



Universidad Autónoma Del Estado De México  
Centro Universitario UAEM Amecameca  
Licenciatura en Contaduría

**PLANEACIÓN ESTRATEGICA COMO APOYO A LAS MEJORES PRÁCTICAS  
FINANCIERAS EN LAS MEDIANAS EMPRESAS “FINANCIAL BEST PRACTICES”**

# **TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:  
PALOMA RAQUEL LÓPEZ RAMÍREZ**

N. de cuenta: 1223347

**ASESOR DE TESIS: M. EN C.A. PATRICIA SOTO CASTILLA  
AMECAMECA, ABRIL 2018.**

## DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo y por su amor.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mi madre Hermelinda.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Catarino.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi hermano Raúl

Por ser el ejemplo de un hermano mayor y del cual aprendí aciertos y de momentos difíciles.

## AGRADECIMIENTOS

En el siguiente trabajo de tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente participaron distintas personas opinando, corrigiendo, teniendome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad. Este trabajo me ha permitido aprovechar la competencia y la experiencia de personas que deseo agradecer en este apartado.

En primer lugar a mi director de tesis M. En C.A. Patricia Soto Castilla, mi más amplio agradecimiento por su paciencia ante mi inconsistencia, por su valiosa dirección y apoyo para seguir este camino de tesis y llegar a la conclusión de la misma.

A la Contadora Elizabeth Sauzedo Ramírez, un especial agradecimiento por haberme recibido en el ambito laboral, por sus consejos y su gran sabiduria ademas de paciencia, apoyo y animo que me ha brindado durante mi estancia dónde he podido tener la oportunidad de aprender y acabar una parte de este trabajo.

Todo esto nunca hubiera sido posible sin el amparo incondicional que me otorgaron y el cariño que me inspirarón mis padres, que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos, que a pesar de las dificultades siempre estuvieron a mi lado para saber cómo iba mi proceso. Las palabras nunca serán suficientes para testimoniar mi aprecio y agradecimiento.

A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud.

“Algunos libros han de ser paladeados, otros se engullen, y sólo unos pocos se mastican y se digieren por completo.”

Cornelia Caroline Funke

## INTRODUCCIÓN

La financiación de la empresa ha sido siempre una función esencial para el funcionamiento de la misma, especialmente en momentos de recesión, crisis o transición. El crecimiento rápido de los negocios, el cambio de período de maduración de los distintos productos, los momentos de crisis, son fenómenos en los que una buena dirección financiera y contable puede ser la salvación, ya que los errores en esta área podemos decir que es como una pesada losa, que a veces puede ser letal.

En los últimos años el movimiento de concentración de empresas ha sido tan intenso que la sensación de crisis ha sido permanente en la mayoría de los sectores. La palabra crisis no significa en este contexto una situación especialmente negativa, si no de alerta continua en la que es preciso evaluar todas las posibilidades de nuevos productos, de alianzas y de integraciones con otras empresas que interactúan y se ofrecen a nuestro alrededor. Es así que podemos decir que la planeación estratégica, es una búsqueda constante de opciones estratégicas a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa. Las decisiones estratégicas se caracterizan por ser determinantes para la vida de la empresa, comprometen su futuro y casi siempre se refieren a la relación de la empresa con su entorno.

Sin embargo se consideran también estratégicas las decisiones sobre situaciones internas en una empresa, las que por su gran importancia comprometen la capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos principales. A menudo surge la necesidad de volver a delinear una estrategia, cuando se presente alguna contingencia o se presente alguna situación que desvíe la trayectoria de la empresa, alejándola de sus objetivos.

Es así que en la presente tesis nos enfocamos a explicar la función de planeación estratégica con el apoyo de las mejores prácticas financieras (financial best practices), que es la temática de la investigación, la cual podemos decir que es la principal responsabilidad de los empresarios y directivos, para llevarla a cabo es necesario seguir un proceso lógico, que comprende el análisis de la situación actual de la

empresa, de su entorno, y de las tendencias de ambos a mediano y largo plazo, en base a esto buscar opciones para elegir la mas conveniente y así lograr un excelente cumplimiento de objetivos y buscar la mejora continua.

## ÍNDICE.

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Introducción	5
<b>CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1. Antecedentes	10
2. Problemática	13
3. Justificación	14
4. Pregunta de Investigación	15
5. Objetivo de la Investigación	16
5.1 General	
5.2 Específicos	
6. Supuesto de Investigación	17
7. Metodología	18
<b>CAPÍTULO 2. MEJORES PRÁCTICAS FINANCIERAS Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA MEDIANA EMPRESA.</b>	
2.1 Prácticas Financieras y Planeación Estratégica.	20
2.1.1. Generalidades de las Medianas Empresas.	20
2.1.2. Financial Best Practices (mejores practicas financieras) con un Enfoque en el Crecimiento Empresarial.	22
2.1.3. El Desarrollo e Integración en los Sistemas de Información Financiera.	23
2.1.4. Herramientas para el Manejo de la Competitividad y Rentabilidad.	25
2.1.5. Estados Financieros Básicos.	27
2.2 Descripción General de la Planeación Estratégica, y su Aplicación en las Pequeñas y Medianas Empresas.	29
2.2.1 Antecedentes.	29
2.2.2 Estructura.	31
2.2.3 Rentabilidad Financiera y Competitividad	34
2.2.4 Problemática.	37

2.2.5 Necesidad de Análisis Financiero: Estados Financieros	39
---	----

### **CAPÍTULO 3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y RENDIMIENTO.**

3.1 La Contabilidad y su Función en la Planeación y Crecimiento Empresarial	43
3.2 Procesos y Controles de Planificación (administración)	45
3.3 Planeación Estratégica	49
3.4 Funciones de la Planeación Estratégica.	51
3.5 Rendimiento y Crecimiento Empresarial.	52

### **CAPÍTULO 4. DETERMINACIÓN DE UN MODELO FINANCIERO**

4.1 Modelos Financieros.	56
4.1.1. Tipos y Características.	58
4.2. Modelo Financiero y sus Funciones.	63
4.3. Importancia de la Implantación de un Modelo Financiero para el Crecimiento Empresarial.	64
4.4. Aspectos Contables Dentro de un Modelo Financiero.	66
4.5. Método para Realizar y Definir el Modelo Financiero.	69

### **CAPÍTULO 5. SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA.**

5.1. Estructura Organizacional.	74
5.2. Aplicación de una Contabilidad Básica.	75
5.3. Modelos en la Planeación.	81
5.4. Implantación de Estrategias.	84
5.5. La Toma de Decisiones.	86
5.6. Aplicación del Modelo Financiero con Base en la Toma de Decisiones.	88

<b>CONCLUSIONES</b>	90
---------------------	----

<b>REFERENCIAS DE CONSULTA</b>	93
--------------------------------	----



## **CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1. Antecedentes, 2.Problemática, 3.Justificación, 4.Pregunta de investigación, 5.Objetivo de la investigación, 6.Supuesto de Investigación. 7. Metodología

## 1. ANTECEDENTES.

A pesar de que el origen de la planeación estratégica es muy antiguo (dos décadas), es hasta los años sesenta cuando surge este concepto con la aparición del libro estrategia corporativa, publicado por Igor Ansoff (1965). A partir de esta publicación, diversas corporaciones establecieron formalmente el proceso de planeación estratégica en sus actividades administrativas, marcando el principio de esta herramienta en el mundo empresarial.

La primera corriente sostiene que la planeación estratégica tiene el potencial de generar una ventaja competitiva, donde el desarrollo de ideas y estrategias se crean de manera sistemática, analítica y eficiente. La segunda argumenta que la planeación estratégica no tiene el potencial de mejorar el desempeño empresarial, ya que genera burocracia, mayores costos e inflexibilidad en la organización (Stone, 2006).

A lo largo de estos años se ha visto un cambio significativo en la literatura de la planeación estratégica respecto a la terminología, características del proceso, el enfoque de las investigaciones, las variables contingentes incluidas en los estudios, el cuestionamiento de la utilidad de la planeación estratégica, entre otros. Por ejemplo, los primeros trabajos se enfocan en el estudio de la formalidad de la planeación como característica básica y representativa de un buen proceso de planeación estratégica. Posteriormente encaminaron su interés en el horizonte de la planeación como premisa básica, utilizando la terminología de planeación de largo plazo. Finalmente, los investigadores centraron su análisis en la sofisticación de la planeación, donde clasificaron a las empresas en función del número de actividades que formaban parte del proceso de planeación y en función de la formalidad con la que se llevaban a cabo.

Conforme se desarrollaban los trabajos empíricos, los investigadores comenzaron a definir las características generales que debe contener un proceso de planeación estratégica para pequeñas y medianas empresas, como respuesta al bajo índice de incidencia de planeación estratégica (Robinson y Pearce, 1983).

Boone, Brabander y Wittelloostuijn (1996) y Entrialgo (2002) sostienen que el perfil del empresario y las características psicológicas son variables importantes, en el

desempeño organizacional, sustentando los resultados encontrados por Backer, Keats y Pearson (1988), quienes descubrieron que el tipo de emprendedor y el tipo de orientación de planeación explican las diferencias de desempeño, con una relación muy fuerte entre emprendedores oportunistas y la planeación estratégica, (revistas científicas udg, 2002).

Es así como la planeación estratégica se ha convertido en una función indispensable para que las medianas empresas logren aterrizar y establecer bases en las diferentes áreas, para así poder lograr un alza en el área de desarrollo, apoyándonos de las mejores prácticas financieras (financial best practices) ya que en el momento de crecimiento, implementar estas herramientas y formando una base estable, ayudará a trascender no sólo nacionalmente, sino internacionalmente y así ampliar el espacio en el que se desarrolla el organismo. A continuación daremos una generalidad de ellas:

### **FINANCIAL BEST PRACTICES**

Mejores Prácticas Financieras. Para que los inversionistas tengan confianza en el manejo de las empresas, es necesario que éstas cuenten con transparencia en su administración y que se fomente una adecuada revelación a sus inversionistas.

- ✓ Diversos sectores de la economía mexicana han manifestado su interés en que las empresas del país alcancen estándares internacionales que les permitan ser más competitivos, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros, para allegarse de inversión en beneficio de la economía nacional, es así como se forman las mejores prácticas financieras, donde se establecen recomendaciones de aplicación voluntaria para mejorar el sistema empresarial y su impacto positivo en las finanzas de las empresas.
- ✓ El objetivo principal de estas normas es poner en común denominador a la actividad contable en todo el mundo, de esta forma se encontró la manera de constituir estándares internacionales para la obtención de información, mediciones y requisitos de conocimientos relacionados a todos los negocios y sucesos económicos que tienen los estados financieros, (gerencie.com, 2001).

Por lo tanto también debemos establecer que una pequeña o mediana empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización, gestión empresarial que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción comercialización de bienes o prestación de servicios, (Ruiz, 2010).

## 2. PROBLEMÁTICA.

Un problema importante que existe en las medianas empresas, es que la mayoría de ellas no cuenta con la correcta aplicación de la administración en todos sus ámbitos, se requiere un enfoque de sistema integral, que contemple las principales deficiencias que se presenten en sus funciones, en su planeación estratégica y financiera, en la combinación de tácticas y estrategias que generalmente son mal aplicadas y manejadas.

En la toma de decisiones recae una gran responsabilidad ya que permite operar rentablemente y realizar oportunamente, los cambios estructurales necesarios para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que les presenta actualmente un entorno que evoluciona constantemente.

Todas las organizaciones se enfrentan a un determinado grado de incertidumbre en el ambiente, por lo que es inadecuado desarrollar estrategias explícitas, ya que bloquean la visión general del entorno y hacen a un lado el espíritu innovador del empresario.

Cuando la utilidad deseada no se está obteniendo como se pensaba, es necesario generar informes y sistemas para poder verificar de donde proviene el problema, que está ocasionando la pérdida en la empresa, en caso de que exista éste, así como estrategias financieras.

Ahora bien, el objetivo principal de la aplicación de una o varias estrategias financieras, es que nos va a ayudar a medir la utilidad, tener una mejor planeación administrativa y así poder obtener información real para la toma de decisiones.

Ésta problemática la padecen las medianas empresas al no tener una administración productiva que les permita mejorar continuamente, eliminando las actividades o procesos que no generen valor a la entidad. Así mismo no cuentan con un fundamento firme para implementar estrategias competitivas en el mercado en que se desarrollan.

### 3. JUSTIFICACIÓN.

**CONVENIENCIA:** A través de la siguiente investigación se pretende, ayudar a resolver las necesidades financieras, de desarrollo y supervivencia que tienen las medianas empresas, que les generé constante crecimiento. Se pretende orientar a los medianos empresarios hacia una planeación estratégica, apoyada de modelos financieros, ya que resulta de gran interés para el crecimiento y supervivencia de este tipo de empresas.

**RELEVANCIA:** El atender y tener un buen sistema administrativo así como buenas estrategias financieras en la empresa o negocio, es una buena inversión para que en un futuro se pueda obtener la rentabilidad que se desea desde el principio y no tener pérdidas que puedan perjudicar al negocio en su iniciación.

Este proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización, así mismo la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa.

Las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización.

**IMPLICACIONES PRÁCTICAS:** La planeación estratégica ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las medianas empresas, es un proceso indispensable para la dirección de una empresa ya que provee bases para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo.

Por lo tanto al abordar un tema como el de planeación estratégica apoyado de las mejores prácticas financieras (financial best practices), aplicado a las medianas empresas, permitirá a los directivos considerarla como uno de los factores clave del éxito, así como el buen desarrollo de información confiable, oportuna y relevante.

#### **4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.**

¿Cómo la planeación estratégica apoya las mejores prácticas financieras en la mediana empresa?

## **5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **5.1 Objetivo General**

Conocer la Planeación Estratégica como un medio de apoyo que permita lograr mejores prácticas financieras en las medianas empresas, lo cual permitirá a éstas mejorar la toma de decisiones.

### **5.2 Objetivos Específicos**

1. Conocer la importancia de la planeación estratégica, como medio de buenas prácticas financieras, para las medianas empresas.
2. Proponer a las medianas empresas un modelo financiero que les permita establecer mejores prácticas para una correcta toma de decisiones.



## 6. SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN.

A través de una planeación estratégica se tratará de ofrecer un modelo financiero para la mejora y evaluación en las prácticas financieras de las medianas empresas, a través de un plan de trabajo que incluya, entre otros los siguientes puntos:

- ❖ Identificar y separa las actividades, financieras, administrativas y contables así como los procesos que se desarrollan dentro de una mediana empresa.
- ❖ Recolectar información conceptual, estadística y analítica para la planeación estratégica en un modelo financiero.

## 7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

**MÉTODO:** La presente investigación será de tipo documental, ya que en ella se contemplará información sobre investigaciones basadas en la planeación estratégica y las mejores prácticas financieras (Financial Best Practices)

**TIPO:** La presente investigación será de tipo cualitativo, pues se trata de establecer en una forma detallada los problemas y sus relaciones en el entorno financiero y contable en el que se desenvuelve una mediana empresa.

**NIVEL:** Deductivo: Es aquel por el cual se procede lógicamente de lo general a lo particular, es así que necesitamos herramientas básicas para analizar de manera global a una empresa cualquiera.

**DISEÑO:** No experimental, puesto que partiremos de fuentes documentales y hechos que contemplan la vida de la empresa.

## **CAPÍTULO 2. MEJORES PRACTICAS FINANCIERAS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEDIANA EMPRESA**

2.1. Prácticas financieras y planeación estratégica, 2.1.1. Generalidades de las medianas empresas, 2.1.2. Financial Best Practices (mejores practicas financieras) con un enfoque en el crecimiento empresarial, 2.1.3. El desarrollo e integración en los sistemas de información financiera, 2.1.4. Herramientas para el manejo de la competitividad y rentabilidad, 2.1.5. Estados Financieros Básicos 2.2. Descripción general de la planeación estratégica, y su aplicación en las pequeñas y medianas empresas, 2.2.1. Antecedentes, 2.2.2. Estructura, 2.2.3. Rentabilidad Financiera y Competitividad, 2.2.4. Problemática, 2.2.5. Necesidad de Análisis Financiero: Estados Financieros.

## **2.1 PRACTICAS FINANCIERAS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión, también podemos decir que toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz).

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. La planeación estratégica se propone explicitar las grandes opciones de la empresa que se va a orientar, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructura de la organización, y así mismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período temporal.

En el concepto de planificación estratégica las ideas básicas son: la de un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos y de una compatibilidad entre ambos, es así como podemos definir a la planeación estratégica como un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos, objetivos o metas planteadas, estos pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir, y para eso nos apoyamos de las mejores prácticas financieras ya que ayudan a optimizar el pago de impuestos, las finanzas y la estructura legal para proveer los fondos suficientes para el crecimiento de la organización, incrementando la transparencia y comunicación con los inversionistas y la administración en torno a la generación de valor.

### **2.1.1 GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS.**

Tradicionalmente las empresas se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Como ya sabemos, al conjunto de las dos primeras se le denomina de forma abreviada pymes (pequeñas y medianas empresas). Además, con el paso de los años se les ha sumado a estos tres grupos un cuarto: las microempresas que también se incluyen en las pymes.

Sin embargo, analizaremos las medianas empresas.

Las medianas empresas son instituciones dedicadas al comercio, a la industria, a las finanzas e incluso a prestar distintos servicios al público y cuyos recursos están organizados de manera ordenada para así lograr su objetivo.

Para que una empresa entre en el rango de mediana, no deberá exceder el límite de trabajadores, recursos y ventas anuales, así como algunas otras características que a continuación mencionaremos:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Número de trabajadores de 101 a 250 lo establece la Secretaría de Economía.
- Capital suministrado por propietarios.
- Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial que actúa.

Las medianas empresas cuentan con ventajas y desventajas, las cuales ayudan a tener una visión, y así ayudar a que se cumplan los objetivos deseados, a continuación mencionaremos algunas de ellas:

#### Ventajas

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la economía ínter empresaria.

## Desventajas

- Falta de financiamiento adecuado para el capital-trabajo como consecuencia de dificultad de acceder al mercado financiero.
- Falta de nivel de calificación en la mano de obra ocupada.
- Dificultades para desarrollar planes de investigación.
- Se le dificulta a la mediana empresa hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas y fiscales.

En general podemos señalar que estas son las ventajas y desventajas más importantes que debemos destacar, para nuestro tema a desarrollar.

### **2.1.2 FINANCIAL BEST PRACTICES (MEJORES PRACTICAS FINANCIERAS) CON UN ENFOQUE EN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL.**

The financial best practices, mejor conocidas en México como mejores prácticas financieras, son herramientas que ayudan a simplificar los procesos financieros y mejorar el procesamiento de las transacciones, contabilidad e información administrativa, así como optimizar el pago de impuestos, las finanzas y la estructura legal para proveer los fondos suficientes para el crecimiento de la organización, incrementando la transparencia y comunicación con los inversionistas y la administración en torno a la generación de valor, no solo nacionalmente sino también de forma internacional, lo cual ayuda a que las empresas crezcan de una forma más rápida y transparente, y sea más fácil la introducción en el mercado internacional.

Algunos puntos importantes que debemos mencionar sobre las mejores prácticas financieras, son las siguientes:

- Las empresas grandes siguen prácticas internacionales, pero las pequeñas y medianas empresas tienen limitaciones por falta de recursos.
- La experiencia y educación del ejecutivo financiero es relevante para detectar riesgos y utilizar mejores y más modernas prácticas financieras.

- Hay diferencias importantes entre las empresas en cuanto a la implementación de sistemas de información y prácticas financieras utilizadas, derivadas fundamentalmente de una falta de profesionalización del área.

Es así que si introducimos las mejores prácticas financieras (financial best practices) en el proceso de crecimiento en un organismo, ayudará a agilizarlo, así como tener mayores oportunidades de crecimiento, no solo nacionalmente si no llegar rápidamente al mercado internacional, y cumplir los objetivos de una forma correcta.

### **2.1.3 EL DESARROLLO E INTEGRACION EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA.**

El manejo de información constituye hoy en día una parte importante de nuestras actividades personales, así como de las organizaciones empresariales o instituciones. En este sentido podría designarse a la sociedad actual, sin miedo a equivocarse, como la sociedad de la información.

Las empresas han de competir bajo nuevas condiciones, la globalización de los mercados obliga ahora a estar más pendiente de lo que puntualmente sucede en cualquier lugar, a conocer de inmediato lo que demandan sus clientes, a disponer automáticamente de la información interna de la propia organización, en definitiva, los gestores demandan más y mejor información, imprescindible para poder llevar a cabo su función de decidir.

A esta necesidad de información ha respondido el ser humano desarrollando nuevos métodos de trabajo, así como tecnologías del tratamiento de la misma, lo que permite afirmar que está configurándose un nuevo modelo.

Las empresas, conscientes de su importancia, implantan dichos sistemas de información automatizados en sus distintas áreas organizativas (producción, administración, finanzas, comercial, marketing, etc.), con el objetivo de garantizar un nivel de competitividad y supervivencia en los mercados, tanto nacionales como internacionales.

Los sistemas de información automatizados son las herramientas que facilitan la labor gerencial sin de momento poder sustituir el arte de dirigir que es realizado por las personas responsables de la dirección de las organizaciones.

En así que un sistema de apoyo a la toma de decisiones debe diseñarse para mejorar las habilidades de la gerencia en todas las etapas del proceso de toma de decisiones, desde la identificación y definición del problema, hasta la evaluación de cursos alternativos de acción.

Los sistemas de información financiera están integradas por un conjunto de personas distribuidas por departamentos y con arreglo a ciertos criterios de coordinación y división del trabajo, para desempeñar su actividad, y así producir e intercambiar información con los distintos agentes que conformen su entorno.

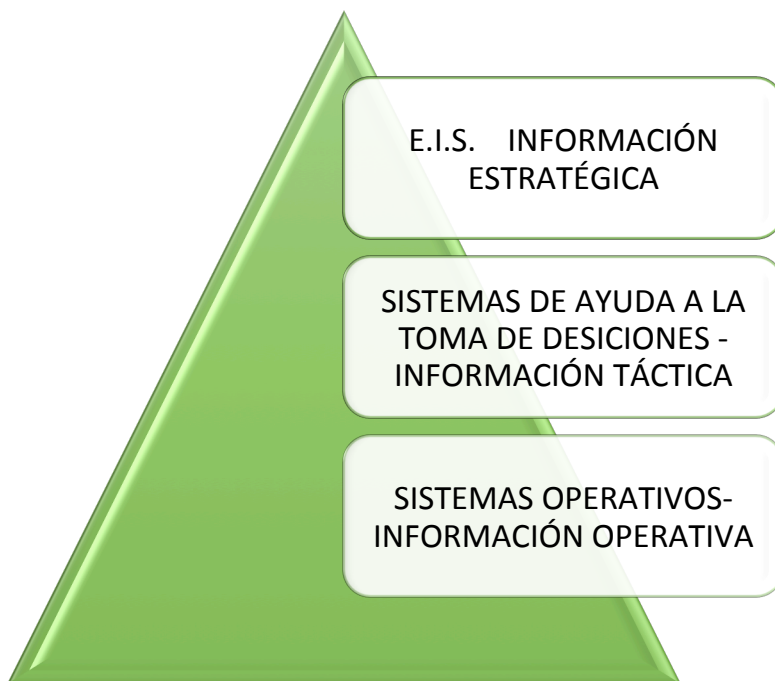
En la actualidad, el acceso a la información es un recurso estratégico muy importante para la unidad económica empresa, quizá tan importante como el resto de los recursos (humanos, financieros, económicos, etc).

En sí , podemos decir que un sistema de información de una empresa puede ser considerado como la combinación de personas, datos, instalaciones, tecnología, medios, procedimientos y controles que intenta mantener los canales de comunicación esenciales de la empresa, procesar ciertos tipos de transacciones rutinarias, informar a los gestores y a terceras personas de los hechos que acontecen en la empresa, apoyar las decisiones de planificación y control de la dirección y proporcionar una base adecuada para la toma de decisiones.

Los sistemas de información deben recopilar, elaborar y distribuir la información necesaria para la operativa diaria de la empresa, también deben facilitar las funciones de gestión y control y por ultimo ser el soporte del seguimiento estratégico y toma de decisiones, gráficamente se puede representar:



## MODELO DE ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO PARA SISTEMAS INTEGRADOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fuente: (Barros, A. 2011).

La base de la información corresponde a los sistemas transaccionales básicos de la empresa, que son los generadores netos de información recogiendo las distintas operaciones que se producen en toda la organización tanto en su desarrollo interno como en sus relaciones con terceros, generándose una gran cantidad de datos que son almacenados en la base de datos de la organización.

### 2.1.4 HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO DE LA COMPETITIVIDAD Y RENTABILIDAD.

El factor más importante para establecer la salud integral de la empresa y su competitividad es su rentabilidad y de ahí la importancia de su análisis derivado de las dimensiones y proporciones del balance y el estado de resultados obteniéndose la rentabilidad operativa a través del cálculo de las razones de rentabilidad económica y financiera que evalúan la capacidad de la empresa para generar utilidades, que

comparada con sus costos asociados, ofrece la capacidad de creación de valor permitiendo establecer un diagnóstico y valoración de la empresa en el corto plazo y visualizar el éxito a futuro de ella.

En un mundo competitivo, las medianas empresas necesitan medirse con la competencia en el sector comercial al que pertenezca o igual de importante, contrastar su actual pasado con el presente para establecer rumbos de acción para el futuro. Para ello se utilizan indicadores financieros que informan sobre la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, productividad, crecimiento y actividad del negocio, todos ellos detallan la situación financiera de la empresa.

El análisis cuantitativo robustece lo cualitativo de la toma de decisiones mediante procesos de información y conocimiento para configurarse en una forma de creación de valor y competitividad.

Las razones financieras, se encargan del análisis de la dimensión óptima de la empresa y la calidad de la gestión empresarial para controlar, mediante la prospección, planeación, comprobación y comparación continua el rumbo de la empresa en el entorno competitiva. Determinan las relaciones existentes entre los diferentes rubros de los estados financieros mediante una interpretación que permite obtener información acerca del desempeño anterior de la empresa y su postura financiera para el futuro cercano.

Entre todas las razones financieras como herramientas de análisis, las razones de rentabilidad cobran importancia al medir la eficacia de la gestión empresarial reflejada en utilidades. Entre mayor sea esa eficacia mayor será la competitividad de la empresa, ya que una empresa rentable otorga rendimientos adecuados sobre la inversión considerando el riesgo de la misma.

Para determinar las razones de rentabilidad tenemos que analizar la estructura de los estados financieros de la empresa expresados en el balance general y el estado de resultados. Así la rentabilidad operativa (RO) puede poner en claro la capacidad de la empresa para generar ingresos que comparada con sus costos asociados, ofrece la

capacidad de creación de valor para los inversionistas, permitiendo establecer un diagnóstico y valoración de la empresa en el corto plazo y visualizar el éxito a futuro.

### **2.1.5 ESTADOS FINANCIEROS BASICOS**

Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera, son la representación estructurada de la situación y periodo definido.

Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable, y en sus recursos o fuentes.

Los estados financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad, o lo que, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de los activos, los pasivos, el capital contable o patrimonio contable, los ingresos, costos o gastos, los cambios en el capital contable o patrimonio contable y los flujos de efectivo o en su caso, los cambios en la situación financiera.

Siguiendo con la NIF A-3, los estados financieros básicos que responden a las necesidades comunes del usuario general y a los objetivos de los estados financieros son:

- El **Balance general**, también llamado estados de situación financiera o estados de posición financiera, que muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad, por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones, así como, el capital contable o patrimonio contable de dicha fecha .

<b>Almacenes "Rosita"</b>			
<b>Balance General</b>			
<b>Diciembre 31, 1997</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
Disponibilidades		Obligaciones por pagar	
Caja	22.169	Débito fiscal - IVA	1.196
Banco La Paz	21.655	Impuesto a las transacciones	2.675
	<u>43.824</u>		
Cuentas por cobrar		Obligaciones comerciales	
Cuentas por cobrar	4.140	Cuentas por pagar	5.240
Letras por cobrar	17.255	Letras por pagar	16.040
	<u>21.395</u>	Anticipos de clientes	36.280
Pagos anticipados		Obligaciones a largo plazo	
Anticipos a proveedores	7.500	Préstamos por pagar	30.000
Inversiones			
Depósitos a plazo fijo	8.750		
Intangible			
Gastos de organización	2.450		
Bienes de uso			
Muebles y enseres de oficina	10.360		
Equipos de computación	4.524		
Vehículos automotores	15.000		
	<u>29.884</u>		
	<u>113.803</u>		
		<b>PATRIMONIO</b>	
		Capital	40.000
		Resultados acumulados	4.848
			<u>44.848</u>
			<u>113.803</u>

Fuente:(solocontabilidad, 2017)

- El **Estado de resultados**, para entidades lucrativas o, en su caso, estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos, que muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un período y, por ende, de los ingresos, gastos: así como, de la utilidad (perdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable, resultante en el período.
- El **Estado de variaciones en el capital contable**, en el caso de entidades lucrativas, que muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños durante el período.
- El **Estado de cambios en la situación financiera**, o en su caso, el estado de flujo de efectivo, que indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y financiamiento . la entidad debe emitir uno de los dos estados, atendiendo a lo establecido en las normas particulares.

Los estados financieros básicos o estados contables básicos son un informe resumido que muestra cómo una empresa ha utilizado los fondos que le confían sus accionistas y acreedores, y cuál es su situación financiera actual, se podría decir que es una práctica estándar para las empresas presentar estados financieros que se adhieran a los principios de contabilidad generalmente aceptados para mantener la continuidad de la información y la presentación a través de las fronteras internacionales. Los estados financieros son a menudo auditados por agencias gubernamentales, contadores, firmas, etc. Para asegurar la exactitud y para propósitos de impuestos, financiamiento o inversión.

La empresa al término del ejercicio contable debe presentar ciertos estados financieros, con el objetivo de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de la empresa a lo largo de un período.

## **2.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APLICACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

### **2.2.1 ANTECEDENTES**

La historia de la planeación estratégica, en general y también su aplicación, muestra que ella siempre ha tenido como centro la preocupación por el cambio. Del mismo modo, por ser una herramienta develada para la gestión de procesos, su propensión es la de organizarlos de manera tal que sea posible concretar múltiples fines.

La planeación estratégica, así como la planificación social en general, tiene sus antecedentes históricos, desde 1953, según Mannheim K. En su libro Libertad, poder y planificación democrática, en donde señala como estrategia la que trasciende el pensamiento ideológico y el utópico, promoviendo la profundización de una democracia económica y política de las sociedades de mercado abierto.

Los planificadores deben ser competentes en el manejo técnico de las herramientas de su tarea: contar con sensibilidad para equilibrar los excesos a que en ocasiones los lleva el mercado. Así, la planeación en el ámbito social se comenzó a desarrollar asumiendo la imposibilidad de coordinar todos los procesos de planificación en una sociedad abierta. Sin embargo al mismo tiempo hacia explícita la necesidad de ser aplicada en la reducción de las consecuencias contrarias al sentido de justicia y a la funcionalidad del modelo económico de la racionalidad del mercado, así como para estructurar un marco de referencia para la estabilidad y la competitividad económica. (Mintzberg, 2008).

A partir de los antecedentes anteriores, delimitaron la evolución de la planeación estratégica, que sintetiza los principios básicos de la formulación de políticas sociales.

El concepto de planificación estratégica lleva implícito un grupo de elementos constitutivos a tener en cuenta:

- Es un proceso lo cual significa que si bien existe un resultado, la planificación es un momento importante como proceso, pero no agota ni sustituye al proceso como el aspecto constitutivo más valioso de la planificación.
- Se elabora colectivamente, necesariamente involucra la participación de diversos actores, en este caso directivos, empleados y miembros del organismo empresarial independientemente del tamaño de este.
- Se orienta al crecimiento, porque trata de generar una imagen compatible y sostenible endógenamente por los diversos miembros del organismo que participan en el proceso.
- Debe ofrecer una imagen de futuro, lo cual es un elemento distintivo de la planificación estratégica que se constituye por la problemática, la visión y la misión. La problemática consiste en aquellos elementos que conforman una brecha entre lo que debe hacerse (según valores, normas y expectativas) y lo que se hace (según datos y percepciones).
- Prevé un compromiso para la acción, ya que debe orientarse a la transformación efectiva, por lo que debe motivar e interesar a los actores claves de las acciones, los cuales necesitan creer en la imagen de futuro e involucrarse en su consecución.
- Provee de viabilidad, pues existe una doble función en la relación entre el concepto de viabilidad e imagen futura.
- Provee de aprendizaje, ya que el resultado más valioso en el proceso de planificación, puede llegar a ser de gran ayuda en el logro de los objetivos empresariales.

Es así que al paso del tiempo se ha ido detectando y mejorando el conocimiento y aplicación de la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas, sin

embargo a pesar de la importancia de esta en los organismos en crecimiento y desarrollo empresarial, se observan dificultades al momento de su aplicación, principalmente debido a que las áreas de interés , limitan su aplicación alegando falta de capacitación para su aplicación correcta y así poder llegar a los objetivos deseados.

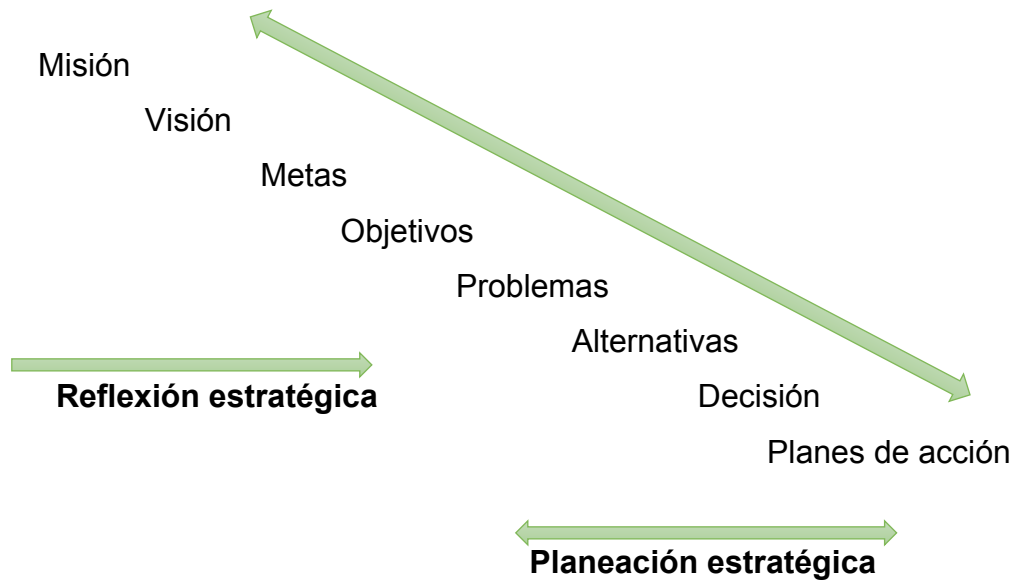
### **2.2.2 ESTRUCTURA**

Planificar estratégicamente exige identificar los principales obstáculos para conseguir los objetivos y los hitos de la empresa y desarrollar planes de acción para alcanzarlos con los recursos disponibles de tiempo, dinero, personas e instalaciones.

Modelo básico de planeación estratégica

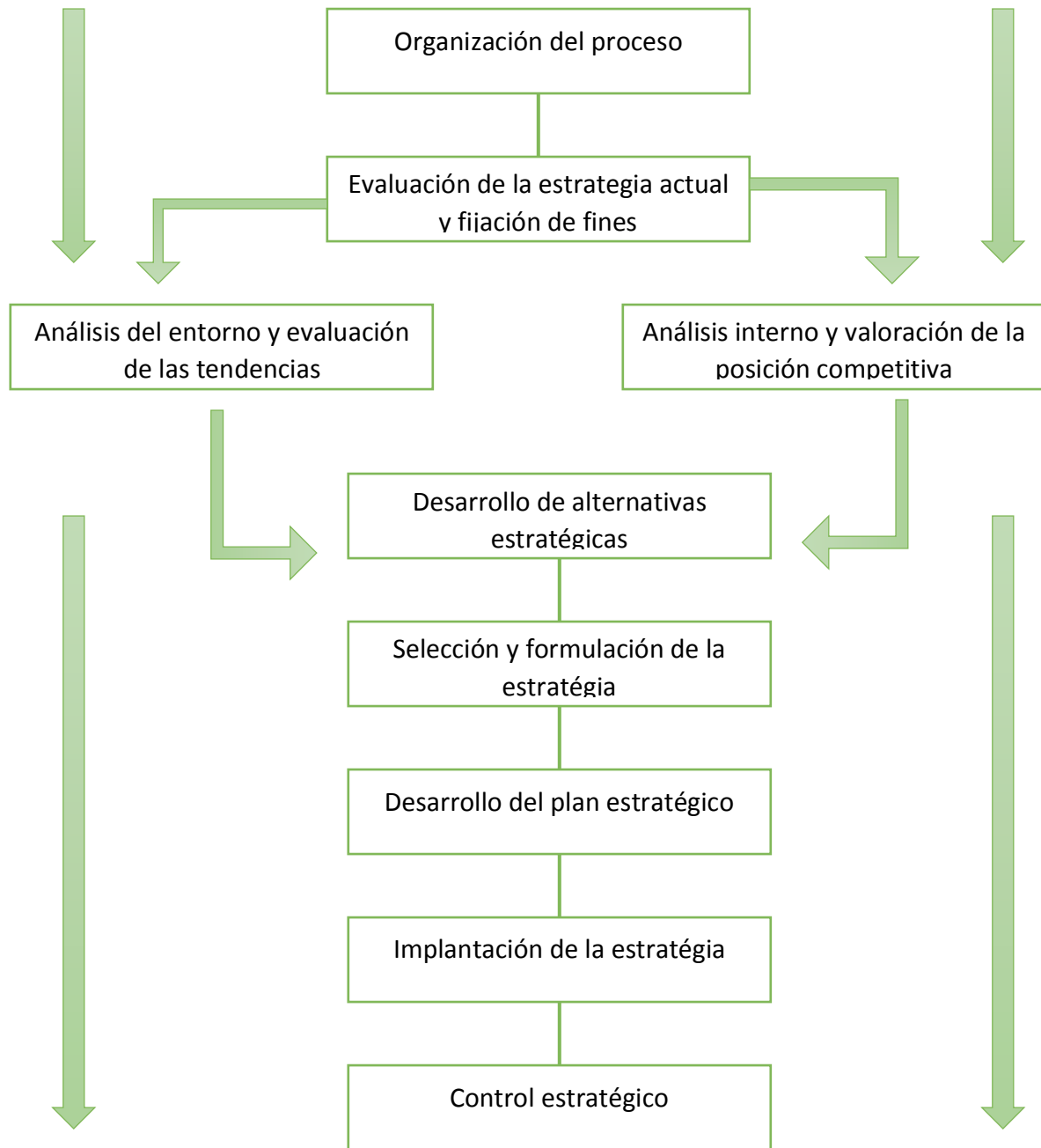
- El proceso estratégico se inicia a partir de la visión y las capacidades directivas de la organización
- Debe satisfacer los intereses y los valores de los accionistas, empleados, clientes y comunidades a la cual sirve.
- Se enfoca en las oportunidades y amenazas del entorno competitivo
- Las fortalezas y amenazas de la organización lo modelan
- Se formula un plan de acción con objetivos, personas responsables y fechas de cumplimiento
- Dicho plan resultara en acciones específicas, las cuales se supervisaran y retroalimentaran para llevar a cabo las modificaciones necesarias.

## ESPECTRO DE LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS



Fuente: (Strickland,1998)





Fuente: (Thompson Strickland, 1998)

#### Elementos de la estrategia

- Visión
- Principios y valores
- Misión corporativa

- Ventaja competitiva (como competir)
- Productos / Servicios
- Organización de la empresa
- Mercados
- Recursos (inversiones y costos)
- Cambios estructurales (adquisiciones, ventas, alianza)
- Programas de desarrollo (productos, mercados, negocios)
- Competencia administrativa y cultura

Para desarrollar una buena estructura estratégica es necesario tener principios y rutas fundamentales que orientaran en el proceso administrativo, que es básico para la obtención de información, por ello es importante dar a conocer los elementos de la estrategia y así poder llegar al objetivo u objetivos deseados, podemos decir que existen tres tipos de estrategias con base a su tiempo de desarrollo, que son estrategias de corto, mediano y largo plazo.

El cual los objetivos principales de una buena estructura dentro de su estrategia son:

- Consolidar las fortalezas
- Eliminar las debilidades
- Aprovechar las oportunidades
- Minimizar el impacto de las amenazas

Todo esto proporciona una base sólida para tomar decisiones que mantiene enfocada a la organización en la dirección adecuada, ayudar a evitar tendencias que podrían influenciar a la organización a errar el camino, así como reforzar la visión y la misión.

### **2.2.3 RENTABILIDAD FINANCIERA Y COMPETITIVIDAD**

La competitividad como indica Porter es la base fundamental del desempeño sobre el promedio de empresas de un sector a largo plazo, radica en la capacidad de la organización para desarrollar ventajas competitivas que nacen fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores que exceda el costo

de esa empresa por crearlo, es decir, el rendimiento de las utilidades. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes (ventaja de costos) o de proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor (ventajas por diferenciación).

Esta visión de la empresa como conjunto de actividades orientadas a la creación de valor y de margen de utilidad, es decir, a que los costos de las mismas sean inferiores al precio que el mercado está dispuesto a pagar por sus productos o servicios, permite identificar el concepto competitividad con la capacidad de las organizaciones para generar valor y seguir generándolo en el tiempo. En este sentido bueno(1987) citado por López y Contreras (2009) afirma que la competitividad es un término que refleja un conjunto de condiciones y actividades necesarias para que su titular o poseedor pueda continuar generando rendimientos positivos y detentado posiciones ventajosas frente a sus contrincantes o competidores, así la competitividad no es más que la manera de expresar la posición relativa de la empresa en su sector o en su entorno competitivo, marco en el que tiene lugar la generación de valor por parte de la empresa, es decir su utilidad, su renta, su beneficio, su excedente financiero o económico o su flujo de efectivo positivo. Esa posición determina si la rentabilidad o medida para evaluar el desempeño de la empresa al dar idea de la generación de utilidades y la creación de valor, es superior o inferior a la media de su sector o entorno competitivo específico.

Desde esta perspectiva, la rentabilidad de una mediana empresa es muy importante debido a que expresa la capacidad de la misma para poder sobrevivir sin necesidad de que los accionistas estén aumentando capital constantemente, además de que muestra la capacidad o competencia que tiene la gerencia para administrar los costos y gastos buscando generar utilidades.

El nivel de estrategia funcional tratará de resolver cómo utilizar y aplicar los recursos y capacidades o habilidades dentro de cada área funcional, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos, es decir, determinará de qué modo cada una de las funciones básicas de la actividad empresarial (producción, mercadotecnia, inversión y

financiación, recursos humanos, etc.) colabora en la consecución de aumentar la rentabilidad deseada y por ende en el grado de competitividad de la empresa. Ello requiere, dentro del marco de la estrategia empresarial, especificar la estructura financiera pertinente.

A la hora de diseñar su estructura financiera, (Acosta y Medina 1999) mencionan que la empresa no debe poner atención solo en los elementos que determinan la obtención de un equilibrio económico mediante el rendimiento conforme con su posición en el mercado y los medios empleados, sino al igual debe buscar el equilibrio financiero al analizar su capacidad para satisfacer, a sus respectivos vencimientos, los gastos y las obligaciones contraídas en dicho proceso. Lo ideal es lograr una estructura financiera que permita la obtención del máximo rendimiento de los recursos y al mismo tiempo proporcionar una estabilidad tal que se pueda hacer frente en todo momento a los compromisos a medida que vayan venciendo.

De acuerdo con López y Contreras (2009) refieren a la competitividad como la capacidad de permanecer en el entorno siendo la habilidad para competir en un mercado lo que asegura su permanencia. Para ello, la empresa debe desarrollar con calidad y eficiencia diversas funciones en su actividad operativa y estratégica para lograr ser competitiva, donde la elección de dicha estrategia está en función tanto de la estructura del sector empresarial donde compite, como de la posición relativa que tiene la organización en dicho sector. Esto implica que las estrategias que sigue una mediana empresa determinaran su competitividad, debiendo seleccionar adecuadamente aquellas estrategias que le permitirán obtener una ventaja competitiva.

Sin embargo, una de las áreas que recibe poca atención en el establecimiento de estrategias, especialmente en la mediana empresa, es el área financiera, aún cuando es un factor determinante de la competitividad empresarial. El análisis financiero a pesar de representar funciones básicas que dan soporte a la estrategia organizacional, es prácticamente inexistentes en este estrato empresarial, lo cual implica una limitante en el tipo de decisiones estratégicas que puede tomar el empresario característico de estas organizaciones.

En definitiva, una empresa será competitiva si es rentable, porque está ofreciendo productos diferenciados y mejores que los de su competencia, y porque está ayudando a mejorar el nivel de vida de la población.

#### **2.2.4 PROBLEMÁTICA**

Como se había mencionado con anterioridad el objetivo principal de la aplicación de una o varias estrategias financieras, es que nos va ayudar a medir la utilidad, tener una mejor planeación administrativa y así poder obtener información real para la toma de decisiones, pero aquí nos enfrentamos con el principal problema a esta situación, ya que planificar los objetivos y detallar en un plan de acción las tareas necesarias para lograrlos, no garantiza el éxito empresarial, pero reduce en gran medida las posibilidades de error y fracaso. Ahora bien, no planificar sin lugar a dudas conlleva una serie de problemas graves, enfocándonos a las medianas empresas o las empresas en crecimiento, es uno de los principales problemas ya que tener una cultura y lograr una buena planificación cuesta demasiado trabajo, por la falta de la correcta implantación de planes de acción, es posible que en el corto plazo no se note el efecto de estos problemas originados por la falta de planificación. Quizás al principio se trate de pequeños inconvenientes sin importancia que se van sorteando, pero a la larga la suma de muchos pequeños problemas originan un grave problema de solución.

En las medianas empresas podemos decir que es preferible fallar al planificar y tener que reajustar la planificación, a no planificar e ir actuando sobre la marcha, usualmente en las empresas de crecimiento trabajan con la filosofía de la improvisación, lo que les causa muchos problemas a corto y largo plazo.

Podemos decir que los principales problemas son:

- Estrés y ansiedad. La emoción de enfrentarse a lo desconocido eleva los niveles de adrenalina en el cuerpo, hay un estrés positivo que nos da energía extra, nos permite estar alertas y tener los sentidos despiertos, pero por otra parte puede afectar negativamente tanto a la situación en la que se enfrenta, como a la salud de la persona misma.

- Descontrol de horarios. Cuando improvisas continuamente sabes cuando empiezas tu jornada, pero no cuando la terminas. Las personas que no planifican quieren abordar en el día todas las tareas que les surgen, lo que les exige un nivel de actividad muy exigente, pues todo lo que se empieza debe ser acabado, esto en ocasiones puede ser muy rentable, sin embargo agota rápidamente al personal.
- Desequilibrio personal. El que no planifica en su trabajo tampoco lo hace en el resto de áreas de su vida, los hábitos saludables son fruto de una buena planificación del tiempo, de igual manera la prosperidad y la riqueza es la consecuencia de una buena planificación financiera.
- Mala delegación. No planificar conlleva no delegar tareas o responsabilidades, lo que sin lugar a duda implica una sobrecarga de trabajo sobrehumana. Además de la sensación de tener que hacerlo todo solo, de ser la única persona en el mundo de sacar tu negocio adelante, y de caer en el papel de víctimas de las circunstancias.
- Falta de creatividad e innovación. El estar todo el día trabajando en las tareas urgentes y atendiendo contratiempos deja poco espacio para la reflexión y el análisis. Aunque sea cierto que la necesidad agudiza el ingenio, en una atmósfera de trabajo dominada por las prisas y la presión de los plazos es muy poco probable que surjan nuevas ideas o soluciones innovadoras. Y eso se traduce en un estancamiento de la productividad y en la falta de crecimiento empresarial.
- Falta de visión. Si no dedicas el tiempo suficiente a planificar tu negocio o tu futuro es sin duda, porque no has desarrollado una visión clara de adonde quieres llegar. Y lo que muchas veces encierra esta falta de objetivos claros, sin visión no hay motivación para planificar, y sin planificación no hay visión que desarrollar.
- Falta de rumbo. Cuando un empresario o emprendedor no planifica su tiempo o su jornada laboral adecuadamente navega sin rumbo hacia ningún lugar. Uno de los puntos de este rumbo es sentir desbordamiento por estar

resolviendo problemas constantes y no distinguir lo urgente de lo importante. Además cuando no hay una hoja de ruta preestablecida y un plan de acción predefinido tampoco podemos medir el progreso y el avance.

Es así que nos enfrentamos a diferentes problemas, así como la incorrecta aplicación de estrategias dentro de una empresa en crecimiento, por ello es importante la capacitación y la actitud por el conocimiento continuo para la resolución de dichos problemas para así lograr el objetivo planteado.

### **2.2.5 NECESIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO: ESTADOS FINANCIEROS**

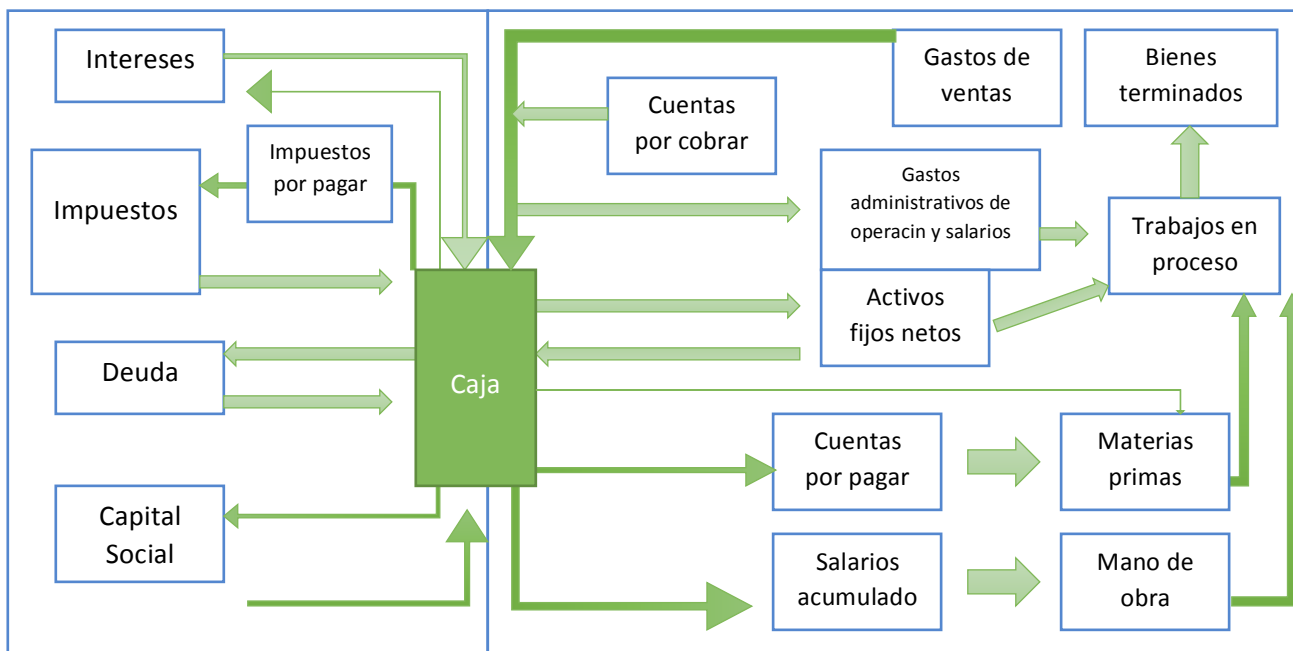
El análisis de estados financieros se aplica normalmente en la elaboración de los estados de origen y utilización de fondos y al cálculo de las razones, todo esto con el objetivo de evaluar el funcionamiento pasado, presente y futuro de la empresa. El estado de origen y utilización de fondos permite al administrador financiero analizar las fuentes y los usos históricos de los fondos de una empresa. Tal estado recibe a menudo el nombre de “estado de origen y aplicación de fondos”, ocasionalmente este tipo de estado llega a emplearse para la predicción, aunque su efectividad radica más bien en la evaluación de los orígenes y empleos de los fondos a largo plazo. El conocer los patrones históricos del uso de los fondos permite el administrador financiero planear adecuadamente sus necesidades futuras de fondos a largo plazo, lo cual afecta de modo favorable el precio de las acciones.

El análisis entre los tenedores de acciones, acreedores y administradores de finanzas ya que les permite hacer una evaluación relativa de la situación financiera de la empresa. El uso de cocientes o razones resulta útil porque ofrece una medición relativa del funcionamiento de una empresa. Otras técnica, como los estados del origen y utilización de fondos, pueden emplearse para valuar algunos aspectos del desempeño de una compañía, pero la razón financiera es, en realidad, el instrumento de uso más generalizado. Los insumos básicos para el análisis de razones son el estado de resultados y el balance general del período o periodos que se consideran, utilizando los

datos proporcionados por dichos estados, pueden calcularse diversas razones, razones que permitan la evaluación de ciertos aspectos del funcionamiento de una empresa. Dado que las razones son de uso común entre los tenedores de acciones presentes y futuras para la valuación del riesgo y del rendimiento, la información que estas proporcionan puede afectar significativamente el precio de las acciones.

El término fondos puede definirse de dos maneras: como efectivo o como capital neto de trabajo, que viene siendo el exceso de activos circulantes con respecto a las deudas u obligaciones presentes. Ambos elementos son indispensables para el funcionamiento eficaz de la empresa. El efectivo es necesario para que ésta pague sus cuentas. El capital neto de trabajo es esencial, sobre todo en los negocios de temporada, para proporcionar un apoyo financiero a las cuentas por pagar en un futuro cercano. El empleo del capital neto del trabajo en el desarrollo del estado de origen y utilización de fondos se basa en la idea de que los activos circulantes disponibles, que por definición pueden convertirse en efectivo en un período breve, pueden destinarse así mismo al pago de las deudas u obligaciones presentes, tal y como suelen hacerse con el efectivo. El estado de origen y utilización de efectivo proporciona información más detallada que el de origen y utilización de capital neto de trabajo.

### DIAGRAMA DEL FLUJO DE FONDOS A TRAVÉS DE LA EMPRESA





Fuente: Garrido Miralles, 2015

Este es un diagrama del flujo total del efectivo de la empresa, que se divide en 1. Los flujos de operación y 2. Los flujos legales y financieros. Los primeros se relacionan con el ciclo de producción de la empresa.

Mediante materias primas, mano de obra, activos fijos, e incurriendo en gastos operativos y administrativos tales como sueldos y salarios, renta y gastos de venta, la empresa produce y vende sus bienes o artículos ya terminados, aclarando que no todas las compras se hacen en efectivo, muchas de ellas se realizan a crédito a través del establecimiento de una cuenta por pagar. De modo análogo, no todas las ventas se hacen en efectivo: muchas se realizan a crédito, lo que da lugar a cuentas por cobrar.

Los flujos financieros y legales incluyen el pago y recibo de intereses, el pago y devolución de impuestos, la ocurrencia o pago de una deuda, el efecto de las distribuciones de capital a través del pago de dividendos o recompra de acciones, y el influye de efectivo a partir de la venta de acciones o valores. Tales flujos se diferencian de lo operativo en que no se relacionan directamente con la producción y venta de los productos de la empresa. No se hará ninguna distinción entre el flujo operativo y los flujos legal y financiero en el desarrollo de estados de origen y utilización de fondos, pero si se deberá tener en cuenta la diferencia que existe entre ellos.

La división de los flujos operativos y financiero es congruente con el estudio de los apalancamientos operativos y financieros.

## **CAPÍTULO 3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y RENDIMIENTO.**

3.1. La contabilidad y su función en la planeación y crecimiento empresarial, 3.2. Procesos y controles de planificación (administración), 3.3. Planeación estratégica, 3.4. Funciones de la planeación estratégica, 3.5. Rendimiento y crecimiento empresarial.

### **3.1 LA CONTABILIDAD Y SU FUNCIÓN EN LA PLANEACIÓN Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

La contabilidad es la disciplina idónea para resolver los problemas de información en la empresa. Por ello, es necesario cambiar el concepto tradicional de la misma para ampliar su ámbito de aplicación y entenderla como el sistema de información al servicio de la gestión de la empresa.

La contabilidad es una disciplina que tiene por objeto registrar las transacciones de carácter financiero actuadas por una entidad y, con base en dicho registro, suministrar información financiera estructurada en forma tal que sea útil a los administradores de la misma y a otros interesados en ella.

Son transacciones financieras aquéllas en que se involucran recursos financieros, entendiendo por estos los recursos susceptibles de propiedad y comercio. La contabilidad no considera las transacciones que no son financieras, sin embargo cuando alguna operación, además de tener otras características o efectos de alguna forma implica movimientos de recursos financieros, esta parte de la transacción es registrada por la contabilidad.

Para efectuar los registros contables se utiliza a la moneda como unidad de medida y valor, debido a que es la forma más práctica para cuantificar los efectos de las transacciones financieras y para comprender el significado de la información financiera. A pesar de algunas limitaciones, que bajo ciertas circunstancias existen, hasta la fecha no se ha encontrado un medio de expresión cuantitativa que pueda sustituir ventajosamente a la unidad monetaria para los propósitos de la contabilidad.

El registro contable se emplea no solo en los negocios, sino también en asociaciones y sociedades civiles, agrupaciones de carácter cultural, científico o deportivo, sindicatos, gobiernos etc. Todas ellas son empresas en el sentido amplio del término, pero debido a que muchas veces a este se le relacionan con actividad comercial, en la definición de contabilidad resulta preferible utilizar la palabra entidad.

El producto resultante de la contabilidad es la información financiera, a la que es necesario diferenciar de la información económica.

Ciertamente, determinados fenómenos económicos tienen su repercusión en la contabilidad, pero esta registra solo los efectos financieros de tales fenómenos es decir, en lo que afecta al movimiento de recursos financieros o a los valores monetarios de estos.

La información financiera, si bien es el producto último del proceso de registro contable, no es un fin en sí misma. Si así fuera, la contabilidad no sería más que un relato histórico, un testimonio de hechos pasados, sin consecuencias posteriores.

Por lo contrario, la contabilidad es un medio, un instrumento para determinados propósitos: administrar en mejor forma los recursos financieros de las empresas y proporcionar fundamentos para tomar una amplia gama de decisiones relacionadas con estas, aquí una parte muy importante de la contabilidad relacionada con el crecimiento empresarial.

La importancia de la información contable en la gestión empresarial y en la toma de decisiones, hace aconsejable disponer de un adecuado sistema de información asociado a la función contable.

Si como hemos afirmado, la información es necesaria en las empresas, la información contable es imprescindible, puesto que sin ella sería imposible conocer la situación y evolución de los negocios, así como tomar decisiones adecuadas en base a una información consistente, objetiva y relevante.

La contabilidad de gestión está adquiriendo día a día mayor importancia y consideración por los profesionales del área, al facilitar el conocimiento de la situación de la empresa, así como el poder realizar gracias a ella una correcta planificación y control de los recursos de la misma. También debe incorporar indicadores no financieros para controlar los aspectos cualitativos de la gestión empresarial (la calidad, la productividad, el plazo de entrega, la cuota de mercado, etc.). Todo ello, con el

objetivo de proporcionar a la dirección la información adecuada que le permita razonablemente decidir y actuar.

Es así que podemos decir que la contabilidad es la productora de información para lograr los objetivos a corto o largo plazo, proporcionando datos para el análisis y la selección de la estrategia para la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde se define la misión y los valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa, (Ramírez y Cabello;1997). Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones (Sánchez, 2003).

Las estrategias representan las acciones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos a largo plazo, el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro, es así que sin información contable y un análisis objetivo, los prejuicios personales, la política, las emociones, las personalidades y el error de halo ( tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) pueden ejercer por desgracia un papel dominante en el proceso de formulación de la estrategia (David,2003).

### **3.2 PROCESOS Y CONTROLES DE PLANIFICACIÓN (ADMINISTRACIÓN)**

La planificación trata de identificar qué objetivos desea alcanzar la organización y cómo. El proceso de planificación suele ser escrito porque de esta forma es mucho más fácil comunicar los planes y discutirlos sin ambigüedades. Dentro de un plan, se establecen:

- **Objetivos:** metas concretas que la empresa desea alcanzar (aumentar la rentabilidad de un 5% a un 15%, aumentar la cuota de mercado del 20% al 30%, etc.).
- **Acciones concretas** que deben permitir a la empresa alcanzar sus objetivos.
- **Asignación de recursos:** cómo se van a obtener los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las acciones.
- **Directrices de implementación:** reparto de tareas entre los diferentes actores y calendario de ejecución.

Al principio, la planificación estratégica era básicamente financiera (presupuestos a cinco años) y se hacía bajo el supuesto de que el entorno iba a ser estable en el futuro. Poco a poco, se fue teniendo en cuenta la importancia del entorno, y la necesidad de tener una estrategia frente a ese entorno antes incluso de elaborar los presupuestos: necesidad de debatir las opciones estratégicas antes de adoptar los presupuestos. Finalmente, se ha ido tomando conciencia de la necesidad de dar a todos los empleados las herramientas que les permitan contribuir a esa estrategia (esto es a lo que se le llama dirección estratégica).

Hay dos horizontes de planificación:

- **Planes a largo plazo (planificación estratégica):** tiene una duración variable (según la empresa) pero lo más normal es que sean de unos 5 años.
- **Planes a corto plazo (planificación táctica):** 1-2 años.

Planificación estratégica:

Para que un plan estratégico sea efectivo, se debe tener determinadas propiedades:

- Proactividad: el plan debe ser una herramienta para llevar a cabo una serie de acciones que consigan mejorar el funcionamiento de la empresa.
- Congruencia: el plan ajustarse a las características de la organización y del entorno.
- Sinergia: el plan debe ayudar a integrar de la mejor forma posible los esfuerzos de los diferentes departamentos o áreas de la empresa, de forma a alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.

Planificación táctica:

La planificación táctica se desarrolla a nivel de departamento o de división y tiene como horizonte el corto plazo. Esta planificación debe definir:

- Actividades que deben llevarse a cabo en el departamento.
- Plazos de finalización de estas actividades.
- Recursos necesarios para que la división pueda realizar estas actividades.

Controlar significa comparar los resultados que hemos obtenido con los planes que habíamos hecho y corregir las diferencias. Para que el control funcione correctamente, hace falta:

Que se hayan comunicado con claridad a todos los empleados los objetivos que se querían alcanzar.

Que se recoja información sobre los hechos reales. Esto es costoso por varios motivos:

- Pérdida de tiempo (coste de oportunidad)
- Peligro de que algunos empleados distorsionen la información.

Componentes del control:

- Control de actividades: para cada una de las actividades programadas, se trata de comprobar si se está realizando y según los plazos establecidos.
- Control de resultados: se trata de comparar los resultados obtenidos con los planeados.

- Control integral de gestión: información sintética sobre los resultados que se elabora para la alta dirección, (economía financiera, 2010)

La planeación, por su carácter formal, es un sólido canal de comunicación dentro de la empresa, permite fijar las bases para medir el resultado global y el de cada una de las unidades organizativas, además de ser una fuente de capacitación para los propios directivos, requiere, no obstante, una serie de componentes:

1. Especificación del tiempo a que se refiere.
2. Concreción de la unidad organizativa para la que se formula.
3. Características como: exactitud (necesidad y superficiencia), flexibilidad para adaptarse al entorno, racionalidad respecto de los hechos analizados, posibilidad-facilidad de ejecución, y aspectos cuantitativos y cualitativos.

Para finalizar con el control, debemos destacar que todo sistema de control debe cumplir, por lo menos, los siguientes requisitos para ser efectivo:

1. Ser entendible. Las partes involucradas en el proceso de control deben comprender qué se pretende con él. Para ello, el sistema de control debe diseñarse de acuerdo con el personal disponible y los objetivos, estrategias y planes de la organización. Un sistema de control que es difícil de comprender puede ocasionar errores innecesarios, empleados frustrados y, con el tiempo ser eventualmente ignorado.
2. Seguir el patrón de la organización. El diseño del sistema de control debe considerar la estructura organizativa. En particular, a medida que se descienda en la jerarquía, menor debe ser el grado de complejidad del sistema.
3. Efectividad y rapidez. Las desviaciones deberán ser detectadas lo más rápidamente posible y la información deberá llegar al punto que se requiera, en el momento oportuno, con el fin de posibilitar alcanzar los objetivos.
4. Ser flexible. El sistema de control no debe constreñir la actividad empresarial. Por ello, se aconseja la incorporación de mecanismos capaces de adaptarse a las exigencias de entornos dinámicos.



5. Ser económico. El coste del sistema no debe superar a los beneficios que del mismo se derivan.
6. Continuidad. El control debe realizarse de manera continuada.

En general, la implantación de un sistema de control suele ir acompañado de cierto rechazo por parte de las personas que integran la empresa. Controlar el desempeño o la obligación de rendir cuentas ante otras personas motiva algún tipo de disconformidad o actitud negativa. Por otra parte, el exceso de información, generada muchas veces de manera automática, puede ser costoso y negativo, ya sea por necesitarse, por carecer el destinatario de tiempo para su análisis, o ignorar la manera de realizar. Sin embargo, cuando los controles se establecen preventivamente y el progreso de las actividades se comunica a quienes lo realizan, tal disconformidad se reduce notablemente e, incluso llega a eliminarse.

### **3.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación no es una disciplina científica. No obstante, la producción teórica existente da cuenta de la búsqueda de un método y técnicas propias. En un sentido laxo, planeación es previsión y sentido que de no hacer algo para controlar el futuro, éste nos tomara desprovistos.

En este contexto, la estrategia para la planeación es una acción fundamental. La primera aproximación al campo de la estrategia de empresa es propuesta por Ansoff (1980), quien supone un ámbito de reflexión al nivel directivo o estratégico de la empresa y plantea que la elección de producto-mercancía y la búsqueda de efectos sinérgicos constituyen las variables clave del diseño de una estrategia.

El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización, así como conocer la misión y visión de la organización ya que no ayuda a identificar qué negocios evitar y a cuáles dedicarse, así también debemos identificar las fuentes de información realmente importantes para rápido acceso e información

confiable para ayudar a evaluar lo factible de varios objetivos. La determinación de tendencias significativas en áreas claves como ventas, servicios, costos, inventarios, calidad de la producción, etc, todo esto nos lleva a reunir y analizar información.

El entorno incluye factores que ayudan a evaluarlo como: la competencia, avances tecnológicos, influencias sociológicas y políticas. La competencia es de especial importancia para las empresas comerciales, incluye la identificación de los competidores de la compañía, su número, características e importancia.

La auditoría de recursos de la empresa son las predicciones de factores internos y externos así como el análisis de los recursos de la organización constituyen una base de datos con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos. Este paso obliga a la administración a reconocer que toda organización, sin que importe que tan poderoso o grande sea, está limitada en alguna forma por los recursos y habilidades de que dispone.

Así mismo debemos establecer alternativas que consiste en desarrollar y evaluar estrategias alternativas y seleccionar un conjunto de éstos que sea compatible en cada nivel y que permita que la organización pueda obtener la mayor ventaja de sus recursos y de las oportunidades existentes en el ambiente.

Y finalmente debemos evaluar y seleccionar estrategias, ya que las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. Otro aspecto a evaluar es la oportunidad; incluso el mejor producto podría presentar un fracaso si se introduce al mercado en un momento inapropiado. La estrategia seleccionada debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización.

- La planeación estratégica es sistemática, es decir, es organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales.
- Define metodología, prioridades y políticas para lograr metas específicas.
- Desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener así los fines buscados.

- Es un proceso para decidir de antemano el tipo de esfuerzo de implantación que se debe hacer, cuándo y cómo se debe realizar, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.
- Deberá entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación del rumbo organizacional, ya que los cambios en el entorno son constantes.
- Al agregar el aspecto de VISIÓN al concepto de Planeación Estratégica (VISIÓN ESTRATÉGICA), nos conduce a:
  - Llevar a cabo una planeación conforme a la visión de un futuro ideal que nos facilite DISEÑAR con flexibilidad y tomando en cuenta las diversas variables que intervienen, más que depender de las variables externas para adaptar nuestro futuro.
  - Es mejor contar con un enfoque proactivo y creativo, que provenga del conocimiento del entorno y sus variables y nos ayude a anticipar respuestas, más que a tener un enfoque reactivo que responda más a la improvisación que a la planeación. (La Planeación estratégica, 2004).

### **3.4 FUNCIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos dentro de un organismo, para así producir mejoras y llegar al logro de objetivos:

- Cambio de dirección de la empresa.
- Acelera el crecimiento y mejora la rentabilidad.
- Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
- Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
- Desarrollar un sistema de referencia para presupuestos y planes operativos a corto plazo.

- Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
- Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
- Desarrollar una mejor comunicación
- Obtener el control de las operaciones
- Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la empresa se adapte a éste.
- Evitar el desempeño forzado
- Capacitar ejecutivos
- Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la compañía y cómo llegar hasta allí.
- Establecer objetivos más reales y exigentes, pero, dentro de lo posible.
- Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.
- Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
- Desarrollar lo que otras empresas hacen.

Además, puede proporcionar un sistema de referencia, un lenguaje común para todos los que están relacionados con la planeación. También puede establecer normas para juzgar la calidad de los planes y puede facilitar la consolidación de los mismos. (Gerencia estratégica, 2006).

### **3.5 RENDIMIENTO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

El crecimiento empresarial ha sido considerado de dos formas distintas : una como un objetivo deseado por las organizaciones, en este caso el direccionamiento estratégico formal estaría fundamentado en políticas de crecimiento. Otra forma de considerar el crecimiento empresarial, es como una forma de manejo adecuado de las organizaciones, en este sentido el crecimiento es un resultado derivado de la adecuada

administración de las empresas. Para esta investigación se tiene en cuenta el crecimiento como objetivo deseado. Según estos autores, el crecimiento empresarial puede entenderse como:

El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso obtener una competitividad perdurable en el tiempo (Blázquez, Dorta y Verona, 2006)

De acuerdo con Canals (2000), el crecimiento no es el objetivo final de las organizaciones, este es un medio para alcanzar otros objetivos y su ausencia prolongada puede ser un síntoma de declive futuro. Este autor afirma que desde el punto de vista de la dirección de empresas, el crecimiento es importante, no solo por la posible repercusión en el valor de la empresa, si no por un conjunto de razones más sutiles que pueden garantizar la supervivencia de una organización a mediano plazo son: la atracción del talento profesional, la necesidad de captar recursos financieros, el riesgo de sustitución y el riesgo de imitación, la superación de la mentalidad de sector maduro y la preocupación por el futuro, por el modo de afrontarlo. Teniendo en cuenta lo anterior, el crecimiento empresarial debe ser medido y evaluado, y por tanto las organizaciones deben determinar los mecanismos necesarios para dicha medición y evaluación. Los indicadores como unidades de medida que permitan el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, se constituyen en elementos descriptivos y valorativos, los cuales en el primer caso aportan información sobre el estado real de una actuación o programa: en el segundo caso añaden a dicha información un juicio de valor en la forma más objetiva posible que permite determinar si el desempeño en dicha actuación o programa es adecuado o no. (Guinart, 2003) Antes de realizar los procesos de medición, seguimiento y evaluación: las empresas deben conocer los factores internos y externos que potencializan el crecimiento

empresarial, estos factores, desde los planteamientos realizados por (Blázquez, Dorta y Verona, 2006) se puede resumir de la siguiente manera:

Factores Internos que Potencializan el Crecimiento	Factores Externos que Potencializan el Crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad de la empresa</li> <li>• Tamaño</li> <li>• Motivación</li> <li>• Estructura de propiedad</li> <li>• Gestión del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno político</li> <li>• Entorno social</li> <li>• Entorno económico</li> <li>• Entorno tecnológico</li> <li>• Entorno sectorial constituido por competidores, clientes y proveedores</li> </ul>

La tabla presenta los factores internos y externos de las organizaciones, que deben ser evaluados con el fin de potencializar el crecimiento de las empresas.

Fuente: Blázquez, Dorta, & Verona, (2006).

La identificación y medición de los factores internos y externos que potencializan el crecimiento empresarial, permite evaluar las fuerzas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa; y revelar las oportunidades y amenazas claves que tiene una organización. De esta manera los gerentes pueden formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas, eludir las amenazas o reducir sus consecuencias y establecer objetivos y estrategias coherentes para potencializar el desarrollo de la organización (David, 1997). El marco teórico de la ponencia está basado en la comprensión de las estrategias de crecimiento que pueden implementar las empresas y más importante, en la identificación de los indicadores que permiten evaluar cuál es la estrategia más adecuada. Por tanto, desde el marco teórico se consideran los aspectos internos y externos que impactan el crecimiento y las perspectivas de crecimiento existentes, las cuales permiten identificar las estrategias que pueden ser consideradas al momento de realizar la planeación estratégica de las

empresas, (Revista internacional administración y finanzas, volumen 7,número 6, 2014).

## **CAPÍTULO 4. DETERMINACIÓN DE UN MODELO FINANCIERO**

4.1. Modelos financieros, 4.2. Modelo financiero y sus funciones, 4.3. Importancia de la planeación de un modelo financiero para el crecimiento empresarial, 4.4. Aspectos contables dentro de un modelo financiero, 4.5. Método para realizar y definir el modelo financiero.

## 4.1 MODELOS FINANCIEROS.

La mayoría de los modelos financieros empresariales son modelos de simulación diseñados para proyectar consecuencias financieras de estrategias alternativas sobre la base de determinados supuestos acerca del futuro. Los modelos varían desde los de aplicación general, a modelos que, sin exagerar pueden llegar a contener cientos de variables y ecuaciones interrelacionadas. Naturalmente esto viene muy relacionado al tamaño de la empresa que emplea tales modelos, es decir, las más grandes tendrán modelos más complejos.

Los modelos financieros deben ser manejados con mucha prudencia ya que siempre existe la tentación de realizar un modelo más grande y detallado, lo cual puede acabar en un modelo demasiado incomodo para manejarlo rutinariamente e interfieren en el uso deseado de los modelos financieros el cual es proyectar las consecuencias financieras de diversas estrategias y supuestos, aunque debemos tener presente cuando trabajamos con modelos financieros, que muchos autores consideran que no hay finanzas en los Modelos Financieros por dos razones fundamentales:

1. Están diseñados para preveer los estados contables y sus ecuaciones representan lógicamente las convenciones contables empleadas por la empresa.
2. Los estados financieros empresariales, no producen indicadores que señalen decisiones financieras optimas. Ni siquiera dicen qué alternativas se deben examinar.

La Ley de Brealey y Myers implican que ningún modelo puede encontrar la mejor de todas las estrategias financieras; sin embargo, es posible construir modelos de programación lineal que ayuden a buscar la mejor estrategia financiera ujeta a hipótesis y restricciones específicas.

Estos modelos inteligentes de planificación financiera son más flexibles para el análisis de sensibilidad y más efectivos para examinar estrategias que nunca se le ocurrirían al directivo financiero por sí solo.



No hay una teoría o modelo que por si solo conduzca a la estrategia financiera optima, por lo que tanto la planificación financiera se realiza por un procedimiento de ensayo y error, donde se trazan las consecuencias de una estrategia especifica por el usuario del modelo, es decir, no buscan la mejor estrategia financiera.

Uno de los aspectos más difíciles para decidir qué estrategia examinar minuciosamente, es que la mejor estrategia puede no resultar obvia. Para ello se utiliza un modelo de Programación lineal que se basa en lo conceptos de finanzas mas que en los contables y que la verdad, ayuda al directivo financiero a buscar el mejor plan financiero. Estamos hablando del modelo de Programación Lineal desarrollado por Myers y Pogue "LOGGER". (Brealey, R y Myers S. 1999).

Es asi que podemos decir que un modelo financiero o modelización financiera es el proceso mediante el cual una empresa construye una representación financiera de algunos, o todos los aspectos de su actividad economica. El modelo financiero generalmente se caracteriza por realizar cálculos y hace recomendaciones basada en esta información. El modelo también puede resumir eventos particulares para el usuario final, como los rendimientos de la gestión de inversiones.

Cada día, miembros de la alta gerencia, bancos, inversionistas y entes reguladores necesitan tomar decisiones confiables basándose en análisis financieros complejos.

Casos comunes incluyen:

- Análisis de potenciales proyectos de inversión, los cuales requieren una visión detallada sobre el rendimiento, sus riesgos y beneficios.
- Financiación de proyectos de gran envergadura (Project Finance), como por ejemplo, proyectos de planta solar o eólica, proyectos mineros, entre otros.
- Proyecciones financieras de grupos económicos para propósitos de gestión de liquidez y tributaria.
- Evaluación de las implicaciones de un potencial Joint venture (proyecto conjunto), asociaciones, fusiones y adquisiciones, acuerdo comerciales o alternativas estratégicas.

- Concursos públicos para proyectos de infraestructura (concesiones).

En todos los casos anteriormente expuestos, se requieren herramientas robustas, flexibles y de fácil manejo, que ayuden a descifrar, interpretar y visualizar situaciones empresariales complejas, ya sean económicas y/o tributarias.

La solución más flexible y económica es, frecuentemente, un modelo financiero basado en hojas de cálculo de alta calidad, ya que permiten gestionar, analizar y sensibilizar el impacto de múltiples variables sobre los principales estados financieros históricos y proyectados (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja).

Un modelo financiero no es solamente una sumatoria de planillas de cálculos, un modelo financiero y automático debe ser:

- Predictivo
- Estimar proyecciones
- Estimar los valores de ciertos activos y pasivos seleccionados por el usuario
- Basado en múltiples inputs (entradas) y supuestos
- Diseñado y desarrollado con el objetivo de sustentar la toma de decisiones claves en base al resultado del análisis de varios escenarios considerados

Pequeños errores en las hojas de cálculo pueden generar consecuencias muy severas, el desarrollo de un modelo financiero requiere habilidades altamente especializadas en diversas disciplinas, incluyendo metodologías para estimar proyecciones financieras, así como conocimientos técnicos financieros, contables y tributarios, que en conjunto recojan las mejores prácticas de modelamiento. (Thomas Pelofi, 2004).

#### **4.1.1. TIPOS Y CARACTERISTICAS.**

Es importante conocer las diferentes clases de modelos financieros que existen, teniendo en cuenta que un modelo no puede encasillarse de manera exclusiva en una de las clasificaciones, ya que normalmente se combinan varias de ellas.

Las clasificaciones se pueden hacer atendiendo a diferentes criterios: según el propósito del modelo, según el horizonte de tiempo que esté involucrado, según la

metodología de solución que se emplee para ejecutar el modelo, según la forma de cuantificar las variables que utiliza y según el grado de detalle de las variables. Es así que mencionaremos 5 tipos de modelos de acuerdo con los criterios anotados y que consideramos de gran importancia.

### 1. Modelos según su propósito

Los modelos según el propósito para el que son utilizados, se pueden clasificar en cuatro clases:

- **Modelo normativo:** son aquellos modelos que muestran un curso de acción y por lo tanto están indicando qué debe hacerse para cumplir con las normas; son modelos que ayudan a tomar decisiones legales de acuerdo con los valores de las variables. Por ejemplo, un modelo para determinar el encaje bancario, arrojará resultados sobre las acciones que se deben adelantar según sea el comportamiento de los depósitos y retiros, y mostrará las consecuencias de no acatar las normas.
- **Modelo experimental:** sirven para cuantificar el efecto de la hipótesis que se hacen acerca de una situación; cuando se lanza hipótesis sobre una situación, la hipótesis se introduce al modelo asignando valores a unos parámetros que a su vez producen determinados resultados, entonces, son modelos que ayudan a tomar decisiones de política de acuerdo con los resultados que produzca en los objetivos implementar una determinada hipótesis.
- **Modelo exploratorio:** se utilizan para medir el efecto que pequeños cambios en los parámetros producirán en la situación actual; son modelos que ayudan a tomar decisiones operativas. Es importante aclarar que cada cambio debe introducirse al modelo independientemente de los demás (uno a uno) para poder determinar los efectos de cada uno.
- **Modelo de pronóstico:** no son modelos para proyectar variables, son modelos para estimar el valor futuro de los resultados; son modelos que sirven para anticipar el grado de cumplimiento de los objetivos, de acuerdo al comportamiento de los parámetros. Por ejemplo, el modelo para generar los

estados pro forma de la empresa, calculará los indicadores financieros que miden el cumplimiento de los objetivos y por lo tanto sirve para tomar las medidas correctivas con anticipación.

Es posible encontrar modelos que combinan dos o más de las clases anteriores, siendo el más común un modelo de pronóstico – experimental, ya que se pueden lanzar hipótesis sobre el comportamiento de ciertas variables y apreciar el resultado en los indicadores que miden los objetivos.

## 2. Modelos según el horizonte de tiempo involucrado

Atendiendo a este criterio, se encuentran tres clases de modelos:

- Modelos operacionales: estos modelos utilizan como variables de entrada transacciones de la operación diaria de la empresa, por lo tanto son de corto plazo y muy detallados; son modelo de apoyo al área operativa que le sirven para sustentar decisiones. Por ejemplo, un modelo para administrar inventarios, calculará el punto de reorden de un artículo utilizando las transacciones de venta a medida que se realizan.
- Modelos de control: estos modelos son de mediano plazo y utilizan como variables de entrada eventos ocurridos en el pasado, con el fin de verificar hechos y prever situaciones; son modelos que ayudan al área administrativa a controlar las operaciones. Por ejemplo, un modelo de conciliación bancaria, verificará las entradas y salidas de dinero frente a otros soportes, con el fin de controlar fechas, cuantías, autorizaciones, etc.
- Modelos de planeación: estos son modelos de largo plazo que utilizan como variables de entrada tendencias y políticas con el fin de proyectar los resultados de los planes; son modelos que sirven de apoyo al área directiva para planear la consecución de los objetivos de la empresa. Por ejemplo, un modelo de proyección de la empresa, verificará a través de indicadores financieros cuál será el grado de cumplimiento de los objetivos, al poner en marcha los planes actuales.

Estos modelos se apoyan mutuamente y no se puede hablar de combinarlos, ya que su objetivo es diferente; es importante tener en cuenta que el horizonte de tiempo es subjetivo y por lo tanto el plazo que para una empresa es corto para otra puede ser largo, dependiendo de la actividad que desarrollen.

### 3. Modelos según la metodología de solución

Teniendo en cuenta la metodología que se emplea para obtener las respuestas del modelo, éstos se pueden clasificar en dos grupos:

- Modelos de optimización: son modelos que se utilizan para encontrar la combinación de variables de entrada que logra el mejor valor posible en los resultados, según los recursos disponibles y algunas restricciones técnicas; son modelos que apoyan la toma de decisiones. Por ejemplo, un modelo que administre la distribución de mercancías, buscará encontrar la asignación de recursos (vehículos, rutas, etc.) que minimice los costos de distribución, cumpliendo con ciertas condiciones sobre la calidad de la entrega.
- Modelos de simulación: son modelos que se utilizan para aprender sobre una situación, ya que al conocer el impacto de las variables y sus relaciones en los resultados de una situación se puede mejorar la negociación; son modelos de apoyo a la administración de la empresa para comprender mejor una situación. Por ejemplo, un modelo de financiación, simulará el impacto que una determinada mezcla de fuentes de recursos produce en los resultados financieros de un proyecto, teniendo en cuenta los pronósticos en la tasa de interés.

Actualmente existen modelos inteligentes de solución avanzada, que tienen en cuenta los eventos ocurridos, de manera que aprenden de ellos para mejorar la solución siguiente, otros conservan las situaciones vividas por la empresa en el pasado y la utilizan para buscar una solución; sin embargo, son modelos que solo recientemente se han tratado de involucrar en el ambiente financiero de la empresa.

### 4. Modelos según la forma de cuantificar las variables

De acuerdo con la forma de cuantificar las variables que utilizará el modelo, se obtiene la siguiente clasificación:

- Modelos determinísticos: las variables de entrada del modelo reciben valores subjetivos, de acuerdo con supuestos, por lo tanto cada vez que se ejecuta el modelo se supone que se conoce con certeza el valor que se asigna a la variable; son modelos que facilitan su cuantificación y ejecución, pero que no tienen en cuenta la incertidumbre que existe en las decisiones financieras. Por ejemplo, un modelo para cuantificar los ingresos por exportación, que utiliza una tasa de devaluación fija.
- Modelos probabilísticos: las variables de entrada del modelo toman valores de acuerdo con una distribución de probabilidades, por lo tanto cada vez que se ejecuta el modelo las variables toman valores al azar de acuerdo con las probabilidades asignadas a cada expectativa; son modelos que tienen en cuenta la incertidumbre y por lo tanto no arrojan una respuesta única. Por ejemplo, un modelo para cuantificar los ingresos por exportación que utiliza tasas de devaluación que tienen diferentes probabilidades de ocurrencia.

##### 5. Modelos según el grado de detalle

De acuerdo con el detalle al que se lleve el modelo, estos tienen la siguiente clasificación:

- Modelos explicativos: se construyen para explicar un concepto teórico, por lo tanto incluyen supuestos y restricciones que los hacen bastante simple. Por ejemplo, un modelo para explicar el efecto del costo de capital sin llegar al detalle de su medición.
- Modelos aplicativos: Se contruyen para ser aplicados en la realidad, por lo tanto incluye detalles que se manifiestan en un alto número de variables y de condiciones que los hacen complejos. Por ejemplo para valorar una empresa se debe calcular el costo de la deuda recurriendo a datos reales de las fuentes de financiación que se presenten en el futuro.

Para analizar situaciones empresariales deben utilizarse los modelos aplicativos, ya que esto son la aplicación de un modelo explicativo (teórico) a una realidad específica. (Jairo Gutiérrez Carmona, 2008).

## **4.2. MODELO FINANCIERO Y SUS FUNCIONES.**

Un modelo financiero podemos decir que es un sistema que permite predecir el desempeño futuro de una empresa en función a cambios en variables claves del negocio.

La base de un modelo financiero naturalmente será la cuenta de beneficios y pérdidas, el balance y el control del flujo de efectivo. Según la estructura de una empresa esto se complica con sucursales, filiales, empresas que son parte de un grupo, y que a su vez, tienen sus propios modelos que hay que integrar en un modelo principal. Si se trata de estructuras complejas y multinacionales hay que consolidar los modelos individuales en el modelo general.

Esto hace que los modelos financieros puedan llegar a ser muy complejos y por ello los datos y su visualización deba ser estudiada cuidadosamente. Un modelo inservible por su complejidad conduce a los mismos errores que un modelo incompleto o irreal.

Para realizar su función de instrumento de proyección o predicción, el modelo necesita incluir datos históricos que permitan proyectar datos futuros.

En la práctica los modelos financieros se utilizan a nivel interno sobre todo en procesos de planificación de presupuestos, y en la gestión de la liquidez.

Aparte de su uso en todas las cuestiones relativas a la financiación, los modelos financieros también se utilizan para la gestión de la empresa.

En muchos escenarios en los que hay que tomar decisiones de negocio relativas a compras, proveedores, plantilla, equipamiento o inversiones, el modelo financiero puede ayudar a comprender mejor el impacto de cualquier decisión en la estructura financiera de la empresa, permite jugar con diversos escenarios, cambiando variables como costes, ingresos, intereses o provisiones y mostrar una proyección con las consecuencias que puede tener una decisión en temas básicos.

Al ser un modelo abstracto, se puede simular escenarios antes de tomar una decisión y naturalmente esto ayuda a tomar las decisiones correctas.

Un modelo financiero se puede utilizar como herramienta de gestión en muchos ámbitos. En el marco de la gestión de una empresa se pueden utilizar modelos para la optimización de procesos de producción y almacenaje, para decisiones de compras, para la evaluación de riesgos, el análisis, para modelizar amortizaciones, para planificación estratégica o para decisiones de expansión.

También se utilizan modelos para cierres de año, para analizar o planificar inversiones, para gestionar el flujo de efectivo, planificar presupuestos o para analizar cambios en la estructura de capital.

Y naturalmente, en el marco de la banca de inversión, el modelo financiero es vital para la valoración de empresas, la gestión de carteras, modelos de derivados, operaciones con bonos o para simular inversiones en bolsa.

Es así que un modelo financiero lo podemos utilizar en diferentes aspectos, pero es importante identificar el objetivo al que se va a dirigir y así independientemente del tipo de modelo, se produzcan estas funciones:

- Proyectar necesidades financieras de la empresa
- La valoración de una empresa
- Crear planes de negocio

Y es por eso que el proceso para la creación de un modelo financiero contiene conocimientos de procesos, técnicas y habilidades diversas. (Ruiz R y Gil A, 2012).

#### **4.3. IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO FINANCIERO PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL.**

Es así que dentro de una pequeña o mediana empresa, se podría decir, un organismo en crecimiento, un punto importante a considerar es la importancia de construir los modelos financieros con un enfoque sistemático, con el fin de efectuar mejores análisis



de las situaciones empresariales. Haciendo énfasis en que los modelos financieros ni predicen el futuro ni reemplazan el proceso de planeación de la empresa, solo facilitan el análisis de las situaciones y cuantifican el riesgo en que se incurre al tomar una decisión.

Se definieron los modelos financieros como la representación simbólica de situaciones empresariales y el modelaje financiero como la acción de crear modelos para reproducir situaciones, que consiste en el descubrimiento de las relaciones que se presentan en una situación determinada para plasmarla a través de símbolos en un modelo que pueda calcular resultados.

Aclarando que no es posible estandarizar los modelos financieros para todas las situaciones, especialmente por la relación diferente que se presenta entre las variables.

Se define variable como todos los componentes de una situación y se clasifican en tres grupos: elementales, intermedia y de resultados.

Para la empresa los objetivos se entienden como los resultados que los propietarios de una organización esperan alcanzar con el desarrollo del objeto social del negocio, por lo tanto están predeterminados al nivel más alto de la organización y son la pauta de las acciones de sus administradores. Se entiende entonces que estos últimos están obligados a enfocar sus decisiones a colaborar con el logro de los objetivos que le han predeterminado a la empresa, de manera que sus acciones conduzcan a los mejores resultados vistos desde la óptica de la alta dirección.

La implantación de un modelo financiero dentro de una pequeña o mediana empresa, es realmente importante ya que ayuda al cumplimiento de tres objetivos genéricos, los cuales son: supervivencia, generación de utilidades y crecimiento.

Supervivir se refiere al hecho de mantenerse en un ambiente que es permanentemente adverso, al contrario de sobrevivir que se refiere a lograr superar una situación adversa pasajera. A nivel de las empresas la lucha por la supervivencia es una constante, por lo tanto el primer deber de la gerencia de una empresa es enfocar

sus decisiones a salvaguardar la existencia de la empresa. (Jairo Gutiérrez Carmona, 2008)

En la generación de utilidades , sólo después de lograr la permanencia de la empresa en el mercado puede la administración pensar en la generación de utilidades, pues es ésta, en primera instancia, la razón de su existencia. Cualquiera que sea la medida que se utilice, el éxito de una administración se juzgará por los resultados obtenidos, por lo tanto, las decisiones de la gerencia deben ser efectivas para el logro de los objetivos. Si el objetivo es generar utilidades, éstas deben referirse al futuro, con el fin de elevar el valor presente de la empresa.

Cuando las utilidades de la empresa involucran los resultados futuros y no los pasados, las decisiones de la gerencia financiera toman relevancia, pues en todas las decisiones se está comprometiendo el futuro de la empresa. Cuando se contrata un crédito o se define la forma de financiar la adquisición de un activo, siempre e está tocando el flujo de caja futuro de la empresa y por lo tanto se está elevando o disminuyendo su valor presente.

Y el punto mas importante es el crecimiento, ya que se refiere a la producción de la empresa, en el sentido de reinvertir las utilidades que ella misma genera para producir a su vez nuevo crecimiento; en el ámbito comercial moderno el crecimiento constituye un índice del desempeño económico dinámico de la empresa, mide su capacidad para ampliar su gama de oportunidades comerciales y técnicas.

#### **4.4. ASPECTOS CONTABLES DENTRO DE UN MODELO FINANCIERO.**

La contabilidad suministra y analiza la información que necesita un modelo financiero, por esta razón, es imprescindible tener un profundo conocimiento:

- Del proceso contable,
- Del reconocimiento y valoración de las operaciones habituales en la realidad empresarial, y

- De los documentos que sintetizan el patrimonio, la situación financiera y los resultados de la empresa.

La contabilidad es la ciencia social que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las empresas, con el fin de servir a la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para los distintos usuarios.

Posee además una técnica que produce sistemática y estructuradamente información cuantitativa y valiosa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitar la producción de un modelo financiero.

El producto final de la contabilidad son todos los estados contables o estados financieros que son los que resumen la situación económica y financiera de la empresa. Esta información resulta útil para gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios así como es la información básica para un modelo financiero.

Los estados financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades. Los indicadores financieros obtenidos en el análisis nos sirven para preparar estados financieros proyectado, en base a la realidad, así como base para la realización de los modelos financieros.

Algunos elementos contables que son base y se requieren para el modelo financiero son los siguientes:

- Inversión requerida. Además de cuantificar la inversión requerida, debe definirse como se va a financiar, es decir cuales serán las fuentes de financiación (capital propio, inversionistas, la banca, etc.) y con que monto va a participar cada parte. La inversión requerida antes de la puesta en marcha pueden agruparse en: capital de trabajo, activos fijos y gastos preoperativos.

- Capital de trabajo. Es el dinero que se requiere para comenzar a producir. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, inventario y cuentas por cobrar, que permite operar durante un ciclo productivo, dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materia prima y para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo (ciclo de efectivo: producir-vender-recuperar cartera), de modo que se puedan invertir nuevamente.
- Activos fijos: consta de la inversión en activos como: maquinaria y equipo, muebles, vehículos, edificios y terrenos, etc.
- Gastos preoperativos: estas inversiones son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del modelo, de los cuales, los principales rubros son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, las capacitaciones y los imprevistos.
- Estimación de flujos de caja por periodo.

Para la estimación de flujos de caja se requiere de la siguiente información:

- vida útil del modelo
- ingresos y egresos
- depreciación
- inversión adicional del proyecto

Igualmente deben determinarse las necesidades de financiamiento y la disponibilidad de crédito, la determinación de la tasa mínima de rendimiento para cada monto aportado (aportes propios, financiamiento, inversionistas).

- Estados financieros:

Balance General o Estado Situación Financiera (Activos = Pasivos + Capital Contable)

El Balance General es un estado financiero que refleja el estado de una empresa en una fecha específica, es una foto de la empresa en esa fecha, el balance será diferente para otra fecha. Este estado financiero es estático y no me garantiza una visualización de cómo será el futuro.

Estado de Pérdida y Ganancias o Estado de Resultados.

Este estado contiene un rango de tiempo, es el resultado o la foto de un periodo específico, es un estado financiero que muestra la situación de la empresa en términos de ingresos y egresos durante un periodo definido.

- Gastos financieros: se refieren a los intereses de la financiación. Este es un elemento clave en la evolución del modelo y de la gerencia. Estos gastos dependen de las decisiones que tome la administración: cuanto y como financiar, a veces las pérdidas en los negocios no son propias de la operación del mismo si no de la financiación.
- Impuestos: corresponden al desembolso por pago de impuestos, este monto se calcula sobre la utilidad antes de impuestos.
- Gastos de depreciación: es un gasto que permite el gobierno que genera un beneficio tributario y se justifica en el desgaste de los activos depreciables. Realmente no representa un reembolso de dinero. Con este gasto se disminuye el monto de los impuestos lo que permite a la empresa ahorrar para reponer el activo después de que se ha desgastado.

Es así como conociendo y utilizando los diferentes aspectos que acabamos de mencionar, vamos a poder crear o realizar un modelo financiero para satisfacer nuestros objetivos deseados. (Ramírez P. David, 2007)

#### **4.5. MÉTODO PARA REALIZAR Y DEFINIR EL MODELO FINANCIERO.**

En su definición más simple un modelo financiero es la forma como una empresa se plantea generar ingresos y lograr objetivos.

Los elementos básicos de un modelo financiero son:

- Estado de resultados
- Plan de inversiones
- Balance General
- Flujo de caja

Es muy habitual incorporar además los siguientes elementos :

- Análisis del punto de equilibrio
- Valoración de la empresa

Al definirlo se debe decidir cómo seleccionar clientes, diferenciar ofertas, crear valor para los clientes, conseguir y conservar compradores, salir al mercado y obtener utilidades, y eso es así, pero el modelo no puede desligarse de lo que es el negocio, ya que se fundamenta en las necesidades que pretende satisfacer.

Un modelo financiero puede tener dos propósitos: gestionar o evaluar. El modelo financiero de evaluación está basado en años y depende del negocio o de los requisitos de los inversionistas, puede ir de 5 a 30 años, o incluso más. Un modelo de gestión, está basado en meses y te permite ver el comportamiento de los meses conforme van pasando e incluir nuevos datos que han cambiado en tu negocio mes a mes, si el presupuesto y el tiempo lo permiten, lo mejor es no utilizar el mismo modelo para ambos propósitos.

Es importante que trabajes con datos reales, que estén claros y definidos en el momento que realizas el modelo financiero. No incluyas las posibles líneas de negocio que puedes desarrollar en un futuro, ya que en el caso de presentar tu modelo financiero a un inversor, éste le preguntará sobre todos los datos y si dudas en algún aspecto, puedes perder la oportunidad de inversión.

Ya que el negocio en sí, puede someterse a cambios en su estructura y ventas, debes saber adaptar el modelo financiero para esté acorde a tus objetivos y a lo que está pasando con tu empresa. Los cambios más rápidos que podrás ver en tu modelo financiero, ocurrirán cuando incluyas los ingresos y los gastos reales, ya que estos alterarán las proyecciones y estrategias futuras.

Para poder realizar el modelo financiero debemos tener los siguientes puntos en cuenta y bien definidos:

- El modelo debe estar basado en premisas de calidad. Esto quiere decir que los responsables del modelo deben haber hecho la tarea de investigar proyecciones

de indicadores macroeconomicos de fuentes confiables. Premisas como inflación, devaluación de la moneda, crecimiento económico, empleo, etc. Deben estar debidamente validadas. Por lo general estas premisas se toman de organismos reconocidos (Banco Mundial, FMI, Bancos Centrales, etc.) debemos citar la fuente de donde tomamos la premisas y el año de publicación.

- Las proyecciones de ventas deben ser razonables y basada ya sea en el comportamiento histórico de ventas, cifras de la competencia o si no en función de un estudio de mercado. Este es un tema muy importante ya que al evaluar un modelo financiero una de las principales variables es la generación de ingresos que permitirá sustentar los gastos e inversiones a realizar.
- Las inversiones y gastos deben ser presupuestados de manera conservadora, es decir cuando el principio contable de conservatismo (anticipando todas las pérdidas y no previendo las ganancias hasta que las mismas se realicen). Se debe hacer una revisión completa del modelo para estar seguros que incluimos todos los costos, gastos y las inversiones. Es importante tener en cuenta que algunos costos y gastos están directamente relacionados a la proyección de ventas mientras que otros son costos y gastos fijos. Se debe tener en cuenta los efectos de la inflación y la devaluación y por último es sumamente importante contemplar no solo los egresos de caja reales si no también los gastos de tipo contable tales como depreciación, amortización y provisiones de cuenta de cobro dudoso ya que los mismos afectan el cálculo de la utilidad neta.
- Los cálculos de gastos de nómina también deben estar bien sustentados, el incremento en el número de personas debe ir en función de la proyección de ventas y de los indicadores de productividad para cada cargo.
- Se debe revisar todo el modelo para asegurarse que las fórmulas funcionan bien y que no existen errores de cálculo
- El modelo debe permitir que al cambiar las variables se puedan evaluar distintos escenarios. Es por esto que es recomendable usar excel para la formulación de los modelos

- La información se debe presentar de manera limpia y ordenada de manera tal que cualquier persona que revise el modelo lo pueda entender fácilmente. Las hojas de cálculo deben estar identificadas con el nombre de la información que se muestra
- Las premisas deben ser razonables y creíbles. Nadie toma en serio un modelo que presenta un incremento del 100% en las ventas de un mes a otro. Todas las proyecciones deben estar sustentadas en información actual.
- Mientras menos más. La información más importante de un modelo financiero es: El flujo de caja, El estado de ganancias y pérdidas, un sumario de las inversión de capital, las necesidades de capital y financiación, en cuanto tiempo el flujo de caja se vuelve positivo, el retorno de la inversión y el valor presente neto comparado contra la inversión inicial
- El modelo en excel debe ir acompañado de un documento que presente las principales premisas utilizadas y las conclusiones. (Planeación financiera de la empresa, 1999).



## **CAPÍTULO 5. SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA.**

5.1. Estructura organizacional, 5.2. Aplicación de una contabilidad básica, 5.3. Modelos en la planeación, 5.4. Implantación de estrategias, 5.5. La toma de decisiones, 5.6. Aplicación del modelo financiero con base en la toma de decisiones.

## 5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de una forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

De acuerdo con Mintzberg (1984), la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas, así mismo Strategor (1988), nos dice que la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Para mantener una buena organización es necesario:

- Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa
- Agrupar estas actividades
- A cada grupo de actividades se le debe asignar un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones
- Se debe coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante.
- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividades de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad.

Para que una estructura organizacional sea formal es necesario cumplir con tres características específicas :

1. Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.

2. Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor
3. Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas y procedimientos escritos.

Así mismo existen factores que determinan cómo es una estructura organizativa, el tamaño es el principal factor, ya que una empresa grande indica mayor complejidad, una especialización más grande así mismo como una estructura organizativa más compleja, por otro lado tenemos la tecnología ya que condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa, y el entorno sectorial y social, podemos decir así que no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple, la estructura es más simple.

Por lo tanto una estructura organizacional es la forma en que las organizaciones distribuyen las responsabilidades de todos los miembros que forman parte de la misma, mediante esta estructura se delegan status, tareas, obligaciones, deberes etc; que deberán cumplir todos los miembros de una organización, también permite a las organizaciones tener una adecuada integración y coordinación para lograr alcanzar sus objetivos trazados.

También existe la posibilidad de replantear la estructura de la organización, si esta última no está alineada con los objetivos que se desean lograr, por lo que puede plantearse una reestructura organizacional, adecuándola a los resultados que se desean obtener y que beneficien al desarrollo de la organización.

## **5.2. APLICACIÓN DE UNA CONTABILIDAD BÁSICA.**

La contabilidad es un elemento muy importante en toda entidad, pues no solo se da a conocer su situación financiera pasada y presente, sino también futura, lo que le permitirá anticiparse a situaciones difíciles, sin embargo cuando se carece de una cultura financiera, se desconoce lo importante que puede resultar la información que genera la contabilidad sobre la empresa para la toma de decisiones encaminadas a mejorar sus conocimientos y circunstancias.

Para la aplicación de una contabilidad básica es necesario tener los conocimientos básicos que nos ayudarán a realizar las siguientes funciones:

- Elaboración de la información, es el proceso básico del lo contable, el cual recoge los documentos que tendrá que registrar, con este registro se elaboran los estados financieros de la empresa.
- Comunicación, los estados financieros informan el estado de la empresa en un periodo específico, estos se entregan a la dirección de la empresa y a terceras personas relacionadas con la sociedad.
- Verificación, con esta función se asegura la veracidad de la información reflejada en los estados financieros .
- Análisis, con el análisis de los estados financieros, la dirección de la sociedad podrá adoptar las decisiones oportunas en base a los datos obtenidos en dicho análisis.

En las aplicaciones de la contabilidad básica debemos tener los siguientes conocimientos y desarrollarlos con base a la entidad económica :

1. Conceptos generales
2. Estados financieros básicos
3. La partida doble
4. La cuenta
5. Asientos de diario
6. Asientos de mayor
7. Elaboración de estados financieros básicos

### **1. Conceptos generales**

**Contabilidad** de acuerdo con la NIF A-1: Es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemáticamente y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos (CINIF, 2012).

**La contabilidad financiera:** actividad de servicio, cuya función es proveer información cuantitativa, principalmente de naturaleza financiera, acerca de las entidades económicas, con el propósito de que sea útil para la toma de decisiones. (Juliá Igual, Juan Francisco, 2003).

**El sistema contable:**

Información de entrada- recopilación de datos – documentos fuentes: facturas, notas de cargos, notas de crédito, depósitos, cheques, contratos, comprobantes de ingresos y egresos etc.

Proceso contable – análisis y registro – 1. Análisis y clasificación de las operaciones realizadas, 2. Registro de las operaciones, 3. Síntesis de las operaciones registradas.

Información de salida – estados financieros básicos – 1. Estado de situación financiera, 2. Estado de resultados. (Lourdes Farías, 2004).

**Normas de información financiera:** Son un conjunto de conceptos generales y normas particulares que regulan la elaboración y presentación de la información contenida en los estados financieros y que son aceptadas de manera generalizada. (CINIF, 2012)

**Postulados básicos:** son fundamentos que rigen el ambiente en el que debe operar el sistema de información contable, son importantes ya que vinculan el sistema de información contable con el entorno en el que opera la entidad y le dan uniformidad a dicha información, (Lourdes Farías, 2004).

## **2. Estados financieros Básicos**

Los estados financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una empresa, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa.

Balance general: muestra la información sobre los recursos y obligaciones financieras de la entidad, en un momento dado.

Estado de resultado: muestra información relativa al resultado de sus operaciones en un período.

Estado de flujo de efectivo: presenta operaciones realizadas en el período, muestra las entradas y salidas de efectivo que representan la generación o aplicación de recursos del período.

Estado de variaciones en el capital contable: muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños durante el período.

### 3. La Partida Doble

Considerando que en toda operación debe cuidarse el equilibrio entre el activo y el pasivo con el capital, podrá entonces comprenderse porqué en toda operación se afectarán cuando menos dos cuentas en las que se puedan presentar las siguientes situaciones:

Si en la operación intervienen dos cuentas de activo una de ellas aumenta y otra disminuye por el mismo importe

Cargo  Abono 

Si en la operación intervienen dos cuentas de pasivo una de ellas aumenta y otra disminuye por el mismo importe

Cargo  Abono 

Si en la operación intervienen una cuenta de activo y una de pasivo las dos aumentan o disminuyen por el mismo importe

Cargo  Abono   
 

### 4. La Cuenta

Cada uno de los elementos que conforman el Balance general o Estado de Resultados se le conoce como CUENTA .

Es el instrumento que sirve para registrar los cambios que por las transacciones efectuadas ocurren en un elemento financiero. Es el medio donde se registran los aumentos y disminuciones de un elemento financiero

Normalmente una cuenta se representa con un esquema T

Nombre de la cuenta	
Debe	Haber

Fuente: (Lourdes Farías, 2004)

A la acción de registrar una operación en el DEBE se le llama CARGAR

A la acción de registrar una operación en el HABER se le llama ABONAR

El saldo de una cuenta es la diferencia entre la suma del debe y la suma del haber

Pueden existir tres tipos de saldo

1. Saldo Deudor: cuando la suma del DEBE es mayor que la del HABER
2. Saldo Acreedor: cuando la suma del HABER es mayor que la suma del DEBE
3. Cero : cuando la suma del DEBE y HABER son iguales

### 5. Asientos de Diario

- Se utilizan cuatro columnas: fecha, concepto, cargo y abono
- Deberá llevar el número de asiento o registro
- La fecha de registro
- Primero se anota la cuenta de cargo y luego la de abono, dejando una pequeña sangría con respecto a la cuenta de cargo
- Una pequeña redacción de la operación que se está registrando

Fecha	Concepto	Cargo	Abono
1/01/13	1 Bancos Capital social Aportación de los socios	6000	6000
2/01/13	2 Bancos Documentos por pagar Pagaré por préstamo solicitado	20 000	20000
31/01/13	3 Documentos por pagar Bancos Pago del préstamo solicitado el 2/01/13	20000	20000

Fuente: (Lourdes Farías, 2004)

## 6. Asientos de Mayor

Una vez que se ha realizado el registro en diario, se abre una cuenta T por cada una de las cuentas que intervienen en las operaciones.

Cada registro que se realice deberá identificarse con el número de registro del diario.

La cuenta que se cargó en el diario deberá cargarse en el mayor y si tuvo un abono deberá abonarse en la cuenta T, es decir hacer un registro en el lado derecho de la cuenta.

Al final deberán sumarse por cada cuenta el lado derecho y el lado izquierdo y sacar el saldo de la cuenta, ya sea deudor o acreedor.

Bancos	Capital Social	Documentos por pagar
1)6000   20000(3)	6000 (1)	3)20000   20000 (2)
2) 20000	6000	20000   20000
26000   20000	6000 (s)	0
s) 6000		

Fuente: (Lourdes Farías, 2004)

## 7. Elaboración de Estados Financieros Básicos

Estos estados financieros se elaboraran con los saldos de las cuentas de mayor, cuidando sobre todo el equilibrio que debe existir en las cuentas de balance, es decir que los activos sean iguales a la suma del pasivo + capital. (Lourdes Farías, 2004).

Activo		Capital Contable	
Circulante		Capital contribuido	
Bancos	\$ 6000	Capital Social	\$ 6000
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 6000</b>	<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>\$ 6000</b>
			



Fuente: (Lourdes Farías, 2004)

### **5.3. MODELOS EN LA PLANEACIÓN.**

En los modelos podemos apreciar la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación.

Resulta conveniente destacar que los modelos son abstracciones de la realidad de los cuales nos valemos para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad. Un modelo es fundamentalmente la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte. (Kloter y Armstrong, 2000).

Es así que en esta parte se revisan modelos generales de planeación, como puntos preliminares del análisis.

El modelo de William Newman

William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir. (Álvarez, 202, p.23).

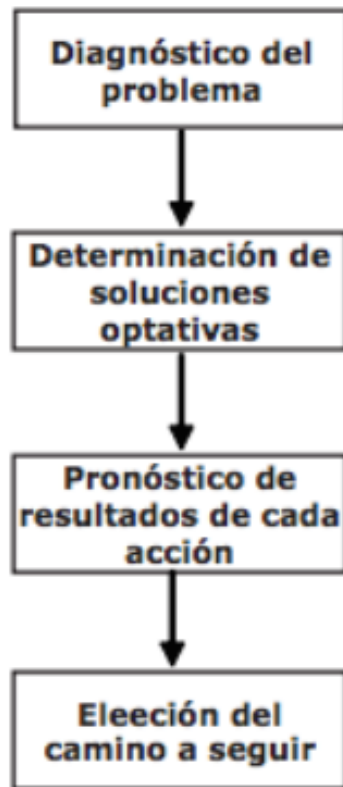
A partir de estas declaraciones, se construyen los gráficos de los modelos descritos. En ellos es posible encontrar elementos que tienen una gran coincidencia, como se puede apreciar.

Tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones

alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

#### **Modelo de William Newman**



Fuente: (Álvarez , 2002).

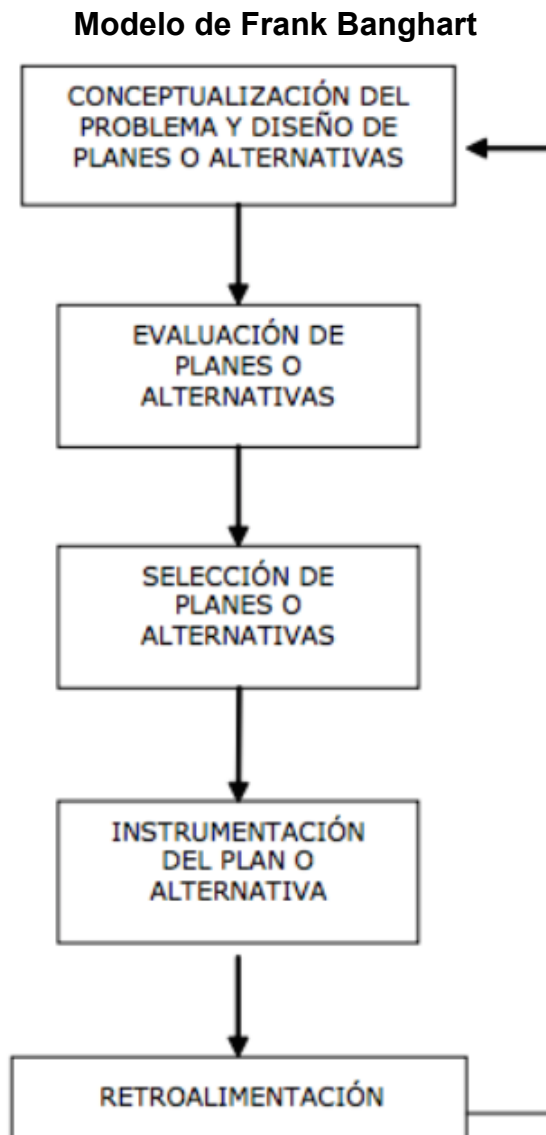
El modelo de planeación de Frank Banghart

La propuesta de Frank Banghart con respecto al modelo de Newman, presenta algunas variantes interesantes de observar, entre las mas importantes, la idea de sistemas, corriente a la que pertenece el autor.

En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuesta; este paso es coherente como antecedente a la actividad de la planeación final. En la tercera fase , se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la

evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, así lo interpretamos como la fase final del proceso. Finalmente en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

El modelo de Banghart, pese a su simplicidad nos proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planeación estratégica. Contrastándolo con el anterior y con los subsecuentes, podemos tener una idea más aproximada del trabajo que lleva implícito el hacer planes estratégicos.



Fuente: (Álvarez , 2002).

#### **5.4. IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

La implantación de estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar con los dos lados de la misma moneda.

Una implantación deficiente es responsable de muchos fracasos estratégicos.

Para iniciar el proceso de implantación, los diseñadores de la estrategia deben tomar en cuenta estas cuestiones:

¿Quiénes son las personas que ejecutarán el plan estratégico?

¿Qué se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada?

¿Cómo trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere?

Estas cuestiones deben abordarse desde el principio, cuando se analizan las ventajas y desventajas de las alternativas estratégicas. Se deben abordar nuevamente antes de diseñar planes de implantación adecuados.

De acuerdo con la forma en que esté organizada una empresa, las personas que implementan la estrategia integran probablemente un grupo mucho más diverso que aquellas que la formulan, en la mayoría de las instituciones los encargados de implementar la estrategia son todas las personas de la organización , los vicepresidentes de áreas funcionales y los directores de divisiones, trabajan con sus subordinados para integrar planes de implementación a gran escala. Los administradores de planta, de proyectos y los jefes de unidades desarrollan planes para sus propias plantas, departamentos y unidades. Por lo tanto desde los administradores operativos hasta los supervisores de primera línea y todos los empleados participan de alguna forma en la implementación de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales.

Los administradores de divisiones y áreas funcionales trabajan con sus colegas para desarrollar programas, presupuestos y procedimientos para implantar la estrategia. La implantación de la estrategia implica establecer programas para crear una serie de nuevas actividades organizacionales, presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios.

El propósito de un programa es hacer que una estrategia se oriente hacia la acción.

Después de desarrollar los programas, comienza el proceso de presupuestar. La planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de su estrategia seleccionada. Una estrategia ideal se podría considerar completamente impráctica sólo después de calcular en detalle el costo de programas de implementación específicos.

Después de aprobar los presupuestos de programas, se deben desarrollar procedimientos, por lo general detallan las diversas actividades que se deben llevar a cabo para completar los programas de una empresa.

Antes de que los planes conduzcan al desempeño real, una empresa debe estar organizada apropiadamente, los programas deben estar dotados con el personal adecuado y las actividades deben dirigirse hacia el logro de los objetivos deseados.

Cualquier cambio en la estrategia requerirá muy probablemente cierto tipo de cambio en la estructura de la organización y en el tipo de destrezas necesarias para puestos específicos. Por lo tanto, los administradores deben examinar de cerca la estructura de su empresa para decidir qué cambios se deben efectuar, si es necesario realizar alguno, en la manera de llevar a cabo el trabajo. (Wheelen, Thomas y Hunger, 1999).

Así podemos decir que la implantación estratégica, es el proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos.

La implantación de estrategias es crítica en el éxito de una compañía, consignando quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y las metas deseadas. Se enfoca en toda la organización. La implementación ocurre luego de estudiar las condiciones existentes, realizar análisis e identificar problemas estratégicos y metas. La implementación involucra la asignación de tareas y líneas de tiempo a individuos que ayudarán a que la organización alcance sus metas.

Un plan de implementación exitosa tendrá un líder muy visible, ya que esta persona comunica la visión, el entusiasmo y los comportamientos necesarios para conseguir logros. Cada uno en la organización debe estar comprometido con el plan. Las herramientas de medición de desempeño son de ayuda para promover la motivación y permitir seguimiento. La implantación a menudo incluye un mapa estratégico que identifica y planea los ingredientes clave que dirigirán el desempeño. Estos ingredientes incluyen finanzas, mercado ambiente laboral, operaciones, personas y socios.

Un error muy común en la implantación de estrategias es el hecho de no desarrollar sentido de identificación en el proceso. También, la falta de comunicación y un plan que involucre demasiadas cosas, son obstáculos comunes. (Kristie Lorette,2003).

## **5.5. LA TOMA DE DECISIONES.**

Podemos decir que la toma de decisiones, es el momento clave , puesto que debe lograr el equilibrio financiero, tiene que cubrir las necesidades financieras no cubiertas por la financiación interna. Y para ello debemos tener en cuenta que la mayoría de las decisiones financieras tiene el carácter de irrevocables ya que estas tienen costos muy fuertes y podrían llevar a la quiebra de una empresa. Para evitar esto existen diversos métodos que ayudan a analizar la situación del ente económico y tomar las decisiones más pertinentes posibles.

Al tener desarrollado nuestro modelo financiero es importante y elemental saber qué tipo de decisión vamos a tomar, esto quiere decir si es para inversión, o de financiamiento.

De esta manera podríamos agrupar las decisiones financieras en dos grandes categorías y estas son las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento .

En las primeras se tiene que ver con las decisiones sobre los recursos financieros que serán en un momento necesarios para la organización, hacia donde destinaremos esos recursos que tenemos, que opción es la más viable y cuál nos daría más utilidades en un futuro.

En el segundo grupo es decir en las decisiones las que son de financiamiento, hablan de cómo adquirir recursos para la organización, con cuál vale la pena endeudarnos, con cuál no, en dónde nos darán mas utilidades y en cuales no.

De manera más específica las decisiones financieras en la empresa deben ser tomadas sobre: inversiones en planta y equipo , inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales , inversión en el capital de trabajo, búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda) , búsqueda de financiamiento en el mercado de dinero o en el mercado de capitales.

Cada una de ellas involucran aspectos aún más específicos, como por ejemplo: decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios.

Ya conociendo estos conceptos es un poco mas sencillo continuar con la toma de decisiones y sus fases para tomar las decisiones de la mejor manera, tomando en cuenta que los estados financieros, también conocidos como estados contables son de gran importancia ya que son informes que reportan las situaciones económicas financieras y los cambios que experimentan en una fecha establecida a analizar .

Ahora bien existen fases que son de gran importancia para lograr la toma de decisiones:

Recabar información: Primero para poder tomar decisiones de manera correcta se debe conocer a fondo el problema que buscamos solucionar o evitar, es por eso que es necesario obtener la mayor cantidad de información financiera posible de nuestra empresa.

Análisis de información financiera: Teniendo la información en nuestras manos es importante tener un panorama claro y amplio de nuestro entorno y así analizando la información que hemos recabado es un poco más fiable la toma de nuestra decisión final. Todo esto se hace mediante las razones financieras que son según (Roman.2012) indicadores que analizan la situación de una empresa mediante la evaluación de los estados financieros más importantes, estas razones financieras tienen 4 indicadores principales que son: la solvencia, productividad, endeudamiento y la rentabilidad.

Evaluación de resultados: Consiste en interpretar los resultados con los métodos aplicados en el análisis de la información financiera.

El último paso es tomar la decisión final. (Ortíz,A.V,2012).

## **5.6. APLICACIÓN DEL MODELO FINANCIERO CON BASE EN LA TOMA DE DECISIONES.**

Un modelo financiero es la representación simbólica de situaciones empresariales, una abstracción de la realidad de una empresa, donde se evidencian las relaciones financieras que esta presenta, permitiendo estudiar un escenario en particular y analizar mejor los resultados que se obtendrían al tomar decisiones en cualquier nivel de la organización, teniendo en cuenta los objetivos trazados.

Los modelos financieros se clasifican según su propósito: el horizonte de tiempo involucrado, la metodología de solución, la forma de cuantificar las variables y el grado de detalle de las variables; normalmente se convinan varias clasificaciones para un mismo modelo financiero, con el fin de facilitar el proceso de toma de decisiones y asegurar el futuro de la empresa, según sea la necesidad organizacional.

Al hablar de futuro empresarial, es necesario mencionar el proceo de planeación, que según Gutiérrez (2008) consiste en llevar la situación presente real a una situación futura deseada, pero posible que se fija como objetivo. Las empresas deben generar planes que contengan estrategias para alcanzar esos objetivos; un plan puede ser un medio de reconciliar las actividades planeadas de diferentes grupos y una forma de establecer metas comunes para el futuro. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012) asegurando la congruencia interna entre las diversas metas de la organización.

La elaboración de proyecciones y planes financieros, son dos prioridades en las funciones financieras de las empresas, debido a que la información que resulta de este proceso, es de vital importancia, no solo para generar y consolidar datos financieros, sino, para incluir muchos aspectos no financieros del negocio, como la satisfacción del cliente, las innovaciones en servicios y productos, y las percepciones del inversionista,



de los cuales se pueden extraer valiosas conclusiones para el apoyo a la alta gerencia en la toma de decisiones.

Asegurar el éxito de una empresa, es un tema complejo, por lo que vincular la modelación financiera en la planeación, resulta una excelente estrategia, ya que permite analizar el impacto de una decisión en los resultados de la empresa, además de simplificar la realidad, realizar cambios minimizando los riesgos, identificar variables críticas y analizar diferentes contextos en menor tiempo y costo a la vez, de esta manera la planeación puede volverse el proceso mucho más flexible, atemporal, y para distintos fines (internos, externos).

La aplicación de modelos financieros en los procesos de planeación de las empresas, hará que las diversas unidades de negocio se reconcilien, convirtiéndose en una excelente herramienta a disposición de los directivos, encaminada a dar respuesta a interrogantes, solución a problemas y alcance a los objetivos. (Yineth Dávila, 2006).

## CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivo principal conocer la planeación estratégica como un medio de apoyo que permita lograr las mejores practicas financieras en la mediana empresa, lo cual permitirá a éstas mejorar la toma de desiciones, al mismo tiempo conocer la importancia y establecer modelos que apoyen a la solución de los problemas adquiridos en el proceso de transformación.

En primer lugar la mediana empresa tiene un problema de gran importancia ya que no cuenta con la correcta aplicación de la administración en todos sus ámbitos, se requiere de un sistema de enfoque integral, que contemple las principales deficiencias que se presenten en sus funciones, en su planeación estrategica y financiera, en la combinación de practicas y estrategias que generalmente son mal aplicadas, en relación a este, el principal problema.

La Planeación Estrategica es la base fundamental para la correcta aplicación de las mejores practicas financieras (Financial Best Practices) ya que estas nos permiten detectar las fortalezas y deficiencias que pueden existir dentro del entorno de la empresa asi mismo estas logran adquirir una mejor aplicación dentro de la operación y de esta manera llegar facilmente al objetivo deseado. En la planeación estratégica se establece que las ideas básicas son la de un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como del externo, en busca de sus aspectos negativos y positivos y de una compatibilidad entre ambos, es así como se define la planeación estratégica como un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos, objetivos o metas planteadas, estos pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir, y para eso nos apoyamos de las mejores prácticas financieras las cuales ayudan a optimizar el pago de impuestos las finanzas y la estructura legal para proveer los fondos suficiente para el crecimiento de la organización, incrementando la transparencia y comunicación con los inversionistas y la administración en torno a la generación de valor.

La planeación estratégica en los sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento obligan a tener un conocimiento acerca de cómo se encuentra constituida una empresa, en que rango entra, los factores que influyen, tanto internos como externos, el giro al que se dedica, así como sus objetivos principales y hacia donde pretende dirigirse. Conviene subrayar que el manejo de información constituye hoy en día una parte importante en lo que es todo el proceso de planeación, las empresas conscientes de su importancia, implantan sistemas de información en las distintas áreas organizativas con el objetivo de garantizar un nivel de competitividad y supervivencia en el mercado, estos sistemas son herramientas que facilitan la organización y administración con base a la información que se va produciendo día a día, así también deben facilitar las funciones de gestión y control, por ser el soporte del seguimiento estratégico y la toma de decisiones.

Existe un factor de suma importancia para establecer la salud integral de la empresa y su competitividad, se llama RENTABILIDAD y de ahí la importancia de su análisis derivado de las dimensiones y proporciones de los estados financieros básicos, debido a que estos son un informe resumido que muestra cómo una empresa ha utilizado los fondos que le confían sus accionistas y acreedores, y cuál es su situación financiera actual, en definitiva, una empresa será competitiva si es rentable, porque está ofreciendo productos diferenciados y mejores que los de su competencia, y porque está ayudando a mejorar el nivel de vida de la población, así bien por consiguiente para lograr este punto es importante crear estrategias conforme a la planeación, dirigiéndonos al ámbito financiero ya que este dará las claves para la toma de decisiones.

Para la correcta determinación de un modelo financiero se debe considerar que la base y la fuente principal de información es la contabilidad, estableciendo que el personal y cualquier persona relacionada al proyecto, debe tener conocimientos contables básicos, así como saber el proceso básico contable, para lograr obtener información, y por lo tanto poder crear el modelo financiero, el cual dará cifras reales y confiables, así también dará pauta para poder analizar el estado actual y futuro de la empresa en crecimiento, en otras palabras la contabilidad es un medio, un instrumento para

determinados propósitos: administrar en mejor forma los recursos financieros de las empresas y proporcionar fundamentos para tomar una amplia gama de decisiones relacionadas con estas, aquí una parte muy importante de la contabilidad relacionada con el crecimiento empresarial.

Con un modelo financiero la empresa construye una representación financiera de algunos o todos los aspectos de su actividad económica, el modelo financiero generalmente se caracteriza por realizar cálculos y hace recomendaciones basadas en esta información, es importante conocer las diferentes clases de modelos que existen, por lo que la empresa deberá adecuar el mejor modelo con base a sus características y necesidades teniendo en cuenta que un modelo no puede encasillarse de manera exclusiva en una de las clasificaciones, ya que normalmente se combinan varias de ellas, además de implementar estrategias, así el modelo financiero es la forma como una empresa se plantea generar ingresos y lograr objetivos, se puede decir que para el logro de estos y la solución del problema se necesitan herramientas, información del entorno real en desarrollo, antecedentes de ello, así como modelos que ayuden a la correcta toma de decisiones y personal con el conocimiento adecuado para lograr el resultado deseado, esto nos llevará a la solución y producción de opciones viables y confiables para la toma de decisiones, y finalmente aplicar el mejor proceso para obtener crecimiento y rentabilidad constante dentro de una empresa.

Como punto importante debemos destacar que cada modelo se va a acoplar y diseñar con base a las características y necesidades de cada empresa.

## REFERENCIAS DE CONSULTA

### BIBLIOGRAFÍA.

1. A.F. James, Stone, Gerencia Estratégica, Núm. 343 nov.dic 2006, Ed Pearson
2. Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos. Limusa, México.
3. Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Revista Innovar, 16 (28), 49-51.
4. Brealey, R y Myers S. Principios de Finanzas Corporativas ,1999 Madrid, 5 ta. Edición, Mc Graw Hill.
5. Baca, G. (2001). Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill.
6. Díez de Castro Luis T, Joaquín López Pascual, Dirección Financiera, planificación, gestión y control, vol 11,num 1 junio 2002 Ed. España
7. Díaz Mondragón, Manuel, Administración Financiera, 2010, México. Ed. McGraw-Hill,
8. Gutiérrez, J. (2008). Modelos financieros, Ecoe Ediciones.
9. J. Fred Weston, Tomas E. Copeland. Finanzas en Administración México Interamericana,1975 2ª ed. En español, Nueva Editorial Interamericana.
10. Jairo Gutiérrez Carmona (2008), Modelos Financieros, 362p. 658.15 cd 21 ed. Bogota: Ecoe Ediciones
11. Klotler, Philip y Gary Armstrong (2000). Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall. México.
12. Ortiz, A.V. (2012). Finanzas aplicadas, Santiago de Chile: Polola.
13. Pearce, J, E. Freeman, y R. Robinson (1978) "The tenuous link between formal strategic planning and financial performance", Academy of Management Review, vol.12, núm 4.pp 658-675.Ed. McGraw-Hill.
14. Ruiz R y Gil A, La Planificación Financiera de la Empresa A. (2012) Editorial Síntesis.

15. Ramírez P. David (2007) Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill. Octava Edición.
16. Roman, C.L. (2012) Fundamentos de administración financiera. Ciudad de México, Red tercer milenio.
17. Ross, S.A., Westerfield, R.W. & Jaffe, J.F. (2012). Finanzas Corporativas. México, Mc Graw Hill.
18. Zaldivar Antonio, Planeación financiera de la empresa, 1999, Mexico, Ed. Trillas.

## **MESOGRAFÍA**

1. Eddie Godoy, 2017. Modelo Financiero de calidad, fecha de consulta 18 de diciembre 2017 de <https://es.linkedin.com/modelo-financiero-calidad-eddie-godoy>
2. López Salazar Alejandra, 2004. La Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa, fecha de consulta 11 de enero 2017 de [www.redaluc.org/articulo=125015](http://www.redaluc.org/articulo=125015)
3. Naranjo Gil David, 2006. El uso del Sistema Contable de Gestión en la Implantación de la Estrategia, fecha de consulta 24 marzo 2017 de [www.dialnet.com/uso/sistemacontable/degestion/1961156](http://www.dialnet.com/uso/sistemacontable/degestion/1961156)
4. Kristie Lorette 2003, Implementación estratégica, fecha de consulta 12 enero 2018 de <https://pyme.lax.com/implementation-estrategica.html>
5. R. Davis Fred, 2003, La Planeación Estratégica en las Empresas, fecha de consulta 12 abril 2017 de <http://inn-edu.com/Estrategia/Planestrategica.pdf>
6. S Robbins. Y De Cenizo 2000, Las Funciones de la Planificación y Control, fecha de consulta 17 junio 2017 de <http://bibliotecaucm.es/cenizo/19911996/S/2/S2011501.pdf>
7. Teresanna Sabatino Soldano
8. Thomas Pelofi, 2004. Modelos Financieros, fecha de consulta 17 octubre 2017 de <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/financial-services/articles/cl-modelos-financieros.html>
9. Wheelen, Thomas y Hunger, 1999, Implementación de la estrategia: organización para la acción, fecha de consulta 16 de enero 2017 de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/Publi/Libros/estrategicaypolitica/09.pdf>

10. Yineth Dávila Arias, 2016, Aplicación de modelos financieros en el proceso de planeación empresarial, fecha de consulta 21 de enero 2017 de <http://www.ucc.edu./2016/Paginas/aplicación.modelos-financieros.aspx>