Estados Financieros proyectados

Los estados financieros proyectados constituyen el producto final del proceso de planeación financiera de una empresa.

El proceso de planeación es muy importante en todas las compañías independientemente de su tamaño, y llevarlo a cabo implica considerar el entorno en que habrán de desarrollarse las operaciones en el futuro: tasa de inflación, tasa de interés, participación de mercado, competencia, crecimiento de economía.

Los estados financieros proyectados constituyen una herramienta sumamente útil: en forma interna, permiten a la administración visualizar de manera cuantitativa el resultado de la ejecución de los planes y prever situaciones que pueden presentarse en el futuro y, en forma externa, sirven de base para tomar decisiones de crédito y / o inversión.

Los estados financieros básicos son los mismos que deben proyectarse.

1. Estado de Resultados
2. Balance General
3. Estado de Variaciones en el Capital Contable
4. Estado de Cambios en la Situación Financiera

Ochoa(1998)

5.2 PRESUPUESTO DE OPERACION

Presupuesto de Operación

El presupuesto de operación comprende todos los componentes que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que integran el presupuesto financiero.

Los conceptos que integran el presupuesto de operación son:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Costos Directos de Venta
- Presupuesto de Gastos Generales de Venta y Administración
- Otros Presupuestos de Gastos de Operación
- Presupuesto del Impuesto sobre la Renta y Participación de las Utilidades a los Trabajadores
- Presupuesto de la Utilidad Neta

5.2.1 Presupuesto de Ventas:

Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa, es necesario empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores, y su comparación con la tendencia de la industria.

La tendencia de las ventas está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa, basadas en

políticas y acciones propias y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general y, por tanto, afectan a todas las empresas.

El presupuesto anual de ventas debe considerarse como un plan de campaña, cuyos ajustes se harán en medida que el mercado altere su posición de acuerdo con los resultados de las batallas comerciales.

El presupuesto de ventas debe apoyarse en el mercado, o sea que las ventas totales anuales del producto estarán condicionadas por los precios que rijan en la economía, factores que no están bajo el control de la empresa.

La participación de la empresa en el mercado se determinará tomando en cuenta sus políticas y programas, condiciones que si están bajo el control de la empresa.

Se deben efectuar estudios especiales de investigación de mercados, para obtener datos e informes de la reacción del consumidor en la relación con el producto en cuanto al estilo, modelo, precio, servicio, condiciones de pago, así como su deseo o capacidad e compra para obtener el producto ofrecido.

También es importante conocer el punto de vista del consumidor sobre mejoras posibles al diseño del producto, a la calidad, a su precio.

Para determinar su correcta estimación, el presupuesto debe considerar los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

Factores específicos de Venta

- Factores de Ajuste
- Factores de Cambio

- Factores corrientes de crecimiento del producto

Fuerzas económicas generales

El segundo considerado importante en el presupuesto de ventas, las fuerzas económicas generadas, es decir, el entorno económico en que vive la empresa.

La situación económica del país, de la región, tiene una influencia muy importante en las ventas. Así en un periodo de expansión económica se requiere la acción administrativa para contar con el volumen de producción para satisfacer al mercado, y en caso contrario, en un receso económico, puede tener una influencia importante en las perspectivas futuras

Otro factor importante que hay que tomar en cuenta para las estimaciones futuras mensuales, trimestrales o semestrales, son las variaciones de estaciones que generalmente tiene toda la empresa, originadas por un ciclo operativo. Ejemplos claros son los ciclos agrícolas, los ciclos de calor, de frío, de época de Navidad, vacaciones. Que están íntimamente ligados en el consumo de los productos

Influencia de la Administración.

Constituye un factor importante en el fracaso de las ventas de la empresa y está determinado en gran medida por las políticas o estrategias que se dicten y los programas que se preparen

Estructura del plan para calcular el presupuesto de ventas

- Selección de los productos que se venderán

- Organización de ventas y canales de distribución
- En que cantidad y en que precio

Métodos para determinar el presupuesto

1. Método basado en la opinión de los directores
2. Método basado en la opinión y experiencias obtenidas por la fuerza de ventas
3. Método de análisis estadístico

5.2.2 Presupuesto de Costos Directos de Venta

El presupuesto de Costos directo de Venta incluye las materias primas, la mano de obra y los gasto directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o ventas. Los tres elementos del costo directo que se han mencionado deberán presupuestarse de conformidad con la estructura de los productos y del sistema de costos en particular, tomando como base los requerimientos estándar de producción.

5.2.3 Presupuesto de Gastos Generales de Venta y Administración

Los gastos que se realizan en estas áreas de la empresa son comunes y similares a los previamente descritos en los gastos de manufactura. En la práctica, cada departamento suministra su presupuesto, en el que se incluyen los gastos, generalmente los más importantes son los relacionados con sueldos, salarios y prestaciones al personal, los cuales se requieren que sean analizados y examinados detalladamente para obtener un presupuesto realista.

5.2.4 Otros Presupuestos de Gasto de Operación

Con alguna frecuencia existen empresas que separan claramente la actividad de ventas de la actividad de mercadeo, segregando de los gasto de venta generalmente los gastos de promoción y la publicidad y en conjunto son llamados gasto de comercialización. En este caso el presupuesto debe estimarse y prepararse con base en las necesidades de cada empresa.

5.2.5 Presupuesto de Impuestos sobre la Renta y Participación de las Utilidades a los Trabajadores

Basándose en los presupuestos individuales para cada uno de los conceptos que forman el estado de ingresos y gastos, se obtendrá utilidad antes de impuesto sobre la renta y participación de las utilidades a los trabajadores, la cual será la base para calcular dichos conceptos.

5.2.6 Presupuesto de la Utilidad Neta.

La administración de empresa debe poder contestar afirmativamente, y en caso de no poder hacerlo, debe replantear las operaciones, organizaciones, estrategias.

5.3 PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

Este presupuesto forma parte teóricamente del presupuesto financiero, pero dada su importancia, se considera como un presupuesto independiente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios durante varios años, por lo que las decisiones de invertir tienen que estar de acuerdo con los objetivos de la empresa así como sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros.

5.3.1 Conceptos Básicos del Método de Análisis

- Las inversiones deben optimizar el flujo de fondos neto a corto o a largo plazo.
- El flujo de fondos neto es igual a la utilidad más los desembolsos que no requieren efectivo, como son la depreciación, la amortización y el agotamiento.
- La moneda actual compra más que la moneda futura. La productividad o los costos futuros deben ajustarse para hacerlos comparables a los actuales.
- Costo de oportunidad. Al hacerse una inversión se requieren fondos que pueden ser prestados o propios. Cuando son prestados se tiene que pagar un interés por el uso del dinero. Cuando los fondos son propios no se paga ningún interés, pero al usarlos se pierde la oportunidad de prestarlos o ponerlos a trabajar de alguna manera.

5.3.2 Métodos de Análisis

Clasificación de los Métodos de Análisis

Métodos Simples.

Proveen únicamente una aproximación sobre la viabilidad y en algunas ocasiones pueden conducir a conclusiones erróneas.

Métodos Avanzados.

Incorporan factores económicos futuros y los resultados pueden representar la bondad de la inversión.

5.3.2.1 Métodos Simples

- **Método de Recuperación.**

Tiene por objeto determinar cuántos años se requieren para que el flujo de fondos neto cubra el fondo de la inversión.

- **Método Tasa Promedio de Rendimiento sobre la Inversión.**

Este método está apoyado en un enfoque contable muy común sobre el rendimiento de la inversión. Mide la relación que existe entre el flujo de fondos neto y la inversión.

5.3.2.2 Métodos Avanzados

- **Método del valor actual.**

El método de valor actual es un buen método de análisis de inversiones porque toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Descuenta del flujo de fondos el costo del dinero con el fin de comparar el valor actual de los beneficios futuros y el valor actual de la inversión.

- **Método de valor actual neto.**

El método del valor actual neto es similar al método del valor actual anterior, pero el flujo de fondos y el valor de la inversión se compensan para obtener el valor actual neto. El objetivo básico es encontrar el equilibrio entre el valor actual de los flujos de fondos y el valor actual de la inversión, tomando en consideración el costo de oportunidad. El resultado será una cantidad negativa o positiva que significa el desembolso neto o ingreso neto que indica si el proyecto, a través de su vida útil, alcanza o no las metas de utilidad fijadas por la empresa.

- **Método de valor actual de reposición.**

Este método es similar a los dos anteriores, con la consideración adicional de que toma en cuenta, en el monto de la inversión, el valor de venta del equipo antiguo que es reemplazado, que debe ser disminuido del costo del nuevo equipo, la cantidad resultante se tomará como la inversión en el año cero.

- **Método del valor actual neto sobre bases incrementales.**

El objetivo básico es encontrar el valor actual de los flujos de fondos y el valor actual neto de la inversión, tomando en consideración el costo de oportunidad del dinero para obtener un valor actual neto,

pero agrega que para valor correctamente un proyecto en particular debe ser calculado en términos “incrementales”.

- **Método de tasa interna de rendimiento.**

Tiene como finalidad conocer la tasa de rendimiento del flujo de efectivo descontado. La tasa de rendimiento se precisa cuando los flujos de fondos a valor actual se igualan a cero. Representa la tasa de rendimiento promedio sobre la inversión no amortizada. Para lograr el equilibrio entre los flujos de entrada con el de salida y así conocer la tasa de rendimiento, se requiere obtener el valor actual a diferentes tasas de interés, de manera que pueda acercarse a que el índice de convencimiento sea igual a la unidad.

5.4 PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero es aquel que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos, y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicación de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad. Pudiendo resumirse en dos objetivos: liquidez y rentabilidad.

Existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras, y son las siguientes:

5.4.1 Efectivo en Caja y Bancos e Inversiones Temporales (Activos Líquidos)

Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Es importante destacar que éste concepto es el principio y el fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos.

5.4.2 Cuentas por Cobrar a Clientes.

La administración de cuentas por cobrar a clientes implica por lo general un dilema entre la liquidez y la productividad. Si damos muchas facilidades para la venta de nuestros productos, se incrementará las ventas y también las utilidades, pero por otra parte comprometeremos fondos en inversión de cuentas por cobrar, disminuyendo nuestra liquidez. Las políticas relativas al otorgamiento del crédito y los esfuerzos de cobro determinarán el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar.

5.4.3 Inventarios

El nivel de inversión óptima en inventarios que una empresa debe tener es de los problemas más complejos que se presentan, por conjugarse una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad para falta de suministros, la reducción en los precios de las compras por volumen o

lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, es costo o el riesgo del mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, entre otros.

5.4.4 Deudas a Corto y Largo Plazo.

Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo generalmente no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado y planeado, tomando en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad. El presupuesto a corto plazo es dinámico y puede tener fluctuaciones muy grandes durante el curso del año, principalmente en las empresas que tienen ventas por estaciones.

5.4.5 Cuentas por Pagar a Proveedores.

Generalmente este concepto representa una cantidad importante dentro del pasivo de las empresas. Su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa, las cuales pueden ser estables durante el año, o bien pueden tener fluctuaciones, importantes, dependiendo esto de la actividad de la empresa y de las estrategias que hayan fijado.

5.4.6 Gastos e Impuestos Acumulados por Pagar.

Estos conceptos son manejados y estimados mensualmente por las empresas, por lo para su estimación se cuenta generalmente con información detallada e histórica.

5.4.7 Capital Social y Utilidades Retenidas.

Por lo general. Estos conceptos no ofrecen ninguna dificultad en su estimación. Los requerimientos de estos recursos deben ser analizados, estudiados y planeados tomando en consideración la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad que se hayan establecido.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se llegó a la conclusión de que para lograr una eficiente planeación dentro de la empresa se tienen que tomar en cuenta las distintas estrategias que van desde una planeación adecuada del trabajo y el establecimiento de objetivos de acuerdo a la meta a la cual pretende llegar la compañía. Es muy importante hacer una planeación financiera adecuada que le permita a la empresa obtener los resultados esperados.

Hay que estar atentos a los fenómenos económicos, sociales y políticos. Si al planear no se toman en cuenta las variables adecuadas, se estaría diseñando una planeación muy pobre.

Aquí se encuentra la importancia de lo ejecutivos de fijar planes de acción ante las diferentes circunstancias que puedan acontecer.

También es muy importante diseñar estrategias a largo plazo para asegurar la supervivencia de los negocios.

A través de la realización de este trabajo analizamos los diferentes conceptos de planeación financiera. Vimos también todo lo que se requiere para realizar una planeación exitosa.

Nos dimos cuenta que las técnicas financieras de planeación, son muy importantes para la empresa ya que sirven de guía para monitorear si lo implementado está bien y si se están logrando los resultados esperados. Aunque la mayoría de los directivos elaboran planes, hay diferencia considerable en la forma de planificación. Los presupuestos son una excelente

herramienta que facilita a la administración el logro de metas, expresados en términos monetarios

En la actualidad es muy importante contar con una base sólida de Administración Financiera, y el Administrador Financiero quien es él que lleva a cabo esta función logre una administración eficiente y que se puedan lograr los objetivos tanto económicos como financieros. También se deben tener bien definidos los puestos dentro de un organigrama dentro de la organización.

También se concluye la importancia que se debe poner en el funcionamiento interno de las empresas y la manera en que su operación se vincula con los demás actores económicos y sociales.

En la actualidad es muy importante que las empresas cuenten con una planeación adecuada para hacer frente a la apertura comercial.

Por otra parte se pudo analizar que la estructura corporativa mexicana esta basada en una sociedad de escasa confianza social por lo que la modalidad corporativa familiar rige en la empresa mexicana. El crear un entorno de mayor confianza social y autonomía empresarial, el papel principal debe ser la creación de infraestructura necesaria (legal, económica, social, educativa y tecnológica) para motivar las aspiraciones de la sociedad.

Es muy importante que se genere confianza en el entorno para generar un crecimiento de la economía.

GLOSARIO

Administración Financiera. La administración Financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de los activo, con una meta global en mente.

Administrador Financiero. Los administradores financieros representan los intereses de los propietarios y toman decisiones por su cuenta.

Comercialización. Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea o necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y el precio más adecuado. Tiene como funciones: Investigación de mercados, Planeación y Desarrollo del Producto, Distribución y Logística, Ventas, Comunicación.

Contralor. Se maneja la contabilidad de costos y la financiera, el pago de impuestos y los sistemas de información a la administración. El contralor supervisa las actividades contables y de auditoria, la preparación de los informes internos en que se comparan los costos planeados con los reales, los ingresos y las utilidades de varias unidades de negocios. También Abarca la preparación de los estados financieros que utilizan los accionistas, los acreedores y las autoridades regulatorias.

Corporación Internacional. Empresas que operan en uno a más países.

Dirección Estratégica. Consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados.

Empresa. Es una entidad económica que posee activos tales como efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, equipo, etc, mismos que han adquirido mediante las aportaciones de los dueños que son los accionistas y / o por medio del financiamiento de los acreedores, como son los bancos, arrendadoras.

Empresa Comercial. Organismo social que sirve de intermediaria en el tiempo y el espacio. (vende los mismos productos que adquiere)

Empresa Doméstica. Organismo social que tiene como objetivo natural la de perpetuar la especie y ayudarse mutuamente.

Empresa Financiera. Organismo social que sirve de intermediaria en los créditos, las finanzas, las garantías.

Empresa Industrial. Organismo social que extrae, transforma o presta servicios.

Empresa Mixta. Organismo social que tiene como objetivo natural tanto la de prestar servicios eficientes y oportunos a la colectividad, como la de obtener utilidades razonables.

Empresa Privada. Organismo social que tiene como objetivo natural la de obtener utilidades razonables, en las cuales se produzca relativamente la mejor rentabilidad del capital y el mejor salario para el trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor y las necesidades del gobierno para proporcionar los servicios públicos.

Empresa Pública. Organismo social que tiene como objetivo natural la de prestar servicios eficientes y oportunos a la colectividad

Empresa Social. Organismo social que tiene como objetivo natural la de prestar servicios eficientes y oportunos a sus asociados, empleados, trabajadores.

Las Finanzas. Es la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades, tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos.

Industria. Conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad la transformación y la adaptación de recursos naturales y materias primas semielaboradas en productos acabados de consumo final o intermedio, que son los bienes materiales o mercancías.

Industrialización. Es un proceso económico para que los países tengan industria; es decir, fábricas que produzcan bienes industrializados.

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

Planeación Empresarial. Conjunto de planes que espera la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

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

Planeación Financiera. Implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y finalmente como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados.

Planeación Integral. Conjunto de planes que expresan la proyección total, íntegra o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

Planeación Normativa. Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la Asamblea de Accionistas y / o consejo de Administración, donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, y en términos cualitativos a largo plazo.

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

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

Planeación Personal. Conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

Planeación Táctica. Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera lograr un área funcional de la empresa, así como las

actividades calendarizadas de cifras monetarias, necesarias para lograrlos a mediano plazo.

Presupuesto de Operación. El presupuesto de operación comprende todos los componentes que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que integran el presupuesto financiero.

Presupuesto Financiero. El presupuesto financiero aquel que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos, y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicación de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad. Pudiendo resumirse en dos objetivos: liquidez y rentabilidad.

Presupuesto de Inversiones Permanentes. Este presupuesto forma parte teóricamente del presupuesto financiero, pero dada su importancia, se considera como un presupuesto independiente.

Sector Primario. Comprende todas las labores productivas que tienen relación con la materia Prima, es decir, están relacionadas con la naturaleza, como el campo, los bosques, el mar, entre otros.

Sector Secundario. El sector secundario engloba las actividades que se relacionan con la industria. El sector secundario no sería posible sin el primario, ya que de este se obtiene la materia prima para que el secundario la trabaje.

Sector Terciario. El sector terciario abarca el comercio y los servicios. El sector terciario es la parte final de la cadena, es decir del primario se obtiene la materia prima como el algodón, el sector secundario la trabaja para ser de el la

tela, y una de las tareas del sector terciario es venderla, pero este sector no solo se dedica a esto ya que también se encarga de los servicios y lo que tenga que ver con los sistemas de comunicación y transporte.

Servicios Financieros. Los servicios financieros son el área de las finanzas que se ocupa de proporcionar asesoría y productos financieros a las personas, las empresas y los gobiernos.

Tesorero. Tiene la responsabilidad de administrar el efectivo y el crédito de la empresa, la planeación de la empresa y los gastos de capital.

BIBLIOGRAFÍA

Basave, Jorge.(2000). Empresas mexicanas ante la globalización. Ed.Porrúa.
Primera Edición.

Blanco, G., Verma, S. (1996). El sistema Financiero Mexicano. Las Instituciones, los Instrumentos, las Operaciones. Ed. Captus Press.

Bodie, Z, Merton, R. (1999) Finanzas. Ed. Prentice Hall. Primera Edición

Castañeda Ramos, Gonzalo.(1998). La empresa mexicana y su gobierno corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI. Alter Ego Editores.
Primera Edición.

Hellriegel, D., Slocum J. (1998). Administración. International Thompson Editores. Séptima Edición.

Koontz, H.,Weihrich, H. (1998) Administración una perspectiva Global. Ed. Mc Graw Hill. Onceava Edición.

Llano Cifuentes, Carlos (1979). Análisis de la Acción Directiva. Ed. Limusa.

Méndez, J. Silvestre. (1994). Problemas Económicos de México. Editorial McGraw. Hill. Tercera Edición.

Madura, Jeff (2001). Administración Financiera Internacional. Editorial International Thompson Editores S.A. de C.V. Sexta Edición

Moreno Fernández, Joaquín A (1998). Las finanzas en la Empresa. Instituto Mexicano de contadores Públicos, A.C. Quinta Edición.

Ochoa Setzer, Guadalupe A.(1998). Administración Financiera 1. Ed. Addison Wesley Longman. Tercera Edición

Ortega O., Villegas, R.M. (1997) Análisis Financiero, Ed. Pac, S.A. de C.V. Primera Edición.

Perdomo Moreno, Abraham.(2001). Planeación Financiera para Épocas Normal y de Inflación. Ediciones Pema. Sexta Edición.

Porter E., Michael (1986). Estrategia competitiva. Técnicas de Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Porter, E. Michael.(1999) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. CECSA. Decimooctava Reimpresión. 1987 Primera Edición.

Ramírez, David Noel. (1997). Contabilidad Administrativa. Ed. Mc Graw Hill. Quinta Edición.

Ramírez, D., Cabello, M. (1997) Empresas Competitivas. Mc. Graw Hill. Primera Edición.

Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B. (1996). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Editorial Irwin. Segunda Edición.

SHCP(1999) Diario Oficial de la Federación. 30-Mzo.

Strickland, Thompson.(1998). Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas. Primera Edición. Edición Especial en Español Décima Edición en Inglés.

Van Horne, James C. (1997) Administración Financiera. Prentice Hall. Décima Edición.

Van Horne, J., Wachowicz, J. (1994) Fundamentos de Administración Financiera. Octava Edición.

Weston, F., Brigham, E. (1994) Fundamentos de Administración Financiera.

Ed. McgrawHill. Décima Edición.

Páginas de Internet

www.economía.gob.mx

www.inegi.gob.mx

www.universidadabierta.edu.mx

