



# A PUNTES

A SIGNATURA: F INANZAS IV.

P LANEACIÓN F INANCIERA

P lan de E studios 2005

Por. M. F. Arturo Morales Castro

## OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:

El alumno conocerá las técnicas para realizar una planeación y la utilización que de ella se realiza en el área financiera, incluyendo la planeación a corto plazo, a largo plazo y la planeación fiscal financiera.

## TEMAS:

- I. PLANEACIÓN
- II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- III. PLANEACIÓN FINANCIERA



La planeación financiera es un proceso de:

- 1.- Analizar las mutuas influencias entre las alternativas de inversión y de financiamiento de las que dispone la empresa.
- 2.- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- 3.- Decidir que alternativas adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
- 4.- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Claro está hay diferentes clases de planeación. La planeación financiera a corto plazo, a corto plazo el horizonte de planeación raras veces va más allá de los próximos doce meses. La empresa quiere asegurarse de que tiene la suficiente tesorería para pagar sus facturas y de que el endeudamiento y el préstamo a corto plazo se acuerdan en condiciones favorables para la empresa.

La planeación financiera se centra en la inversión agregada por división o línea de negocio. Los responsables de la planeación financiera intentan mirar el cuadro en general y evitar llegar a hundirse en los detalles. Así, el proceso de planeación a largo plazo normalmente considera sólo las inversiones de capital globales de las divisiones o unidades de negocios. Se agrega un gran número de pequeños proyectos de inversión y, de hecho, se trata como un único proyecto.

Por ejemplo, al comienzo del proceso de planeación el staff e la empresa pueden pedir a cada división que presente tres planes de negocio alternativos que cubran los cinco próximos años:



- 1.- Un plan de crecimiento agresivo, con fuertes inversiones de capital y nuevos productos, mayor cuota de participación en los mercados existentes o entrada en nuevos mercados.
- 2.- Un Plan de crecimiento normal, en el que la división crece en paralelo a sus mercados, pero no significativamente a expensas de sus competidores.
- 3.- Un plan de reducción y especialización diseñado para minimizar los desembolsos de capital exigido; esto puede equivaler a la liquidación gradual de la división.
- 4.- Desinversión: venta o liquidación de la división.

Cada alternativa lleva asociada una corriente de flujos de tesorería previstos. Así pues, las alternativas pueden analizarse como cuatro proyectos de capital mutuamente excluyentes.

Los responsables de la planeación financiera se abstienen normalmente de un análisis del presupuesto de capital sobre una base proyecto a proyecto. Los responsables se dedican a la inversión de capital en gran escala. Claro está, algunos proyectos son o suficientemente grandes como para tener un impacto individual significativo. Cuando en 1978 Boeing invirtió 3 millones de dólares en dos nuevos aviones (el 757 y el 767) podemos apostar que estos dos proyectos de capital fueron analizados explícitamente en el contexto del plan financiero a largo plazo de Boeing.

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



**ESTADOS FINANCIEROS PREVISTOS:** El plan presentará balances, cuentas de resultados y otros estados pro forma (es decir previstos), describiendo las fuentes y los empleos de tesorería. Puesto que estos estados expresan los objetivos financieros de la empresa, pueden no ser previsiones estrictamente imparciales. El objetivo de beneficios del plan puede estar de alguna forma entre una previsión honrada y los beneficios que la dirección espera conseguir.

**INVERSIONES DE CAPITAL Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO:** El plan describirá la inversión de capital planificada, normalmente clasificada por categorías (inversión por reemplazamiento, por expansión, por nuevos productos, por inversiones obligadas como un equipo de control de la contaminación, etc.) y por división o línea de negocio. Habrá una descripción narrativa de por qué se necesitan estas cantidades de inversión y también de las estrategias de negocio a emplear para alcanzar los objetivos financieros. Las descripciones podrían cubrir áreas tales como esfuerzo en investigación y desarrollo, pasos a seguir para incrementar la productividad, diseño y comercialización de nuevos productos, estrategia de precios, etc.

Estas descripciones por escrito recogen el resultado final de las discusiones y la negociación entre los directivos de explotación, el staff de la empresa y la alta dirección. Garantizan que todos los que están implicados en llevar a cabo el plan comprenden lo que ha de hacerse.

**FINANCIAMIENTO PLANEADO:** La mayoría de los planes contiene un resumen del financiamiento planeado junto con un respaldo narrativo cuando es necesario.

Esta parte del plan debería incluir, lógicamente, una discusión de la política de dividendos, porque cuanto más pague la empresa más capital tendrá que encontrar en fuentes distintas a los beneficios retenidos.



La complejidad e importancia de los planes financieros varía enormemente de empresa a empresa. Una empresa con oportunidades limitadas de inversión, amplio flujo de tesorería de la explotación y moderada distribución de dividendos acumula una considerable "flexibilidad financiera" en forma de activos líquidos y capacidad de endeudamiento sin utilizar.

La vida es relativamente fácil para directivos de tales empresas y sus planes financieros son rutinarios. Si esa vida fácil es de provecho para sus accionistas, es otra cuestión.

Otras empresas deben conseguir capital en grandes cantidades mediante la venta de títulos. Naturalmente, ponen mucha atención en planificar qué títulos han de vender y cuándo. Tales empresas también pueden encontrar sus planes financieros complicados por convenios sobre su deuda en circulación. Por ejemplo, obligaciones de ciertas empresas normalmente prohíben que la empresa emita más obligaciones, si la razón de cobertura de intereses cae por debajo de un cierto nivel. Normalmente, el nivel mínimo es dos veces los beneficios.

Las empresas de servicios públicos tienen enormes necesidades de capital y relativamente generosas razones de distribución de dividendos. En épocas normales pueden emitir una nueva serie de obligaciones cada año, casi como un reloj. Pero cuando los beneficios disminuyen, como ocurrió a mediados de los 70, han de desarrollar planes alternativos de financiamiento. Una respuesta común fue una dependencia mucho mayor de los préstamos bancarios a corto plazo, acompañados de una mayor frecuencia de emisión de acciones de la que gustaba a las empresas. Pero cualquiera que fuera la respuesta, durante ese período los directivos financieros de esas empresas trabajaron hasta medianoche.



**DOS REQUISITOS PARA UNA PLANEACIÓN EFECTIVA:** De los requisitos para una planeación efectiva de los propósitos y del resultado final deseado dos puntos merecen destacarse.

**PREVISION:** Lo primero es la capacidad para prever de forma precisa y congruente. Una precisión perfecta, o por lo menos buena, puede no ser fácil de obtener, si lo fuera, la necesidad de planeación sería mucho menor. De todas formas, la empresa debe hacerlo lo mejor que pueda.

Una planeación efectiva requiere procedimientos administrativos para garantizar que la información y los conocimientos fundamentales no se pasen por alto, incluso si se topa con el inconveniente de que están dispersos por toda a empresa.

La incongruencia de las previsiones es un posible problema, porque los responsables de la planeación trabajan con información que proviene de muchas fuentes. Las ventas previstas pueden ser la suma de previsiones separadas hechas por directivos de diversa unidades de negocio. Al dejarles hacer lo que quieran, estos directivos pueden efectuar diferentes hipótesis sobre la inflación, el crecimiento de la economía nacional, la disponibilidad de materias primas, etc.

Conseguir congruencia es particularmente difícil en las empresas integradas verticalmente, donde la materia prima de una unidad de negocio es el producto de otra.



Por ejemplo, la división de refinación de una compañía petrolera podría planear producir más gasolina de la que la división de mercadotecnia planea vender. Los responsables de la planeación de la compañía petrolera es de esperar que descubran esta incongruencia y ajusten los planes de las dos divisiones.

A menudo, las empresas se encuentran con que realizar una previsión agregada y coherente de las ventas, así como del flujo de tesorería, beneficio, etc., es complicado y lleva mucho tiempo. Sin embargo, muchos de los cálculos pueden automatizarse utilizando un modelo empresarial.

**DECISIÓN SOBRE EL PLAN FINANCIERO OPTIMO:** Al final, el directivo financiero tiene que ser capaz de juzgar qué plan es el mejor. Nos gustaría presentar un modelo o teoría que explicase al directivo cómo adoptar esta decisión de un modo exacto, pero no podemos. No existe un modelo o procedimiento que incluya toda la complejidad y elementos intangibles que uno se encuentra en la planificación financiera.

De hecho, nunca existirá ninguno. Esta afirmación tan osada se basa en la tercera ley de **Brealey y Myres:**

Axioma. La oferta de problemas no resueltos es infinita.

Axioma. El número de problemas no resueltos que, en cualquier momento, los seres humanos pueden tener en sus mentes está limitada a 10.

La ley. Por tanto, en cualquier campo siempre habrá diez problemas a los que se puede dedicar la atención, pero que no tiene solución formal.



Los responsables de la planeación financiera deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio. Piense en la política de dividendos, por ejemplo.

**LA PLANEACIÓN FINANCIERA COMO GESTIÓN DE UNA INVERSIÓN:** Otro problema a menudo crucial en la planeación financiera es que las actuales decisiones de inversión de capital dependen de las futuras oportunidades de inversión. A menudo, encontramos empresas que invierten para entrar en un mercado por razones "estratégicas", esto es, no porque la inversión inmediata tenga un valor actual neto positivo, sino porque introduce a la empresa en el mercado y crea opciones para subsiguientes inversiones posiblemente provechosas.

En otras palabras, tenemos una decisión en dos etapas. En la segunda etapa - el proyecto anterior - el directivo financiero hace frente a un problema normal de presupuesto de capital. Pero en la primera etapa los proyectos pueden merecer la pena, principalmente por las opciones que traen consigo. En principio, el directivo financiero podría valorar la primera etapa del proyecto por su valor estratégico, utilizando la teoría financiera.

A veces hay tres etapas o más. Piense en el proceso seguido por una innovación tecnológica desde que nace, mediante la investigación básica, hasta el desarrollo del producto, la producción piloto y prueba de mercado y, finalmente, la producción comercial en amplia escala. La decisión de producir a escala comercial es un problema normal de presupuesto de capital. La decisión de realizar una producción piloto y una prueba comercial es como comprar una opción para producir a escala comercial. Comprometer fondos en el desarrollo del producto es como comprar una opción para una producción piloto y una prueba comercial. La inversión en investigación en la primera etapa es como adquirir una opción para comprar una opción para adquirir una opción.





**MODELOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA:** La mayoría de los modelos financieros empresariales son modelos de simulación diseñados para proyectar las consecuencias financieras de estrategias financieras alternativas sobre la base de determinados supuestos acerca del futuro. Los modelos varían desde los de aplicación general, modelos que sin exagerar, contienen cientos de ecuaciones y de variables interrelacionadas. Naturalmente, los modelos más complejos se usan en las empresas muy grandes.

La mayoría de las grandes empresas tienen un modelo financiero, o tienen acceso a alguno. A veces, pueden utilizar más de uno, quizás un modelo detallado que integre el presupuesto de capital y la planificación operativa, un modelo más simple enfocado hacia los impactos globales de la estrategia financiera y modelos especial para evaluación de fusiones. La razón de la popularidad de tales modelos se debe a que son sencillos y prácticos. Sirven de apoyo al proceso de planeación financiera, haciendo más fácil y más barato construir estados financieros provisionales.

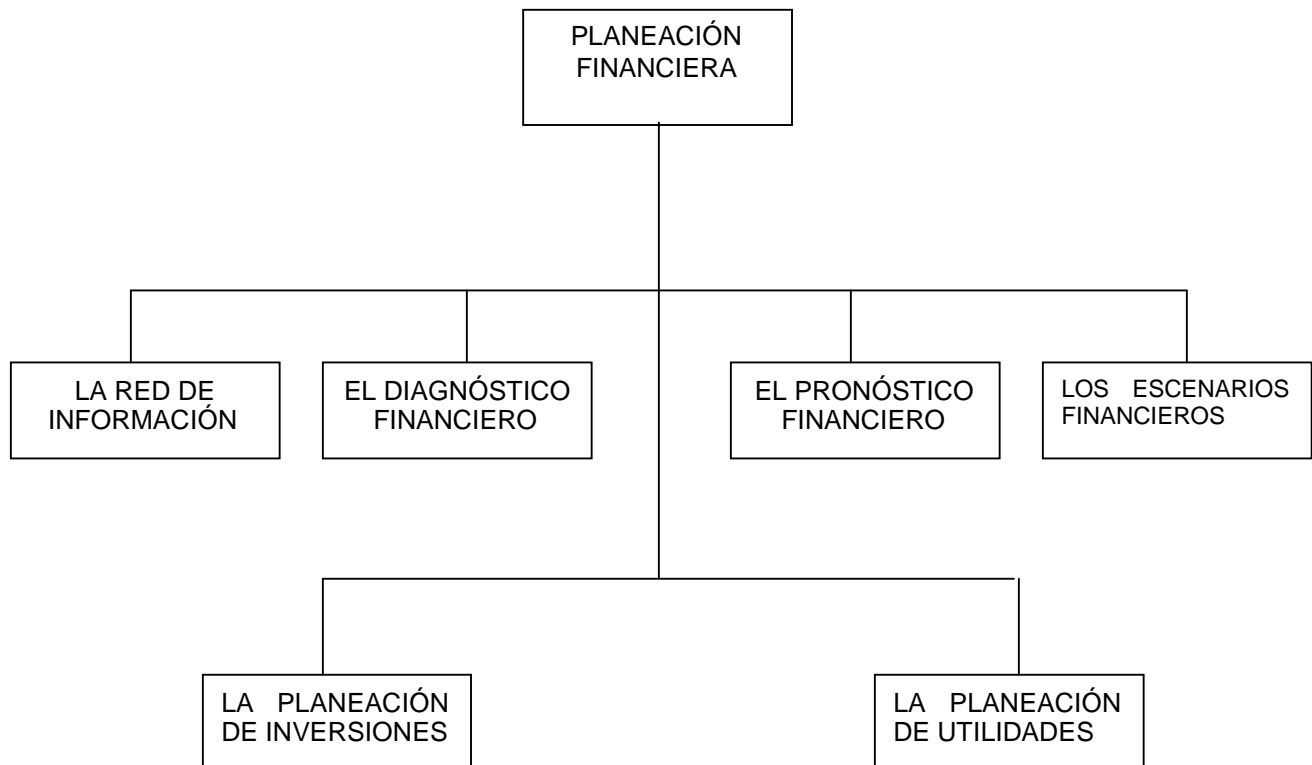
Los modelos automatizan una parte importante de la planeación, que solía ser aburrida, llevaba mucho tiempo y costaba un intenso trabajo.



## PLANEACIÓN FINANCIERA

En el contexto de la planeación financiera se comentan las características y peculiaridades técnicas de los diversos tipos de planes, se escribe el esquema técnico a seguir en proceso de elaboración de los planes financieros corporativos, se precisa la cobertura de la red de información requerida para llevar a cabo la planeación financiera, se comenta la metodología inherente a la práctica de los diagnósticos, los pronósticos y los escenarios financieros para concluir presentando un guión técnico que permita el desarrollo de los planes de inversión y utilidades de la empresa. (Véase grafico 1. La Planeación Financiera)

**Grafico 1. LA PLANEACIÓN FINANCIERA**





## CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS DIVERSOS PLANES FINANCIEROS CORPORATIVOS.

### PLANES NORMATIVOS.

- A. Definen los ideales institucionales
- B. Los responsables encargados de estos planes son los miembros de alta gerencia.

### PLANES ESTRATÉGICOS.

- A. El horizonte del plan es de largo plazo.
- B. Hace un seguimiento permanente al ámbito externo de la empresa.
- C. Se enfoca a las actividades más trascendentes de la empresa.
- D. Las premisas de plan, se adecuan continuamente, de acuerdo a los acontecimientos internos y externos.
- E. El manejo del factor incertidumbre desempeña un papel importante en el proceso de elaboración de planes.
- F. El plan estratégico se orienta a corto plazo cuando la relevancia de una situación determinada, afecta integralmente la marcha de la empresa.
- G. El proceso de planeación, se realiza consistentemente, pero también se desarrolla a luz de riesgos, oportunidades y amenazas.
- H. Los participantes en la elaboración del plan estratégico son miembros del primer nivel directivo.
- I. La formulación de los planes implican alta dosis de creatividad por parte de los participantes.



## PLANES TÁCTICOS.

- A. Contemplan el mediano plazo.
- B. Finanzas, producción, mercadotecnia son las áreas funcionales a las cuales se orientan.
- C. El conjunto de planes tácticos constituyen el soporte de un plan estratégico.
- D. Los encargados de estos planes son los responsables de cada área funcional.

## PLANES OPERATIVOS.

- A. Estos planes son a corto plazo.
- B. Guardan estrecha interacción con un plan táctico.

## PLANES CONTINGENTES.

Este tipo de planes se elaboran considerando la posible ocurrencia de uno o varios eventos en el medio ambiente externo de la empresa que alteren significativamente los objetivos y/o estrategias del plan.

El plan contingente viene a ser un posible sustituto del plan estratégico, en la actualidad los planes contingentes consecuencia de la inestabilidad ambiental se desarrollan en gran magnitud dentro del ámbito de las actividades corporativas.



## LOS ELEMENTOS INTEGRANTES DE CADA TIPO DE PLAN.

### TIPO DE PLAN

### ELEMENTOS INTEGRANTES.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| • Personales    | Ideales, aspiraciones, propósitos.       |
| • Patrimoniales | Objetivos, estrategias.                  |
| • Corporativos: |  |
| - Normativos    | Propósitos, políticas                    |
| - Estratégicos  | Objetivos, estrategias                   |
| - Tácticos      | Metas, Tácticas                          |
| - Operativos    | Metas, tácticas, programas, presupuestos |
| - Contingentes  | Objetivos.                               |

## CONCEPTUALIZACIÓN.

- |                 |   |
|-----------------|---|
| • Ideales.      | Expresión, deseos, aspiraciones.                  |
| • Propósitos.   | Fines cualitativos.                               |
| • Políticas.    | Normas que regulan la actuación.                  |
| • Objetivos.    | Fines cuantitativos.                              |
| • Estrategias.  | Acciones a implementar para alcanzar un objetivo. |
| • Programas.    | Calendarización de actividades.                   |
| • Presupuestos. | Expresión monetaria del programa.                 |
| • Metas.        | Fines cuantitativos.                              |
| • Tácticas.     | Medios para lograr un objetivo o una meta.        |



## PLANEACIÓN NORMATIVA, CONDICIONANTE PREVIA AL PLAN FINANCIERO.

Resulta indispensable para la formulación de un plan financiero contar con el marco de normatividad que lo regulará, mismo que se encuentra contenido en los planes normativos de los cuales describiremos una panorámica integral.

Concepto.- Es el conjunto de planes donde se expresan los ideales y normas que regularán la vida de la empresa.

Características:

- A. Son la expresión de los valores de los miembros de los órganos supremos de la empresa.
- B. Son ideales que definen la razón de existencia de la empresa.
- C. Son a largo plazo.
- D. Se expresan en términos cualitativos.

Elementos de un plan normativo:

- A. Propósito.
- B. Políticas.

### **Los propósitos.**

Los propósitos son las aspiraciones de orden socioeconómico de una empresa u organización que en su carácter de entidad total, desea satisfacer en forma permanente a través de su actuación orgánica. Los propósitos son por tanto aquéllas finalidades supremas que definan la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter.



Premisas de los propósitos.

Las premisas en que se fundamentan los propósitos son los siguientes:

- Genéricas.- Porque delimitan los fines sociales y económicos que se persiguen.
- Trascendentales.- Porque señalan finalidades cuya vigencia se extiende a través de grandes periodos llegando muchas veces a abarcar toda la vida de la organización.
- Fundamentales.- Porque condicionan la actuación de la organización en general y constituyen el cimiento sobre el cual se sustenta el conjunto de planes de la empresa.
- Cualitativas.- Porque no señalan resultados cuantitativos.

Características de los propósitos.

Las características principales de los propósitos son las siguientes:

- A. Los valores de los directivos principales se reflejan en la fijación del conjunto de propósitos de la empresa.
- B. La expresión de los propósitos se realiza en forma cualitativa y genérica.
- C. Los propósitos contienen un alto grado de motivación.

Con el fin de lograr una mejor comprensión de este elemento enseguida se presenta una serie de propósitos.



- A. La empresa cooperará ampliamente con la comunidad donde opere para elevar el nivel de vida de la misma.
- B. La empresa se apegará y coordinará con los programas gubernamentales correspondientes.
- C. Mantener la continuidad de la empresa evitando en lo posible cambios frecuentes e innecesarios en su propiedad, administración y en su personal.
- D. La empresa mantendrá un alto prestigio por la calidad de sus productos en el mercado nacional e internacional.
- E. Reconocer las responsabilidades de la empresa con el personal, la comunidad donde opera y con la sociedad en general.
- F. La empresa considera a su personal como su recurso más valioso y procurará satisfacer las necesidades básicas de cada uno, dentro de sus posibilidades.
- G. Proporcionar a todo el personal de la empresa las más amplias oportunidades para que desarrollen su potencial individual dentro de la empresa.
- H. Maximizar las utilidades de los accionistas.
- I. Lograr un continuo crecimiento de las utilidades a una tasa que permita atraer y mantener la participación del público inversionista.
- J. Conservar nuestro liderazgo comercial mediante nuevos productos e investigaciones, apoyados en una agresiva política de ventas.

### **Las políticas.**

Las políticas son los lineamientos generales que indican a los miembros de la organización y especialmente a los administradores, los criterios a seguir para el tratamiento de situaciones relevantes de carácter repetitivo que se presentan reiteradamente en el avance hacia el logro de las diferentes aspiraciones organizacionales.





## Características de las políticas.

Las características principales de las políticas son las siguientes:

- A. Son una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
- B. Son leyes administrativas internas que rigen las decisiones en el seno de la organización.
- C. Son criterios generales que tienen el fin de orientar la acción.
- D. Son expresiones cualitativas, condicionales y generales.
- E. Las políticas de más alto valor para la empresa no se elaboran por escrito.
- F. Los factores que presionan para desarrollar las políticas escritas son: tamaño de la organización, tipo de organización y estilo de dirección.
- G. La responsabilidad de la formulación de las política recae en el nivel supremo de la organización.

## Ventajas de formular políticas.

- A. Establecen un marco uniforme para las decisiones evitando que éstas resulten contradictorias o dispersas.
- B. Permiten al personal de la organización, predecir, en forma aproximada, el comportamiento de otros miembros de ella, ya sean colegas, subordinados o superiores.
- C. Permiten y/o facilitan la delegación de autoridad.
- D. Evitan consultas y pérdidas de tiempo innecesarias a los administradores.
- E. Precisan el punto de vista y la filosofía de la dirección.
- F. Fijan los límites y los campos de acción en que las personas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos.
- G. Mantienen un clima administrativo favorable, facilitan las decisiones, estimulan el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de resultados.



### **Pautas a considerar en la formulación de un plan normativo.**

En el proceso de formulación de un plan normativo, concretamente en la fijación de los propósitos y las políticas, se considera la situación actual y futura de los factores siguientes:

- A. Clima político y social del país en general.
- B. Clima político y social existente en los principales centros de consumo y abasto de los productos de la firma.
- C. Marco legal y fiscal que regula las operaciones de la empresa.
- D. Costumbres, gustos y preferencias de los consumidores.
- E. Poder adquisitivo de los sujetos de mercado de la empresa.
- F. Últimos avances ocurridos en materia de tecnología.
- G. Mercado potencial para los productos de la empresa.
- H. Participación de la empresa en el mercado real.
- I. Fortalezas y debilidades de la empresa.
- J. Fortalezas y debilidades de los competidores.
- K. Oportunidades y amenazas de la empresa.
- L. Recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos de la empresa.

### **EL SISTEMA DE PLANEACIÓN FINANCIERA**

Diseñar el sistema que permita llevar a cabo la planeación financiera de la empresa implica una serie de condicionantes relevantes tales como:

- A. La funcionalidad de los sistema de información de la empresa.
- B. El perfil técnico de los ejecutivos financieros.
- C. La convicción y el apoyo de las máximas autoridades a la actividad de planeación.
- D. Los alcances deseados de esta función planeadora.



- E. Los costos inherentes a la formalización de un cuerpo de estrategias de planeación.
- F. La estructura organizacional existente en la empresa.
- G. Los resultados y las expectativas inherentes a esta actividad.
- H. El grado de identificación e interrelación de los principales ejecutivos de la empresa.
- I. La sensibilidad y adaptabilidad de la empresa a los aconteceres en el medio ambiente externo.
- J. La resistencia al cambio existente en la empresa.

### **La configuración del sistema.**

La configuración del sistema de planeación contempla en primer lugar la integración de un comité de planeación encargado del diseño, coordinación y ejecución de los planes, en segunda instancia se requiere estructurar la red de información, misma que precisa los datos básicos requeridos para desarrollar los diferentes tipos de planes financieros.

Asimismo, el sistema contempla el esquema técnico que habrá de seguirse al practicar la diagnosis y la prognosis financiera, lo cual permite conocer la situación actual e inferir la futura.

Con base en las referencias anteriores, se está en posibilidad de elabora el conjunto de escenarios que se visualizan en el horizonte operativo de la empresa. La última fase del sistema se enfoca a la formulación de los dos planes básicos que constituyen la estructura de la planeación financiera de la empresa, como son la:

- A. Planeación de inversiones.
- B. Planeación de utilidades.



## **1) El Comité de Planeación.**

El comité de planeación es una unidad organizativa integrada por un grupo de directivos, ejecutivos y estrategias financieros, encargados de definir las bases, lineamientos y premisas que habrán de considerarse en el desarrollo de la planeación financiera de la empresa.

### **El tamaño del comité.**

El tamaño del comité es dependiente de:

- La estructura organizacional de la empresa.
- El tamaño de la empresa.
- La complejidad inherente a los planes de la empresa.

Generalmente participan en el comité de planeación: el director general, el director financiero, los directores de mercadotecnia y producción, el responsable directo de la planeación institucional y un cuerpo de estrategias financieros.

### **El perfil de los participantes**

Es importante que el cuerpo de estrategias que participan en el comité de planeación se apeguen a las características que se precisan en el perfil siguiente:

#### a) Conocimientos técnicos.

En materia de:

1. Economía
2. Finanzas
3. Planeación

#### b) Experiencia.

Sobre todo en la elaboración y evaluación de:

1. Proyecciones
2. Presupuestos y
3. Proyectos

#### c) Personalidad.



Tal vez ésta es la característica más importante que debe poseer el participante en el comité de planeación, ya que se requiere de éste:

1. Creatividad
2. Imaginación
3. Diseño
4. Inventiva
5. Objetividad
6. Ingenio

El calendario de actividades.

Resulta conveniente elaborar una calendarización de las actividades que realizan los miembros integrantes del comité de planeación; el hecho de tener esta calendarización se traduce en la tendencia del control acerca de los avances, los tiempos y la oportunidad del proceso de planeación.

El esquema de trabajo.

El esquema de trabajo al que se apega el comité de planeación considera la reunión de todos los miembros del mismo, de acuerdo a un calendario preestablecido, para llevar a cabo las funciones siguientes:

- a) Recopilación de la información disponible.
- b) Generación de la información inexistente.
- c) Establecimiento de las premisas que se tomarán como referencia en la formulación de los planes.
- d) Validación de las premisas consideradas.
- e) Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- f) Aprobación de las proyecciones, presupuestos y planes desarrollados.
- g) Vigilancia de la implementación de los planes financieros.



- h) Evaluación de los resultados reales respecto a los planes elaborados.
- i) Actualización y adecuación de los planes financieros.

La carta de conclusiones.

Derivado de la reunión del comité, se elabora una carta de conclusiones, donde se resumen los aspectos tratados en la junta, se evalúan los resultados, se especifican las adecuaciones a realizar y las estrategias que habrán de implementarse.

## **2) La red de información.**

La red de información requerida para desarrollar los planes financieros de la empresa contempla en primer lugar los datos que permitan visualizar una panorámica del medio ambiente externo y en segundo término los informes que permitan proyectar el estado futuro de las variables estratégicas de la empresa.

En seguida se describen tanto la información inherente al contexto externo como al contexto interno de la empresa.

## **LA PLANEACIÓN DE INVERSIONES Y UTILIDADES.**

Los dos aspectos medulares de un plan financiero corporativo son los relativos a:

- Las inversiones y
- Las utilidades.

La trascendencia de esos dos rubros radica en la premisa fundamental de que las inversiones en sus diversas modalidades se realizan justamente para generar utilidades, motivo por el cual la elaboración de estos planes adquiere vital importancia.



## LA PLANEACIÓN DE INVERSIONES.

Existen tres tipos de planes:

- Personales.
- Patrimoniales.
- Corporativos.

Tratándose de planes personales, estos definen los ideales, deseos, propósitos y aspiraciones de la persona en materia de desarrollo:

- Familiar.
- Social.
- Profesional.

Respecto a los planes patrimoniales, estos se enfocan a la planeación de los excedentes financieros, cuyas finalidades básicas son el lograr un mayor crecimiento real del patrimonio, atenuando al máximo los riesgos inherentes.

Los planes corporativos se refieren a la planeación integral de la actividad empresarial, adoptando las modalidades siguientes:

- Planes normativos.
- Planes estratégicos.
- Planes tácticos.
- Planes operativos.
- Planes contingentes.



## QUE ES LA PLANEACIÓN DE INVERSIONES.

Es la actividad consistente en definir los objetivos y estrategias que nos permiten incrementar la rentabilidad y atenuar el riesgo de las inversiones.

La planeación constituye la base estructural de la administración, es decir, una deficiente planeación es equivalente a una mala administración.

En materia de inversiones el proceso de planeación cobra especial importancia ya que en esta fase se analizan analíticamente las perspectivas individuales de cada una de las opciones de inversión susceptible de realizarse, detectándose con oportunidad los riesgos y oportunidades inherentes.

Requerimientos de la planeación.

Para desarrollar el plan de inversión se hace necesario satisfacer los tres requerimientos siguientes:

- A) De información:      Recuérdese que el aspecto medular de la planeación es la información –es la materia prima- ahora bien, hay dos tipos de información, la referida al pasado y la referida al futuro, en materia de planeación, obviamente que la información relevante es esta última, por lo tanto es indispensable que se diseñe la red de información necesaria para el desarrollo del plan.
  
- B) De organización:      Organizar es determinar lo que se va a hacer, el cómo, el cuando, y el quién lo va a hacer. En materia de planeación de inversiones es muy conveniente que se integre un comité de inversión, el cual deberá reunirse periódicamente para efectos de determinar las estrategias de inversión correspondientes.





C) De evaluación: Los planes de inversión se traducen en decisiones y los resultados de estas generalmente deben ser positivos, para determinar la calidad de los resultados, se hace necesaria la evaluación correspondiente, estando así en condiciones de corregir y adecuar con oportunidad los planes desarrollados.

## EL ESQUEMA TÉCNICO DE LA PLANEACIÓN DE INVERSIONES.

El esquema técnico a seguir en la realización de un plan de inversiones consta de las fases siguientes:

1. Integración del comité de planeación.
2. Definición del marco de premisas a considerar en el plan de inversión.
3. Elaboración del calendario de eventos estratégicos.
4. Definición de la estrategia de inversión.

1. Integración del comité de planeación.

El comité de planeación es el grupo de estrategias encargados de definir los planes y estrategias de inversión, el perfil técnico de los miembros integrantes del comité considera las características principales siguientes:

- Personalidad imaginativa, objetiva y discreta.
- Probada experiencia en la administración de inversiones.
- Alta capacidad de análisis sobre el comportamiento del entorno económico-financiero nacional e internacional.
- Suficiente habilidad para pronosticar e inferir eventos relevantes que influyan en el comportamiento de las diferentes alternativas de inversión.



LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN SON LAS SIGUIENTES:

- Recopilación de la información necesaria para la formulación del plan.
- Análisis de las perspectivas del entorno macroeconómico.
- Estimación del comportamiento futuro de los diversos instrumentos de inversión.
- Definición de la estrategia de inversión.
- Evaluación del portafolio de inversión.

EL COMITÉ.

El comité de inversión se debe reunir periódicamente en la práctica es común que sean frecuentes las juntas de comité por lo cambiante del ambiente inversionista, digamos efectuar juntas por lo menos una vez al mes.

## 2. La definición del marco de premisas del plan de inversión.

Lo primero que se debe contemplar en la elaboración del plan de inversión son las premisas relativas al perfil de la inversión, estas se refieren a:

- |                 |  |
|-----------------|--|
| A) El monto:    | Correspondiente a la cantidad monetaria disponible para configurar el portafolio de inversión.           |
| B) El plazo:    | Relativo al tiempo que se desea mantener las inversiones seleccionadas.                                  |
| C) El riesgo:   | Referido al monto máximo que puede ser susceptible de canalizarse a inversiones de rendimiento variable. |
| D) La liquidez: | Referido al monto que debe estar invertido en valores de inmediata realización.                          |



## LA ELABORACIÓN DEL CALENDARIO DE EVENTOS ESTRATÉGICOS.

### CLASES DE EVENTOS CONTEMPLADOS.

Los eventos considerados en el calendario son de tipo económico, financiero, político y corporativo referidos a los ámbitos nacionales e internacionales.

### VIGENCIA DEL CALENDARIO.

Considerando que la ocurrencia de los eventos contemplados en el calendario es a futuro se tiene que estimar la fecha de ocurrencia de los mismos, además permanentemente se van identificando eventos adicionales razón por la cual periódicamente debemos formular y/o actualizar nuestro calendario de eventos.

### Tipos de calendario.

Existen dos tipos de calendarios:

- a) Calendario maestro: Es aquel que se desarrolla como referencia básica para el pronóstico de todo tipo de inversiones.
- b) Calendario individual: Es aquel que contempla sólo los eventos que afecta de manera individual a una sola inversión.

Los eventos estratégicos adoptan dos modalidades:

- a) Los identificables.
- b) Los inferibles.

Los eventos identificables son aquellos que periódicamente se presentan en determinadas fechas.

Ejemplos de este tipo de eventos:

- a) Tasa de inflación mensual.
- b) Crecimiento trimestral de la economía.
- c) Comportamiento de los indicadores básicos de la economía americana, etc.



Los eventos inferibles son aquellos cuya presencia es muy factible que se haga realidad consecuencia de la configuración de ciertos escenarios económicos, financieros y sociopolíticos.

Ejemplo:

- A. Repunte de las tasas de interés.
- B. Caída del precio del petróleo.
- C. Aumento en la recepción de recursos externos, etc.

### **3. Definición de la estrategia de inversión.**

El hecho de definir una estrategia de inversión implica determinar el importe, el momento y la inversión adecuada.

La selección de la estrategia es producto de la práctica de un análisis integral del contexto interno y externo que influye en el comportamiento de las diversas opciones de inversión desarrollado por el comité de planeación atendiendo al conjunto de premisas individuales del inversionista.

Asimismo, en la definición de la estrategia de inversión habrá de tomarse en cuenta los aspectos fundamentales siguientes:

- Los efectos directos en las inversiones de los eventos estratégicos futuros.
- El balance jerarquizado de los eventos estratégicos benévolos y adversos.
- Las perspectivas futuras de los factores claves que influyen en el comportamiento de los tres tipos de inversión, mismos que se precisan a continuación.



## INVERSIÓN

## FACTORES CLAVES

### DE TESORERIA

- A. Tasas de interés.
- B. Tipo de cambio.

### DE CAPITAL

- A. Actividad económica general.
- B. Actividad del sector operativo de la empresa.

### DE PORTAFOLIO

- A. Inflación.
- B. Actividad económica.
- C. Tasas de interés.
- D. Tipo de cambio.
- E. Utilidades corporativas.
- F. Entorno sociopolítico.
- G. Afluencia de flujos externos de inversión.

## LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES

En materia de negocios, la pretensión fundamental es la generación de las utilidades que permitan recuperar la inversión realizada, obteniendo el justo premio por los riesgos incurridos. Para evaluar el caudal de utilidades que genera un negocio se hace necesario calcular la rentabilidad de las mismas respecto al importe de las inversiones realizadas.

## EL VALOR DE LA EMPRESA.

Clave para calcular el valor actual de la empresa es el hecho de conocer los niveles esperados de utilidades en el futuro, considerando que mayores utilidades repercuten en un mayor valor de la empresa.



## REQUERIMIENTOS PARA PLANEAR LAS UTILIDADES.

Para poder realizar el plan de utilidades, se hace necesario conocer el presente e inferir el futuro de los rubros siguientes:

- A. Estado del entorno económico nacional e internacional.
- B. El clima sociopolítico.
- C. El potencial del consumidor.
- D. La situación del mercado.
- E. La postura de la competencia.
- F. Los niveles de ingresos esperados.
- G. Los niveles de egresos contemplados.

## EL ESQUEMA TÉCNICO.

Múltiples son las técnicas y metodologías existentes para elaborar un plan de utilidades. Reconociendo los alcances y limitaciones de esos tecnicismos y tomando en cuenta este aspecto práctico y real de la empresa mexicana, a continuación se describe un modelo técnico aplicable al proceso de la planeación de utilidades.

El esquema contempla las tres fases siguientes:

1. **El Análisis del Contexto Externo de la Empresa Esperado para el Periodo que Contempla el Plan.** Esta fase se desarrolla elaborando un calendario de eventos estratégicos que influyan decisivamente en los niveles de ventas y costos de la empresa.
  
2. **El Análisis del Entorno Interno de la Empresa en Materia de Perspectivas de Ventas.**



En esta fase se habrá de considerar los seis aspectos siguientes:

- i. Las ventas del último año.
- ii. Las perspectivas del mercado operativo de la empresa.
- iii. La maduración de inversiones recientes.
- iv. Los planes de incursión a nuevos mercados.
- v. Los proyectos de introducción de nuevas líneas de productos.
- vi. Las estrategias de penetración, promoción, expansión, consolidación y diversificación.

### **3. El Análisis de los Costos de Operación.**

Respecto a la proyección de los costos, primeramente habrá de definirse los factores claves que afectan los costos operativos de la empresa, para enseguida analizar las perspectivas relativas al comportamiento futuro de esos rubros.

LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES MEDIO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD FINANCIERA.

La gran importancia de hacer un plan de utilidades radica en el hecho de estar en posibilidad de evaluar la evolución financiera de la empresa para poder observar la plusvalía o la minusvalía de la empresa.

Recordar que la aspiración máxima de las finanzas es el incrementar el valor de las tenencias accionarias de los socios, equivalente a aumentar el valor de la empresa.



## Bibliografía.

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. Brealey, R.A. y Myers, S.C (1994). Principios de Finanzas Corporativas. McGraw-Hill, México.
2. Gitman Lawrence J. (1998). Principios de Administración Financiera. México. Prentice Hall. 8ª edición.
3. Jonson Robert W. y Melicher Ronald W. (2000). Administración Financiera. México. CECSA. 3ª edición, 4ª reimpresión.
4. Kolb, Roberto W. (1999). *Inversiones*. Limusa. 1ª Edición. 4ª reimpresión. México.
5. Levi, Maurice D (1997). Finanzas Internacionales. McGraw-Hill, México.
6. Mansell Carstens, Catherine (1992). Las Nuevas Finanzas en México. Milenio, México.
7. Morales Castro, Arturo (1999). Economía y Toma de Decisiones De Inversión. Edit. GRUPO GASCA-SICCO, México.
8. Morales Castro, Arturo y José Antonio Morales Castro (2002). Respuestas Rápidas Para Financieros. Edit. Pearson, México.
9. Morales Castro, Arturo (1999). PyME'S Financiamiento, inversión y administración de riesgos. GRUPO GASCA-SICCO, México.
10. Moreno Fernández Joaquín (2002). Las Finanzas en la Empresa. México. CECSA. 1ª Edición.
11. Perdomo Moreno Abraham. (2002). Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera. México. Mc Graw Hill. 2ª Edición.
12. Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W. Y Jordan, Bradford D., (2000). Fundamentos de Finanzas. McGraw-Hill, México, 5ª ed., 1049 pp.
13. Scott Besley, Eugene F. B. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. México. Mc Graw Hill. 12ª Edición.
14. Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt (2001). Fundamentos de Gerencia Financiera. México. Mc Graw Hill. 9ª Edición.





## HEMEROGRAFÍA

### Hemerografía

1. Morales, Arturo (2000), *Cálculo de rendimiento y el riesgo en los mercados financieros*, Revista Administrate Hoy 75, año VII, México.
2. MUEHRING Kevin (1996), “ Tying with the Markets”, Institucional Investor, November.
3. Mundo Ejecutivo (1993), “Grupos Financieros: Batallas de Estrategias”, Numero 169, México, Mayo.
4. Expansión (1992), “La Hora de los Grupos Financieros” Vol. 24,núm 6003, México.
5. Ejecutivos de Finanzas, del mes y año en curso.
6. Administrate Hoy, del mes y año en curso.
7. *The Banker*, del mes y año en curso.
8. *Euromoney*, del mes y año en curso
9. *Time* (1998). “The future of the money.” Abril.
10. *Fortune* (1998). “*The Top 500.*” Abril.
11. *The Economist*, del mes y año en curso
12. *The Wall Street Journal*, del mes y año en curso
13. *The Financial Time*, del mes y año en curso

### Direcciones de Internet:

1. Bolsa Mexicana de Valores, <http://www.bmv.com.mx>
2. Comisión Nacional Bancaria y de Valores, <http://www.cnbv.gob.mx>
3. Scotiabank Inverlat <http://www.scotiabankinverlat.com>