

CAPITULO I.-

LA PLANEACION Y LA FUNCION FINANCIERA.

	<u>Página</u>
A.- Generalidades	2
B.- La Planeación en los Negocios	3
C.- Horizonte de la Planeación	5
D.- Planeación y Función Financiera	6

A.- GENERALIDADES

Dentro de las diversas funciones que comprende el Proceso Administrativo en las empresas, se encuentra la función de Planeación, la cual ha sido conceptuada por George R. Terry - en su obra "Principios de Administración" como el acto de escoger y relacionar hechos para proveer y formular actividades propuestas, que se suponen necesarias para lograr los resultados - deseados.

Lo anterior quiere decir, que para que se puedan - formular planes en la empresa deben basarse en hechos para proveer y ordenar actividades necesarias, como deben ser conducidas y en que proporción contribuyen a lograr los resultados que se - desean.

La planeación dice George Terry, es de tipo mental, es un trabajo de tipo intelectual para basarse o relacionarse - con la experiencia y conocimiento de la gerencia y mediante ella evitar los posibles obstáculos y si no es posible evitarlos, se reconocen como existentes, incluyéndose dentro de los planes, - junto con las previsiones respectivas para enfrentarse a ellos.

Toda Planeación involucra naturalmente algunas posi- bles alternativas, existiendo normalmente más de una forma para - lograr los resultados deseados. Así pues, se puede decir que plan - ficar es formular un plan de acción, expresados en volúmenes de -

ventas, compras, Producción, Mano de Odra, Gastos, Finanzas e Inversiones, convertir cada uno de esos volúmenes en valores a través de un Presupuesto y proyectar los planes de acción y Presupuestos en el tiempo, para lograr que los fines se realicen con la máxima eficiencia.

B.- LA PLANEACION EN LOS NEGOCIOS

La Planeación en los negocios se hace con el propósito de prolongar la existencia y ayudar al crecimiento de los mismos. Es bien sabido que nadie puede predecir -- con exactitud el futuro, sin embargo se estará mejor preparado si pensamos algo de ese futuro que si no lo hacemos.

Es indudable que cuando se pretende tomar una decisión, esta se hace tomando en consideración que por tratarse de un hecho con efectos hacia el futuro, las condiciones en las cuales se toma la decisión pueden cambiar en futuro, a no ser que sean tan relevantes los hechos del problema, que los resultados de dicha decisión se aproxime bastante a la certeza. Lo anterior es una situación que en pocas ocasiones se presenta, tomándose las decisiones en las empresas en la mayoría de los casos, bajo situaciones de riesgo e incertidumbre.

Aun cuando el futuro es absolutamente incierto, el trabajo en el tiempo presente adquiere una gran significación cuando se desarrolla en relación a resultados futuros. A

través de la Planación se fijan los resultados que deben alcanzarse y cuales son las cosas que realmente tendran que hacerse por el personal para lograr dichos resultados. La Planación en los negocios es la preparación para la acción e implica decisiones y programación de resultados. Deben prepararse pruebas de viabilidad de los planes. Dichos programas se piensan y preparan en forma cuidadosa a fin de lograr soluciones más efectivas. Cuando se carece de estos programas la planación en los negocios no es más que una utopia. En estos programas se empieza primero con el conocimiento del objeto, es decir - que es lo que se desea hacer y de allí se trabaja hacia atrás. Mediante el enlace del tiempo, decisiones y resultados, se formula un plan general del negocio que permite elevar el valor del mismo.

Mucho se ha discutido si el objetivo primario en los negocios es la obtención de utilidades como consecuencia de la inversión hecha en él, la Organización de la misma, el trabajo y los riesgos que afrontan los accionistas o propietarios de la misma. Sin embargo, este objetivo puede considerarse como primario, desde el punto de vista del interés que se desea, por eso que ya se tiene, es decir, una empresa organizada, en marcha, con el capital que requirió, con personal especializado. Es decir, qué, para lograr esa utilidad deseada es necesario el primer objetivo, que más es primario, y que-

es la producción de un satisfactor, sea un producto o servicio necesario, y como resultado de esto, se llega a obtener como es lógico a través de los diversos mecanismos de ventas, compras, personal etc., una utilidad.

Los planes para la continuidad de los negocios, se relaciona con los probables cambios en las características de los clientes, con los cambios tecnológicos que afectan al propio negocio, y los cambios en las costumbres y en los hábitos. Estos planes son razonados a través de las presunciones de la alta gerencia, basados en las tendencias a largo plazo, así como de los cambios que dichas tendencias reflejan.

C.- HORIZONTE DE LA PLANEACION

Los planes a que hemos hecho referencia anteriormente, deben ser, en cuanto al tiempo que los mismos comprendan, lo suficientemente largos para enmarcar todas las probabilidades posibles que pudieran llegarse a presentar en la Empresa. Lo anterior se relaciona con las necesidades que han de planearse y por que tiempo.

Existen compañías que sus planes los hacen por cinco años, y hacer revisiones semestrales o anuales de estos planes. Otras empresas hacen proyecciones a cinco años y no efectúan cambios a menos que sean de importancia y magnitud.

Otras empresas prolongan sus planes hasta diez años, además de los planes a cinco años y aun existen compañías-

que tiene planes adicionales a muy largo plazo, pero más que planes son estados de objetivos fundamentales.

La determinación del plazo a considerarse en estos planes, es una decisión de gran trascendencia existiendo algunas guías para decidir el plazo venidero o futuro, sin embargo todas ellas van encaminadas a determinar el tiempo para el cual debe planearse.

D.- PLANIFICACION Y FUNCION FINANCIERA

Las empresas en el camino a sus objetivos, se ven obligadas a realizar una serie de actividades para la realización material de los mismos. A este conjunto de actividades que tienen que llevarse a efecto se les conoce como Función. Es bien sabido que las funciones típicas en las empresas, independientemente de las clasificaciones que han dado diversos autores, son Investigación o desarrollo, Producción, Distribución, Personal y la que interesa para este estudio, la de Finanzas.

La función financiera tiene como objetivo la Proyección y correcta utilización de los fondos, así como el control de la rotación, de los mismos en la realización de las operaciones de la empresa, y por último la evaluación y aplicación de resultados obtenidos, todo ello con la finalidad de lograr los objetivos propuestos con la máxima eficiencia y al menor costo posible. Del concepto anterior se desprende que la --

función financiera es la tarea de proveer los fondos necesarios en las condiciones más beneficiosas para la empresa con el propósito de lograr los objetivos previamente establecidos. En este concepto se hace resaltar la parte central de la Función Financiera que es la de conservar el negocio con los fondos suficientes para lograr los objetivos propuestos.

En un sentido más amplio, comprende además una utilización más óptimas de los mismos dentro de la empresa.

Ahora bien, las finalidades anteriores no sería factible lograrlas sino existieran los controles financieros, los análisis y estándares financieros que han de contribuir al uso más efectivo de estos fondos, siendo por ello que el análisis y control financiero son indispensables para llevar a cabo la administración financiera con la máxima eficiencia. Ahora bien, relacionando los conceptos establecidos de Planeación y Función Financiera, la Planeación Financiera vendrá hacer la parte de la administración Financiera que determina el curso de acción a seguir, fijando las normas, políticas y procedimientos en relación a la obtención de fondos y su aplicación correcta, supeditándolos al tiempo y al costo.

La planeación financiera comprende las siguientes etapas:

a).- Establecimiento de las políticas a las cuales ha de sujetarse la función financiera, a efecto de lograr los -

objetivos propuestos.

b).- Fijación de toda la serie de procedimientos a - que ha de sujetarse la actividad financiera.

c).- Planeación de las inversiones y operaciones expresadas en unidades y valores en relación a un período determinado.

Segun Charles W. Gertenberg en su obra Financiamiento y Administración de empresas, establece que los pasos a seguir en la planeación son los siguientes :

- a).- Establecer las metas y objetos del negocio.
- b).- Pronosticar y evaluar las condiciones que afectan la realización de las metas.
- c).- Presupuestar y Programar las operaciones en términos de Pronostico.
- d).- Controlar las Operaciones de Acuerdo con el Presupuesto.
- e).- Evaluar los resultados, luego modificar las metas, el pronostico y/o el presupuesto conforme pueda requerirse.

Para lograr lo anterior es necesario contar con una serie de información relativa a ventas, tanto de volúmenes como - precios, sobre las utilidades, sobre el Punto de Equilibrio de la empresa, rentabilidad de la inversión, capital de trabajo, políticas de administración de cuentas por cobrar, inventarios, sobre -

decisiones de inversiones permanentes, información sobre las acciones de la empresa etc.

A través del análisis de esta información es factible conocer las necesidades de fondos de la empresa tanto - las relativas a corto plazo, como las que puedan afectar en - un periodo futuro. La primera se refiere a la Planeación Financiera a Corto Plazo y la Segunda a La Planeación Financiera a largo plazo, aun cuando de hecho la primera viene a quedar - comprendidas dentro de la segunda, en virtud de que las necesidades de fondos a largo plazo en la mayoría de los casos se - originan por proyectos que se hicieron visualizando un periodo largo, caso es, el de las necesidades de fondos que provoca una decisión de expansión.

En los capítulos siguientes me refiero a una de las herramientas indispensables para que la administración de la empresa pueda lograr sus objetivos a corto plazo, a saber - el Presupuesto de Caja. Pero esto requiere también la coordinación de los diversos planes de la empresa, reflejados en sus Presupuestos, por lo que es necesario conceptuar en primer termino que son los presupuestos, su clasificación, para llegar - al presupuesto de Caja, de tesorería o financiero que es el tema central de este trabajo, claro está que enfocado a la Planeación y control administrativo.