UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

"Análisis de Herramientas de Planificación Financiera."

.

MEMORIA PARA OPTAR

AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Y

AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: **SR. EDUARDO QUEVEDO GODOY**

Alumno: **SRTA. DIANA N. CABRERA ROJAS**

VIÑA DEL MAR, 2013

ÍNDICE.

Contenido

Presentación

ÍNDICE. 2

Dedicatoria 5

Agradecimientos 6

Resumen 7

Abstract. 8

INTRODUCCIÓN. 9

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 12

1.1. Introducción a la planificación directiva. 12

1.1.1. Planificación directiva 12

1.1.2. Importancia de la planificación directiva. 13

1.1.3. Características de la planificación directiva. 14

1.1.4. Dimensión sobre el tiempo en la Planificación. 15

1.2. Finanzas y director financiero. 16

1.2.1. Finanzas. 16

1.2.2. Director financiero. 16

1.2.3. Decisiones de administración financiera. 17

1.3. Planificación financiera. 18

1.4. Planificación financiera a largo plazo. 19

1.4.1. El crecimiento como una meta de la administración. 19

1.4.2. Dimensiones de la planificación financiera. 20

1.4.3. Logros de la planeación. 20

1.4.4. Modelos de planificación financiera 21

1.4.5. Ingredientes de modelos de planificación financiera. 22
1.5. Planificación financiera a corto plazo. 24
1.5.1. Previsión de necesidades financieras a corto plazo. 24
1.5.2. Rastreo de los cambios en el efectivo. 25
1.5.3. Rastreo de los cambios en el capital de trabajo neto. 25
1.5.4. Capital de trabajo neto permanente. 25
1.5.5. Capital de trabajo temporal. 25
1.5.6. Elección de la política financiera. 26
1.5.7. Fuentes de préstamos a corto plazo. 26
1.5.8. Financiación a corto plazo con papel comercial o pagarés. 28
1.5.9. Financiación a corto plazo con financiación garantizada. 28
1.5.10. Cuentas por cobrar como garantía. 29
1.5.11. Pignoración de las cuentas por cobrar. 29
1.5.12. Factoring o gestión de cobro a clientes. 29
1.5.13. Inventario como garantía. 29
1.6. Herramientas de planificación financiera. 30
1.6.1. Preparación de estados financieros proformas. 30
1.6.2. Estados financieros. 31
1.6.3. Balance General o Estado de situación Financiera. 31
1.6.4. Estado de resultados. 35
1.6.5. Planificación efectivo. 36
1.6.6. Presupuestos. 40
CAPITULO II: ANALISIS DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE CHILE, RESPECTO A LA UTILIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA. 41
2.1. Escenario actual 41
2.1.1. Análisis del entorno 41
2.1.1.2. Ámbito económico. 45
2.1.2. Análisis de los involucrados 47
2.2. Análisis de forma global de planificación financiera. 51
2.2.1. Entrevistas a directores financieros. 51
CAPITULO III: RESULTADOS. 53

3.1. Resultados locales 53
3.1.1. Rubro exportación frutos secos 53
3.1.2. Rubro productos salud. 54
3.1.3. Rubro construcción. 55
3.1.4. Rubro metalúrgico y proyectos. 56
3.1.5. Rubro bancario. 58
3.2. Resultados globales. 59
3.2.1. Parte operativa y estratégica. 59
3.2.2. Importancia planificación financiera. 60
3.2.3. Herramientas utilizadas de planificación financiera. 60
3.2.4. Importancia presupuesto de caja. 60
3.2.5. Herramientas más eficientes de planificación financiera. 61
3.2.6. Aspectos débiles planificación financiera. 61
CONCLUSIONES GENERALES 62
ANEXOS. 66
ANEXO 1. 66
ANEXO 2. 67

Dedicatoria

Dedicada a mí Hija "Emily", a mi familia y a mi Pareja "Sebastián"; los cuales son el pilar fundamental en este importante proceso, que sin duda no lograría sin su apoyo constante.

Diana

Agradecimientos

A mi profesor Eduardo Quevedo, que estuvo en cada paso importante de esta hermosa etapa.

A mi abuela "Patricia" por otorgarme las herramientas básicas para poder estudiar, la motivación y entregarme las fuerzas necesarias.

A mi pareja Sebastián que sin él no sería nada, Te amo mi amor, eres mi todo mi vida preciosa.

A mi hija "Emily" que ilumina mi vida con sus sonrisas y sus gracias, te amo hija mía, eres lo mejor que me ha pasado.

A mi Madre "Mónica" por ser la persona que me dio la vida y me entrego valores para estudiar.

A mi padre "Benjamín" por su constancia frente a mis frustraciones, a mi desesperación y por acompañarme en los malos momentos.

Diana

Resumen.

La planificación financiera se ha convertido en una de las tareas más importantes para cualquier empresa, ya que llama al éxito y a pronósticos certeros del futuro incierto. Si bien es una de las ramas de la planificación directiva, se tiene que elaborar con sumo cuidado, dedicación y conocimiento.

La planificación financiera se divide en decisiones de corto y largo plazo, que abarcan cosas distintas, pero que se complementan para la entidad.

Existen diversas herramientas de planificación financiera, que ayudan a construir y pronosticar de forma más certera y concisa las decisiones de los directores financieros.

El análisis del presente trabajo, se centra en saber cuáles son las herramientas más utilizadas y eficientes de planificación financiera de medianas – grandes empresas Valparaíso – Santiago. Esto se hará mediante entrevistas a directores financieros, donde se podrá sacar resultados y conclusiones generales respecto a este tema.

Abstract.

The financial planning has become one of the most important tasks for any business as it breeds success and accurate forecasts of uncertain future. While one branch of the policy planning, you have to prepare carefully, dedication and knowledge.

The Financial planning is divided decisions into short and long term, which cover different things, but complementary to the entity.

There are various financial planning tools that help build and forecast more accurately and concisely decisions CFOs.

The analysis of this paper focuses on knowing what the efficient and most used tools of financial planning are medium - large companies Valparaíso - Santiago. This will be done through interviews with CFOs, where you can get results and general conclusions on this issue.

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación se refiere al tema de la planificación financiera que se puede definir como una parte de la planificación directiva que se encarga de pronosticar, analizar y corregir decisiones futuras respecto al área de finanzas.

El estudio se trata de elaborar una investigación de metodología tipo caso, que analice como están enfrentando algunos directores financieros de Chile, de medianas y grandes empresas el tema de la planificación financiera, además de conocer como ocupan las herramientas financieras, cuales son las más utilizadas y las que consideran eficientes.

La característica principal de la planificación financiera corresponde a que es un análisis completo que se realiza con los estados proforma para elaborar una serie de estimaciones futuras que ayudan al director financiero a optar por el mejor camino para llegar a metas propuestas.

Las decisiones de la planificación financiera se dividen en corto y largo plazo, ambas son importantes, pero las más difíciles de tomar y que ocupan un mayor requerimiento de información y contextualización son las de largo plazo.

Estas decisiones poseen herramientas de planificación que son estado de resultado, balance general y estado flujo efectivo. Para elaborar planificación financiera se necesita contar con estas tres herramientas.

Para analizar la investigación es necesario mencionar sus causas, una de ellas corresponde al poco interés que se genera sobre la planificación financiera.

Otra causa es que hay muchos fracasos financieros a través de endeudamiento sobrecargado, que lleva a las entidades al fracaso y la quiebra, y regularmente son por malas decisiones financieras.

Entre otras están, el poco control de inversiones, mal manejo de efectivo y de endeudamiento, y poco conocimiento del tema en encargados de finanzas.

En el marco de la teoría financiera, la investigación se realizará mediante entrevistas a medianas – grandes empresas de Santiago - Valparaíso, acudiendo a los directores financieros.

En la entrevista estructurada que será aplicada a los directores, será dirigida por ítems y será una muestra no probabilística, ya que se ocupará la metodología caso – tipo.

Esto corresponde a una metodología de análisis de casos en donde se tomó varias empresas de diversos sectores económicos, y se investigó el proceso de planeación financiera en ellas.

En el capítulo I de forma descriptiva se resumirá el marco teórico de los ítems más importantes sobre el tema a investigar, como las características de la planificación directiva, financiera, decisiones a corto y largo plazo y herramientas utilizadas.

El capítulo II analiza el escenario actual, los involucrados en la problemática, el contexto, además de ver entrevistas sobre el tema.

El capítulo III corresponde a los resultados obtenidos con la metodología de caso tipo utilizada.

El capítulo IV muestra las conclusiones del trabajo y como se llegó a ellas, viendo posibles soluciones y brechas entre lo que está pasando y como se puede mejorar.

Después de conocer las partes del trabajo se exponen los objetivos generales y específicos del trabajo.

Los objetivos generales del trabajo son los siguientes:

- Justificar y analizar las principales herramientas de planificación financiera en la gestión empresarial.

Objetivos específicos

- Destacar la diferencia entre planificación a corto y largo plazo, analizando sus alcances.
- Exponer de forma clara y concisa lo que es planificación directiva, sus características e importancia.
- Establecer definiciones prácticas a los alcances de la planificación directiva como sus herramientas financieras.
- Analizar cuales herramientas son las que más se utilizan y las con mayor eficiencia.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción a la planificación directiva.

El éxito de cualquier organización, sea mercantil o no mercantil, se mide por el logro de las metas propuestas en ciertos períodos de tiempo estipulados. La administración general de la empresa, es la encargada de esto.

Las metas se alcanzan con objetivos generales y específicos claros, cumpliéndose a través de actividades complementadas con recursos físicos, tecnología, personal calificado e innovación.

Dentro de la administración general, está el proceso administrativo, que corresponde a una serie de actividades independientes, las cuales son:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

1.1.1. Planificación directiva.

La planificación directiva "Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlo" [1]

Esta se lleva a cabo de forma continua, porque el paso del tiempo exige nuevos planes y replanificación de ideas, proyectos o deficiencias.

[1] Welsch, Glenn A. y Cols. (2005) "Presupuestos Planificación y Control", Pearson (Sexta edición) pág.28.

Esta comprende:

a) Objetivos de la empresa y metas empresariales.
b) Análisis del entorno.
c) Desarrollo de los objetivos.
d) Inicio de actividades para poner el plan de acción en marcha.
e) Visualización de deficiencias y corrección (re planificación).

"El proceso de planificación, tanto de corto como de largo plazo, es el componente más crítico de todo el sistema. Constituye la base y el vínculo para los demás elementos, pues es a través del proceso de planificación que determinamos lo que vamos a hacer, como lo vamos a hacer y quien lo va a hacer. Funciona como el centro del cerebro de una organización y, como tal, razona y comunica." [2]

1.1.2. Importancia de la planificación directiva.

La importancia de la planificación directiva es que corresponde al primer eslabón de la administración, ya que sin metas propuestas y una clara planificación para alcanzarlas, el horizonte se pone impreciso.

[2] Roy A. Gentles (1984), "Alcan´ s Integration of management Techniques raises their effectiveness", AMA Forum, pág. 32.

“El propósito fundamental de la planificación por parte de la administración es generar un proceso de alimentación adelantada para las operaciones y para el control”[3]

Existe una etapa importante de la planificación que corresponde a la retroalimentación y revisa lo siguiente:

- Corrección de deficiencias del desempeño.
- Reacción rápida frente a sucesos inesperados del entorno.
- Provecho de adelantos tecnológicos o situacionales que se presentasen en la organización.

1.1.3. Características de la planificación directiva.

Cuando una organización se encuentre en la etapa inicial del proceso de planificación, se desarrollan tres proyecciones:

- Proyección referencia (caso estático): Se especifica de forma descriptiva, que pasaría con una entidad si no existiera planificación de ningún tipo por la alta administración.
- Proyección anhelada (caso optimista): Acá la entidad anhela conseguir todos los sueños y aspiraciones que desee, esto significa que se cumplan todas las aspiraciones.
- Proyección planificada: Esta describe la brecha que hay entre lo que anhela una entidad y lo que de forma realista pudiese conseguir. Detalla de

[3] Ross A. Weber, Marilyn A. Morgan y Paul C. Browne, Management, Basic Elements of Managing Organizations, 3a. ed. 8(Homewod, 111. :Richard D. Irwin,, 1985)

manera clara los objetivos y metas que se planifican, y en cuanto tiempo podrán ser alcanzados.

Algunas organizaciones utilizan una cuarta proyección que se denomina proyección de tensión.

- Proyección de tensión: Se describe como una proyección factible pero que presiona a los trabajadores e instalaciones hasta el límite. Lo que mueve esta proyección es que pasaría si se quitan todos los obstáculos del camino y saliera todo bien para la empresa, maximizando de forma eficaz el desempeño.

1.1.4. Dimensión sobre el tiempo en la Planificación.

Un problema que poseen las empresas es la falta de tiempo. Para los gerentes es difícil poder realizar la planificación en el momento correcto, porque existen otras actividades que los mantienen constantemente ocupados.

Existen 2 situaciones en cuanto al tiempo:

- Horizonte de planificación: Es el período de tiempo en futuro, en el cual la administración debe planificarse en sus diferentes secciones de la entidad, esta debiese tener varios horizontes de planificación distintos, porque el futuro es cambiante e impreciso.
- Dimensiones de tiempo en la planificación: Esto analiza que tan lejos del futuro debe extenderse en la organización la planificación directiva.

Una de las ramas más importantes en la planificación directiva, es la planificación financiera y sus herramientas financieras, esto se explicara a continuación.

1.2. Finanzas y director financiero.

1.2.1. Finanzas.

Las finanzas integran conceptos como economía, contabilidad y otras áreas diversas, por lo que los directivos financieros debiesen tener una visión amplia de las finanzas.

Uno de los puntos importantes en las finanzas es la relación riesgo - rendimiento, y afecta a todas las decisiones financieras en que se incurran.

Las finanzas tratan 3 puntos importantes para una empresa y son:

1. Tipo de inversiones de largo plazo.
2. Establecer de donde se solicitara el financiamiento de largo plazo para pagar la inversión.
3. Establecer la forma de cómo se realizarán las operaciones financieras cotidianas, ejemplos de esto son pago a proveedores y cobranza a clientes.

1.2.2. Director financiero.

La responsabilidad del director financiero incluye las finanzas, estrategias, optimización de los procesos operativos y planificación financiera, entre los más importantes.

Las funciones del director financiero se dividen entre el tesorero y contralor.

- Tesorero: Es el encargado de administrar el efectivo, administrar el crédito, inversiones de capital y la planeación financiera.

- Contralor: Es el encargado de administrar los impuestos, la contabilidad de costos, la contabilidad financiera y el procesamiento de datos.

Para que los directores financieros ejerzan su función eficazmente, deben contextualizarse interna y externamente, además de conocer a su competencia.

Es necesario actualización recurrente de estos con la tecnología y métodos empleados financieros mediante capacitaciones o estudios.

La labor del directivo financiero es importante para los distintos eslabones como ventas, marketing, entre otros. Ya que todo está enlazado directa o indirectamente.

1.2.3. Decisiones de administración financiera.

Presupuesto de capital: Esto se define como el proceso de planear y administrar inversiones de largo plazo. El administrador es encargado de buscar oportunidades donde la inversión genere un mayor valor al costo de adquisición.

Estructura de capital: Corresponden a las formas en que se obtiene y administra el financiamiento de largo plazo, que necesita para poder respaldar inversiones de largo plazo. Se tienen dos puntos importantes acá:

1. Nivel de endeudamiento: que mezcla de deuda y capital es la más conveniente.
2. Fuentes de endeudamiento

Administración del capital de trabajo: El capital del trabajo neto se define como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Esta es una actividad cotidiana que garantiza a la empresa suficientes recursos para seguir adelante con las operaciones.

1.3. Planificación financiera.

La planificación financiera se refiere a pronosticar el futuro pero de forma confiable, es decir, con pronósticos de venta, proyectos y unidades de negocios nuevos, que estimen ingresos- egresos futuros. Al planificar el director financiero se tiene que poner en todos los escenarios posibles (situación buena, mala y neutral).

La planeación financiera define la manera en que se van a alcanzar las metas financieras en momentos determinados y proyecta a la entidad con objetivos claros.

Hay decisiones de largo y corto plazo, que poseen objetivos distintos, la planificación de largo plazo tiene como objetivo maximizar el valor de los accionistas de la empresa, mejorando la rentabilidad con eficiencia y eficacia; el de corto plazo requiere planificar situaciones más puntuales que se enfocan en manejar el presupuesto de efectivo de forma eficaz.

El encargado de esta sección (planeación financiera), tiene que ser proactivo, dinámico y sobre todo saber tomar decisiones correctas en el momento adecuado.

La falta de planeación efectiva de largo alcance es una de las razones que se citan con mucha frecuencia como causa de los problemas financieros y del fracaso

Existen dos procesos importantes para una entidad al planificar, estas son:

- Establecimiento existente, entre un horizonte de planeación de 2 a 5 años.
- Proceso de agregación, que corresponde a la integración de todas los proyectos e inversiones individuales, para llevarlas a un total.

Es importante que se cuente con planes concretos, para poder avanzar con pasos pequeños pero seguros. No es posible que una entidad tenga falencias respecto a este tema, aunque uno de los dilemas que poseen es la carencia de planificación financiera, los efectos de esto son problemas financieros serios, además de devaluar la riqueza, valor y calidad de la entidad.

El departamento de planeación financiera se ocupa de analizar fuentes de largo plazo, como lo son las emisiones de bonos o financiamiento externo que la empresa necesitará para mantenerse o enriquecerse con las acciones adecuadas, aunque si necesitase financiamiento a corto plazo, también este departamento se encargará.

1.4. Planificación financiera a largo plazo.

1.4.1. El crecimiento como una meta de la administración.

La meta apropiada para el director financiero corresponde a aumentar valor de mercado al capital de sus propietarios.

Se utilizan índices de crecimiento, para análisis de pronósticos, toma de decisiones, etc.

Este es un medio que sirve a las empresas como resumen de varios aspectos sobre políticas financieras y de inversión.

1.4.2. Dimensiones de la planificación financiera.

La planificación financiera se subdivide en corto y largo plazo.

- Corto plazo: 12 meses siguientes
- Largo plazo: 2 a 5 años

1.4.3. Logros de la planeación.

- Examen de las interacciones: Es acá donde se debe vincular las actividades que desea hacer la organización como inversiones, nuevas líneas de negocios, entre otras con las formas de financiamiento que obtendrá para cubrir estas nuevas necesidades.
- Exploración de las opciones: Estas son los diferentes escenarios que la entidad puede tener, explorando todas las opciones posibles para esta.
- Cómo evitar las sorpresas. Es uno de los propósitos fundamentales de la planificación financiera, que la organización no se encuentre desventurada a malas situaciones, es por esto que se pone en todos los escenarios posibles de decisiones.
- Cómo asegurar la viabilidad y la consistencia interna: Esto tiene como meta asegurar vínculos financieros con metas y objetivos propuestos por la

organización, haciendo que se complementen de tal forma que generen buenos pronósticos y disminución de brechas entre lo que se desea con lo que se obtiene.

1.4.4. Modelos de planificación financiera

Estos representan diversos aspectos de la planificación financiera, y actualmente hay empresas que lo hacen computarizados.

1.4.4.1. Modelo determinístico

Se refiere a realizar un pronóstico numérico de una o más variables financieras sin establecer la probabilidad de su origen. Un ejemplo de esto es simulador presupuestal.

Las empresas de gran tamaño ocupan este programa introduciendo egresos e ingresos futuros, para luego recibir estimaciones futuras como utilidad neta. Este programa no revela fuentes de financiamiento, métodos de toma de decisiones, solo otorga números y cifras.

Las ventajas de este modelo se ven en que se realiza de parte del director financiero análisis de sensibilidad de forma rápida, esto consiste en determinar el efecto de ciertos pronósticos en base a números y estadísticas.

1.4.4.2. Modelo probabilístico

Son más útiles para los directores financieros, ya que entregan más información a la entidad, que los modelos determinísticos.

Este modelo complementa a la toma de decisiones en forma más completa que el otro modelo determinístico, ya que este arroja resultados en forma de distribución de probabilidades.

1.4.4.3. Modelo de optimización

Este modelo arroja estimaciones futuras de ingresos o costos que mayor optimicen, respecto a las decisiones futuras.

1.4.5. Ingredientes de modelos de planificación financiera.

1.4.5.1. Pronóstico de ventas.

Este se utiliza para poder estimar el monto de financiamiento que se requerirá adicional, para solventar el incremento dado en sus ventas si es que aumentarán. Este pronóstico se realiza en base a ciertas premisas de tendencias, y como se están comportando activos y pasivos corrientes.

Para que se realice de forma certera se tiene que contar con tres supuestos:

1. Los niveles de activos corrientes son óptimos en relación con ventas presentes.
2. Analizar si el aumento de los activos corrientes son generados por aumentos de ventas.
3. Margen de utilidad sobre ventas de una organización sea adecuado.

En conclusión los activos corrientes aumentarán en torno a las ventas, lo que a su vez aumentará los pasivos corrientes y se necesitará financiamiento adicional, para cubrir necesidades de corto plazo.

1.4.5.2. Estados Pro- forma

Un plan financiero comprende el balance pronosticado, estado de resultados pronosticado y estado flujo efectivo proyectado.

En los modelos de planeación se describirán los estados pro formas, que son el producto de la planificación financiera.

1.4.5.3. Requerimientos de activos

El plan describirá el gasto de capital proyectado, en donde el balance proyectado como actividades mínimas describirán y analizarán cambios en los activos fijos y capital de trabajo neto, estudiando de donde provienen estos cambios, y sus causas.

1.4.5.4. Requerimientos financieros.

Ajuste de requerimientos financieros necesarios para los pronósticos que se realicen. Acá está la política de dividendos y política de endeudamiento.

1.4.5.5. Supuestos económicos.

Contextualizar a la empresa y ver que escenarios posibles de manera económica pueden existir, este tema es importante porque afecta a todas las decisiones financieras futuras.

1.5. Planificación financiera a corto plazo.

Cuando las decisiones financieras de una organización afectan el capital de trabajo y los saldos de efectivo, existe la necesidad de desarrollar planes financieros a corto plazo.

La planificación financiera a corto plazo se refiere a la toma de decisiones a menos de un año, principalmente de financiamiento provisorio.

Estas decisiones financieras de corto plazo, difieren de las de largo plazo por 2 razones:

1. Se analiza solo activos y pasivos corrientes.
2. Las decisiones que se toman se pueden revertir con facilidad.

El analista que se encarga de la planeación a corto plazo debiese:

- Rastrear los cambios de efectivo y capital de trabajo, entre períodos.
- Estudiar la forma en que se proyectan las necesidades v/s excedentes de efectivo mes a mes y elaborar estrategias de financiamiento de corto plazo.

1.5.1. Previsión de necesidades financieras a corto plazo.

El primer paso consiste en prever los flujos de cajas futuros, esto tiene los siguientes objetivos claves:

- Estimación por parte del analista financiero estimando si las organizaciones tendrán superávit o déficit
- Si los flujos serán temporales o permanentes.

1.5.2. Rastreo de los cambios en el efectivo.

Se analizan los balances anuales de los últimos dos períodos, se ve si el efectivo incrementó o disminuyo, y con la tabla de orígenes y aplicaciones se visualiza esto.

1.5.3. Rastreo de los cambios en el capital de trabajo neto.

El capital de trabajo neto corresponde a la diferencia entre activos y pasivos corrientes, esto es porque les ahorra trabajo a los analistas financieros.

Este es cambiante, ya que los activos y pasivos corrientes son cambiantes, por ende la diferencia es una útil medida de evaluación para la planificación a corto plazo.

1.5.4. Capital de trabajo neto permanente.

Este se define como la cantidad que una empresa debe mantener invertida en activos a corto plazo, para atender su financiamiento cotidiano en todas las distintas actividades.

1.5.5. Capital de trabajo temporal.

Este se define como “Diferencia entre el nivel real de inversión de la empresa en lo que respecta a sus necesidades de fondo de maniobra a corto plazo y sus requisitos de fondo de maniobra permanente”[4], la explicación de lo anterior es que

[4] Jonathan Berk Peter DeMarzo Jarrad Harford (2010) “Fundamentos de finanzas coorporativas” Pearson, pág. 668

cuando una organización pasa por periodos estacionales donde mejora el nivel de ventas o por efectos imprevistos, esta debiese ser financiada por corto plazo.

1.5.6. Elección de la política financiera.

1.5.6.1. Política financiera agresiva.

Sí la empresa presentase que el fondo de maniobra permanente, se financiase con deuda a corto plazo, esta caería en riesgos de aumento en los costos de transacción además de mal manejo de negociación de los intereses que les cobren.

Algunos autores dicen que esta política suele ser más barata, porque financiar la deuda con corto plazo en vez de largo plazo, reduce abruptamente los intereses, pero se exponen al riesgo de financiación que se define como "riesgo que corre una empresa de ser insolvente, lo que implicaría la imposibilidad de refinanciar su deuda en el momento oportuno o a un interés razonable".[5]

1.5.6.2. Política financiera conservadora

Esta se refiere a financiar con largo plazo el fondo de maniobra permanente, activos fijos y eventos temporales provocados por la estacionalidad. Es más costosa a corto plazo, pero da seguridad a la entidad.

1.5.7. Fuentes de préstamos a corto plazo.

1.5.7.1. Préstamos bancarios

[5] Jonathan Berk Peter DeMarzo Jarrad Harford (2010) "Fundamentos de finanzas coorporativas" Pearson, pág. 671

Para poder financiar inversión a corto plazo en activos corrientes, una empresa puede acudir a préstamos de corto plazo, generalmente estos se otorgan por bancos comerciales.

Existen los siguientes tipos:

1.5.7.1.1. Préstamo al vencimiento.

Este corresponde al préstamo bancario más sencillo, ya que posee un reembolso único al vencimiento, y la empresa se debe encargar de pagar intereses periódicos. Los intereses pueden ser fijos o variables.

1.5.7.1.2. Línea de crédito.

Este corresponde a un acuerdo que llega una organización con un banco, en donde este le otorga un cupo máximo y la entidad puede recurrir a la entidad crediticia, cuándo así lo desease.

1.5.7.1.3. Línea de crédito sin compromiso.

Esta significa que el banco no está obligado legalmente a prestar fondos, si hay una situación financiera buena de la entidad, este sigue como prestamista, pero en cualquier momento puede suspender la línea de crédito.

1.5.7.1.4. Línea de crédito con compromiso.

Se explica cómo un acuerdo jurídico en donde el banco está obligado a ser prestamista de una cantidad de la línea de crédito, aún si su situación financiera empeorase.

1.5.7.1.5. Línea de crédito renovable.

Corresponde a una línea de crédito con compromiso, pero que se renueva por dos o tres años.

1.5.7.1.6. Préstamo puente.

Es un tipo de financiamiento de corto plazo que utilizan las empresas como medio de espera a la llegada de financiamiento de largo plazo, se utiliza generalmente en inversión, en rubros inmobiliarios, instalaciones, entre otros. Estos suelen ser préstamos al descuento con un tipo de interés fijo, esto quiere decir que el prestatario debe pagar los intereses al principio del préstamo, si este se renegocia, el prestamista descuenta los intereses.

1.5.8. Financiación a corto plazo con papel comercial o pagarés.

Es una deuda no garantizada a corto plazo, que se emite por las grandes corporaciones, esta suele ser una fuente de financiación más barata que un préstamo bancario a corto plazo.

El interés del pagaré significa que se venden al descuento, esto es un valor más bajo que el nominal. El vencimiento es de 30 a 270 días como máximo.

1.5.9. Financiación a corto plazo con financiación garantizada.

Significa que el crédito otorgado por el prestamista poseerá una garantía de deuda, expresada en activos que generalmente corresponden a las cuentas por cobrar. Los prestamistas pueden ser bancos, factores o empresas financieras.

1.5.10. Cuentas por cobrar como garantía.

Las organizaciones ocupan las cuentas por cobrar como garantía gravándolos o descontándolos del monto otorgado por el prestamista, hay dos categorías de esto:

1.5.11. Pignoración de las cuentas por cobrar.

Se define como “Acuerdo por el que un prestamista revisa las ventas a crédito de la empresa prestataria y decide que cuentas de crédito aceptará como garantía para el préstamo, según sus propios estándares de crédito”[6], agregando a lo anterior, el prestamista otorga un porcentaje de las cuentas por cobrar y si los deudores de las cuentas por cobrar no pagan, el prestatario tendrá que responder al prestamista.

1.5.12. Factoring o gestión de cobro a clientes.

Se define como “Acuerdo por el que una empresa vende sus facturas a cobrar al prestamista (es decir, el factor) y el prestamista se compromete a pagar el importe a sus clientes al final del período de pago de la empresa”[7] , este monto que se paga en el acuerdo se le descuentan los intereses.

1.5.13. Inventario como garantía.

Los inventarios se pueden utilizar de estas tres formas como garantía:

[6] Jonathan Berk Peter DeMarzo Jarrad Harford (2010) “Fundamentos de finanzas coorporativas” Pearson pág.677.
[7] Jonathan Berk Peter DeMarzo Jarrad Harford (2010) “Fundamentos de finanzas coorporativas” Pearson pág.677.

- Gravamen continuado: En este caso todo el inventario de la entidad pasa a garantía del préstamo. Si se analiza es un acto arriesgado por la empresa deudora, ya que puede poner en riesgo la solvencia de esta.
- Préstamo con recibo fiduciario: Este deja en garantía cierta cantidad de artículos del inventario. Hay un encargado que revisa por ciertos períodos que el inventario en garantía no se haya vendido, ni se abunde en amortizar el préstamo.
- Concertación de depósito: Significa que el inventario que se elige como garantía se almacena en un depósito, esto es algo de mucha seguridad para el prestamista, se aseguran que su garantía se conserve sin venderse en caso de ser necesario ocuparla.

1.6. Herramientas de planificación financiera.

1.6.1. Preparación de estados financieros proformas.

El método más asertivo para pronosticar y realizar una correcta planificación financiera es elaborando los estados proyectados de estado de resultado, balance general y estado flujo de efectivo.

Basándose en estos estados proyectados se estima las cuentas por cobrar futuras, de cuentas por pagar, inventarios, entre otros. La importancia de esto, es que el director financiero puede rastrear los eventos reales con los proyectados y estudiar la diferencia que se genera.

Lo primero que se realiza es el estado de resultado que se basa en las ventas que se proyectan y en la producción de la entidad. Esto se convierte en proyectos de efectivo y al integrar toda la información se realiza el balance general.

1.6.2. Estados financieros.

Cuando alguien quiere calificar a una empresa, otorgarle un crédito, ver su nivel de activos o saber si le conviene invertir en acciones, lo primero que hace es revisar los estados financieros. Estos corresponden a informes contables que dan a conocer las empresas de forma periódica, puede ser anual o trimestral; acá se revela cómo se encuentra la empresa, si es rentable, sí conviene comprar acciones ahí, cuál es su nivel de deuda, entre otras cosas. Los estados financieros son tres informes separados, que se complementan, estos son los siguientes:

- Balance general
- Estado de resultados
- Estado flujo efectivo.

1.6.3. Balance General o Estado de situación Financiera.

"El balance general indica lo que una empresa posee y la manera en que sus activos se han financiado en forma de pasivos o de participaciones de capital"[8]

El balance general tiene como propósito describir las propiedades y obligaciones de una entidad. Este es una fotografía de un momento determinado, no teniendo como objetivo mostrar las transacciones de un periodo definido, sino más bien,

[8] Stanley – Hirt , "Fundamentos de la administración financiera" página 28

analiza todas las transacciones que fueron realizadas por la organización hasta el momento que se genera este balance.

1.6.3.1. Interpretaciones de los renglones del balance general.

Este se desprende de la siguiente manera:

- Activos: Corresponde a lo que una organización posee, es decir sus bienes a corto y largo plazo, que generen convertibilidad en efectivo.

a) Activos corrientes: Incluye aquellos activos o recursos de la empresa que serán realizados, o consumidos dentro del plazo de un año a contar de la fecha de los estados financieros.

Estos se ordenan de forma decreciente según la liquidez que tenga cada rubro.

Disponible: Corresponden a fondos en caja o depositados en cuentas corrientes bancarias, tanto en moneda nacional como extranjera, de disponibilidad inmediata y sin restricciones.

Depósitos a plazo: Son fondos que se depositan en instituciones financieras o bancos.

Valores negociables: Son inversiones de forma temporal que son liquidables en efectivo.

En este rubro deben incluirse lo siguiente:

- Inversiones en acciones
- Pagarés

- Bonos
- Cuotas de fondos mutuos
- Otros títulos de oferta pública

Cuentas por cobrar: Corresponden a obligaciones de con la empresa, respecto a ventas generadas.

Inventario: Son las materias primas, inventario en proceso o bienes terminados que tenga una entidad.

Activos fijos: Los activos fijos son inmuebles, terrenos, maquinaria entre otros. Estos se subdividen en tangibles.

Inversiones: Son compromisos de fondos a un plazo mayor a un año. Incluyen acciones, bonos o inversiones en corporaciones.

- Pasivos: Corresponden a compromisos de deuda que tenga una entidad con sus proveedores, acreedores, bancos, entre otros. Estos financian a los activos.

a) Pasivos corrientes: Son obligaciones de pago a menos de un año.

Cuentas por pagar: Son cantidades adeudadas a la cuenta de proveedores, que generalmente son ventas por el giro comercial.

Documentos por pagar: Obligación a menos de un año que se firma ante un banco o acreedor.

b) Pasivos a largo plazo: Obligaciones mayores a un año.

c) Capital: Se muestra el patrimonio de la entidad, el valor de la acción, como se distribuyen y la utilidad retenida si hubiese.

Puntos importantes:

- Se visualiza de forma global la situación de una empresa referente a los activos y deudas que tengan.
- Se puede saber si la organización es de calidad o no, al conocer los valores de mercado de los activos y comparándolos con su valor.
- Cuando se necesitan créditos de bancos o cualquier entidad crediticia, lo primero que analiza es la salud financiera de esta con el balance general.
- Existen datos que muestran si hay exceso de inventario, si las políticas crediticias y de pago son las adecuadas o sí hay demasiadas obligaciones a corto plazo que pudiesen afectar al flujo de efectivo.

1.6.3.2. Capital de trabajo neto.

Esto se define como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, en un determinado periodo, estos datos se sacan del balance general, y sirven en mayor medida para que el director financiero pueda trabajar con datos más globales al pronosticar el futuro, y sacar tendencias y comparar respecto a esto.

1.6.4. Estado de resultados.

"El estado de resultados es el principal instrumento que se usa para medir la rentabilidad de la empresa a lo largo de un periodo"[9]

Este cubre un período establecido, ya sea mensual, trimestral, anual, el cual se presenta en forma progresiva y refleja utilidad – perdida del periodo que se analice.

Se destaca términos como utilidad bruta que es las ventas del periodo restándoles el costo de ventas. También está la utilidad operacional que es la utilidad bruta menos los gastos operacionales y la depreciación. Luego de sacar esta utilidad, se integran ingresos – gastos no incluidos en el giro operacional, el resultado de esto se llama utilidad antes de impuestos.

En Chile se paga impuesto a la renta una vez al año que en el año 2013 incurre al 20%, y es solo si la organización ha incurrido en utilidad.

Limitaciones del estado de resultado.

La utilidad es el valor real entre el inicio y fin del periodo que se analice, esto es un valor contable, que representa transacciones realizadas en la empresa.

El problema de este estado proforma es que se alteren resultados, modificando los resultados reales que limitan tomar buenas decisiones de planificación financiera.

[9] Stanley Hirt "Fundamentos de la administración financiera", página 25

Puntos importantes:

- Investigación del origen de ingresos por venta y utilidades de la organización, porque mientras más cercana estén las ventas con el pago realizado de los clientes, mayor será la riqueza y las utilidades que la entidad genere.
- Otro tema relevante, es de donde provienen las utilidades, para esto se recurre a si la mayoría corresponde a transacciones recurrentes generales o operaciones fuera del giro comercial.

1.6.4.1. Estado de resultados proyectado

Para hacer proyección de este estado proforma se siguen estos pasos:

1. Proyección de ventas: establecer márgenes de incrementos de venta en períodos mensuales, trimestrales o anuales.
2. Determinar nivel de producción, de gastos futuros y todo lo relacionado a la utilidad bruta.
3. Calcular estimaciones de otros gastos
4. Hacer un acercamiento a la utilidad real completando todo para llegar a la utilidad después de impuestos.

1.6.5. Planificación efectivo.

La planificación de efectivo se enlaza directamente con los flujos de efectivo, que son pronósticos trimestrales que proyectan el efectivo generado y el que se ocupará.

Esto es uno de los elementos claves en la gestión financiera, porque cuando se quiere ver el estado de una empresa, más que analizar el balance y sus utilidades, es necesario recurrir a los flujos de efectivo, porque se revela lo que realmente gasta esta y como va pagando obligaciones a corto plazo.

Estos son la fuente definitiva del valor financiero, por ende los análisis y pronósticos que se realicen respecto a eso ayudan a la toma de decisiones.

Este muestra las actividades de operación, inversión y financiamiento de una organización en su balance de efectivo.

1.6.5.1. Estado de flujo de efectivo

"El flujo de efectivo representa partidas de efectivo o de equivalentes de efectivo que pueden convertirse con facilidad en recursos líquidos en menos de 90 días"[10]

El propósito que tiene es conocer la naturaleza de las partidas que generan el flujo de efectivo.

"Indica los efectos de operación, inversión y financiamiento de una empresa en su balance de efectivo" [11]

[10] Stanley – Hirt " Fundamentos de administración financiera" , página 31
[11] R.Charles Moyer James R. McGuigan William J.Kretlow. (2004) "Administración financieracontemporánea" Thomson, pág. 97.

1.6.5.2. Proceso de generación de flujos de efectivo.

Uno de los mayores desafíos que tiene un director financiero es generar efectivo suficiente para solventar a su empresa y poder invertir en activos a corto – largo plazo que generen más fondos, es decir, la operación básica que se realiza, es proyectar los flujos, visualizar cuanto les quedara disponible para invertir, y pronosticar.

Pudiesen presentarse dos situaciones complicadas para los accionistas u dueños de la entidad, y es necesario poder manejarlo de forma equilibrada para no irse a los extremos estas corresponden a:

Que se posea demasiado efectivo y que este inmovilizado, afectando al rendimiento de los accionistas, ya que no se maximiza la riqueza de la empresa, por ende, no sube el precio de las acciones, no aumenta el valor de la empresa, llegando a estancarla.

Otro problema, es que se tenga poco activo efectivo, esto pone en riesgo las obligaciones de corto plazo que la empresa tenga, siendo necesario pensar en financiamiento externo.

1.6.5.3. Inversión neta.

Corresponde al desembolso inicial que tiene un proyecto, es el período cero y se calcula de la siguiente manera:

Costo del proyecto + gasto de instalación y embarque + Incremento en el capital de trabajo neto – Ingresos netos por concepto de la venta de activos existentes +- Impuestos asociados a la venta de estos activos.

1.6.5.4. Flujos de efectivo netos (de operación).

Luego de la salida de una inversión inicial, se estiman flujos futuros excluyentes de impuesto, esto es parte primordial del presupuesto de efectivo.

Estos flujos se pueden definir como una parte importante de las utilidades operativas futuras. Se necesita entrar en cálculos, en donde se saca la depreciación de activos fijos, hay distintas maneras de hacerlo, esta se define como "asignación sistemática del costo de un activo con una vida económicamente superior a un año"[12]

1.6.5.5. Proyección estado flujo de efectivo.

Lo primero que se hace es un estado de resultado proyectado, este no necesariamente va a solventar la cantidad de efectivo necesario, por eso es requisito del director financiero ir tomando decisiones a corto plazo.

Una conexión importante entre el estado de resultado y el estado flujo de efectivo, es que las ventas que una entidad realice, se convierten en cuentas por cobrar y estas a corto plazo se convierten en efectivo, es necesario que el que pronostique esto sepa hacerlo correctamente.

[12] R. Charles Moyer James R. McGuigan William J.Kretlow (2004) "Administración financiera contemporánea" Thomson (9 ed.) pág. 281

1.6.6. Presupuestos.

El presupuesto es un elemento de planificación y control que se ocupa como herramienta de planificación financiera e integra las diversas áreas de una organización.

La importancia del presupuesto es que ayuda a la entidad a forjar lazos con el futuro, con las metas y objetivos futuros.

Al integrar todas las áreas como ventas, inventarios, costos entre otros, hace un análisis completo de la organización, además se puede estudiar año a año cuando a incrementado o disminuido las cuentas del presupuesto.

Muchos directores financieros ocupan esta herramienta para análisis de inversión, de compras, de cuanto mejorara la empresa año a año entre otros.

CAPITULO II: ANALISIS DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE CHILE, RESPECTO A LA UTILIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.

2.1. Escenario actual

2.1.1. Análisis del entorno

Al realizar una investigación es necesario realizar un análisis de las fuerzas del entorno interno – externo, centrándose en el presente estudio.

Esta investigación se trata de estudiar medianas – grandes empresas de Valparaíso y Santiago, de distintos rubros económicos mediante entrevistas a directores financieros.

El fin de la investigación es conocer cómo utilizan ellos la planificación financiera y cuáles son las herramientas financieras que más usan y las más eficientes.

La contextualización es en el plano económico y financiero con el propósito de lograr mayor asertividad al estudio.

2.1.1.1. Ámbito financiero

En este aspecto se analiza temas como la tasa de interés y su evolución, la tasa preferente y su actuación con el Banco Central y la tasa de interés de la política monetaria, entre los temas más importantes.

Es necesario que se conozcan tendencias respecto a la evolución de Chile desde el 2009 hasta el presente año, mediante datos estadísticos que van a ayudar a la investigación.

2.1.1.1.1. Tasa de interés.

Se define el interés como un índice utilizado en economía y finanzas para registrar la rentabilidad de un ahorro o el costo de un crédito. Se clasifican en tasa de interés a largo plazo, interbancaria, de política monetaria entre las más importantes.

Las tendencias trimestrales de Chile entre el año 2010 y 2012, demuestran que existió una baja de la tasa de interés a largo plazo entre el primer trimestre del 2010 y el primer trimestre del 2011 de casi dos puntos porcentuales. Del último trimestre del 2011 hasta el último trimestre del 2012 se visualiza un estancamiento del interés, ya que si bien hay variaciones porcentuales, estas son pequeñas y casi ni se notan, estas bordean los 5 puntos porcentuales.

Lo explicado anteriormente, convierte a Chile en un país estable, ya que no hay grandes variaciones que pudiesen provocar modificaciones importantes.

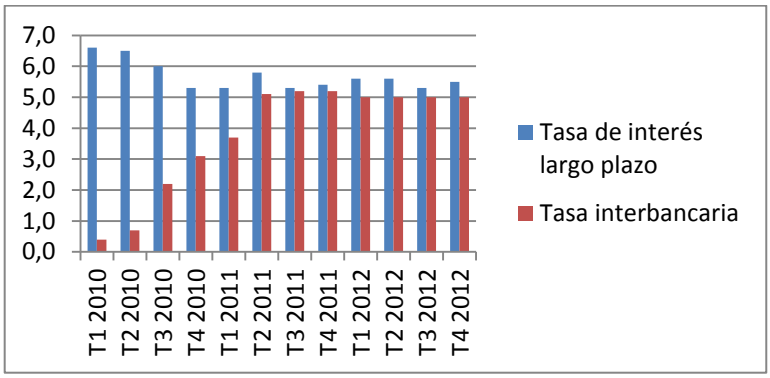
La tasa interbancaria se define como una tasa de interés a la cual los intermediarios financieros otorgan fondos entre sí por un día (préstamos overnight). El plazo efectivo de los préstamos es de un día pero puede variar si el préstamo se hace en fines de semana o si existen días festivos, el nivel de la tasa refleja las condiciones de liquidez en el mercado monetario local.

Esta tasa de interés ha ido en un aumento expansivo entre el primer trimestre 2010 hasta el segundo trimestre del 2011 aumentando casi 4 puntos porcentuales,

para luego estabilizarse entre el tercer trimestre del 2011 hasta la actualidad con un 5% de tasa interbancaria.

La tasa de interés de la política monetaria ha ido en aumento desde el 2010 al 2012, subiendo 4 puntos porcentuales llegando a estar en un 5% en el año 2012, manteniendo a las ofertas de dinero y bonos estables.

Gráfico de tasa de interés largo plazo e interbancaria. (2009 – 2012)



2.1.1.1.2. Tasas de interés política monetaria.

La política monetaria corresponde al proceso por el cuál la autoridad monetaria que es el gobierno o Banco Central de Chile controla la oferta monetaria y disponibilidad del dinero, a través de los tipos de interés, con el fin de mantener la estabilidad y crecimiento económico.

Gráfico de tasa de interés política monetaria 2010 - 2012

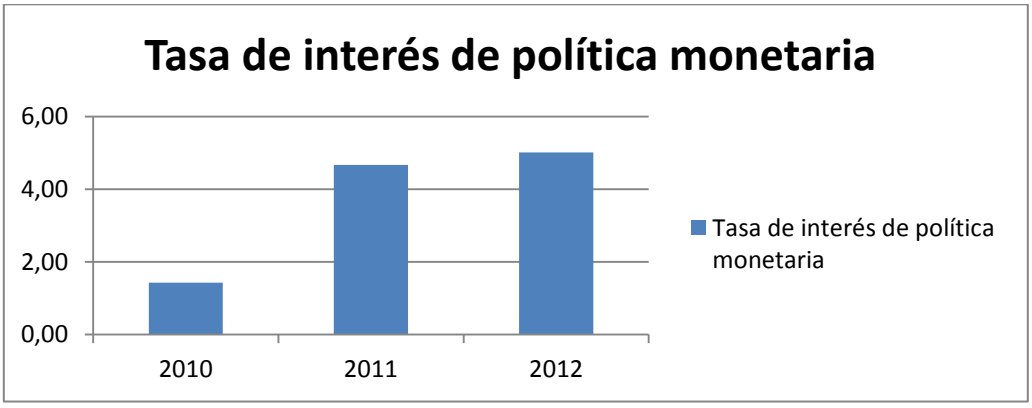


Gráfico de análisis trimestral de tasa de interés política monetaria.

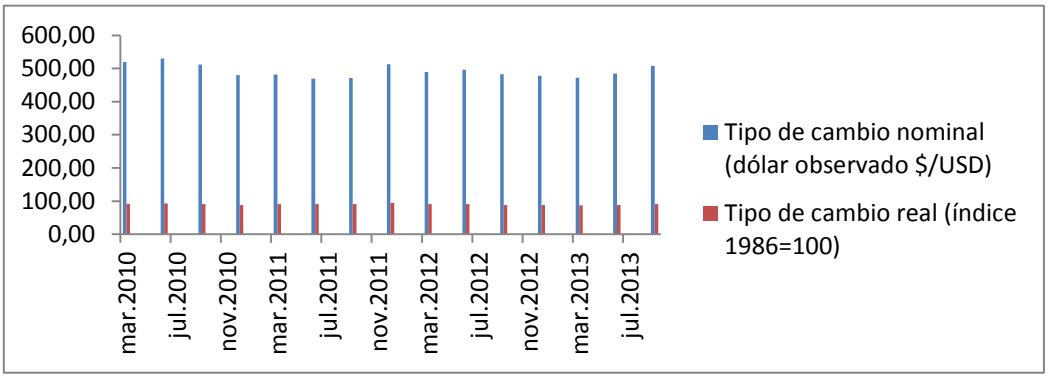
2.1.1.1.3. Tipo de cambio

Esta es una de las variables más importantes en el ámbito financiero ya que gran parte de producción de Chile depende de las exportaciones y en el gráfico se expresa una clara caída de la divisa en Chile.

En la actualidad bordea los 490 pesos chilenos aproximadamente, lo que no es muy conveniente para las empresas exportadoras, sobre todo de fruta.

Desde el primer trimestre del 2010 al segundo trimestre del 2013, específicamente Julio, el dólar ha presentado un estancamiento que bordea los 500 pesos chilenos.

Grafico trimestral de tipo de cambio 2010 – 2013.



2.1.1.2. Ámbito económico.

Acá se presentan índices económicos que afectan a estabilidad de precios, a bienes consumidos, el tema de los impuestos, alza de precios productos básicos de la canasta.

Esto repercute en la entidad porque el precio es exógeno, y cualquier modificación del mercado que es cambiante, influye en sus precios, en sus pronósticos, en su planificación.

2.1.1.2.1. IPC

El IPC es el índice del precio al consumidor, y estudia los precios de un conjunto de productos que se denomina canasta familiar. Estos productos se eligen con el supuesto de que son adquiridos por los consumidores de forma regular, y la variación que se hace es respecto del periodo actual con al año base o al año anterior.

Este índice se analiza como porcentaje que puede ser positivo o negativo.

Gráfico de variaciones IPC usando año base 2010 - 2012

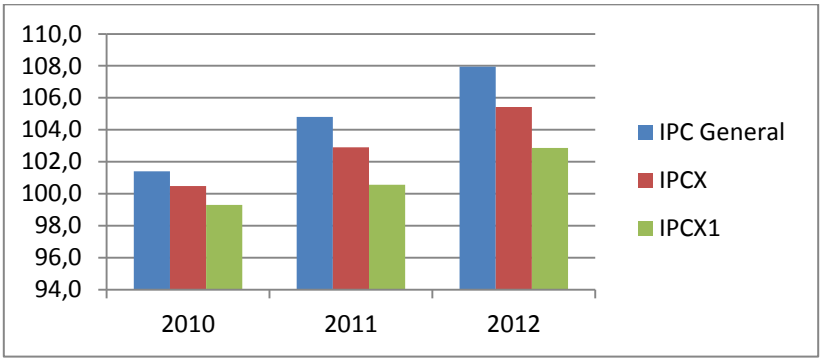
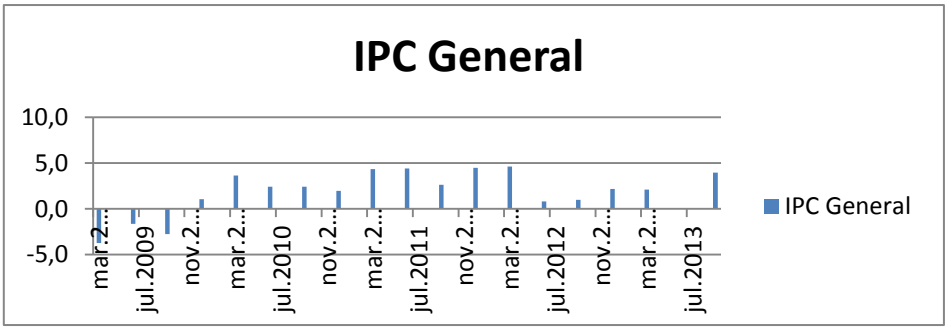


Gráfico velocidad de expansión IPC trimestral 2013.

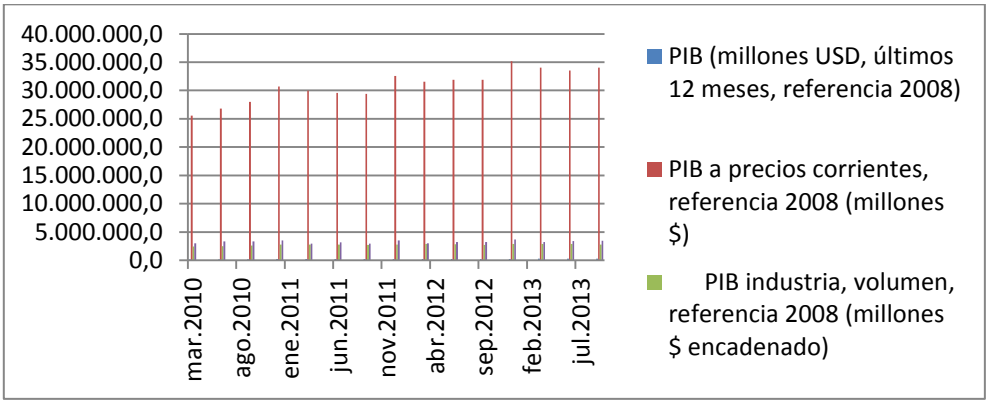


2.1.1.2.2. PIB

Esto corresponde al producto interno bruto que tenga un país, y mide el crecimiento de un año a otro, si se ve en el gráfico se puede apreciar el alza constante de un trimestre a otro, aunque actualmente la proyección que se esperaba para el 2014 era cercana al 5,3% y esta se redujo a un 3,7%.

En el gráfico se muestra que donde hay mayor auge es en la minería, aunque la industria no se queda atrás.

Gráfico tendencias PIB trimestral 2013



En síntesis Chile está pasando por una etapa estable en el ámbito financiero y económico, donde si bien no está en el auge económico es un país que va en crecimiento, que se encuentra prospero en la minería e industria, donde hay estabilidad política – social y los índices económicos están estables como la inflación y IPC, esto afecta positivamente a la planificación financiera, ya que los escenarios futuros son positivos, con la excepción de alguna catástrofe o estado de guerra del país.

2.1.2. Análisis de los involucrados

Se describirá brevemente a las empresas que son participes en la presente investigación, enmarcando a que rubro pertenece.

2.1.2.1. Empresa Sociedad comercial Sunagro Limitada.

Es una empresa familiar con más de 30 años de experiencia en la producción de ciruelas para deshidratar y su posterior elaboración para convertirla en el producto que los consumidores demandan, en donde existen 3 productos principales:

- Ciruelas tiernizadas sin Carozo
- Ciruelas tiernizadas con Carozo
- Otros productos de ciruelas.

Esta entidad pertenece al rubro de frutos secos, de donde el 95% de su producción es exportado al exterior, con presencia en:

América: Canadá, México, Guatemala, Colombia entre otros.

Europa: Alemania, Polonia, Francia entre otros.

Asia: Rusia, China, Tailandia, India entre otros.

Esta empresa tiene su sede secundaria en Santiago y la central en Rancagua.

La misión que poseen es atender de forma oportuna, personalizada y cumplidora con los más altos estándares de calidad a sus clientes para poder establecer una relación de largo plazo, basada en la confianza mutua.

Uno de las metas y objetivos que ellos proponen es el respeto al medio ambiente, las relaciones humanas con el personal y la permanente preocupación por la innovación.

2.1.2.2. Empresa Terumo Chile Limitada.

Terumo Chile, es una filial de Terumo Corporation, compañía Japonesa fundada en 1921 bajo el nombre de “The Sekisen Ken-onki Corporation”, por un grupo de científicos liderados por el Dr. Shibasaburo Kitasato con el propósito de fabricar el

mejor termómetro posible. El año siguiente la compañía introduce al mercado su primer termómetro conocido como Jintan Taionkei.

El rubro al que pertenece es la innovación, creación y desarrollo de productos para el cuidado de la salud, imprimiéndole a cada uno el sello de la calidad.

Los profesionales que trabajan en esta empresa poseen altos estándares de calidad para los usuarios y las áreas que existen son cardiovascular, hospitalario, intervención y transfusión.

Dentro de la política de servicio que motiva a los trabajadores, establecen un estándar que permita seguir dando confianza y preferencia.

Es una empresa moderna que se ha adaptado a las necesidades que imponen los tiempos y va creciendo y desarrollando ideas que dan valor agregado a los productos.

2.1.2.3. Empresa constructora BW Limitada.

Esta es una empresa constructora que lleva más de 7 años en el rubro, dedicado a proyectos de construcción de todo tipo, en donde mezclan innovación y tecnicismo en sus construcciones, además de tener sello de calidad.

Sus inicios fueron como pequeña empresa, llegando a mediana empresa, con fracasos financieros, pero debido a crisis del período económico, entre otras causas.

Su estrategia es cumplir normativas de construcción, otorgar calidad y reforzar retos de expansión frente a su fuerte competencia en el rubro de la construcción.

2.1.2.4. Empresa Sociedad Metalúrgica Luxor Limitada.

Tiene una amplia trayectoria y experiencia en la industria nacional, destacándose por ser una empresa que se compromete a mantener altos estándares de calidad y buen servicio sobre metales.

Existen áreas que se enfocan a desarrollar soluciones integrales de ingeniería aplicadas a las necesidades de los clientes. Esto convierte a Luxor en una empresa pionera en entregar servicios, posicionándose como la mejor alternativa frente a estos problemas. Las áreas que tiene esta empresa son:

- Maestranza.
- Corte y Deformación de material.
- Soldadura.
- Ingeniería y proyectos.
- Transporte.

2.1.2.5. Banco Santander.

El Banco Santander cuenta con presencia nacional a lo largo de Chile, posee diversos servicios de crédito, financiamiento, seguros, entre otros ya que es una entidad bancaria.

Su misión se remite a lo siguiente “Santander es un gran grupo financiero internacional cuyo principal negocio es la banca comercial, que satisface de modo

integral las necesidades financieras de sus clientes y proporciona un alto valor a sus accionistas. Para conseguirlo, cuenta con presencia muy relevante en diez mercados principales, donde opera con filiales autónomas en capital y liquidez, a las que facilita políticas de negocio globales y capacidades corporativas de organización y tecnología". Para lograr esto cuentan con innovación, personal ideo y tecnología.

2.2. Análisis de forma global de planificación financiera.

2.2.1. Entrevistas a directores financieros.

1. Me podría definir de forma breve cual es la estrategia de su empresa y como la vincula usted con la parte operativa
2. Como relaciona esta con su labor ejercida en su cargo.
3. ¿Qué papel juega la planificación financiera en el logro de los objetivos de su empresa?
4. ¿Qué funciones ejerce diariamente respecto a la planificación financiera?
5. ¿Qué herramientas utiliza para gestionar la planificación financiera?
6. Es relevante la gestión presupuestaria para cumplir con los objetivos de la empresa
7. ¿Cree que es necesario informar a sus trabajadores de las metas que se quieren conseguir a corto y largo plazo?
8. La alta dirección está comprometida con las metas definidas en la planificación financiera
9. ¿Cuáles son los puntos fuertes que usted posee como director financiero?

10. ¿Qué cosas encuentra necesarias para mejorar la planificación financiera y no se están haciendo?
11. Si la empresa trabaja con el estado flujo efectivo
12. Sí es importante la información que le entrega.

CAPITULO III: RESULTADOS.

3.1. Resultados locales

3.1.1. Rubro exportación frutos secos

En este rubro se realizó una entrevista a la empresa SUNAGRO que se dedica a la producción de frutos secos (ciruelas deshidratadas), exportando el 95% de lo que producen a América, Europa y Asia.

El entrevistado Sebastián Biggs al comienzo de la entrevista expone que la estrategia de su empresa es posicionar a su producto en el exterior con altos estándares de calidad y que para esto es necesario un buen proceso productivo, con metas y objetivos claros.

Además señaló que la planificación financiera es clave para ellos, ya que su proceso productivo es de 3 meses y necesitan un control preciso de las materias primas, por la gran competencia del producto, según él explica.

Se le pregunta que funciones realiza él respecto a la planificación financiera y detalla en gran síntesis la gestión comercial, la promoción de productos y logro de ventas a largo plazo.

Las herramientas de planificación financiera que ocupan son flujos de caja y control presupuestario. Destaca la gran importancia de un buen control de presupuesto, para poder planificar correctamente.

En el área de dirección destaca gran compromiso con los trabajadores, integrándolos en una gran familia, dice que esto es un factor clave para ellos como organización.

Dentro de las políticas más importantes se destaca el alto grado de confianza que la empresa genera con los clientes con el fin de lograr ventas a largo plazo.

El entrevistado destaca que como mejora a la planificación financiera se desarrollar un sistema más automatizado de gestión contable para poder lograr un buen control de procesos.

3.1.2. Rubro productos salud.

En este rubro se analizó a la empresa TERUMO, la cual se dedica a generar productos de salud con valor agregado, en las áreas cardiovascular, hospitalario, intervención y transfusión.

El entrevistado Sergio Sepúlveda tiene clara la estrategia que es generar valor agregado a los productos de salud que ellos producen intentando lograr distinción sobre la competencia, para ello en el proceso productivo motivan a sus trabajadores fuertemente.

El entrevistado entiende por planificación financiera acciones tales como la cuantificación de planes, y las ideas y desarrollos de objetivos con horizontes de tiempo a corto y largo plazo.

Las funciones que ejerce respecto a la planificación financiera corresponden a medición de escala en el tiempo sobre objetivos y re planificación sobre esto,

revisión de índices de rendimiento y reportes financieros permanentes (planificación de efectivo).

La herramienta que utilizan es KPI, que se encarga de desarrollar y medir índices específicos, estado de resultados y balance general. Destaca el gerente general la importante labor de la gestión presupuestaria, ya que con un buen presupuesto aumenta la rentabilidad de la empresa.

Referente al tema de dirección, el gerente general hace expresa relevancia que para la alineación de los objetivos es necesario que los directores superiores motiven, transmitan e informen la visión y misión de TERUMO, este destaca “si no existiera un compromiso de la alta dirección con las metas propuestas la entidad puede ir al fracaso”.

Al preguntarle sobre mejoras de la planificación financiera, el no especificó ninguna, solo se mostró abierto a recibir información y dijo que si existía una mejora que fuese alineada con estrategia, sería bastante aceptable ocuparla.

3.1.3. Rubro construcción.

Se entrevista al gerente general de constructora BW que es una empresa del área de la construcción que lleva aproximadamente 7 años en el rubro y desea tener todas las normativas de seguridad, además de tener estándares de calidad aprobados por las normas ISO. El entrevistado Benjamín Cabrera dice que la estrategia de la entidad es posicionar a la empresa en un rubro específico de la construcción tanto de forma física como en los negocios.

El entrevistado mencionó que la planificación financiera delinea trabajos a seguir, establece parámetros en pesos a los que se puede optar, además de definir garantías que se exigen a constructoras inversionistas.

Las funciones que ejerce respecto a la planificación financiera es revisión de flujos de pagos y cobros mensuales que se asimile al proyecto que realicen en el momento, planificación de efectivo y de gastos, además de control presupuestario en donde él destaca la gran importancia que tiene para el rubro de la construcción.

Las herramientas financieras utilizadas son plan de negocios enlazándola con la contabilidad, además de especialización de datos financieros que otorga ventas proyectadas para próximos años que puedan trazar el futuro.

Al mencionar la dirección él señala que la comunicación es buena respecto a los objetivos de la empresa, cita a reuniones mensuales donde informa datos importantes de proyectos para integrar a todo el personal.

Al mencionar mejoras que él quisiera realizar señala un control más exhaustivo de la planificación financiera en forma global para disminuir errores.

3.1.4. Rubro metalúrgico y proyectos.

En este rubro se analizó la empresa Sociedad Metalurgica Luxor Ltda., la cual posee una amplia trayectoria y experiencia en la industria nacional, con más de 5 años en el rubro de metales, con altos estándares de calidad.

El entrevistado Eduardo Leiva dice que la estrategia fundamental de la entidad es prestar apoyo integral a los clientes con calidad, eficiencia y eficacia, además de

entregar a tiempo sus requerimientos. El director financiero afirma que es fundamental para la estrategia de la empresa el control de cada proceso interno y externo, además de un control exhaustivo de costos diarios en conjunto al cash flow de la empresa.

La planificación financiera cuenta con pronósticos certeros como efecto de un buen manejo de esta. Dice que gracias a la planeación financiera crecieron un 30% respecto al año anterior y han logrado mejorar todas las áreas de la empresa con pronósticos más certeros respecto a lo que vendrá.

Las acciones de planificación financiera que se desarrollan en la empresa son: flujos de caja, verificar los periodos de tiempo de las cuentas por cobrar y pagar, gestionar reuniones de alta dirección para debatir sobre el proceso en el que se encuentran, evaluar cuanto les falta para lograr las metas.

Además se realiza en paralelo, control de tiempos, análisis de costos, análisis de costos financieros adicionales y análisis de punto de equilibrio entre los costos fijos y variables.

Sobre la gestión presupuestaria reafirmó la importancia de temas fundamentales como la proyección de ventas de la entidad, el análisis de costos de producción, la identificación de las necesidades de efectivo adicional que se necesitarán y determinar cómo se financiarán si es deuda a corto o largo plazo.

Respecto a la comunicación organizacional, él nos indica que es bueno que los trabajadores conozcan la base primordial de la empresa donde están trabajando,

pero considera que se debe mantener cierto grado de confidencialidad en algunos temas, debido a que en el momento actual de crecimiento de la empresa, donde se maneja el aumento de ventas, existe el riesgo de que los trabajadores quieran hacer propio alguno de los proyectos.

La mejora que él realizaría a la planificación financiera radica en capacitar al personal en todos los niveles de la estructura jerárquica de la empresa.

En esta entrevista se destaca el uso de estado de flujos de efectivo y su importancia está en que toman decisiones fundamentales a corto y mediano plazo. También señalo que van en vías de expansión, que capitalizaron activos fijos y que en el 2014 tendrán maquinaria adicional.

3.1.5. Rubro bancario.

En él sector bancario se entrevistó al gerente de recuperaciones del Banco Santander. Este banco posee servicios como crédito de financiamiento, banca comercial, entre otros.

El entrevistado Antonio Otonel Zaninetti, dice que la estrategia es generar permanente valor a los accionistas con prestación de servicios financieros de excelencia, donde la parte operativa es fundamental para la entrega de un buen servicio, este mezcla buen manejo de dinero en efectivo con tecnología de vanguardia.

La planificación financiera les genera valor agregado por el tema de las utilidades y sustentabilidad en el tiempo. Sobre el flujo de efectivo se dice que es la base para la planificación financiera y las proyecciones que se deseen realizar.

Las herramientas de planificación financiera que utilizan son control y seguimiento. Respecto a la gestión presupuestaria dice que es importante, ya que ayuda a lograr los objetivos financieros proyectados.

Respecto a la dirección de la empresa el entrevistado nos dice que se debe ir informando respecto a metas de corto y largo plazo y según como esté involucrado en esto el personal.

Las mejoras que él quisiera realizar en la empresa son: mayor inteligencia, data mining y aplicaciones de control más eficientes.

3.2. Resultados globales.

3.2.1. Parte operativa y estratégica.

Al entrevistar a los 5 involucrados de la presente investigación todos tienen bastante claro su estrategia y como lo relacionan al área operativa.

Cabe destacar que son de diferentes rubros, por ende es difícil que se parezcan sus estrategias, aun cuando dos involucrados señalan la importancia del valor agregado al bien – servicio, otros hablan de posicionamiento, pero lo que sí se puede concluir es que lo tienen bastante penetrado en su relación empresa - gerencia.

Al destacar esto, también hago hincapié que las estrategias no son tan a largo plazo en algunos casos como la constructora BW, que debiese reforzar eso.

En síntesis es necesario que para planificar estén las bases de una buena organización con estrategias, metas y objetivos claros.

3.2.2. Importancia planificación financiera.

Todos los involucrados destacan la importancia de esta respecto a la empresa, por motivos como cuantificar ideas o proyectos medibles en tiempo, corregir errores, establecer porcentaje de crecimiento de un año respecto al otro, analizar el corto plazo con mediano plazo, ver horizontes futuros entre otros.

Se señala explícitamente que los entrevistados tienen interiorizado que es la planificación financiera y para qué sirve.

3.2.3. Herramientas utilizadas de planificación financiera.

Las herramientas que ellos mencionaron que utilizaban son flujos de caja semanal, mensual y anual, KPI que es una herramienta que desarrolla y mide índices específicos, estado de resultado, balance general, retornos de inversión, especialización de datos financieros, análisis de costos fijos – variables y control y seguimiento, entre las mencionadas por los entrevistados

3.2.4. Importancia presupuesto de caja.

Todos destacan la importancia del presupuesto de caja porque dicen que es la base para el logro de todos los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo,

además de hacer rentable el crecimiento en forma porcentual, otro entrevistado mencionó que sin presupuesto no se tiene control de los costos fijos, llevando al caos a la empresa. También hacen participe su relevancia por la proyección de ventas de la empresa, costos de producción, necesidades de efectivo entre otros.

3.2.5. Herramientas más eficientes de planificación financiera.

Destacan en su mayoría la gestión presupuestaria, pronóstico de ventas, siendo más detallado.

3.2.6. Aspectos débiles planificación financiera.

Las mejoras que los entrevistados destacaron fueron:

- Mejorar sistemas contables autárquicos.
- Generar más control presupuestario, para disminuir errores.
- Capacitación personal completo
- Mayor inteligencia – data mining

CONCLUSIONES GENERALES

Al realizar las cinco entrevistas a los diferentes rubros se logró el objetivo general del presente trabajo que es identificar y analizar las principales herramientas de la planificación financiera, ya que los entrevistados destacan el presupuesto de efectivo, el balance general y estado de resultados. Además todos resaltan la gran importancia que tiene el control presupuestario, y saben ocupar estas herramientas, quizás a largo plazo están débiles pero sí se logra el análisis de estas.

Los objetivos específicos se alcanzaron medianamente, ya que si bien es cierto todos exponen de forma medianamente clara la importancia de la planificación financiera y sus alcances, nombran las herramientas de planificación financiera y realizan un análisis práctico de lo que es planificación financiera, no distinguen entre lo que es panificación a corto y largo plazo, si no que mezclan ambas y no tienen muy claro los horizontes de tiempo.

Muchos de los entrevistados tienden a errar sobre que es planificación financiera y al preguntarles de sus funciones relacionadas a está, nombraban cosas que realmente no tienen que ver con planificación financiera, es decir no se alcanzó de forma completa este objetivo específico.

En las entrevistas las herramientas se exponen de forma concisa entre los entrevistados, si agrupamos los 5 rubros se logró el objetivo específico.

En síntesis si tienen planificación a largo plazo la empresa ira más en expansión que si la tienen a corto plazo, sobre factores de crecimiento.

Las herramientas más eficaces son las de largo plazo, y las más usadas son las de corto plazo, esa conclusión se saca de los actuales estados financieros de las empresas entrevistadas, ya que se entrelazan con las ventas, con sus utilidades y con la competencia.

Luxor respecto a su competencia está liderando, aun siendo una empresa nueva en el rubro, lograron manejar bien el endeudamiento con el rendimiento, invirtiendo a largo plazo en diversas máquinas, Banco Santander por otro lado, no se encuentra en su apogeo por los problemas económicos de España, pero si está con una planificación financiera excelente, manejando el control de gestión de excelente manera.

A la constructora BW le falta más planificación a largo plazo para mejorar su rentabilidad, y exponerse menos a encontrarse con sorpresas inesperadas respecto a otras constructoras o crisis económica.

La empresa Termo Chile Ltda., conoce la planificación financiera a largo plazo, pero estos debiesen tener capacitaciones externas a los encargados de finanzas o preocuparse más de la expansión como meta primordial.

En síntesis la planificación financiera debe estar en cada una de las empresas chilenas, que debiesen estar informados sobre el proceso que posee, los modelos determinístico y probabilístico, la cuantificación de proyectos y los logros de objetivos futuros.

Bibliografía.

James C. Van Horne John M. Wachowicz Jr. (2002) Administración financiera Pearson educación (11ed.)

R. Charles Moyer James R. McGuigan William J.Kretlow. (2004) Administración financiera contemporánea, Thomson (9ed.)

Stanley B. Block Geofrey A. Hirt (2008) Fundamentos de administración financiera Mc Graw Hill (12 ed.)

Franklin Allen Stewart C. Myers Richard A. Brealey (2010) Principios finanzas coorporativas, Mc Graw Hill (9ed.)

Stephen A. Ross Randolph W. Westerfield Bradford D.Jordan (2010) Fundamentos de finanzas coorporativas Mc Graw Hill (9ed.)

Jonathan Berk Peter DeMarzo Jarrad Harford (2010) Fundamentos de finanzas corporativas, Pearson.

Sitios relacionados:

www.sunagro.cl

www.terumochile.cl

www.bwsa.cl

www.metalurgicaluxor.cl

www.bancosantander.cl

www.bancocentral.cl

www.euromonitor.cl

ANEXOS.

ANEXO 1.

ANEXO 2.

Entrevista 1:

Empresa Sociedad comercial Sunagro Limitada.

Nombre entrevistado: Sebastián Fernandez Biggs

Edad: 38 años

Cargo: Gerente comercial.

Preguntas:

1. Me podría definir de forma breve cual es la estrategia de su empresa y como la vincula usted con la parte operativa

La estrategia de nuestra empresa es posicionar a la ciruela chilena como una fruta de altísima calidad, resaltando sus propiedades antioxidantes.

El proceso productivo es clave para tener un producto final con estándares internacionales.

2. Como relaciona esta estrategia con su labor ejercida en su cargo.

Se enlaza transmitiendo y destacando en cada momento la total trazabilidad del producto a los clientes finales, nacionales e internacionales.

3. ¿Qué papel juega la planificación financiera en el logro de los objetivos de su empresa?

La planificación financiera es clave, sobre todo la de corto plazo, ya que debemos contar con muchos recursos en un periodo de tiempo muy corto (2 a 3 meses una vez finalizada la cosecha) debido a la alta demanda por la materia prima por parte de la competencia.

4. ¿Qué funciones ejerce diariamente respecto a la planificación financiera?

Promocionar el producto destacando sus atributos y lograr la venta para generar recursos frescos.

Revisar periódicamente con qué recursos cuenta la empresa, vale decir, saldos en cuentas corrientes, estado de facturas por pagar tanto nacionales como facturas de exportación.

5. ¿Qué herramientas utiliza para gestionar la planificación financiera?

La empresa utiliza herramientas como flujo de caja semanal, mensual y anual, para poder ver el real estado financiero de la empresa, herramienta clave para la toma de decisiones de corto y mediano plazo.

6. Es relevante la gestión presupuestaria para cumplir con los objetivos de la empresa

El presupuesto es clave para la toma de decisiones de cualquier empresa, es la base para el logro de los objetivos que se han fijado en la empresa.

7. ¿Cree que es necesario informar a sus trabajadores de las metas que se quieren conseguir a corto y largo plazo?

Por supuesto, la idea es que la empresa sea una gran familia, todos comprometidos con ella, que todos sepan y aporten en conseguir el objetivo final, que valoren lo que hacen y que se sientan orgullosos que con sus aportes se han logrado las metas fijadas.

8. La alta dirección está comprometida con las metas definidas en la planificación financiera

La alta dirección fija las metas, deben estar siempre comprometidos.

9. ¿Cuáles son los puntos fuertes que usted posee como director financiero?

Generar un alto grado de confianza con el comprador final, demostrando que somos una empresa seria y cumplidora, logrando una venta segura y de largo plazo.

10. ¿Qué cosas encuentra necesarias para mejorar la planificación financiera y no se están haciendo?

Mejorar los actuales sistemas de gestión contable, es vital tener toda la información de la empresa al día para la toma de decisiones.

11. Si la empresa trabaja con el estado flujo efectivo.

Sí.

Entrevista 2:

Terumo Chile Ltda.

Nombre entrevistado: Sergio Sepúlveda

Edad: 49

Cargo: Gerente General

Preguntas:

1. Me podría definir de forma breve cual es la estrategia de su empresa y como la vincula usted con la parte operativa

Somos una empresa orientada a generar valor agregado a productos reconocidamente de vanguardia y calidad, en consecuencia nuestra operación es fundamental en la obtención de ese objetivo

2. Como relaciona esta con su labor ejercida en su cargo.

Soy responsable por la definición estratégica de la compañía, en consecuencia el agregar valor debe ir más allá de la declaración de intenciones y desde mi posición creo las instancias necesarias para que la organización comparta la misma visión y estas se transformen efectivamente en valor agregado.

3. ¿Qué papel juega la planificación financiera en el logro de los objetivos de su empresa?

Un rol fundamental, toda vez que nos permite desarrollar planes que sean cuantificables en el tiempo no sólo para entender el retorno del mismo sino también para asegurarnos su sustentabilidad en el tiempo

4. ¿Qué funciones ejerce diariamente respecto a la planificación financiera?

La implementación de planes van asociados a una escala de tiempo en consecuencia la revisión periódica de éstos nos permite introducir ajustes, modificaciones o cancelarlos cuando los resultados no son los esperados. La revisión de los índices de rendimiento es un proceso continuo por lo que los reportes financieros asociados a la planificación de la actividad de la compañía son una permanente.

5. ¿Qué herramientas utiliza para gestionar la planificación financiera?

Básicamente utilizamos KPI, no obstante que dependiendo de la naturaleza de cada proyecto podemos desarrollar y medir índices específicos. A nivel macro son fundamentales los estados de resultados y los balances, mientras que a nivel micro medimos días de cartera, rotación de inventarios, retornos de inversión, entre otros.

6. Es relevante la gestión presupuestaria para cumplir con los objetivos de la empresa

La gestión presupuestaria es fundamental para definir los objetivos de mediano y largo plazo. En este ejercicio se vuelca toda la información de la compañía que es relevante para proponer desafíos de crecimiento y rentabilidad.

7. ¿Cree que es necesario informar a sus trabajadores de las metas que se quieren conseguir a corto y largo plazo?

Sin duda, la información respecto de los objetivos de la empresa debe ser compartida por todos para que exista alineación en el tipo de compañía que estas creando. Es obligación de los mandos superiores transmitir la visión estratégica de la compañía para que esta se transforme efectivamente en una meta común.

8. La alta dirección está comprometida con las metas definidas en la planificación financiera

La alta dirección debe estar comprometida con las metas y objetivos planificados, de lo contrario se expone a la compañía a un fracaso.

9. ¿Cuáles son los puntos fuertes que usted posee como director financiero?

Como Gerente General de la empresa debo garantizar el equilibrio entre las inversiones, gastos de mediano y largo plazo con la estabilidad financiera de la compañía sin perder el objetivo estratégico de la misma.

10. ¿Qué cosas encuentra necesarias para mejorar la planificación financiera y no se están haciendo?

Las herramientas de planificación financiera deben estar orientadas a dar soporte al crecimiento de la compañía, en consecuencia siempre habrá espacio para mejorar en la medida que se puedan conectar armónicamente las diferentes áreas de una empresa

11. Si la empresa trabaja con el estado flujo efectivo

Es una herramienta que usamos, pero que en nuestro caso tiene una relevancia media en el sentido que no somos localmente una empresa de manufactura, más bien nos interesa utilizarla para definir inversiones de mediano plazo.

12. Sí es importante la información que le entrega

Sin duda, especialmente en la medida que la podemos utilizar acotada a nuestros procesos operacionales.

Entrevista 3

Empresa BW Ltda.

Nombre entrevistado: Benjamín Cabrera Espejo.

Edad: 42 años

Cargo: Gerente general

Preguntas:

1. Me podría definir de forma breve cual es la estrategia de su empresa y como la vincula usted con la parte operativa

La estrategia de la empresa es de posicionarla en un rubro específico de la construcción y generar las directrices para ejercer el posicionamiento físico y de

negocio en el mercado en el cual participa, junto con eso se definen el campo en el que interactuara y ejercerá las competencias con otros competidores.

2. Como relaciona esta con su labor ejercida en su cargo.

   Es de vital importancia ya que mi cargo define los montos y acciones a seguir juntos con los riesgos involucrados.

3. ¿Qué papel juega la planificación financiera en el logro de los objetivos de su empresa?

Es muy importante la planificación financiera ya que nos delinea los trabajos a seguir y los parámetros en miles de pesos a los que podremos participar por las garantías exigidas y los montos a financiar mes a mes.

4. ¿Qué funciones ejerce diariamente respecto a la planificación financiera?

Revisión de los flujos de pagos y cobros para que los flujos mensuales se cumplan en un margen cercano al proyectado así no tener sorpresas de re estructura el ingreso y egreso proyectado en el plan de negocios.

5. ¿Qué herramientas utiliza para gestionar la planificación financiera?

Netamente un plan de negocios formado para la empresa enlazado con los diferentes programas de contabilidad y de especialización de datos financieros generados para este negocio de construcción.

Por otro lado existe una variable que se debe cumplir en el plan de negocios mensual y el que sustentara la vida de la empresa es cumplir con las ventas trazadas para el año en curso junto con su crecimiento.

6. Es relevante la gestión presupuestaria para cumplir con los objetivos de la empresa

Es muy importante ya que el no cumplir con los objetivos presupuestarios no se podría sustentar los costos fijos de la casa matriz.

7. ¿Cree que es necesario informar a sus trabajadores de las metas que se quieren conseguir a corto y largo plazo?

Siempre es necesario hacer parte a las personas de las metas de corto y largo plazo ya que los ubica, conceptúa y motiva en el contexto general.

8. La alta dirección está comprometida con las metas definidas en la planificación financiera

Siempre la alta dirección esta uno a uno con la planificación financiera en cuanto se invierte y la relación de los nuevos negocios que darán vida año a año en los logros financieros de esta.

9. ¿Cuáles son los puntos fuertes que usted posee como director financiero?

Control de costos presupuestarios y la sensibilidad de pagos.

10. ¿Qué cosas encuentra necesarias para mejorar la planificación financiera y no se están haciendo?

Generar más controles que se generan como muros cortinas para que los errores se hagan mínimos.

11. Si la empresa trabaja con el estado flujo efectivo

La empresa siempre trabaja con un estado de flujo efectivo que generan los trazos de que hacer mes a mes y año a año.

12. Sí. Es importante la información que le entrega

Entrevista 4:

Empresa Sociedad Metalúrgica Luxor Ltda.

Nombre entrevistado: Eduardo Javier Leiva Gonzalez

Edad: 33

Cargo: Sub Gerente Administración y Finanzas

Preguntas:

1. Me podría definir de forma breve cual es la estrategia de su empresa y como la vincula usted con la parte operativa

Al ser una empresa de servicios, nuestra estrategia comercial y financiera estará basada en prestar apoyo integral a mis clientes enfocándonos claramente en calidad y eficiencia al menor tiempo posible.

Tal como lo señalaba anteriormente, el poder demostrar calidad, tiempo y eficiencia a nuestros clientes nos impulsa cada vez a tener tecnología de punta e

invertir en mano de obra. Todo esto, se puede hacer si se tiene una proyección anual, es por esta razón que nosotros como empresa desde noviembre a diciembre se comienza a planificar el presupuesto del siguiente año y se evalúa el año en curso según lo presupuestado.

La forma de poder vincular la estrategia con la parte operativa es fundamental ya que dependemos que todos nuestros engranajes funcionen eficazmente. Dentro de las proyecciones anuales, se debe enfocar en el día a día para cumplir con las altas exigencias del mercado.

2. Como relaciona esta con su labor ejercida en su cargo.

El cargo que ejerzo actualmente es de controlar que cada proceso interno y externo se cumpla a cabalidad, llevar un control de costos diario en conjunto con el Cash Flow de la empresa.

3. ¿Qué papel juega la planificación financiera en el logro de los objetivos de su empresa?

Nuestra planificación financiera nos ha permitido en estos últimos 3 años crecer a una tasa del 30% anual respecto al año anterior. Todo esto se puede lograr teniendo un control en todas las áreas involucradas tomando un rol fundamental el área contable.

4. ¿Qué funciones ejerce diariamente respecto a la planificación financiera?

Todos los días se revisa el flujo de caja, las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, se realiza una pequeña reunión de 20 minutos para enterarnos en que

proceso se encuentra cada orden de trabajo. Se revisan las compras que se deben realizar y la Carta Gantt por orden de producción.

5. ¿Qué herramientas utiliza para gestionar la planificación financiera?

Lo primero que debemos analizar es si el producto o servicio a realizar es rentable o no, debemos determinar la cantidad y tiempo en desarrollo productivo, posteriormente proceder a un análisis de costos detallado ya sea en la producción, administración y comercialización y por último, si se debe incurrir en un costo financiero adicional. Todo este análisis es para llegar a un punto de equilibrio entre mis costos fijos y variables para determinar mi rentabilidad del servicio.

6. Es relevante la gestión presupuestaria para cumplir con los objetivos de la empresa

Poder contar con esta herramienta es fundamental ya que podemos proyectar las ventas de la empresa, los costos de producción, las necesidades de efectivo, mano de obra, gastos y materia prima.

El presupuesto es importante en la planificación y control de nuestra empresa.

7. ¿Cree que es necesario informar a sus trabajadores de las metas que se quieren conseguir a corto y largo plazo?

   Es necesario mantener informado al personal de las políticas de la empresa, pero no es bueno entrar en detalles ya que al menos en este rubro es contraproducente o mal entendido que se tenga altos volúmenes de producción

ya que la gente siempre buscara un beneficio adicional al de su remuneración, bonificación u otros en el momento.

El organigrama o estructura piramidal debe estar al tanto de la situación de la empresa en cada momento, ya que será necesario en la toma de decisiones o en la estrategia a seguir.

8. La alta dirección está comprometida con las metas definidas en la planificación financiera

Lo importante de todo es poder contar con el apoyo de los dueños o directores de la compañía, no debe existir derecho a especulación en la entrega de informes, cumplir y superar con el presupuesto anual, mantener siempre un flujo efectivo disponible y tener una armoniosidad entre las líneas de producción, administración, mano de obra y la contabilidad y finanzas de esta.

9. ¿Qué cosas encuentra necesarias para mejorar la planificación financiera y no se están haciendo?

Todo proceso siempre se puede mejorar, se debe buscar la capacitación para los empleados, administrativos y gerencias de la compañía para obtener mejores resultados, implementar nuevos software y más personal idóneo.

10. Si la empresa trabaja con el estado flujo efectivo

El flujo efectivo es una proyección de los ingresos y egresos de la empresa en un periodo determinado, es decir la liquidez diaria o mensual que se deberá incurrir o recibir en un periodo de tiempo. El flujo efectivo es necesario en

nuestro caso para saber el disponible que tendré o si necesariamente debo incurrir en pedir capital de trabajo o aporte de capital en nuestro caso.

La diferencia en nuestro caso, es que hemos logrado capitalizar en activos fijos durante los últimos 2 años, por lo que desde el año 2014 en adelante no incurriremos en compras de maquinarias adicionales.

Entrevista 5

Banco Santander

Nombre entrevistado: Antonio Otonel Zaninetti

Edad: 41

Cargo: Gerente Recuperaciones

Preguntas:

1. Me podría definir de forma breve cual es la estrategia de su empresa y como la vincula usted con la parte operativa

La estrategia de la empresa es generar permanente valor hacia los accionistas a través de la prestación de servicios financieros de excelencia a los clientes de los distintos segmentos bancarizables.

El ámbito operativo en los servicios financieros es fundamental, dado que se trata de una entrega de servicios. Un intangible cuyo core principal es el manejo de

dinero en efectivo, ya sea en activos o pasivos, el uso de tecnologías que vayan hacia la eficiencia y eficacia de los procesos operativos es fundamental

2. Como relaciona esta con su labor ejercida en su cargo.

Mi cargo es comercial, pero dependo un 100% del adecuado funcionamiento operacional, ya que va en directa relación con la entrega al cliente del producto en condiciones óptimas

3. ¿Qué papel juega la planificación financiera en el logro de los objetivos de su empresa?

Juega un papel preponderante, dado que es una empresa que debe generar valor, debe generar utilidades y ser sustentable en el tiempo.

4. ¿Qué funciones ejerce diariamente respecto a la planificación financiera?

Prácticamente la totalidad, todas las funciones comerciales llevan implícito un análisis financiero completo.

5. ¿Qué herramientas utiliza para gestionar la planificación financiera?

Herramientas de control y seguimiento de las cifras comprometidas en la planificación financiera construidas en forma particular por cada área

6. Es relevante la gestión presupuestaria para cumplir con los objetivos de la empresa

100%, no puede apuntarse al cumplimiento de los objetivos de la empresa sin la gestión presupuestaria

7. ¿Cree que es necesario informar a sus trabajadores de las metas que se quieren conseguir a corto y largo plazo?

A los trabajadores hay que informarle y medirlos por las metas de corto y largo plazo, y orientar sus esfuerzos a la consecución de esto.

8. La alta dirección está comprometida con las metas definidas en la planificación financiera

Absolutamente

9. ¿Cuáles son los puntos fuertes que usted posee como director financiero?

Capacidad de controlar y gestionar las variables

10. ¿Qué cosas encuentra necesarias para mejorar la planificación financiera y no se están haciendo?

Mayor inteligencia y data mining, aplicaciones de control más eficientes

11. Si la empresa trabaja con el estado flujo efectivo

    Afirmativo

12. Es importante la información que le entrega (Porque si o porque no)

Es muy importante la información del flujo de efectivo porque entrega la temperatura exacta de las entradas de recursos, esto es el puntapié inicial para la gestión de recursos en base a la planificación presupuestaria.