

# CÓMO LLEVAR A CABO UNA BUENA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS

*Carlos Ramírez Prieto  
Blanca Lidia Márquez Miramontes*

## RESUMEN

La planeación financiera es una de las herramientas más importantes en las empresas, ya que es la base para que éstas salgan adelante. En muchas compañías es un tema que se deja a un lado y se enfocan en otros aspectos que son del día a día. Algo muy importante en las empresas, es que fijen objetivos primordiales en el incremento de sus utilidades y la subsistencia en el sector de la economía, en el cual se desarrollan cada una de ellas; asimismo, es muy importante que lleven a cabo un buen desarrollo organizacional, ya que de esto dependerá mucho que puedan planear financieramente a futuro, por ejemplo, pago a sus proveedores, manejo de crédito, gastos administrativos, gastos generales, entre otros, para poder lograr resultados más óptimos. Es por eso que se eligió este tema y no sólo se cree que es

una de las herramientas más importantes, sino la más importante, porque de ella se desencadenan todas las demás.

**Palabras clave:** flujo de efectivo, desarrollo organizacional, planeación a corto y largo plazo.

## INTRODUCCIÓN

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen dos aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera: planeación del efectivo, que implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa; y planeación de las utilidades, que se refiere a la preparación de estados financieros proforma. Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) determinan las acciones financieras planeadas de una com-



pañía 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 compañía 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.

## PREGUNTAS

### PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué beneficios obtienen las empresas al contar con una planeación financiera?
2. ¿Cuáles son sus ventajas?
3. ¿Qué consecuencias tiene el no realizar una planeación financiera?
4. ¿Cuál es el principal problema cuando se pierde la planeación financiera?
5. ¿Cómo afecta una mala planeación a los empresarios?
6. ¿Cómo afecta una mala planeación a los subordinados?
7. ¿Cuál es el principal beneficio de planear?
8. Si no se lleva a cabo una planeación financiera y la compañía está a punto de fracasar, ¿qué posibilidades existen de que salga adelante y cómo lo llevaría a cabo?
9. ¿Cómo influye en la administración del capital de trabajo?
10. ¿Qué tipo de decisiones realizan las empresas al momento de analizar sus estados financieros?
11. ¿Cómo se debe identificar el proceso de planeación financiera?
12. ¿Cómo participa el ejecutivo de finanzas en la planeación de la organización?
13. ¿Cómo se lleva a cabo en las compañías la evaluación financiera de proyectos de inversión?
14. ¿Cómo funciona el sistema *DuPont* de análisis financiero en las empresas?
15. ¿Cómo influye el análisis FODA en la planeación financiera?
16. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación financiera a corto plazo?
17. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación financiera a largo plazo?
18. ¿Cuáles son los principales presupuestos que manejan las compañías y cómo están estructuradas?
19. ¿Cuál sería el método óptimo de las cuentas por cobrar?
20. ¿Cómo manejan las empresas su administración de crédito?
21. ¿Cuál es el mayor riesgo de inversión en los inventarios?
22. ¿Cómo evalúan las compañías sus proyectos de inversión?
23. ¿Qué elementos consideran al evaluar sus proyectos de inversión?
24. ¿Qué técnicas de evaluación de proyectos de inversión manejan las empresas?
25. ¿Cómo puede hacer una compañía para que todas sus funciones de organización estén balanceadas correctamente?

### PREGUNTA GENERAL

¿Cómo impacta la planeación financiera en el desarrollo y capital de la empresa?

### OBJETIVO

El objetivo de llevar a cabo una buena planeación financiera, es que sea una herramienta empresarial muy útil para evaluar los resultados financieros del negocio, lograr una mayor comprensión de los gastos necesarios y gastos fijos de la compañía, y tomar decisiones.

### HIPÓTESIS GENERAL

#### H1

La planeación financiera impacta positivamente en el desarrollo de la empresa.

#### H1o

La planeación financiera no impacta positivamente en el desarrollo de la compañía.

### DELIMITACIÓN O ALCANCE

Se realizará una investigación de la planeación financiera en empresas de giro comercial, industrial y de servicios.

### JUSTIFICACIÓN

El motivo de esta investigación es analizar el impacto que ha tenido el llevar a cabo una mala planeación en algunas compañías de nuestro país, ya que muchas de las veces se gasta más de los ingresos que se obtienen, y muchos de estos gastos se vuelven fijos, sin contemplarlos como tal, y con la misma poder resolver dicho problema y proponer estrategias.



## PROCESOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr tasas de crecimiento, depende en gran parte de la planeación de sus actividades, del desarrollo de programas de nuevos productos y servicios, y de la adopción de estrategias adecuadas. La necesidad de planear se deriva del hecho de que toda organización opera en un medio que experimenta cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica. El ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, debido a que la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales, que a su vez demandan la integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales y, algunas veces, incluso, de culturas diferentes.

En este contexto ambiental surge la necesidad de dirigir organizaciones bajo ideas y conceptos de la planeación estratégica concebida como un proceso dinámico y sistemático basado en una actitud y una forma de vida, que requiere dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro, con el objeto de tomar decisiones en el presente para aprovechar de la mejor manera las oportunidades y así evitar los peligros.<sup>8</sup>

Aunque la planeación financiera se oriente a largo plazo, en su proceso lle-

va implícitos el corto y mediano plazos. Cuando acaba un año es común hacer un balance y formular los deseos del próximo; esta actividad se repite en todos y cada uno de los ámbitos de la vida. Se puede decir que es un buen momento para evitar repetir en el próximo año los errores que se cometieron en el actual.

En el mundo empresarial siempre suceden cosas que, *a priori*, no estaban contempladas en el guión. Sin embargo, en su mano está el conseguir minimizar estos factores planificando adecuadamente la actividad y necesidades.

Tanto cuando se embarca en una aventura empresarial como para cualquier empresa en funcionamiento, se deben tener claras las líneas estratégicas que marcan la actividad. La mejor forma de concretar estas ideas, es plasmándolas en una serie de objetivos concretos y alcanzables, que sirven para crear el plan de negocio, la guía en la operativa diaria. Como último eslabón, no por ello menos importante, se obtienen las necesidades financieras. ¿Cuántas veces se tienen ideas brillantes que no se pueden materializar por falta de recursos?, o lo que es peor, ¿cuántas veces han fracasado proyectos porque no se habían cuantificado correctamente las necesidades financieras y no se puede hacer frente a las deudas? De ahí la importancia de una adecuada planificación financiera.

La correcta identificación de las necesidades supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de cualquier compañía. Es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades correctamente, que convertir el “apagar fuegos” en una actividad cotidiana. De esta manera, se reduce la aparición de elevados

gastos financieros provocados por negociaciones desfavorables y precipitadas.<sup>9</sup>

La estrategia de una empresa se visualiza a través del proceso de planeación financiera por medio de tres decisiones financieras fundamentales: inversiones, estructura de capital y política de dividendos, las cuales se describen a continuación:

### INVERSIONES

Las compañías realizan dos tipos de inversiones:

I. Aquellas necesarias para la adquisición de maquinaria, equipo de reparto, edificios, inventarios, por mencionar algunos, las cuales deben existir para la operación de la organización. II. Inversiones temporales de sus recursos excedentes, que generarán beneficios en el futuro y que, posteriormente, serán convertidas en efectivo para financiar nuevos proyectos.

### ESTRUCTURA DE CAPITAL

En lo que se refiere a la estructura de capital de una empresa, esta decisión es un proceso interactivo en el que se determinan simultáneamente las necesidades de recursos, las fuentes mediante las cuales se van a financiar dichos requerimientos — internas o externas—, así como las condiciones en las que se dispondrá de estos recursos (costo de capital esperado).<sup>10</sup>

8 Conrado Aguilar Cruz. Profesor-investigador del Centro de Ciencias Sociales y Humanidades de la UTM, 2005.

9 Julio César Quintero Pedraza. Empre Sur, S. A. Planificación financiera, octubre de 2009.

10 Celina López Mateo. Maestra del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara, febrero de 2007.



*Proceso de una planeación financiera*

- a) Fines: especificar metas y objetivos
- b) Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas que permitan lograr los objetivos
- c) Recursos: determinar tipos y cantidades de recursos necesarios, de dónde se originan y a dónde se asignarán
- d) Realización: delinear los procedimientos para tomar decisiones, así como organizarlos para ejecutar el plan
- e) Control: delinear los controles para detectar los errores, así como prevenirlos y corregirlos

Es evidente que una compañía que no elabora planes financieros no puede mantener una posición de progreso y rentabilidad. Una empresa de éxito requiere de sentido común, buen juicio y experiencia, pero una verdadera dirección requiere la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones, de manera que asegure el logro de dichos objetivos. La planeación financiera a largo plazo es de 2 a 5 años y la de corto plazo es en menos de 1 año, con el fin de buscar un punto de equilibrio, que consiste en predeterminar un importe en el cual la compañía no sufra pérdidas ni obtenga utilidades; es decir, el punto en donde las ventas son iguales a los costos y los gastos.

Para obtener esa cifra, es necesario reclasificar los costos y los gastos del estado de pérdidas y ganancias de la empresa en sus costos fijos y sus costos variables.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Carlos Magaña Muñiz, Mtro. en Finanzas, UACH. Ciencias Administrativas, noviembre de 2008.

Sin embargo, no existe un plan perfecto. Para alcanzar un plan cercano al óptimo, se realizan procesos de prueba y error.

Una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden dar al traste con el buen desempeño de la compañía o que, al menos, logren entorpecerla, con el fin de tomar medidas que contrarresten estos efectos.

Todos los análisis y observaciones nos llevan a pensar que la planificación no es sólo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable, dejando de lado lo improbable (deseables o indeseables).

**PREVISIÓN**

**S**e debe prever lo probable y lo improbable, ya sea de beneficio o desmedro para la empresa.

**FINANCIACIÓN ÓPTIMA**

**N**o existe un plan óptimo. “Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio.” Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etcétera, no es fácil, pero es la tarea del director financiero de una firma.

**MIRAR EL DESARROLLO DEL PLAN**

**O**bservar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así, tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias. “...los planes de largo plazo sirven como puntos de referencia para juzgar el comportamiento posterior.”

Otro punto en el que el planificador financiero debe ser cuidadoso, es en no involucrarse demasiado en los detalles, porque se pueden pasar por alto ítems de gran importancia dentro de la estrategia.

Como no existe una teoría que lleve al óptimo plan financiero, la planificación se realiza mediante procesos de prueba y error. Antes de inclinarse por un plan definitivamente, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos futuros.

Cuando se proyecta una buena cantidad de planes, se emplean modelos de planificación que permiten prever las consecuencias futuras. Aunque no dan el óptimo plan, sí hacen la tarea más sencilla y abreviada, y nos pueden acercar a él.<sup>12</sup>

**ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**A** comienzos de los años sesenta, los académicos y estudiosos de la administración la consideraron muy importante para alcanzar el éxito empresarial.

Inicialmente, Chandler propuso un concepto de planeación estratégica: “determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto”. Comprende varios aspectos interesantes como:

- a) Entra a jugar un papel determinante el concepto de largo plazo, el cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones

<sup>12</sup> Carlos Magaña Muñiz, Mtro. en Finanzas, UACH. Ciencias Administrativas, marzo de 2009.



- b) Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados
- c) Se concibe que para alcanzar metas propuestas, es necesario adelantar ciertas acciones y que éstas necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- d) Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo<sup>13</sup>

## CONCEPTO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Es la parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro de un organismo social, o bien, es la técnica que aplica el profesional para la evaluación futura de una empresa y así tomar decisiones acertadas, o también, es la herramienta que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de una compañía pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas.<sup>14</sup>

## CARACTERÍSTICAS

Es una parte de la administración financiera. Efectivamente, la administración financiera se divide en las siguientes partes:

- a) Recopilación de datos significativos
- b) Análisis financiero

<sup>13</sup> López, Carlos (2001). *Estrategia y dirección estratégica*. 3ª edición.

<sup>14</sup> Perdomo Moreno, Abraham (2005). *Planeación financiera para épocas normal y de inflación*. 6ª edición. Editorial Thompson, p. 7.

- c) Planeación financiera
- d) Control financiero
- e) Toma de decisiones acertadas
- f) Logro de objetivos preestablecidos

Por lo tanto, la planeación financiera es parte integrante de la administración financiera.

- 2ª. Tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero
- 3ª. De una empresa privada, pública, social, doméstica o mixta
- 4ª. Para tomar decisiones acertadas, es decir, conclusión de diversos cursos de acción en condiciones de certeza, riesgo, incertidumbre y conflicto, a corto, mediano y largo plazos, etcétera.
- 5ª. Para alcanzar los objetivos preestablecidos, los cuales en términos generales se encauzan a aumentar el valor de la compañía; es decir, incrementar el capital contable de la misma.
- 6ª. Propietarios y directivos de la alta gerencia son los que, generalmente, proponen, con sentido común, las metas u objetivos a lograr por la empresa; por ejemplo:

- a) Rendimiento sobre la inversión.
- b) Índice de endeudamiento total o apalancamiento financiero.
- c) Relación de capital de trabajo.
- d) Relación del pasivo a plazo mayor de un año respecto al activo fijo.
- e) Existencias en caja y bancos en relación con el volumen de ingresos.
- f) Rotación de cuentas por cobrar.
- g) Rotación de inventarios.
- h) Dividendos por acción.
- i) Porcentaje de dividendos sobre las utilidades.

- j) Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre las ventas.
- k) Porcentaje de utilidad sobre ventas.
- l) Tasa de interés sobre créditos a corto, mediano y largo plazos.
- m) Mezcla o composición de los créditos bancarios, etcétera.<sup>15</sup>

- Es una herramienta o técnica financiera
- Que aplica el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero, contralor, etcétera
- Siendo el objetivo principal de la planeación financiera, la evaluación futura, proyectada o estimada
- De una empresa pública, privada, mixta o social, desde el punto de vista financiero.<sup>16</sup>

## CLASIFICACIÓN

1. Del punto de equilibrio.
2. De la planeación de utilidades.
3. Del apalancamiento y riesgo de operación.
4. Del apalancamiento y riesgo financiero.
5. Del pronóstico financiero.
6. Del estado de origen y aplicación de fondos proforma.
7. Del estado de resultados proforma.
8. Del estado de situación financiera proforma.
9. Del estado de origen y aplicación de recursos proforma.

<sup>15</sup> Perdomo Moreno, Abraham (2009). *Métodos y modelos de planeación financiera*. 2ª edición. Ediciones PEMA, marzo, pp. 25 y 26.

<sup>16</sup> Perdomo Moreno, Abraham (2010). *Planeación financiera para épocas normal y de inflación*. 3ª edición. Editorial ECASA, p. 5.



## MÉTODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Es el orden que se sigue para separar, conocer y proyectar los elementos descriptivos y numéricos necesarios para la evaluación futura de una compañía.

## PARTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

- Fines: especificar metas y objetivos
- Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con los que habrán de alcanzarse los objetivos
- Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, al igual que definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades
- Realización: delinear los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse
- Control: delinear un procedimiento para prever o detectar errores o fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad<sup>17</sup>

## OBJETIVOS Y METAS

Es evidente que una empresa que no elabora planes financieros, no puede mantener una posición de progreso y redituabilidad.

Una compañía se dirige con éxito mediante decisiones dictadas por el sentido común, el buen juicio y la experiencia, pero una verdadera dirección de

empresas requiere la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones, de manera que se asegure el logro de esos objetivos; en ese sentido, no se puede dirigir sin planeación financiera.

La fijación de objetivos está estrechamente ligada con el estilo de la compañía en la resolución de los problemas, destacando tres tipos de corporaciones:

- Las reactivas
- Las planeadoras
- Las emprendedoras

Las empresas reactivas son aquellas que esperan a que se presenten los problemas en vez de preverlos. Las metas y objetivos de su planeación financiera reflejarán, en su mayoría, la continuación de los negocios actuales, porque tratarán de superar sus ventas, su penetración en el mercado, el rendimiento de sus inversiones y la estructuración de su posición financiera, de acuerdo con los principios de la liquidez y el apalancamiento.

Las compañías planeadoras son las que se anticipan a los problemas. Los objetivos podrán reflejar los propósitos de contrarrestar determinada acción esperada de los competidores, la necesidad de sustituir materiales que se tornen escasos por otros, la sustitución de procesos de producción por otros más recientes, así como la sustitución de maquinaria y equipos obsoletos, el cambio de ubicación de alguna planta u oficina, etcétera.

Las empresas emprendedoras son aquellas que prevén los problemas y las oportunidades. Sus objetivos reflejarán los propósitos de desarrollar nuevos productos, de abarcar nuevos mercados y de entrar a nuevos tipos de negocios, lo que implicará una serie de reestructuraciones, tanto de capital como de su organización, procedimiento de trabajo y, tal vez, la adquisición de otras empresas, o la combinación y fusión con otras,

cambiando en ocasiones hasta de giro comercial o industrial.

## CONTROL FINANCIERO

Si planear es tomar decisiones, el control es evaluar dichas decisiones, incluyendo las de no hacer nada, una vez que se han tomado.

### Fases del control financiero

- Pronosticar los resultados de las decisiones en forma de medidas de rendimiento.
- Reunir la información sobre el rendimiento real.
- Comparar el rendimiento real con el pronosticado.
- Cuando se descubre que una decisión es deficiente, se busca el procedimiento que la causó y se corrigen sus consecuencias hasta donde es posible.<sup>18</sup>

## FACTORES

La planeación no puede verse como un proceso que se lleva a cabo una vez, ni siquiera de tiempo en tiempo. Debe ser un proceso continuo, yendo de la planeación a la implantación y al control, y de allí nuevamente a la planeación y así sucesivamente, puesto que el proceso administrativo de una empresa es constante, y las principales etapas de éste son precisamente la planeación, la implantación y el control.

Tampoco debe verse el proceso como una secuela de pasos en orden riguroso: en realidad muchas actividades son simultáneas y no secuenciales, y existe una interacción entre muchas de ellas.

17 Perdomo Moreno, Abraham (2002). *Elementos básicos de administración financiera*. 10ª edición. Económico Administrativo, pp. 131-132.

18 Perdomo Moreno, Abraham (2006). *Elementos básicos de administración financiera*. 7ª edición. Editorial ECASA, pp. 132-133.



Es conveniente destacar que la esencia de la planeación de alto nivel, es decir, la planeación estratégica, es una búsqueda constante de opciones estratégicas a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la compañía. Las decisiones estratégicas se caracterizan por ser determinantes para la vida de la empresa, comprometen su futuro y casi siempre se refieren a la relación de ésta con su entorno. Sin embargo, se consideran también estratégicas las decisiones sobre situaciones internas en una compañía de gran envergadura, las que por su gran importancia comprometen su capacidad para cumplir sus objetivos principales.

A menudo surge la necesidad de volver a delinear una estrategia cuando se presenta alguna contingencia o se advierte una tendencia, que desvía la trayectoria de la empresa, alejándola de sus objetivos.

Existen corporaciones que revisan su estrategia sólo cuando algún acontecimiento externo (variación de un factor ambiental condicional) las pone sobre aviso o cuando circunstancias internas alarmantes se hacen evidentes (variación en los condicionales internos). Estas compañías –que son la mayoría– revisan su planeación estratégica únicamente bajo tales circunstancias.

Hay otras empresas –la minoría– que se apegan a un sistema anticipante de planeación, y constantemente revisan, analizan y reevalúan sus premisas, sus hipótesis y sus prioridades en materia de planeación de alto nivel.<sup>19</sup>

### IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

1. Propicia el desarrollo de la compañía al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la compañía al ambiente que le rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
7. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo suministra las bases a través de las cuales la empresa operará.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. La moral se eleva sustancialmente al conocer todos los miembros de la compañía hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.

15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.<sup>20</sup>

### DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Debido al crecimiento que la compañía está teniendo, se considera el siguiente esquema de planeación estratégica:

1. Creación de un Comité de Planeación.
2. Selección de los integrantes con base en sus conocimientos y experiencias.
3. Análisis de los factores internos y externos, que se involucren en dicho proceso.
4. Mayor apoyo a miembros del Comité de Planeación, disminuyendo la dependencia del Comité de Dirección.

Los objetivos del Comité de Planeación son:

Elaborar las estrategias generales que den foco y dirección a todos los esfuerzos e interacciones:

- Matriz de mercados/Productos
- Estrategia comercial
- Estrategia tecnológica
- Estrategia operacional
- Estrategia humana
- Estrategia financiera

<sup>19</sup> Perdomo Moreno, Abraham (2004). *Planeación financiera para épocas normal y de inflación*. 3ª edición. Editorial ECASA, pp. 15-16.

<sup>20</sup> García, Munch (2005). *Fundamentos de administración*. 6ª edición, septiembre, pp. 65-66.



## PROPUESTA METODOLÓGICA

### TIPO DE ESTUDIO

La investigación realizada es un tipo de estudio correlacionado, ya que determina la explicación y cuantificación de la relación entre las variables de planeación financiera y desarrollo organizacional. Asimismo, se encontró que existe una correlación de los resultados obtenidos de la investigación con las hipótesis general y nula.

### VARIABLES

- **Variable dependiente:** desarrollo organizacional; es un proceso sistemático planificado, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la corporación, enfocándose en organizaciones para lograr que funcionen mejor
- **Variable independiente:** planeación financiera; busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa y está presente tanto en el área operativa como en el área estratégica. La planeación financiera depende de un buen desarrollo organizacional.

### TIPO DE MUESTRA

El tipo de muestreo realizado en la investigación fue por conveniencia, ya que se obtuvieron muestras representativas, así como la selección directa e intencional de las compañías, a las que se pudo tener fácil acceso.

### ENCUADRE DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una pregunta general, hipótesis e hipótesis nula, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

<b>PREGUNTA GENERAL</b>
¿Cómo impacta la planeación financiera en el desarrollo y capital de la empresa?
<b>OBJETIVO GENERAL</b>
Evaluar los resultados financieros de la empresa para lograr una mayor comprensión de los gastos necesarios, así como gastos fijos, y tomar decisiones.
<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>
La planeación financiera impacta positivamente en el desarrollo de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

### ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se realizó este análisis para llevar a cabo una buena planeación financiera, tomando en cuenta dos variables (planeación financiera y desarrollo organizacional) y nueve ítems. La siguiente tabla muestra las variables, dimensión, indicadores e ítems.

## MÉTODOS

### ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

La encuesta tuvo un total de 2 variables (planeación financiera y desarrollo organizacional) y 9 ítems. Primero se realizó un piloteo a 10 empresas, obteniendo como resultado una confiabilidad de 0.8532 y gracias a éste no fue necesario realizarle algún cambio a la encuesta. Con el buen resultado que se obtuvo por el piloteo, se aplicaron un total de 35 encuestas de levantamiento formal, obteniendo como resultado una confiabilidad de 0.7932, por lo cual llegamos a la conclusión de que había bajado, debido a que la mayoría de las empresas encuestadas eran personas físicas y no le daban mucha importancia a la planeación financiera.

ESTUDIO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS COMERCIALES

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Planeación financiera	En las empresas comerciales y que sirva de base para tomar decisiones acertadas	Reportes	<p>¿Es importante que los gerentes de negocios tengan la información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>



**PRUEBAS DE HIPÓTESIS  
CON REGRESIÓN LINEAL**

Con los resultados obtenidos por medio del levantamiento formal, se verificaron las pruebas de hipótesis y se llegó a la conclusión de que el trabajo se realizara con la hipótesis general.

**ANÁLISIS DE  
RESULTADOS**

**PILOTEO**

El piloteo fue aplicado para realizar un estudio y evaluación de la situación financiera de las compañías. Para ello se tomaron como referencia 2 variables: la planeación financiera, que contaba con 4 ítems; y el desarrollo organizacional, también con 4 ítems. Éste consistía en que el encuestado debía marcar si su empresa era persona física o moral, el tipo de compañía (comercial, de servicios o industrial), así como su giro, años de antigüedad, número de socios y número de empleados. Se contestó por medio de una escala *Likert*, en donde el número 5 era Totalmente de acuerdo; 4, De acuerdo; 3, Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 2, En desacuerdo; y 1, Totalmente en desacuerdo. Se aplicaron un total de 10 encuestas para el levantamiento del piloteo y después de ver el resultado, el cual fue de 0.8532, ya no se le hicieron cambios a la encuesta por el grado de confiabilidad. Con el buen resultado que se obtuvo por el piloteo, se aplicaron un total de 35 encuestas de levantamiento formal, obteniendo como resultado una confiabilidad de 0.7932, por lo que se llegó a la conclusión de que había bajado, debido a que la mayoría de las compañías encuestadas eran personas físicas y no le daban mucha importancia a la planeación financiera.

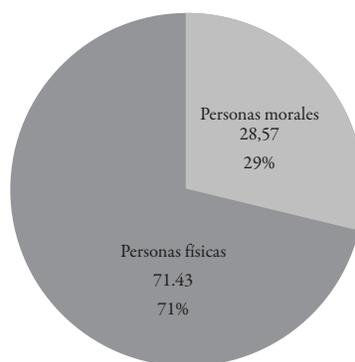
**DATOS GENERALES**

Se realizaron un total de 35 encuestas, de las cuales 71.43%, equivalente a 25 empresas, son personas morales, mientras que 28.57%, equivalente a las 10 compañías restantes, son personas físicas (ver tabla y gráfica 4.1).

**Tabla 4.1** Tipo de empresa

PERSONAS	%
Personas físicas	28.57
Personas morales	71.43

**Gráfica 4.1** Tipo de empresa

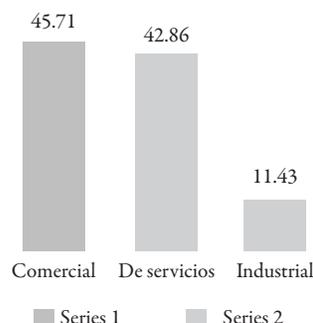


La gráfica 4.2 muestra que 45.71%, es decir, 16 empresas, son comerciales, mientras que 42.86%, es decir, 15 compañías, son de servicios; y solamente 11.43%, es decir, 4 corporaciones, son industriales (ver tabla 4.2).

**Tabla 4.2** Giro de la empresa

EMPRESA	%
Comercial	45.71
De servicios	42.86
Industrial	11.43

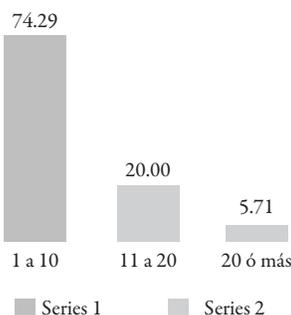
**Gráfica 4.2** Giro de la empresa



Casi 75% de las empresas tienen una antigüedad de 1 a 10 años, equivalente a 26 compañías; 7 poseen de 11 a 20 años, equivalente a 20%; y 5.71%, es decir, 2 corporaciones, tienen más de 20 años de antigüedad (ver tabla y gráfica 4.3).

**Tabla 4.3** Años de antigüedad

ANTIGÜEDAD	%
1 a 10	74.29
11 a 20	20
20 o más	5.71



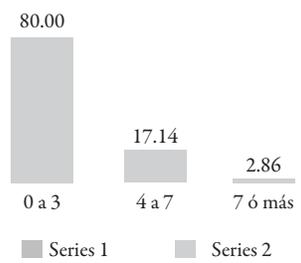
En la gráfica 4.4, 80% tiene de 0 a 3 socios, esto es porque se está incluyendo a las personas físicas, mientras que 17.14%, es decir, 6 empresas, cuenta con entre 4 y 7 socios; y solamente 2.86%, es decir, una empresa, tiene más de 7 socios (ver tabla 4.4).



Tabla 4.4 Número de socios

NÚMERO DE SOCIOS	%
0 a 3	80
4 a 7	17.14
7 o más	2.86

Gráfica 4.4. Número de socios

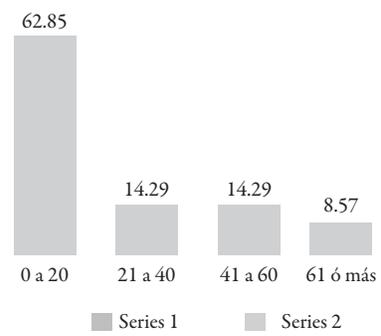


La mayoría de las empresas cuentan con menos de 20 empleados equivalente a 62.86%; de 21 a 40 empleados, 5 compañías; de 41 a 60 empleados también sólo 5 corporaciones; y sólo 3 empresas cuentan con más de 61 empleados (ver tabla y gráfica 4.5).

Tabla 4.5 Número de empleados

NÚMERO DE EMPLEADOS	%
0 a 20	62.86
21 a 40	14.29
41 a 60	14.29
61 o más	8.57

Gráfica 4.5. Número de empleados



**PRUEBA DE HIPÓTESIS**

La planeación financiera depende de un buen desarrollo organizacional. Esto significa que el poder llevar un buen control de las compras, gastos de administración, gastos generales, pago a proveedores, crédito, etcétera, va a depender de llevar un control de lo que se está gastando, comprobar que la cobranza sea cobrada en el tiempo establecido, el manejo del crédito, así como que no exista fuga de capital en gastos innecesarios.

Número de encuestas = 35  
 Número de ítems = 9  
 Alpha = .7930

En la tabla 4.6 se muestra que existe baja correlación con la variable independiente (planeación financiera), pero que sí existe cierta correlación con la variable dependiente (desarrollo organizacional) de 0.438:

En la tabla 4.7 se muestra la relación que existe entre la variable dependiente (desarrollo organizacional) y la variable independiente (planeación financiera):

En la tabla 4.8 se muestran los coeficientes estandarizados y no estandarizados de la variable dependiente:

En la gráfica 4.6 se muestra la existencia de una baja correlación de la variable independiente (planeación financiera) (tabla 4.6), además de cierta correlación con la variable dependiente (desarrollo organizacional): 0.438. La línea roja es la variable independiente que nos muestra la baja correlación:

Gráfica 4.6

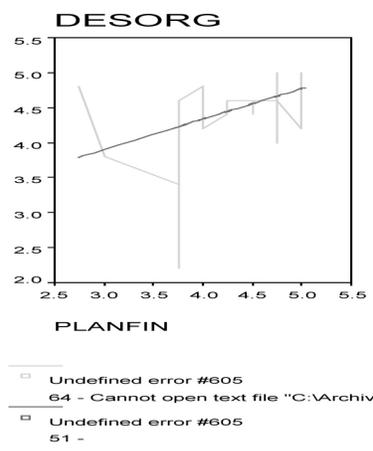


Tabla 4.6

		n		
M	R			
1	a	2	3	4
	a		s	



Tabla 4.7

v b

<b>M</b>			<b>fi</b>		<b>F</b>	<b>B</b>
1	R	1	1	1	2	a
	R	4	3			
	0	9	3			
a	D	N		B e V		P

Tabla 4.8

a

		<b>b</b>	<b>d</b>			
<b>M</b>		<b>B</b>		<b>B</b>	<b>t</b>	<b>B</b>
1	(	a	7	0	3	0
	P		8	5	8	0
a	D			B		

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de la investigación fue identificar que llevar a cabo una buena planeación financiera, es una herramienta organizacional muy útil para evaluar los resultados financieros de la empresa y lograr una mayor comprensión de los gastos necesarios y gastos fijos, así como para tomar decisiones. Éste se alcanzó debido a que se obtuvo un resultado de confiabilidad de 0.8532 y los supuestos de esta investigación fueron que la planeación financiera impacta positivamente en el desarrollo de la compañía, además de la comprensión de los gastos necesarios y gastos fijos de la misma, y la toma de decisiones; por

lo tanto, se rechaza que la planeación financiera no impacta positivamente en el desarrollo de la corporación.

En esta investigación se analizaron algunas empresas para darse cuenta de cómo aplican la planeación financiera, por lo que se encontró que todas se basan en los objetivos que cada una de ellas tienen, dependiendo de su giro. En la mayoría de las compañías que se investigaron, se basan en la planeación estratégica, crean comités para la planeación que se va a realizar y seleccionan a sus integrantes con base en sus conocimientos y experiencias; en estos casos similares, se pudo identificar que estas empresas sí aplican flujos de efectivo y planeaciones a largo plazo.

Se recomienda para futuras investigaciones incluir la variable de punto de

equilibrio, ya que para llevar a cabo una buena planeación financiera también es necesario que los ingresos totales obtenidos se igualen a los costos asociados con la venta de un producto, y de esta manera poder determinar la posible rentabilidad de su venta.

## REFERENCIAS

Aguilar, C. Profesor-investigador del Centro de Ciencias Sociales y Humanidades de la UTM, 2005.  
 García, M. (2005). *Fundamentos de administración*. 6ª edición, septiembre, pp. 65-66.  
 López, C. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de



- la Universidad de Guadalajara, febrero de 2007.
- López, C. (2002). *Estrategia y dirección estratégica*. 3ª edición.
- Magaña, C. Mtro. en Finanzas, UACH. Ciencias administrativas, noviembre de 2008.
- Mtro. en Finanzas, UACH. Ciencias administrativas, noviembre de 2008.
- Nepsa Pliant Corporation, S. A. de C. V. Parque Industrial la Perla, Estado de México, enero de 2008.
- Perdomo, A. (2005). *Planeación financiera para épocas normal y de inflación*. 6ª edición. Editorial Thompson, p. 7.
- (2009). *Métodos y modelos de planeación financiera*. 2ª edición. Ediciones PEMA, marzo, pp. 25 y 26.
- (2010). *Planeación financiera para épocas normal y de inflación*. 3ª edición. Editorial ECASA, p. 5.
- (2002). *Elementos básicos de administración financiera*. 10ª edición. Económico Administrativo, pp. 131-132.
- (2006). *Elementos básicos de administración financiera*. 7ª edición. Editorial ECASA, pp. 132-133.
- (2004). *Planeación financiera para épocas normal y de inflación*. 3ª edición. Editorial ECASA, pp. 15-16.
- Quintero, J. L. Empre Sur, S. A. Planificación financiera, octubre de 2005.
- Escalona, Iván. Business Electronics. México, febrero de 2009.

