



FINANZAS EN MERCADOTECNIA

CLAVE: MM 205

PROFESOR: MTRO. ALEJANDRO SALAZAR GUERRERO

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Definición de finanzas y panorama de la administración financiera
- 1.2. Decisiones financieras de la empresa
- 1.3. Tasa de interés
- 1.4. Inflación
- 1.5. Organización de la función de finanzas

2. ESTADOS FINANCIEROS

- 2.1. Orígenes de los estados financieros
- 2.2. Función de los estados financieros
- 2.3. Características
- 2.4. Estados financieros básicos
 - 2.4.1. Balance general
 - 2.4.2. Estado de resultados
 - 2.4.3. Estado de utilidades retenidas
 - 2.4.4. Estado de flujos de efectivo

3. PRESUPUESTOS

- 3.1. Sistema presupuestario
 - 3.1.1. De operación
 - 3.1.2. De inversiones
 - 3.1.3. Financiero
- 3.2. Presupuesto de operación
 - 3.2.1. Tipos
 - 3.2.1.1. De ventas
 - 3.2.1.2. Costos directos de venta
 - 3.2.1.3. Gastos generales de venta y administración
 - 3.2.1.4. Gastos de operación
- 3.3. Presupuesto por áreas de responsabilidad
- 3.4. Control presupuestario

4. PLANEACIÓN FINANCIERA

- 4.1. El proceso planeación financiera
- 4.2. Tipos de planeación financiera
 - 4.2.1. Estratégicos
 - 4.2.2. Operativos
- 4.3. Proyecciones de ventas
- 4.4. Valor presente neto

5. ANÁLISIS FINANCIERO

- 5.1. Importancia del análisis financiero
- 5.2. Interpretación de estados financieros
- 5.3. Recuperación de inversión
- 5.4. Razones financieras
 - 5.4.1. Liquidez
 - 5.4.2. Actividad
 - 5.4.3. Apalancamiento
 - 5.4.4. Utilidad
- 5.5. Relación entre razones
- 5.6. Sistema de análisis Dupont

4. PLANEACIÓN FINANCIERA

4.1. El proceso planeación financiera

La planeación financiera

Determina las mejores opciones y recursos de que se dispone, considerando factores como el tiempo, la actividad que se realiza, el riesgo y factores de crecimiento e inversión.

Es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos.

Proceso de Planeación Financiera

Existen dos aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera:

Planeación del efectivo: implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa.

Planeación de las utilidades: se refiere la preparación de estados financieros pro forma.

Planes financieros a largo plazo (estratégicos)

Determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años.

Es común el uso de planes estratégicos a cinco años, que se revisan conforme surge nueva información. Por lo común, las empresas que experimentan altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, acostumbran utilizar periodos de planeación más breves.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento.

Modelo de Planeación Estratégica

¿Hacia dónde se quiere ir?

Definición de la Misión: Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guíara.

Definición de los Valores: Son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que la empresa debe operar.

¿Dónde está?

Identificación del Negocio: Con la identificación se determina cuantos negocios integran la empresa, pues en ocasiones habrá un solo negocio para una empresa, pero es frecuente encontrar empresas con varios negocios.

Los negocios se identifican mediante el análisis de la similitud de clientes, del efecto de precios de una sobre otra línea de productos, de la capacidad de sustitución de los productos y de la identificación de los competidores.

La razón principal de identificar cada negocio es fijar las estrategias específicas de cada uno.

Criterios específicos para identificar los distintos negocios dentro de una organización:

Clientes: Si se cuenta con un conjunto de clientes similares en toda la empresa, se visualiza un negocio.

Competidores: Si existe un conjunto definido de competidores, se identifica un negocio.

Precios: Si los movimientos de precios de una línea de productos afectan al resto de los productos, es un negocio.

Calidad y estilo: Si una línea de productos de la empresa es afectada al modificar la calidad o el estilo de otra línea, existe un negocio.

Capacidad de Sustitución: Si la eliminación de un producto afecta la comercialización del resto de los productos, se visualiza un solo negocio.

Variedad de Productos: Si toda la línea de productos tiende a satisfacer una misma necesidad, la empresa tiene un solo negocio.

Análisis de la Industria: En este proceso de análisis se estudia la madurez de la industria, su atractividad y el número de participantes, con el fin de determinar donde se encuentra el negocio e identificar las amenazas y oportunidades de entorno.

Factores más importantes del análisis de la industria:

- Número de competidores
- Análisis de madurez
- Análisis de atractividad

Identificación de factores básicos de competencia: La clave para competir con éxito radica en que toda la organización internalice que se tiene que ofrecer algo diferente y mejor que la competencia si se quiere captar el mercado y permanecer a largo plazo.

Estos factores son los que afectan en forma directa la preferencia del cliente y por lo tanto la participación de mercado. Esto se conoce a través de un estudio de la opinión de los clientes actuales y potenciales acerca de ciertos factores por los que prefieren un negocio.

θ Identificación de fortalezas y debilidades: Se lleva a cabo tomando como base los resultados de la competencia y recopilando la experiencia del personal clave de la organización, lo que permite orientar las estrategias del negocio hacia la minimización del efecto de las debilidades del negocio e incluso transformarlas en fortalezas.

Por otro lado, es necesario mantener e incrementar las fortalezas detectadas de la empresa.

¿Cómo lograr ese cambio?

- Definición de la dirección estratégica: Debe marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años. Después, deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de tal manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio.
- Definición de Planes de Acción: Se traducen los deseos en acciones concretas, de acuerdo con el plan de acción escogido. Estos planes de acción son resultado de diferentes técnicas y herramientas que permitirán la misión, gracias a los esfuerzos de toda la organización.

Planes financieros a corto plazo (operativos)

Especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes abarcan a menudo un periodo de uno a dos años.

Su información básica está compuesta por los pronósticos de ventas y diversas modalidades de información operativa y financiera.

Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materias primas que se requieren.

Con el uso de estos planes, la empresa puede calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se prepara el estado de resultados pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa.

Con la información necesaria básica (el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el plan de disposición de fondos para activos fijos, el plan de financiamiento a largo plazo y el balance general del periodo actual) se elabora finalmente el balance general pro forma.

En conclusión lo más importante en las organizaciones, es que estas fijen sus objetivos primordiales en el incremento de sus utilidades y la subsistencia en el sector de la economía en el cual se desarrollan.

Pronostico de ventas: Es la predicción de las ventas de la empresa durante un periodo determinado y por lo general es provista por el administrador financiero al departamento de comercialización.

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

4.2. Tipos de planeación financiera

4.2.1. Estratégicos

Hay temas que poseen tal atractivo que llega a ser un tanto seductor como sucede con el de la estrategia, quizá por que asociamos al estratega con características como las siguientes:







- a) Un espíritu emprendedor e innovador
- b) Habilidad para enfrentar situaciones adversas
- c) Visión para identificar las mejores oportunidades
- d) Capacidad para dirigir grandes proyectos
- e) Carisma para impulsar el cambio


Todo ello bajo la constante del éxito, gracias al especial conocimiento, destreza o arte de que se hace gala, por lo que sin duda se antoja indagar al respecto para ver de qué podemos apropiarnos.

Sin embargo, no todo se reduce a un acto meramente emotivo, pues buena parte de la importancia y del interés que despierta este tema, se debe a la necesidad de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.


Es por ello que las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

El calificativo de estratégico se aplica en los más diversos casos y circunstancias:

-  Planes de largo plazo
-  Recursos valiosos
-  Programas de expansión
-  Cómo salir de embrollos
-  Formación de alianzas
-  Lanzamiento de productos

 Reorganización de empresas

 Grandes proyectos

 Programas de mejoramiento

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente.

Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar? .

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Por tanto el concepto de estrategia tiene un carácter multidimensional, que gira alrededor de cinco interrogantes claves: ¿En qué negocio conviene participar y cómo manejar la familia de negocios?, ¿Cómo competir en cada negocio?, ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?, ¿Qué retos se prevén?, y ¿Cuál es la imagen objetivo?

Tenemos que la planeación estratégica trata con el futuro de las decisiones actuales, de que representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados.

El propósito es armar un mapa en que se identifiquen las principales líneas de desarrollo del pensamiento estratégico, para sobre esta base tener oportunidad de hacer un análisis amplio y ordenado.

Además, cómo el éxito o fracaso, crecimiento o caída de la organización, también está condicionado por la habilidad que se tiene para ver hacia delante, a las interrogantes anteriores se agregan las dos siguientes:

¿Qué retos se prevén?, ¿Cuál es la imagen objetivo? A partir de estas interrogantes se construye un mapa que muestra las áreas clave o niveles de la planeación estratégica.

4.2.2. Operativos

Consiste en realizar un detallado análisis de necesidades de la empresa una plataforma y definir en base a estas necesidades una plataforma tecnológica como una estructura de hardware, software, personal operativo, etc.).

¿Como va a funcionar el centro de computo? ¿Que software será necesario? ¿que hardware?¿que servicios va a prestar?

Planeación Operativa

(Nivel operativo)

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas.

Se basa en la lógica del sistema cerrado, por la Planeación se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por ello que la administración debe tomar decisiones a corto plazo. Su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia. La Planeación operacional, esta constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

Comunicación.

“Los estudios de usuarios como el conjunto de estudios que tratan de analizar cualitativa y cuantitativamente los hábitos de información de los usuarios, mediante la aplicación de distintos métodos, entre ellos los matemáticos, a su consumo de información”.

La comunicación eficiente se da cuando el receptor recibe el mensaje, lo entiende, lo acepta, lo utiliza y retroalimenta. En primer lugar, se deben ver qué obstáculos hay para que se dé esa comunicación, y después ver algunas actitudes y técnicas que favorecen su mejora. En el proceso de la comunicación hay frecuentemente una degradación de la información, que va haciendo disminuir su flujo: de lo que se quiere decir a lo que se sabe decir, a lo que se dice, de ahí a lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se acepta, lo que se retiene, y lo que se pone en práctica.

Para evitarlo hay que prever los problemas que nos podemos encontrar en distintas fases del proceso de comunicación:

Concebida una idea, a la hora de codificarla, nos puede faltar capacidad de síntesis o no disponer del nivel de vocabulario preciso.

Al ir a expresarla, pueden ser problema la timidez e inhibiciones, los defectos de expresión, los medios inadecuados.

De la transmisión a la recepción, pueden ser problemas las deficiencias sensoriales, la mala ambientación, la falta de atención.

En la decodificación, defectos de escucha comprensiva, esquemas mentales del usuario.

En la aceptación final, la falta de capacidad de análisis y la percepción subjetiva del lector.

Las barreras de la comunicación pueden ser principalmente personales que se produce con la desconfianza hacia los usuarios, el desconocimiento de sus necesidades, indiferencia, prepotencia, intolerancia, falta de atención e interés por el usuario. Es fundamental evitar lo que se denominan filtros que no son más que los estereotipos de los usuarios, juzgando globalmente por algún rasgo rechazable o proyectando los sentimientos propios como si fueran los suyos.

Los filtros que dificultan el proceso de comunicación y la escucha comprensiva son:

Estereotipos: esquemas en los que encorsetamos a los otros, creando prejuicios, dificultando la aceptación positiva de sus mensajes.

Efecto halo: valorar al otro totalmente a partir de un único rasgo individual favorable o desfavorable.

Proyección: atribuir a los otros nuestros propios sentimientos y características.

Percepción selectiva: captar lo que esperamos ver, lo que está de acuerdo con nuestro esquema mental y rechazar lo demás.

Físicas (las ventanillas, los mostradores inadecuados, la falta de condiciones, el ruido).

Semánticas (el lenguaje inadecuado a los conocimientos de los usuarios).

Toda comunicación humana requiere, además de unas técnicas adecuadas, una serie de actitudes hacia el proceso y hacia el interlocutor, que favorezcan la comprensión y aceptación de los mensajes.

Indicadores de Gestión

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la ase de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicados. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

4.3. Proyecciones de ventas

Las proyecciones de ventas son importantes en la medida que alimentan diversos procesos de gestión y planeación dentro de la empresa. Toda proyección económica o financiera se basa en gran medida en un buen estimado de ventas. El plan de marketing obviamente recoge las proyecciones y sobre la base de ellas destina presupuestos de A&P, o promociones down the trade. Luego los programas de producción e inversiones de corto o largo plazo descansan también sobre las ventas proyectadas.

A pesar de la importancia de las proyecciones de ventas, las herramientas usadas para estimarlas pueden mejorarse ampliamente. Sobre todo las cuantitativas. Estas descansan sobre modelos de regresión simple, o regresión múltiple. Los modelos de regresión en general tratan de explicar el comportamiento de una variable (ventas en este caso) sobre la base de una variable causal (aquí estamos hablando de regresión simple) o de más de una variable (regresión múltiple).

Por ejemplo, si queremos estimar las ventas de chocolates para un trimestre determinado y tenemos datos suficientes, podemos plantear que las ventas están en función del tiempo. Teniendo los valores de las ventas, creamos una serie nueva TIEMPO con datos que van de 1 a n (siendo n el número total de observaciones). Luego con la ayuda del paquete Excel (Office 2000, por favor) estimamos los datos de la regresión. Generamos una serie proyectada en base a los datos de la regresión, "alargamos" en tres periodos la data TIEMPO,....y obtenemos la proyección deseada.

También podemos crear un Modelo de regresión simple con datos de las propias ventas. Si disponemos de datos en cantidad suficiente, podemos crear una serie VENTAS T-12. ¿Qué es eso? Simplemente emparejar cada dato de ventas obtenido con datos de ventas previas. De hace un año atrás. Operamos sobre la base de que la venta de este año repite en gran medida el comportamiento histórico de años pasados. Es decir, marzo de este año va a ser explicado en gran medida por marzo del año pasado. Estos son los famosos **modelos autorregresivos**.

Sean autorregresivos, o simples, estos modelos deben mostrar un ajuste mínimo de 80%. El ajuste se mide a través del indicador R^2 , que viene también dado por nuestro cómodo paquete Excel. Eso nos garantiza que nuestra desviación puede ir entre + 10 o -10%. Una excelente cifra. Aunque el óptimo después de practicar sea 90% de R^2 .

Finalmente, mucho cuidado con dos temas: el primero el entorno país. Con cifras macro desordenadas, las herramientas más poderosas pueden fallar. Lo que no las invalida. El segundo el tema cualitativo. Con nuestras cifras en carpeta, complementar el análisis con el Método Delhi es lo más recomendable.

El Método Delphi como su nombre lo indica se basa en tratar de estimar proyecciones en base a criterios cualitativos. No es solo un Comité de Gerencia que revisa las proyecciones cuantitativas y las ajusta. En base a Brainstorming o metodologías de trabajo más tradicionales.

Más bien se trata de un proceso de convergencia en el que participa la propia fuerza de ventas. Esto último además genera un mayor consenso, y **compromiso** con el número. Sin compromiso, las mejores estimaciones solo se quedan en el papel.

4.4. Valor presente neto

Es la diferencia del valor actual de la inversión menos el valor actual de la recuperación de fondos de manera que, aplicando una tasa que corporativamente consideremos como la mínima aceptable para la aprobación de un proyecto de inversión, pueda determinarnos, además, el índice de conveniencia de dicho proyecto. Este índice no es sino el factor que resulta al dividir el valor actual de la recuperación de fondos entre el valor actual de la inversión; de esta forma, en una empresa, donde se establece un parámetro de rendimiento de la inversión al aplicar el factor establecido a la inversión y a las entradas de fondos, se obtiene por diferencial el valor actual neto, que si es positivo indica que la tasa interna de rendimiento excede el mínimo requerido, y si es negativo señala que la tasa de rendimiento es menor de lo requerido y, por tanto, está sujeto a rechazo.

Es una medida del beneficio que rinde un proyecto de inversión a través de toda su vida útil; se define como el valor presente de su flujo de ingresos futuros menos el valor presente de su flujo de costos. Es un monto de dinero equivalente a la suma de los flujos de ingresos netos que generará el proyecto en el futuro.

La tasa de actualización o descuento utilizada para calcular el valor presente neto debería ser la tasa de costo alternativo del capital que se invertirá. No obstante, debido a la dificultad práctica para calcular dicha tasa, generalmente se usa la tasa de interés de mercado. Esta última igualará al costo alternativo del capital cuando exista competencia perfecta.

El método del valor presente neto proporciona un criterio de decisión preciso y sencillo: se deben realizar sólo aquellos proyectos de inversión que actualizados a la tasa de descuento relevante, tengan un valor presente neto igual o superior a cero.