

Unidad 4

- Inversiones en las pequeñas y medianas empresas

“El éxito de las finanzas de un negocio pequeño podría resumirse como el arte de reducir el costo de capital, para disminuir las tasas propuestas de productividad a la inversión. Encontramos que el costo de capital en este tipo de compañías no es fácil de calcular, ya que las fuentes informales de financiamiento que les son características no les permite medirse”.

Factores limitantes para planear en este tipo de empresa

En los primeros capítulos se han mencionado factores limitativos enfocados a otros puntos de vista que nos llevarían a temas amplios e interminables de explicar, y que, aunados con los de este capítulo, tendrán por objeto despertar la inquietud y observación de los inversionistas de empresas a aspectos que por lo general son pasados por alto en la creación y planeación de empresas, ya que por parecer tan triviales a simple vista y obvios para muchos son descuidados. El simple hecho de meditarlos nos proporcionarán grandes bases para planear.

a) Las ideas

El génesis para una empresa es comúnmente una idea. Esta puede ser de carácter tecnológico originado de los departamentos de ciencias e ingeniería de las universidades o ser preparados por los departamentos de desarrollo de las grandes empresas o hasta por departamentos gubernamentales, o bien, puede ser una idea de mercado tal como la venta de un proyecto o de un lugar no explotado, también puede existir una idea administrativa que implique una forma de organización, quizá una idea de servicio tal como un restaurante con entrega a domicilio de alimentos. La idea atrás de un negocio pequeño no necesariamente debe ser original. Se han iniciado cientos de miles de tiendas de abarrotes, gasolineras y pequeñas industrias de transformación, y aquellos que ofrecen un mejor servicio, o se localizan en donde no hay este tipo de servicio o negocio, tienen buenas posibilidades de triunfar.

b) Los objetivos

Estos pueden ser un factor limitante en lo que se refiere a determinar la forma en que debe financiarse el negocio desde el principio, es necesario decidir los arreglos hechos de los terceros, que proveen parte del capital inicial. Casi todos los negocios pequeños tienen períodos previos de pérdidas y algunos imprevistos que desaniman, si los propietarios no ven de cerca los objetivos, pueden desviarse muy pronto por lo que esto puede considerarse el período de prueba o supervivencia.

Los objetivos muy generales, tales como "el obtener buenas utilidades" tal vez no originen diferencias de opinión entre los propietarios, pero los objetivos bastante más específicos deben ser discutidos y acordados, probablemente los más importantes sean

los relacionados con el tiempo de redituabilidad.

Algunas gentes inician un negocio pequeño sólo como un medio de vida y quieren que el negocio dure hasta el momento de retirarse de trabajar, o quizá para poder venderlo o que simplemente sea administrado por otros para que sea la base de una vida en retiro. Sin embargo, algunos hombres de negocios quieren recoger pronto los frutos y encaminarse hacia nuevas empresas, estos hombres exigen resultados inmediatos y toman riesgos. Si varias personas involucradas en la iniciación de un negocio pequeño sostienen diversas metas para la operación pueden surgir serios conflictos.

c) Los promotores

Otra característica que debe mencionarse son los diferentes tipos de promotor al inicio del negocio, unos de ellos están ansiosos de explotar la idea rápidamente, hacer utilidades anticipadas y también, probablemente, esté deseoso de asumir riesgos bastante grandes; existen otros promotores precavidos que toman de forma racional los riesgos a que se van a someter al iniciar un negocio y por último aquellos que solamente tienen como objetivo principal hacer sólo lo suficiente para proporcionarse una vida cómoda.

d) La forma de administrar el negocio

Por la misma naturaleza de aquellos que normalmente crean empresas pequeñas, la administración se enfoca hacia lo informal aunque sumamente centralizada, sus promotores tienden a ser autosuficientes y poco inclinados a delegar autoridad, y al mismo tiempo, el promotor se inclina a la inconformidad y tiende a preferir los métodos informales.

Debido a que muchos negocios pequeños son iniciados por ingenieros o vendedores con experiencia en producción y ventas respectivamente y con escasos o ningún conocimiento y preparación en administración relegan ésta detrás de otros aspectos del desarrollo de la empresa.

e) El alto costo de capital

El éxito de las finanzas de un negocio pequeño podría resumirse como el arte de reducir el costo de capital, para disminuir las tasas propuestas de productividad de la inversión. Encontramos que el costo de capital en este tipo de compañías no es fácil de calcular, ya que las fuentes informales de financiamiento que les son características no les permite medirse.

Aunque el capital original se aporte en su totalidad por el propietario, en cuyo caso no tiene un costo de mercado para el negocio, a pesar de ello tiene un costo de oportunidad para él, pues si empleara este capital en otras actividades podría tener otras oportunidades de obtener ganancias.

Por último, mencionaremos entre las múltiples limitaciones que existen al planear en este tipo de empresas, las siguientes: se concentran en una sola línea de actividades, operan en un solo lugar, y tienen sólo un administrador en lugar de un equipo de ellos.

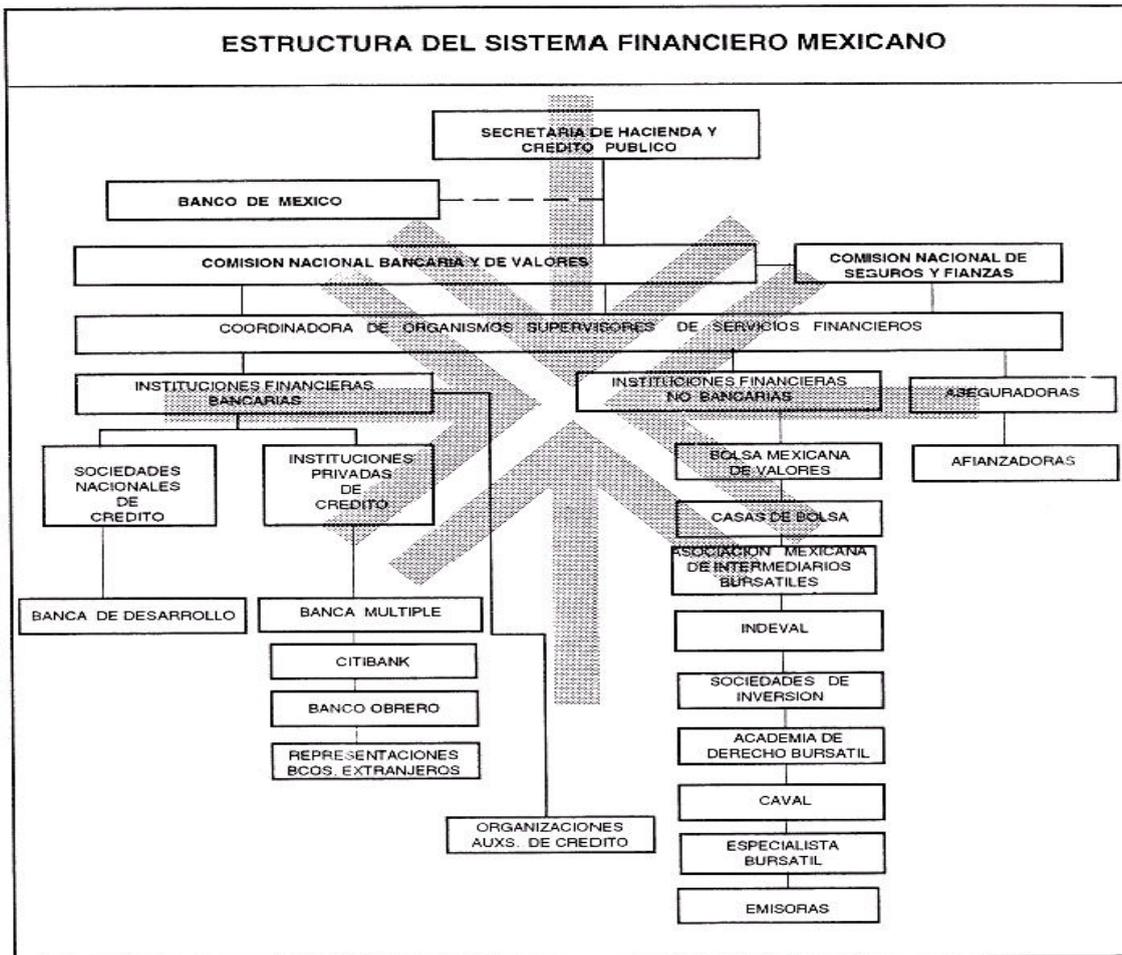
Todos estos puntos citados que van desde las ideas más simples hasta una sofisticada planeación financiera pondrán un margen a nuestras limitaciones de actuación, pero es necesario conocerlas para un mejor análisis y solución a cada situación.

Factores externos en la planeación

En esta parte de la planeación de la empresa es donde el esfuerzo de los ejecutivos por crear una imagen externa positiva despiertan el interés de terceros, para que la apoyen e impulsen en su desarrollo armónico. Por lo anterior es importante para los directores de pequeñas y medianas industrias relacionarse con todos los aspectos externos correspondientes.

El sistema financiero

En lo que se refiere a créditos, las investigaciones sobre finanzas en los negocios pequeños muestran claramente que las dos fuentes más importantes son el crédito comercial y el bancario, así como también existe el arrendamiento y la emisión de obligaciones.



El empresario que inicia negocios generalmente no es sujeto de crédito hasta que haya demostrado cierta capacidad para operar satisfactoriamente, se sugiere que establezca relaciones con un banco, para que sus solicitudes sean bien recibidas cuando pueda hacer dicha demostración.

¿Cómo debe seleccionar un empresario su banco? Los negocios pequeños que ya están operando podrán informarle de sus experiencias bancarias, pero aún más, él mismo debe emplear algún tiempo platicando con los funcionarios de crédito en los bancos factibles. El empresario debe aclarar en esas entrevistas que está investigando sobre sus políticas pensando en el futuro; con frecuencia encontrará que su nuevo negocio atraerá un número de sugerencias útiles del banquero preparado. Sea o no agradable, el hombre de negocios puede oír algunas advertencias sobre los riesgos inherentes a su compañía; el empresario ansioso de crecer debe escoger un banquero que comparta su mismo entusiasmo.

Los bancos dan otros servicios, además de prestar dinero, proporcionan información de crédito sobre posibles clientes y frecuentemente conocen de posibles proveedores de capital y pueden sugerir qué clase de registros financieros debe mantener un negocio pequeño. Una de las constantes quejas de banqueros que han

analizado las solicitudes de crédito de los negocios pequeños es que los registros existentes son con frecuencia pobres y poco confiables, ya que no son realizados por un profesional.

La dependencia de pequeñas compañías de otras mayores que les proporcionan crédito comercial, frecuentemente les permite obtener fondos durante períodos en que el dinero a corto plazo sería de otra forma difícil y costoso de obtener. Las grandes industrias por lo general consiguen préstamos bajo términos favorables, y después ponen algo de ese dinero a la disposición de sus clientes a través del crédito comercial. Esto no es un gesto completamente amistoso y de autosacrificio. Proporcionando créditos adicionales cuando se requiere, estas empresas esperan que sus clientes sobrevivan y sean adecuadamente leales.

Los estados financieros publicados de las grandes empresas muestran que son importantísimos proveedores de crédito comercial y en la mayoría de los casos las cuentas por cobrar sobrepasan considerablemente a sus cuentas por pagar; los estados financieros de negocios pequeños tienden a mostrar lo contrario, más cuentas por pagar que por cobrar.

La relación que existe entre tamaño de empresa y uso de crédito comercial se explica considerablemente por la cantidad de inventarios, por la rotación del mismo y por las condiciones de competencia, puesto que el crédito comercial surge en el momento de adquirir inventario, se observa que mientras mayor sea la proporción de inventario con respecto al activo total, mayor será la proporción del crédito comercial con el activo total.

El uso del crédito comercial para llevar inventarios varía considerablemente entre los diferentes tipos de negocios. Para explicar estas variaciones relacionemos, primero el período de pago permitido en el crédito comercial con nuestra rotación de inventarios. Por ejemplo, si estamos comprando en término de 30 días y nuestro inventario tiene una rotación de 60 días (o sea seis veces cada año) el crédito comercial financiará la mitad de nuestro inventario promedio. Si fuésemos tan afortunados de que nuestra rotación de inventarios ocurriera cada 30 días, pero que recibiéramos crédito comercial por 60 días, estaríamos en posibilidad no solamente de financiar nuestro inventario sino otro tanto de nuestros activos a partir de esta fuente. La forma de calcular nuestro inventario en rotación es:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de artículos vendidos}}{\text{Inventario promedio}}$$

Entre los tipos más comunes de crédito comercial en las pequeñas y medianas industrias se encuentra la cuenta abierta. En que la garantía es inexistente, o casi nula, puesto que su pago queda sujeto a la llamada "promesa de pago" que la empresa hace al proveedor.

Como el plazo de pago varía mucho, éste es establecido de manera verbal, o por medio de la firma de un pedido en el cual se establece el plazo y las condiciones bajo las cuales se celebra la operación.

También es importante verificar que la empresa que hace uso del crédito comercial considere para efectos del costo el descuento por pronto pago.

Cuando la venta se ampara con documentos, el vendedor persigue dos finalidades: a) proteger el crédito, en caso de ser necesario recurrir a los tribunales para su cobro encontrará mayores facilidades si existe un documento, que si el crédito fue sólo verbal; b) tiene un aspecto financiero; el descuento de los propios documentos, ya que de esta manera el vendedor puede hacerse de fondos antes de su fecha de vencimiento.

Los documentos utilizados son:

- a) El pagaré que es una promesa incondicional escrita, hecha por una persona a otra, de pagar a la presentación o a un tiempo especificado una cierta suma de dinero a la orden.
- b) La letra de cambio que a diferencia del pagaré que es una promesa de pago, ésta es una orden de pago en la que un comerciante ordena a otro, en plaza distinta (no siempre se utiliza para situar fondos de una plaza a otra), entregar una cantidad de dinero a la persona indicada en la misma letra, jurídicamente estas tres personas reciben los nombres de girador quien expide la orden, girado quien recibe la orden y beneficiario, quien obtiene el provecho o beneficio de la orden.

El mercado

Después de haber explicado la obtención de créditos es necesario dirigirnos a la importante actividad del mercado en donde la empresa mediana y pequeña se desarrollan ante el impacto de los cambios tecnológicos, modas o precios; y que no pueden controlar. El hombre de negocios pequeños, debe ser sensible a estos progresos y cambios, pues tiene que tener la habilidad de ver lo que pasa de moda y de encontrar un modo de sacar provecho de lo nuevo para poder sobrevivir en el mercado.

Antes de arrancar con cualquier proyecto es necesario tener, por lo menos, una idea aproximada del tamaño del mercado en cuestión. Sólo si cabe esperar que el volumen anticipado de la demanda interna, y quizá de la de exportación, supere cierto nivel, es posible comenzar el examen de la viabilidad técnica del proyecto. La experiencia muestra que muchos proyectos tuvieron que abandonarse, aun en los países industrializados porque el mercado no correspondió a lo previsto, o simplemente, porque no se hizo predicción alguna.

Conviene entender la noción de mercado en un sentido muy amplio. Hay que incluir en éste todo el ambiente en el que la empresa ha de vivir y al que debe

adaptarse: clientes, proveedores, competidores y toda clase de restricciones tanto técnicas como políticas, físicas, legales y administrativas. Una empresa no puede funcionar a menos que haya sido creada para un mercado específico; una vez establecida no puede continuar su actividad si no se adapta constantemente a los cambios de aquél. Ello presupone, el conocimiento del mercado.

Lo que se llama investigación de mercado no es más que un conjunto de técnicas útiles para obtener información acerca del medio ambiente de la empresa y pronosticar las tendencias futuras, de manera que ésta puede reaccionar ante los cambios en la forma más eficiente.

Conocer el mercado para fines de análisis de un proyecto industrial, en los países en desarrollo, significa estar capacitado para responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el tamaño de; mercado y cuál su tasa de crecimiento?
2. ¿Cuál es el volumen y el precio de la producción que espera la empresa vender en los años futuros, en vista de la clientela potencial, la reacción de los competidores, la estructura de costos y precios, así como sus tendencias pasadas y las que se esperan para el futuro?
3. ¿En qué mercado(s) geográfico(s) o sectorial(es) espera competir la empresa y, de acuerdo con esto, cuál es la base de su política para distribuir y comercializar el producto?

En verdad, es difícil responder con precisión matemática a todas estas preguntas, pero incluso una respuesta aproximada permite, en algunos casos, tomar resoluciones vitales en las mejores condiciones posibles.

Es por ello necesario para el iniciador de una nueva empresa estimar la meta de las ventas que espera obtener sobre la base de fuentes externas (estudio de mercado, competencia y tendencia).

Para cualquier nueva empresa industrial, es esencial el establecimiento de planes sobre las perspectivas de las ventas futuras y la capacidad de fabricación de la planta.

Sin un fin predeterminado sobre las ventas todo puede ser incierto: ingresos, absorción de los costos o políticas de precio, por lo tanto el empresario debe dirigir todos sus esfuerzos hacia el logro de ese objetivo tan pronto como sea posible; si el negocio no puede prometer una perspectiva, no es un negocio y al empezarlo se incurre en un error imperdonable.

Por último mencionaremos los algunos tipos de mercado en que se desarrolla la pequeña y mediana empresa, cada uno con características y problemas diferentes frente a los grandes consorcios. Estas clases de mercado necesarios para el estudio y entendimiento de factores limitantes en su planeación; o en factbres de exceso que en cierta forma también nos limitan pues ya que no contamos con los recursos suficientes

para financiarlos. Por ejemplo, pensar en anticiparnos a un consumo, con la construcción de una planta de mayor capacidad productiva solo por el hecho de cubrir una demanda futura, sin haber cubierto el objetivo actual.

El cuadro siguiente ilustra lo dicho:

Tipos de mercado	Concepto	Características	Ejemplos
Industrial	Es el que está formado por consumidores que compran para producir o revender	<ul style="list-style-type: none"> * Pocos compradores. * Análisis más profundo para comprar. * Mayor monto de cada compra en volumen y dinero. * Menor actividad de mercadotecnia 	El mercado del acero, de madera, de papel, etcétera.
De consumo	Es el que está constituido por personas que compran para satisfacer una necesidad inmediata.	<ul style="list-style-type: none"> * Número mayor de compradores. * Menor monto en cada compra, lo mismo en volumen que en dinero. * Mayor actividad en mercadotecnia 	Mercado del vestido, del calzado, de automóviles, etcétera.

El medio ambiente y el desarrollo de las empresas pequeñas y medianas

Sería incompleto todo lo dicho anteriormente si no habláramos de lo que es la inflación, y lo que ha representado para la pequeña y mediana empresa.

La inflación es un proceso de aumento general de precios originado por desequilibrios que se presentan en la oferta y la demanda de bienes y servicios.

Cuando los precios aumentan en forma acelerada y sostenida, como ha sucedido en los últimos años, originan desconfianza, confusión e incertidumbre entre los individuos, debido a los trastornos que produce en la marcha de los negocios y de la economía global.

La incidencia que la inflación tiene sobre el desarrollo económico, básicamente reviste un doble aspecto:

1. Desde el punto de vista de los individuos, a través de una modificación en la distribución de la riqueza en favor de los grupos de ingresos variables y altos en detrimento de los sectores de niveles bajos y fijos de remuneración.

Dentro de este último grupo, destacan los acreedores, los que perciben sueldos y salarios y los ahorradores. En efecto, a los primeros les afecta un proceso inflacionario

porque los deudores pagan sus obligaciones con dinero de menor poder adquisitivo. Asimismo, los asalariados ven abatido su poder de compra, ya que es necesario transcurra un lapso para que los salarios aumenten y compensen el deterioro causado por el alza de precios.

Por el contrario, la inflación favorece a deudores, empresarios, accionistas, agricultores y otros. En efecto, los deudores liquidan sus obligaciones con dinero de poder adquisitivo menor al obtenido en préstamo. Asimismo, los empresarios perciben grandes utilidades debido al incremento de precios. Por su parte, los dividendos de los accionistas son mayores como resultado del incremento en las ganancias de las empresas. Por último y como consecuencia del mismo fenómeno, aumentan los precios de los productos agrícolas, y el beneficio de los agricultores.

2. Desde el punto de vista del desarrollo, los efectos de un proceso inflacionario no controlado tiende a generar un deterioro en el poder adquisitivo de la población y por ende una reducción de la demanda efectiva. (Conviene indicar que a muy corto plazo, la inflación estimula la demanda de algunos sectores a través de compras de pánico, fenómeno que incide en mayor aumento de precios; sin embargo, a mediano plazo la demanda se reduce debido al deterioro en el poder de compra del consumidor.) Esto se presenta cuando la población reduce sus compras debido a las escasas posibilidades que tiene para mantener su consumo a un ritmo similar al del aumento de precios. Además no obstante el decremento que este fenómeno origina en la demanda, el empresario no reduce los precios de los artículos provocando la saturación y/o debilitamiento del mercado interno. Esta situación a mediano plazo influye como un factor de desaliento a la inversión que a su vez se traduce en una menor producción, ocupación, ingresos, etc., en suma en un freno del desarrollo económico.

Asimismo, la inflación reduce las posibilidades de competitividad en el mercado internacional (las exportaciones resultan a precios mayores), en perjuicio de la balanza comercial y de la actividad económica interna.

Aunque la inflación afecta tanto a países industrializados como a subdesarrollados, en estos últimos su repercusión desfavorable es mayor, debido a que se acentúa uno de los más graves problemas que confronta, la falta de un consistente y dinámico mercado interno.

Factores internos en la planeación

Los recursos necesarios para administrar un negocio se dividen en cuatro clases: a). dinero, b). instalaciones y equipo, c). materiales, abastecimientos y servicios, d). personal (mano de obra).

En la planeación interna de la empresa es necesario determinar la cantidad de cada uno de los recursos que requerirán los cursos de acción y políticas que se han desarrollado y seleccionado.

Las técnicas y conocimientos disponibles actualmente, nos permiten planear en forma bastante aceptable tres de los cuatro recursos que citamos al principio (dinero, materiales y personal). En la pequeña y mediana industria no se genera este tipo de planeación por los escasos recursos que posee en todos los aspectos que hemos venido mencionando desde el inicio de esta obra.

a) Dinero

La planeación del dinero, en la que muchas compañías identifican erróneamente la planeación para la empresa con la financiera. Aunque es importante, constituye sólo una pequeña parte del proceso total de la planeación.

La buena ejecución de la planeación financiera requiere la habilidad de pronosticar la posición financiera de la empresa en cada año y poder hacerla conforme a una gran variedad de suposiciones respecto las políticas y condiciones ambientales. Para este propósito es esencial un modelo financiero de la firma.

b) Instalaciones y equipo

En la planeación de las instalaciones se incluyen la teoría de los inventarios, la teoría de la distribución, las técnicas de la programación matemática, la teoría de colas, la teoría de secuencias y coordinación, las técnicas del Pert y CPM, y la teoría de reemplazo y mantenimiento. Hay pocas técnicas de la planeación de las instalaciones y equipo que no han sido sducionadas apropiadamente.

c) Materiales, abastecimientos y servicios

En la planeación de materiales y abastecimientos, los insumos necesarios para la operación de una compañía pueden no presentar problema alguno para los que planean, no existe razón para sospechar que serán deficientes los suministros futuros de materias primas, servicios públicos y otros, aunque no sea problema la disponibilidad, los costos de suministros estarán sujetos a cambios considerables. Los posibles aumentos en los costos justificarán la conveniencia de producir los materiales necesarios por cuenta propia.

d) Personal

En lo que se refiere a personal, aún existen pocas técnicas para planearlo, y se enfoca por lo general a los siguientes temas:

1. ¿Cuál es el número mínimo de hombres, por tipo, necesarios para cumplir las metas fijadas en el plan?
2. ¿Qué cantidad de personal, por tipo, debe ser contratado durante cada año del período de planeación?
3. ¿Cómo debe distribuirse el personal de reciente ingreso en las unidades de la organización?

Las siguientes consideraciones son tomadas con menor frecuencia en las

empresas:

4. ¿Cómo se debe contratar y seleccionar el personal a fin de obtener- los mejores empleados posibles?
5. ¿Qué clase de capacitación y entrenamiento debe recibir el personal tanto de nuevo ingreso como los de mas antigüedad en la empresa? ¿Cómo deben diseñarse y programarse las carreras en la organización?
6. ¿Cómo se deben diseñar tareas que proporcionen tanto productividad como una satisfacción máxima?
7. ¿Cómo puede desarrollarse el ambiente en el trabajo (física-económica y socialmente) a fin de que cada persona se le motive para trabajar tan cerca de los límites de su capacidad como sea posible, así como ampliar su capacidad?

La planeación de las inversiones

El dinero de una nueva empresa significa, el monto necesario para comenzar dicha compañía y tener disponibilidad para operar hasta su autofinanciamiento.

No obstante que la pregunta ¿Cuánto capital se necesita para iniciar un negocio?, tiene mucho sentido en las condiciones prácticas de la experiencia, ésta parece mostrar que la mayoría de los negocios nuevos cometen al menos dos errores importantes: no hacen una adecuada estimación de las necesidades de capital de trabajo y frecuentemente hacen una provisión demasiado cuidadosa de capital fijo. Esto es, el capital fijo de la empresa proveerá los medios para ser posible la producción. El dinero tiene que ser usado, por tanto, en terrenos, edificios, plantas, maquinaria, instalación, mobiliario, etc., pero tomando en cuenta las debidas precauciones para no tener una sobreinversión.

El capital circulante tiene que proveer la materia prima, pago de mano de obra y otros gastos de fabricación y, en general, los gastos administrativos, para producir los bienes o servicios planeados.

El capital circulante se subdivide en líquido y convertible, cuyo conjunto se clasifica como activo circulante. El activo líquido es el dinero en la caja y bancos y cualquier otro activo fácilmente transformable en dinero. El activo convertible está representado por materia prima, artículos en proceso y artículos terminados. Este último debe ser vendido y su valor reintegrado en efectivo. Si el dinero es usado para compra de materias primas, las cuales no pueden ser convertidas en bienes terminados, o no pueden ser vendidas, la circulación normal del dinero es interrumpida por la obsolescencia de inventarios, y el flujo del dinero hacia la caja para formar activo líquido se entorpece.

Las anomalías que pueden afectar las circulación del dinero pueden ser:

1. Inadecuado financiamiento.
2. Compromisos con bancos y acreedores.

3. Sobreinversión en activo fijo.
4. Existencias inmovilizadas y obsoletas.
5. Irregularidades en los cobros.
6. Pagos imprevistos.
7. Cálculos erróneos: de los ingresos, costos de producción y utilidades.
8. Gastos excesivos de los propietarios.

Son principios básicos financieros para el efectivo de la empresa:

- Evitar inversiones excesivas en activo fijo.
- Mantener el capital de trabajo en debida proporción con las ventas.
- Evitar existencias excesivas.
- Evitar el descuido en los cobros.

Activos fijos

Antes de que el empresario esté en capacidad de hacer estimaciones de la inversión en activos fijos, él debe tener alguna información preliminar relativa a:

- La selección del producto, productos o servicios y el precio de venta.
- El mercado de los productos o servicios y los canales de distribución.
- La ubicación de la industria.

La selección de la maquinaria para una nueva industria está estrechamente relacionada con el volumen de ventas esperado y los inventarios, incluyendo la posibilidad de futuras demandas.

El empresario deberá tener cuidado en no invertir mucho dinero en activos fijos, estos desembolsos son financiados con préstamos a largo plazo y pago de intereses.

La selección de maquinaria bajo las condiciones anteriores es muy problemática y la falta de previsión puede afectar peligrosamente la situación financiera de la industria.

En cuanto a la inversión en terrenos y edificios en un principio es recomendable su arrendamiento.

Las ventas

Una previsión de ventas se puede hacer, cuando la compañía determina su mercado, algunas empresas comienzan directamente su planificación comercial con la previsión de ventas.

El período normal para la previsión de ventas es de un mes aun cuando ciertas compañías preparan previsiones para períodos de tres, seis meses o un año. Otras instituciones revisan mensual o trimestralmente sus previsiones anuales. Las previsiones de ventas anuales deben coincidir con la planeación financiera anual y con

frecuencia se basa en una estimación de la actividad comercial que se espera para el siguiente año.

Las previsiones a corto plazo pueden ser convenientes cuando la actividad en el ramo de una compañía es tan dinámica o flexible que no es posible prever todo un año. Como ejemplo, las compañías de moda tanto fabricantes como detallistas, preparan previsiones de ventas que sólo cubren una temporada.

En algunos casos, las previsiones a largo plazo son útiles para la planeación financiera y de las necesidades a largo plazo de maquinaria, materiales e instalaciones. Estos cálculos a largo plazo son realmente estimaciones del potencial de ventas más que previsión de ventas.

Por otra parte, es necesaria la creación de un departamento de ventas para la realización de los objetivos, como lo mostraremos en el siguiente diagrama:

ETAPAS BASICAS DE ORGANIZACION	ADAPTACION DE LAS ETAPAS BASICAS A LAS VENTAS
<p>Determinar el objetivo</p> <p>Determinar las funciones de la organización de ventas.</p>	<p>Introducir en el mercado los productos elaborados.</p> <p>Publicidad Promoción Investigación de mercados Planeación de ventas Costo y presupuesto de ventas Ejecución de venta</p>
<p>Dividir racionalmente el trabajo por unidades compatibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sección de publicidad - Sección de promoción y ventas - Sección de administración de ventas: <ul style="list-style-type: none"> * Investigación * Planeación * Costos y presupuestos - Sección de ventas
<p>Asignar personal capacitado a las unidades de trabajo.</p>	<p>La eficacia de la organización de ventas depende en parte de que se asigne la persona adecuada al puesto adecuado. En este caso, se designan encargados o jefes de sección.</p>
<p>Asignar autoridad a cada puesto.</p>	<p>Para otorgar responsabilidad deben otorgar autoridad.</p>

Cabe aclarar que las secciones mencionadas en el tercer paso se adaptan a empresas medianas, pues las empresas pequeñas pueden asignar todas las funciones mencionadas a una sola persona.

La producción

La planeación de la producción es el conjunto de planes sistemáticos y acciones encaminadas a dirigir la producción, considerando los factores:

¿Cuánto? Qué cantidad de cada artículo es necesario producir.

¿Cuándo? En qué fecha se iniciará y terminará el trabajo de una de las fases.

¿Dónde? Qué maquinaria, grupo de máquinas y operarios se encargarán de

realizar el trabajo.

¿A qué costo? Estimar cuánto costará a la empresa producir el artículo o lote deseado del mismo.

Para ello es necesario implantar un sistema de producción, siempre y cuando se consideren los siguientes puntos:

Demanda

- ¿Cuánto vamos a vender?
- ¿Cuándo lo vamos a vender?

Almacén

- ¿Cuánto debemos de tener en inventario?

Producto

- Partes que lo componen:
- Proceso de fabricación de cada parte y subensamble del ensamble, secuenciado de operaciones.
- Tiempo - Tipo de producción
- Materiales necesarios
- Equipo y herramientas necesarias
- Materiales necesarios
- Taller
- Equipo existente y sus características
- Distribución en planta
- Carga actual del trabajo

Costos

- Costos directos: materiales y mano de obra
- Costos indirectos: para fines de estimación todos los costos no aplicables fácilmente a un producto se prorratean por hora-máquina, hora-hombre, pieza-kilogramo de producto terminado u otra unidad seleccionada.

Herramientas de la planeación financiera

Presupuestos

La palabra "presupuesto" se deriva del verbo presuponer que significa "dar previamente" por sentada una cosa. Se acepta también que presuponer es "formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, o de unos y otros, de un negocio cualquiera".

Desde el punto de vista técnico, no podemos aceptar que un presupuesto sea una mera sospecha o suposición, amén de que no sólo son susceptibles de presupuestar los ingresos y gastos de un negocio, sino también otros elementos financieros.

Por lo anterior podemos decir que presupuesto es: "Un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable".

Debemos entender que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

Las finalidades y objetivos de los presupuestos podemos identificarlos con el proceso administrativo:

- I. Consideración del futuro, encontrando la dirección que deben seguir las operaciones, para que los Manes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten (planeación).
- II. Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para obtener ese fin (organización y coordinación).
- III. Establecer un control, para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación con los objetivos establecidos (dirección y control).

Ventajas de los presupuestos:

- a) Basan su acción en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas; no se trata de la intuición de persona, ni de su habilidad para guiar el negocio, sino de aprovechar la experiencia de todos los que han seguido el mismo camino de aprovechar sus éxitos y evitar sus fracasos.
- b) Aprovechar al máximo dos características de la condición humana: El amor propio y la dignidad.

El hecho de que en la elaboración y ejecución de los presupuestos intervengan los diferentes jefes o encargados de bs presupuestos, hace que éstos consideren dicho presupuesto como suyo y pongan todo su esfuerzo en cumplirlo cabalmente. Máxime cuando saben que su eficiencia será medida en función de su habilidad para realizarlos objetivos encerrados en dichos planes.

- c) Permiten relacionar las actividades de la empresa con la tendencia de los negocios en general y facilita tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguirse.
- d) Facilita la función financiera, puesto que dirige el uso de los recursos y los esfuerzos por los canales de mayor utilidad. El saber cuándo y cuánto dinero se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y económicas.
- e) Permite ir comprobando el curso de las operaciones de acuerdo con lo

planeado, determinando qué departamentos han cumplido y cuáles no, fijando asimismo responsabilidades de los encargados de ejecutar las operaciones. Lo anterior se realiza durante el período presupuestal al final del mismo.

- f) Coordinan todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común, dentro de un programa balanceado y unificado.