

Unidad 7



Bases para el análisis financiero

Competencias

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Entenderá la importancia y objetivo del análisis e interpretación de la información financiera.
- Reconocerá la importancia del análisis interno y externo de una organización.
- Reconocerá los elementos que conforman el análisis interno.
- Reconocerá los elementos que conforman el análisis externo
- Identificará los elementos que conforman el análisis financiero de tipo interno y externo.

Contenido

- 7.1. Concepto y objetivos
- 7.2. Clasificación
- 7.3. Análisis externo
 - 7.3.1. La economía a nivel nacional
 - 7.3.2. La economía mundial
 - 7.3.3. El mercado en que opera la empresa
- 7.4. Análisis interno
 - 7.4.1. Recursos humanos
 - 7.4.2. Fábrica
 - 7.4.3. Ventas
 - 7.4.4. Finanzas
 - 7.4.5. Proyectos

Introducción

El análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación. El primer paso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio, ya sea interna o externa, la que sea más relevante y que afecte una decisión según sean las circunstancias. El segundo paso debe llevar a relacionar esta información de tal manera que sea más significativa. Por último, se deben estudiar estas relaciones e interpretar los resultados. Estos tres pasos son muy importantes, sin embargo, la esencia del proceso es la interpretación de los datos obtenidos, como resultado de la aplicación de las herramientas y técnicas de análisis.

El analista, ya sea interno o externo, debe tener un conocimiento completo de los estados financieros de la empresa que está analizando (balance general, estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable y estado de cambios en la situación financiera). Además, debe conocer lo que está detrás de los datos monetarios. Para complementar lo que nos dicen los estados financieros se deben tomar en cuenta aquellos recursos que no se mencionan en este tipo de documentos tales como: la economía a nivel mundial y nacional, el mercado en el que opera la empresa, el recurso humano, la capacidad técnica, la tecnología, la capacidad administrativa, la creatividad del elemento humano, las ventas, las finanzas y los proyectos.

7.1 Concepto y objetivos

¿Qué es el análisis de estados financieros?

El análisis de estados financieros, también conocido como análisis económico-financiero, es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, de una entidad y sus resultados de operación, utilizando un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas.

Internamente la gerencia de la empresa puede tomar decisiones para corregir los puntos débiles que amenazan su futuro y simultáneamente obtener provecho de sus fortalezas para la obtención de sus objetivos. Desde la perspectiva externa, las técnicas de análisis financiero son de gran utilidad para todas las personas interesadas en conocer la situación de la empresa, su desempeño y evolución, por ejemplo: entidades financieras de crédito, accionistas, proveedores, clientes, empleados, auditores, analistas financieros, gobierno, competidores, inversionistas, etcétera.

El análisis financiero facilita la toma de decisiones

Por lo tanto, la importancia del análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los accionistas, gerentes o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa. Además, permite establecer las consecuencias financieras en todas las situaciones de negocios. Se puede afirmar que éstas se manifiestan como la magnitud de los recursos necesarios y el efecto en el excedente económico que se produce con los negocios.

¿Cuáles son los objetivos del análisis financiero?

Objetivos del análisis económico financiero

De manera general el análisis financiero tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

- Cuantificar con precisión las áreas financieras de la empresa.
- Conocer los éxitos y problemas de la empresa.
- Ayudar a solucionar problemas presentes.
- Conocer la proyección de la empresa.
- Contribuir a la solución de problemas futuros.
- Conocer la forma y el modo de obtener y aplicar los recursos.

Se puede decir que mediante la aplicación del análisis económico financiero se conoce y se hace la evaluación de la situación financiera de la empresa, con el fin de saber si está cumpliendo o no con sus finalidades. Asimismo, la información financiera se debe interpretar estableciendo una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros que están basados en el análisis y en la comparación, y que permiten emitir un juicio, criterio u opinión de la información contable de una empresa, por medio de técnicas o métodos de análisis que hacen más fácil su comprensión y presentación.

El análisis financiero permite establecer diagnósticos financieros

Por ejemplo, con el análisis financiero se establece un diagnóstico para evaluar la decisión de otorgar un crédito a un cliente, optar por el crédito que ofrece un prestamista, tomar la decisión de realizar aportes de capital a una empresa, comprar o vender acciones de la empresa en el mercado, o realizar acuerdos para el saneamiento financiero de una empresa. También se utiliza el análisis financiero para la valuación de un activo específico (para su venta o la medición contable de su valor técnico).

El análisis financiero se utiliza, además, para establecer los efectos de alternativas de decisiones de inversión, políticas comerciales (margen o precio, promoción y publicidad, áreas geográficas y distribución), políticas operativas y de recursos humanos (programas de desarrollo de procesos y productos, de remuneraciones) o de las alternativas de financiamiento, o las políticas de dividendos.

De lo anterior se desprende que el análisis financiero evalúa la realidad de la situación y el comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras. Además, se consideran otros factores tanto internos como externos de la empresa, pues no existen dos empresas iguales en actividad, tamaño, economía o en mercado; cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial en otras.

Concluyendo, el análisis de estados financieros requiere del conocimiento del medio en el que se desenvuelve la entidad y de dos bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas del análisis financiero. Estos elementos permiten identificar y analizar las relaciones y los factores financieros y operativos. Los datos cuantitativos más importantes, utilizados por los analistas, son los datos financieros que se obtienen del sistema contable de las empresas, los cuales ayudan a la toma de decisiones.

El análisis financiero evalúa la realidad y comportamiento de la entidad económica

7.2 Clasificación

Los tipos de análisis financieros son el interno y externo. En cuanto a los factores importantes a considerar está que el analista, ya sea interno o externo, debe tener un conocimiento completo de los estados financieros de la empresa que esté analizando (balance general, estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable y estado de cambios en la situación financiera). Además, el analista, según lo indican Kennedy y Mamullen, “debe ser capaz de imaginarse los departamentos y actividades del negocio, cuya situación financiera y progreso en las operaciones se pretende evaluar a través de sus estados financieros”. Es decir, el analista debe conocer lo que está detrás de los datos monetarios.

¿Cuáles son los tipos de análisis?

Para complementar lo que nos dicen los estados financieros se deben tomar en cuenta aquellos recursos de los cuales no hablan, tales como: el recurso humano, la capacidad técnica, la tecnología, la capacidad administrativa, los proyectos y la creatividad del elemento humano.

Se deben tomar en consideración las condiciones cambiantes del medio económico, político y social, dentro del cual se desarrolla la empresa. Es decir, considerar el macroentorno y estudiar cómo la empresa responde y hace frente a dichas condiciones. De igual forma, el efecto de las variaciones en los niveles de precios debe ser tomado en cuenta por el analista.

El entorno nacional y mundial se debe considerar en el análisis financiero

Junto con todo esto, el analista debe poner en práctica su sentido común para analizar e interpretar la información, así como para establecer sus conclusiones acerca de la empresa que se analiza. Es importante mencionar que el análisis debe efectuarse sobre una base comparativa, de tal forma que se pueda juzgar si la empresa ha mejorado o no. La base de comparación pueden constituirlos ejercicios de operación anteriores al que se quiere evaluar o estados financieros del mismo ejercicio, correspondientes a empresas que existen dentro de la misma rama industrial, comercial o de servicios.

Para que las comparaciones sean válidas, deben considerarse los efectos de cambio en los métodos de contabilidad de operaciones, los cuales pueden presentarse de un ejercicio a otro dentro de una empresa. También deben tenerse en cuenta, al comparar dos empresas, las posibles diferencias en métodos, meses que abarca el periodo contable, etcétera.

Análisis para uso interno

Se realiza con la finalidad de generar un “diagnóstico” o “evaluación de alternativas”. Para ello se debe disponer de todos los datos de la empresa, tanto contables como estadísticos, así como de las perspectivas de los directivos acerca del sector (productos, proyectos y tecnología) y de las consideraciones estratégicas que se realizan.

El análisis se realiza manteniendo comunicación con la empresa, se dispone de los datos requeridos, pero en menor medida de información confiable acerca de las perspectivas y la estrategia de la empresa. Por ejemplo, para el análisis de crédito, para avanzar en procesos de compra de la empresa o formular juicios de orientación a inversores financieros.

Análisis para uso externo

Se realiza con la finalidad de generar un diagnóstico de la empresa.

Este análisis se realiza sin tener comunicación con la empresa, y para ello se dispone de la información que ya es pública acerca de la empresa y de los mercados en que actúa.

El análisis financiero que aquí se estudia es el basado, principalmente, en la información contable de la empresa.

En estados contables suele considerarse la información básica para el análisis de la situación de la empresa; así el análisis financiero, en parte, es el análisis de los estados contables.

El análisis financiero con información contable es un método para utilizar, de un modo congruente, las cifras contables de la empresa. Al observar las cifras contables aparecen algunas preguntas iniciales como:

¿Qué información se utiliza para el análisis externo?

- ¿Cómo se interpreta la situación de la empresa a partir de las cifras contables?
- ¿Qué información adicional se requiere para formular un juicio acerca de esa situación?
- ¿Cómo se pueden identificar las limitaciones de las conclusiones del análisis?
- ¿Qué datos deben utilizarse?
- ¿Cuáles son las herramientas para resumir y obtener medidas con significado económico y financiero?

El método está centrado en la información contable. Por ello, en muchos casos, los resultados que se obtienen son parciales, ya que deben agregarse otras técnicas para interpretar la información de los mercados reales (de insumos y de productos de la empresa) y financieros.

El análisis financiero basado en la información contable permite obtener conclusiones acerca de la situación de la empresa, y sirve a diversas finalidades:

¿Qué conclusiones permite el análisis de la información contable?

- Para un proveedor o prestamista: concesión de crédito comercial o financiero.
- Para un inversor: aportar capital a la empresa.
- Para la dirección general: evaluación de su desempeño.
- Para la dirección general: medidas para alternativas estratégicas o de gestión.
- Para la dirección funcional: medidas de desempeño comercial y operativo.

Sin embargo, el análisis financiero basado en la información contable no sólo se refiere al desempeño observado en la empresa en el pasado; siempre está implícito un juicio acerca del futuro y de cómo será la situación y el desempeño de la empresa; cualquier análisis del pasado se realiza para formular una inferencia del posible futuro.

En este análisis también se utilizan herramientas de proyección, tanto de la situación general de la empresa como de políticas específicas de gestión (de clientes y de costos). La posición del analista (para uso interno o externo) determina el tipo de información que se refleja en las conclusiones.

El análisis para las decisiones siempre tiene un componente del análisis financiero, basado principalmente en la información contable. Éste es necesario para formarse un juicio acerca de la representatividad de las cifras que describen los aspectos relevantes de la

empresa y para saber cómo puede calificarse su desempeño. La interpretación de la situación económica y financiera requiere un diagnóstico competitivo y directivo de la empresa. El análisis financiero, basado en la información contable, utiliza las conclusiones de la evaluación competitiva de la empresa para formar una opinión respecto al problema que se considera.

7.3. Análisis externo

Para emitir el diagnóstico de una entidad en función del análisis financiero, independientemente de las técnicas de análisis que se estudiarán en la siguiente unidad y que darán un soporte cuantitativo para tal efecto, se debe hacer un estudio de los factores tanto externos como internos que le afectan y que representan su entorno, el cual influirá considerablemente en el diagnóstico y en la propuesta de alternativas de solución a los problemas detectados.

7.3.1. La economía a nivel nacional

El entorno fundamental de las empresas mexicanas es la economía nacional, por lo tanto se debe conocer su desarrollo y principales indicadores. Para tal efecto, citamos algunos datos relevantes:

México tiene una economía de libre mercado orientada a las exportaciones. Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), en 2006 el Producto Interno Bruto (PIB), medido en paridad de un poder adquisitivo superior al billón de dólares, convirtió a la economía mexicana en la decimosegunda más grande del mundo. Además, en 2005 se había establecido como un país de renta media alta, con el ingreso nacional bruto per cápita más alto de Latinoamérica, medido en tasas de cambio del mercado. México es el único país latinoamericano que es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Desde la crisis de 1994, las administraciones presidenciales han mejorado los cimientos macroeconómicos. La nación no fue influida por las crisis sudamericanas y ha mantenido tasas de crecimiento positivas, aunque bajas, después del estancamiento económico de 2001. Las corporaciones Moody's y Fitch IBCA le han otorgado grados de inversión a la deuda soberana de México. A pesar de su estabilidad macroeconómica, la cual ha reducido la inflación y las tasas de interés a niveles mínimos históricos y que ha incrementado el ingreso per cápita, existen grandes brechas entre ricos y pobres, entre los estados del Norte y los del Sur, y entre la población urbana y rural. Algunos de los retos del gobierno son: mejorar la infraestructura, modernizar el sistema tributario y las leyes laborales, así como reducir la desigualdad del ingreso.

La economía contiene una mezcla de industrias y sistemas agrícolas modernos y antiguos, ambos dominados cada vez más por el sector privado. Los recientes gobiernos han expandido la competencia en puertos marítimos, telecomunicaciones, generación de electricidad y distribución del gas natural para modernizar la infraestructura. Siendo una economía orientada a las exportaciones, más de 90% del comercio mexicano se encuentra regulado por Tratados de Libre Comercio (TLC), firmados con más de 40 países, incluyendo a la Unión Europea, Japón, Israel y varios países de Centro y Sudamérica. El tratado más influyente es el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA por sus siglas en inglés), firmado en 1992 por los gobiernos de Estados Unidos, Canadá y México, el cual entró en vigor en 1994. En 2006 el comercio de México con sus socios norteamericanos representaba cerca de 90% de sus exportaciones y 55% de sus importaciones.

El entorno económico nacional influye en el análisis financiero

La inflación, el tipo de cambio, la política salarial y la política fiscal, son factores que interesan para el análisis financiero

Indicadores básicos

En 2006, según datos del FMI, el PIB de México, en paridad de un poder adquisitivo (PPA), se estimó en 1 172 billones de dólares y 840 012 millones de dólares en tasas de cambio nominal, siendo la segunda economía más grande de América Latina, después de Brasil. En tanto que el PIB per cápita en cuanto al PPA fue de 11 249 y de 8 066 de dólares en valores nominales.

Desde 2002 hasta 2005, el PIB per cápita mexicano, en valores nominales, fue el más elevado de América Latina. En las estimaciones para 2006, el PIB per cápita nominal fue el segundo de Latinoamérica, después de Chile.

De acuerdo con datos del Banco Mundial, el ingreso nacional bruto mexicano, medido en tasas de cambio del mercado, fue en 2005 el más grande de Latinoamérica calculado en 753 394 millones de dólares. Además, en ese año se tuvo el ingreso nacional bruto per cápita más elevado de la región, el cual fue de 7 310 dólares, consolidándose como un país de ingreso medio-alto. Después de la desaceleración de 2001, el país se recuperó y creció 4.2, 3.0 y 4.8% en 2004, 2005 y 2006, aunque se considera inferior a su crecimiento potencial.

La moneda mexicana es el peso mexicano (ISO 4217: MXN, símbolo: \$). Un peso está dividido en 100 centavos (símbolo: ¢). En cuanto a su código, MXN reemplazó al MXP en 1993, a razón de 1000 MXP por 1 MXN. La tasa de cambio ha permanecido estable desde 1998, oscilando entre 9.20 y 11.50 MXN por un dólar. Las tasas de interés interbancario se situaban en febrero de 2007 alrededor de 7%, habiendo llegado a mínimos históricos en 2002 debajo de 5%. Las tasas de inflación también están en mínimos históricos: en 2006 la inflación fue de 4.05%. La tasa de desempleo abierto o desocupación es de 3.2%, muy bajo comparado con el resto de los países de la OCDE; sin embargo, la subocupación se sitúa en 25%. En 2006, la ONU reportó el índice de desarrollo humano de México en 0.821% (compuesto por el índice de esperanza de vida de 0.84%, índice de educación de 0.86% y el índice de PIB de 0.77%), situado en la posición número 53 a nivel mundial en el grupo de países de alto desarrollo humano.

Impacto del actual ambiente económico y de negocios sobre los informes financieros y su análisis

Por lo anterior, resulta importante concientizar a aquellos que tienen el rol fundamental de preparar, pero sobre todo analizar los informes financieros de alta calidad, en cuanto a que consideren la información pertinente del actual ambiente económico y de negocios. Deben tener en cuenta la evaluación de factores de riesgo que podrían ser importantes para la preparación, análisis e interpretación de estados financieros.

El descenso económico, los factores utilizados por las finanzas públicas para el control de la inflación y los recientes fracasos de negocios, se han combinado para crear, recientemente, un ambiente diferente de informes financieros. La confianza de los inversionistas, ya sacudida por la volatilidad en los mercados de capitales, ha sido más perturbada por los estados financieros, los cuales han generado cuestionamientos acerca de la calidad de los informes financieros y que la eficacia del proceso independiente de auditoría y de la gestión corporativa. Este ambiente crea desafíos importantes para los negocios de México, gerentes, juntas de directores y auditores.

Algo fundamental para el bienestar del análisis financiero son los informes financieros confiables y transparentes, pero también es importante el análisis del medio económico del país. Los informes financieros no pueden pronosticar las fortalezas y debilidades de la economía; sin embargo, los estados financieros e información relacionada pueden proveer información útil que permite a los usuarios tomar decisiones y facilita el funcionamiento

Con la información financiera se puede medir la solvencia, liquidez, eficiencia, riesgo y rentabilidad

eficiente de las entidades económicas, y en consecuencia de la economía nacional. Por lo tanto, esto requiere la atención de la gerencia, auditores y autoridades gubernamentales, quienes no solamente son responsables de sus áreas sino también de trabajar juntos para producir informes financieros de alta calidad, los cuales son vitales en el análisis financiero y en la toma de decisiones.

7.3.2. La economía mundial

La economía a nivel nacional e internacional repercute al momento de preparar y analizar la información financiera, porque prácticamente el comercio y sus repercusiones no tienen barreras; los efectos económicos afectan no sólo a los países donde se originaron, sino que la repercusión es a nivel internacional. Históricamente, la economía se visualiza con los siguientes cuatro puntos:

a) Recesión estructural después de un crecimiento con deflación

Es lo normal en la historia económica del Capitalismo. Para muchos analistas económicos, la comparación del periodo actual, post *boom* de la nueva economía, con los años treinta y cuarenta del siglo XX, resulta cada vez más tentadora. Estos observadores de la historia económica afirman que después de una etapa de crecimiento deflacionario —que se extendió, con algunos altibajos, desde 1982 a marzo de 2001 en Estados Unidos, mes que fue declarado oficialmente por el National Bureau of Economic Research como el comienzo de la recesión— sigue, cíclicamente, un periodo de depresión prolongada.

El paralelo histórico en el siglo XX ocurrió luego de un corto tiempo de crecimiento deflacionario de 1921 a 1929, al que siguió una de las mayores depresiones de la historia, la cual se arrastró con altibajos hasta los años cincuenta, cuando la revolución del transistor consiguió apalancar un *boom* moderado por inflación que duraría hasta las famosas crisis petroleras de los años setenta.

Téngase en cuenta que ese periodo de depresión de los años treinta y cuarenta se caracterizó por el surgimiento de nuevas ambiciones imperiales en Europa y Asia (el eje nazi-nipón), una revolución en la estrategia y en la doctrina militar, una guerra mundial (que duró seis años devastadores), un retroceso sustancial en la onda de la globalización y de la movilidad del capital internacional y cambios radicales sucesivos ocurridos en el mapa geopolítico, sobre todo, en Europa y Asia.

Si pasamos de un análisis convencional basado en la evolución del PIB (con el estudio de los *booms* económicos y de las recesiones técnicas con más de dos trimestres de crecimiento negativo) o de los mercados financieros (marcando los *crashes* y los periodos de burbuja) a una mirada a la historia económica, basada en ciclos más largos según el analista Mike Alexander, nuestra percepción de la evolución de la economía mundial se enriquece.

Para saber más
consulte

[http://www.imf.org/external/pubs/](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/esl/sums.pdf)

[ft/weo/2007/01/esl/](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/esl/sums.pdf)

[sums.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/esl/sums.pdf)

Ciclos en el siglo XX

1896-1912	Fuerte crecimiento económico con inflación (el PIB creció 4.6%).
1912-1921	Estanflación con caída del PIB (-0.3%).
1921-1929	Corto periodo de fuerte crecimiento con deflación (el PIB aumentó 5,7%).
1929-1954	Periodo largo de depresión (se presentó después de la recesión iniciada en 1929; sin embargo, el crecimiento del PIB fue de 2%).
1954-1973	20 años de crecimiento con inflación (el PIB aumentó 4%).
1973-1982	Estanflación (crecimiento del PIB de 2.3%).
1982-2002	20 años de crecimiento con deflación (el PIB creció 3.5%).

Alexander analizó los ciclos largos en la evolución del índice de precios de la producción, relativizado por el estímulo monetario y verificó un comportamiento repetitivo —cada ciclo largo pasó desde mediados del siglo XIX por cuatro fases distintas: crecimiento con inflación, estanflación, crecimiento con deflación, depresión y nuevamente crecimiento con inflación.

b) El petróleo puede provocar el colapso del consumo

Un movimiento alcista continuado del precio nominal del barril de crudo, basado en 35 a 40 dólares (nominales), provocó en 2003 un colapso del consumo o quizás una situación más grave de crisis de consumo en el mundo desarrollado. La situación es particularmente preocupante en Europa, donde hay varios países en una situación muy frágil en términos de endeudamiento de las familias y de la tasa de ahorro.

Cuadro I

Nivel de ahorro y endeudamiento de las familias frente al rendimiento disponible
(Países con situación más crítica en la OCDE) Valores en %

Países	Deuda	Ahorro
Dinamarca	186	5.2
Holanda	143	11.1
Noruega	136	4.0
Suiza	130	9.3
Australia	127	0.9
Japón	123	8.2
Reino Unido	123	5.1
Suecia	117	6.3
Alemania	113	10.4
Nueva Zelanda	113	0.2
Portugal	106	9.6

Fuente: Goldman Sachs, *Global Economic Weekly*, 5 de febrero de 2003

Cuadro II

Índice de mayor vulnerabilidad
(*Index de Goldman Sachs*)
Países posición de mayor vulnerabilidad

Países	Índice
Australia	56
Reino Unido	54
Japón	52
España	52
Noruega	50
Estados Unidos	50
Dinamarca	48
Corea del Sur	46
Malasia	46
Polonia	46
Portugal	46
Brasil	46
Canadá	42
Taiwan	42
Hong Kong	40

Fuente: Goldman Sachs, GEW, 12 de febrero de 2003

Para los analistas de Goldman Sachs, actualmente el consumo es el punto débil del sistema económico del mundo desarrollado, siendo esperable “un claro ajuste en el comportamiento de los agregados familiares”.

La consultora neoyorquina llama la atención sobre la vulnerabilidad del consumo, un indicador que Goldman Sachs creó recientemente, teniendo en cuenta variables como la deuda de las familias, el nivel de ahorro doméstico y el rendimiento disponible. En el informe referente al nuevo índice (Introducing the Consumer Vulnerability Index, 12/feb./03) los promotores de la nueva geopolítica se encuentran, curiosamente, entre los siete países más vulnerables: Reino Unido, España y Estados Unidos, y los aliados Australia, Japón y Dinamarca.

El choque psicológico ya se había iniciado a finales de 2006 debido a la inestabilidad geopolítica —lo que falta es sentir el efecto práctico de los gastos de las familias, argumenta el informe de la consultora publicado en febrero de 2003. El comportamiento consumista todavía no había dado señales claras de desaceleración, a pesar de los dos años y medio de desgaste de la riqueza de las familias—; la pérdida de varios billones de dólares con la quiebra de las bolsas desde abril de 2000 y los primeros impactos de una recesión que se inició en Estados Unidos, en marzo de 2001.

El patrón de consumo de los países del grupo de los G7 se encontraba, todavía en 2002, a 1.5 puntos porcentuales por encima de la tendencia de largo plazo del consumo, en porcentajes del PIB. Esta situación es insostenible, alega dicho informe: “El problema en 2003 es cómo se va a producir ese ajuste, no si ocurrirá”.

El “gatillo” del barril

El “gatillo” de este ajuste podrá ser el movimiento alcista del precio nominal del barril de crudo, el cual se ha mantenido arriba de los 30 dólares desde inicios de 2003. Sólo en Estados Unidos el precio del barril aumentó 33% en los últimos tres meses, habiendo llegado a 36 dólares a fines de febrero, valores nominales jamás alcanzados en los últimos 15 años. En Europa, el barril de petróleo Brent abrió en marzo a 33 dólares. Los futuros del crudo para abril, según *Bloomberg*, se sitúa en 37 dólares en Estados Unidos y en 32 dólares para el Brent europeo.

El petróleo fue responsable, en los últimos 30 años, de colapsos en el consumo (caída absoluta anual de 2%) y también de crisis de consumo (caída absoluta anual de 4%) después de los choques petrolíferos de 1973 (embargo en octubre) y 1979; situaciones que se verificaban en 1974-1975 en países como Reino Unido y Estados Unidos, y entre 1979 y 1982 en diversos países desarrollados de América del Norte, Europa y Asia. En este último periodo, además del petróleo, el disparo de las tasas de interés agravó la situación de las familias. Los siete casos más graves de crisis de consumo ocurrieron en Reino Unido, Holanda, Noruega, Finlandia, Italia, Suiza y Corea del Sur, en diferentes décadas, en los últimos 30 años. Una vez más, Europa y una zona de Asia surgen como las regiones de riesgo del mundo desarrollado.

A pesar de que el factor alza de las tasas de interés no actúa ahora —en muchos casos estas tasas son negativas en términos reales—, la situación es más frágil. Las tasas de ahorro en algunos países desarrollados están en niveles muy bajos, en términos históricos, y el endeudamiento es elevado. Esta situación de riesgo es particularmente visible en Europa, donde Portugal se encuentra entre los 11 países con un nivel de deuda de las familias, más elevado; sin embargo, su nivel de ahorro no está entre los más bajos (ver cuadro). Este país nunca sufrió una crisis de consumo en los últimos 30 años, pero tuvo un colapso de consumo en 1988 y 1993.

*¿El precio del
petróleo es
importante en la
economía mundial?*

Se enfatiza, sin embargo, que el precio real actual del petróleo está todavía por debajo de los precios reales del minichoque de la Guerra del Golfo en 1990-1991 y lejos de los precios de 1981, cuando se alcanzaron los 50 dólares por barril (correspondientes, en esa ocasión, a 35 dólares a precio nominal). Lo que significa que todavía queda algún margen de maniobra, a pesar de que el efecto del contagio regional y global es incomparablemente superior.

c) Falta una locomotora mundial

A pesar del *boom* asociado a la nueva economía entre 1995 y 2001, desde los años noventa ha faltado en la economía mundial una clara “locomotora”, lo cual podrá denotar una diferencia estructural en relación con las décadas anteriores. Por otro lado, las estimaciones de crecimiento para 2003 y 2004 —que, en gran medida, todavía no tienen en cuenta los efectos de los eventos geopolíticos previstos o imprevistos que ocurrieron durante estos dos años— revelan la continuación de la casi estagnación de Japón, las dificultades de Europa para despegar y una recuperación lenta en Estados Unidos (ver cuadros).

La esperanza del crecimiento de la economía china, sugerida como salvación por algunos analistas, no es susceptible de transformar de 7 a 8% de crecimiento anual del PIB en los próximos tres a cinco años en una locomotora planetaria. China representa apenas 4% del PIB mundial.

El impacto del surgimiento chino todavía será limitado, además, la probable incorporación, a corto o mediano plazo, de China al G7 (*club* de los grandes donde ya participa Rusia como octavo pasajero), puede lanzar una onda de euforia en relación con las oportunidades de crecimiento de ese país.

Muchos analistas han referido el carácter coyuntural de la actual situación de recesión y depresión, sin tener en cuenta el nuevo dato del problema económico internacional —dicho de forma simplista: sin una locomotora el tren no acelera. En lo que respecta a los años sesenta y setenta, el mundo fue “empujado” por Japón —con tasas de crecimiento medio anual del orden de 10.2 y 4.8%, respectivamente—; en los años ochenta el crecimiento se salvó por la euforia del proyecto europeo, que presentó la mejor tasa de crecimiento —3.9% contra 3% de Estados Unidos y 2.2 de Japón—. Con todo, durante los años noventa las tasas de crecimiento de los tres protagonistas centrales han estado claramente por debajo de las medias en las décadas anteriores y marcadas por una desaceleración profunda en Japón y una significativa en Europa.

¿La economía de
Estados Unidos
influye en la de
México?

Cuadro III

Las “locomotoras” mundiales en los últimos 40 años
Media del crecimiento del PIB por décadas (%)

Locomotoras	Décadas				
Estados Unidos	4.1	3.3	3.0	3.1	3.2
Europa	4.8	3.4	3.9	2.2	2.2 1.1
Japón	10.2	4.8	2.2	1.5	

Fuentes: Goldman Sachs, Global Economics Weekly, 15 de enero de 2003

Cuadro IV

Ausencia de una “locomotora” a corto plazo
Crecimiento del PIB en relación con el año anterior (%)

Locomotoras	2001	2002	2003 (e)	2004 (e)
Estados Unidos	0.3	2.4	2.0	3.0
Europa	1.4	0.7	0.9	2.7
Japón	0.3	-0.2	0.0	0.3

Fuente: GS, GEW, 12 de febrero de 2003

Nota: (e) estimaciones de GS.

A corto plazo, los años 2003 y 2004 quedarán marcados por el desenlace de un conjunto de incógnitas originadas por la nueva geopolítica americana y sus aliados atlánticos, la reacción internacional y regional de otras potencias grandes y medianas, el comportamiento del oro negro, la vulnerabilidad de las estructuras de consumo en países desarrollados y el propio efecto de la dinámica de la guerra en el presupuesto norteamericano.

La consultora Goldman Sachs denomina complicaciones a esas incógnitas y menciona algunos aspectos que han sido olvidados en el actual debate acerca de la coyuntura económica mundial.

La excesiva concentración en la realización de la operación Irak oculta el hecho de que la principal complicación geoestratégica, a corto plazo, será probablemente la evolución de la crisis en la península coreana.

A mediano plazo, el Golfo Pérsico, la región de Medio Oriente y del Mar Caspio pueden convertirse en un polvorín de disputa hegemónica directa entre grandes potencias. Para Michael Klare, especialista en geoeconomía, la estrategia estadounidense va a acelerar la intervención estratégica de Rusia y China en la región.

El factor geopolítico (neologismo reciente en los informes de las consultoras de inversiones) que afecta las decisiones de los inversores, no se resume al más rápido o más lento proceso militar en Irak, subraya Goldman Sachs.

Por otro lado, que la crisis petrolífera en curso no depende esencialmente de que los pozos en Irak estén en “buenas o malas manos”.

Por más paradójico que parezca, el tercer choque petrolífero más grande de los últimos 40 años, estimando su impacto acumulado en la oferta de barriles de un semestre, fue la inesperada crisis de Venezuela, la cual se posicionó como la que más afectó al comportamiento de la oferta mundial de crudo después de la tercera Guerra Árabe-Israelí (Guerra de los Seis Días de 1967) y de la Guerra Irán-Irak (1980). Según Goldman Sachs, en su informe “Irak y los riesgos geopolíticos” (ver cuadro), su impacto actual es superior a lo ocurrido con la Guerra del Golfo (1990-1991) o la Revolución iraní contra el Sha (1978).

Impacto líquido acumulado durante seis meses de los choques petrolíferos históricos de los últimos 40 años.

- **Estimación de lo acumulado por la huelga de Venezuela y la Guerra de Irak (2003):** más de 600 millones de barriles que se podrían perder.
- **Guerra Árabe-Israelí/Guerra de los Seis Días (1967):** 400 millones de barriles perdidos.
- **Guerra Irán-Irak (1980):** 350 millones de barriles perdidos.
- **Huelga de Venezuela (2003):** 250 millones de barriles perdidos.
- **Guerra del Golfo (1990-1991):** poco más de 100 millones de barriles perdidos.
- **Revolución en Irán contra el Sha (1978):** poco más de 100 millones de barriles perdidos.

Fuente: GS, GEW, 12 de febrero de 2003

El informe mencionado deja una alerta: el efecto acumulado de la crisis venezolana con la Guerra de Irak podría tener un efecto devastador durante 2003; seis veces más doloroso que el de la Guerra del Golfo y una vez y media más profunda que la Guerra Árabe-Israelí.

La presión sobre el presupuesto estadounidense es otra variable que amerita un monitoreo regular, dado que cada mes de guerra contra Irak cuesta, según estimaciones, 9 mil millones de dólares. El problema se relaciona con el financiamiento que, según diversos especialistas, exigirá la captación de capitales de todo el mundo en obligaciones del tesoro estadounidense, las cuales sólo resultarán atractivas si su tasa de interés es alentadora. Lo que implicará la reversión de la actual tendencia defendida por la reserva federal y de sucesivas bajas en la tasa de interés.

d) Globalización en jaque

¿La globalización
afecta a todos los
países?

La globalización financiera y comercial podría acercarse a un repliegue temporario después de un crecimiento histórico en los años setenta, cuando se abandonó el patrón dólar y las instituciones fluctuaron las tasas de cambio. El retorno al perfil de la movilidad de capitales entre 1914 y 1945 puede estar asomándose. No sólo como efecto directo de una espiral de conflictos y rearme—lo cual desviaría recursos crecientes en las principales potencias y regiones del mundo, con quiebras en el comercio internacional—, sino como consecuencia de un efecto psicológico de retracción de las inversiones directas en el extranjero por parte de las empresas privadas. Por paradójico que parezca, este retroceso no será consecuencia del impacto de los movimientos políticos y sociales antiglobalización, sino que resultará del factor geopolítico incendiado precisamente por los principales protagonistas de la globalización. El “gatillo” de la inversión podría haberse dado por la nueva política neoimperial de la administración Bush.

Mientras tanto, este viraje geopolítico converge con otros factores estructurales y sistémicos que abrirán brecha en la globalización, como dice la consultora Goldman Sachs: “factores que ya estaban en curso desde los años noventa.”

Lo más grave para la economía mundial, probablemente sea el hecho de que la integración de los mercados financieros por parte de los países emergentes, tuvo un impacto económico interno negativo en la década de los noventa. Esta conclusión será publicada en la edición de mayo de la *American Economic Review*, pero fue presentado por Ayan Kose, Eswar Prasad y Marco Terrones en las publicaciones del Fondo Monetario Internacional. En otras palabras, el movimiento de globalización de capitales castigó fuertemente a los países emergentes, exactamente aquel grupo intermedio que se suponía que era el que más se iba a beneficiar.

Una conclusión convergente es presentada en otro artículo publicado por investigadores estadounidenses del National Bureau of Economic Research y del Center for Economic Policy Research europeo. Philippe Martin y Hélène Rey muestran que los países emergentes fueron los que tuvieron mayor frecuencia de *crashes* en las décadas de los ochenta y noventa. Los cinco campeones fueron: Brasil (19 *crashes*), Argentina (12), México (10), Indonesia (9) y Malasia (9). A partir de la alarma producida por las crisis asiáticas de los años noventa, muchos economistas cambiaron radicalmente su opinión respecto a la globalización y concluyeron en una mesa redonda organizada recientemente por Goldman Sachs. En esa mesa redonda se consideró explosivo este pequeño dato estadístico: la diferencia económica entre los países ricos y pobres era de uno a 13 en 1945 y pasó de uno a 100.

Un asunto no tratado públicamente es el de la guerra por el futuro patrón en la movilidad de capitales. Los analistas argumentan que Estados Unidos espera poner fin al régimen de fluctuación vigente desde 1971 y regresar a la redolarización del mundo, como medida de anticipación en relación con el euro.

El periodo del *boom* de la movilidad de capitales y del comercio internacional a escala mundial, a partir de los años setenta, arrastró los números de la globalización a valores impresionantes. El aumento anual del comercio internacional es superior, desde los años sesenta, al incremento del producto mundial en casi todas las series estadísticas. Su crecimiento acumulado fue tres veces superior al incremento del producto mundial en los últimos cuarenta años. Los flujos internacionales de capitales pasaron en 1980 de 5 a 20% del PIB en los países desarrollados, y en los países con mercados emergentes crecieron cuatro veces en el mismo periodo.

¿Cómo es hoy el
mercado de divisas?

El mercado de divisas hoy es diez veces superior al de la economía real, habiéndose disparado de menos 600 mil millones de dólares por día en 1989, a un pico de 1.5 billones en 1998, descendiendo a 1.2 billones en 2001 a causa del ingreso del euro. La capitalización bolsista pasó de 60% del producto mundial en 1994, cuando el surgimiento

de la nueva economía, a un máximo histórico de 120% del producto mundial en 1999, estando hoy en 100%. En otras palabras, hoy la capitalización bolsista vale tanto como la economía mundial.

La globalización tuvo tres momentos clave en los últimos 50 años. El primero fue el fin de Breton Woods y del patrón dólar en 1971. Con la fluctuación de tasas de cambio entre las diversas monedas del mundo, la movilidad de capital fue creciente. Después, la caída del Muro de Berlín en 1989 aceleró las reformas en el mundo ex socialista y en desarrollo, lo cual permitió un nuevo impulso en la movilidad de capitales y en el comercio internacional de espacios que, hasta ese momento, estaban cerrados. Finalmente, el surgimiento de la plataforma de Internet y de la web, a mediados de los años noventa, permitió el desarrollo de una “burbuja especulativa” en todo el mundo, con una circulación financiera jamás vista.

Hablar de “locomotoras mundiales”, circunstancias respecto al petróleo sobre su precio, tasas de interés mundiales, globalización y divisas, son factores que el analista financiero debe considerar al realizar el análisis e interpretación de la información financiera de una entidad. No es lo mismo decir que una empresa tiene un buen nivel de productividad con 20% en un ambiente económico nacional y mundial de auge de productividad, que en un ambiente de restricción de productividad.

Finalmente, es importante señalar que esta reseña histórica de la economía mundial que se representa, el analista debe mantenerla actualizada en cuanto a los indicadores mundiales se refiere: precios del petróleo actual, cotizaciones de divisas (dólar, euros, yen, etc.), tasas de crecimiento PIB, sobre todo de los países que pueden tener mayor influencia en las demás economías.

7.3.3. El mercado en que opera la empresa

Es muy importante conocer el mercado en el que opera la empresa para su diagnóstico, pues mediante la información que se obtenga se podrán diseñar estrategias de penetración, ampliación, conservación y diferenciación de los productos o servicios que se ofertan.

Un análisis de mercado debe contemplar los siguientes puntos:

- Estudiar, en general, el sector donde se encuentra o va a estar el producto o servicio.
- Analizar las previsiones y el potencial de crecimiento del sector, y profundizar en preguntas como: ¿es un mercado en expansión o en decadencia?, ¿es un sector concentrado o fragmentado?, ¿existen factores que pueden influir en la actual estructura de mercado de forma considerable?, ¿existen nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos, tendencias demográficas, etcétera?
- Analizar el tamaño actual del mercado, el porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mismo y los comportamientos de compra de los clientes potenciales.
- Determinar quiénes son y serán los clientes potenciales. Éstos deben ser reunidos en grupos relativamente homogéneos con características comunes.
- Demostrar el grado de receptividad de los clientes potenciales a los productos o servicios ofertados.
- Describir los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compra (precio, calidad, distribución, servicio, etc.). En el caso de que existieran clientes potenciales interesados en el producto o servicio, esto sería muy favorable de cara a futuros inversores.
- Conocer el tipo de competidores a los que se va a enfrentar, así como sus fortalezas y debilidades.

¿Qué contempla el análisis de mercado?

.....

- Tener información de su localización, características de sus productos o servicios, precios, calidad, eficacia de su distribución, cuota de mercado, políticas comerciales, etcétera.
- Conocer a los líderes en cada una de las características vistas anteriormente y reconocer la importancia que otorgan a éstas los clientes potenciales.
- Tener en cuenta la globalización de la economía, el avance de las telecomunicaciones, el comercio electrónico, etcétera.
- Analizar las barreras de entrada, presentes y futuras, en el mercado para determinar la viabilidad previa del acceso al mismo, pero sobre todo la fortaleza del producto o servicio en él.

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a una organización, depende del análisis que se haga previamente. Por eso es importante conocer el medio en el que se desenvuelve la entidad, tanto externa como internamente, de la forma más completa posible.

7.4. Análisis interno

Para entender mejor cómo es el funcionamiento interno de la organización, dividiremos sus factores en cinco componentes. Pudiendo variar en función de la complejidad y refinamiento de la estructura del negocio y de sus transacciones.

7.4.1. Recursos humanos

*¿Qué contempla el
análisis de recursos
humanos?*

Los recursos humanos son el verdadero corazón y alma de la empresa, movilizan todos los recursos a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones, y en definitiva, llevando a la empresa a cumplir sus objetivos. Por eso, no se debe dudar que de los recursos humanos depende el desarrollo y la supervivencia de la empresa, implicando tanto al gerente como a los propietarios, socios y empleados.

Durante mucho tiempo se han estudiado los factores relevantes para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo, dada la importancia que ha cobrado el factor humano en la actualidad, es preciso realizar un estudio de cómo se comporta con el fin de ver de qué manera influye en la empresa y darle así su lugar correspondiente. Es por eso que este apartado tiene como objeto de estudio al factor humano en el actual contexto empresarial. Para ello, se analizan las características del nuevo papel del área de recursos humanos, para desembocar en la importancia que ha cobrado el hombre como elemento dinamizador de la competitividad empresarial.

La formación y la capacitación de los recursos humanos dentro del sector empresarial, son elementos esenciales para su exitoso funcionamiento. Por lo que es importante analizar los elementos fundamentales de su formación y capacitación señalando cómo se realiza la preparación de los programas de capacitación y destacando el número de acciones desarrolladas en este aspecto por parte de la entidad.

El desarrollo progresivo de la producción, el marketing y la gestión del talento humano ha dado pie a que su estudio o confrontación se realice de manera global, porque así lo está exigiendo no sólo el mercado, sino la dinámica económica que vivimos. El proceso que vive la economía mundial —la globalización— arrastra a las organizaciones a prepararse de manera rápida, concienzuda e inteligente, con el fin de abordar estos temas de interés con precisión, de cara al direccionamiento estratégico que debe poseer un gerente junto a su empresa, el producto del crecimiento vertiginoso de nuevas técnicas de producción, la gestión del talento del recurso humano, la tecnología y la ciencia, en todo sus ámbitos.

Por lo que la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Estas tareas las tiene que realizar una persona o departamento en concreto (los profesionales en recursos humanos) junto a los directivos de la organización.

En cada organización debe administrarse correctamente al personal que allí labora. Por tal razón, hoy en día, la selección de empleados se basa en escoger a las personas más capaces, convenientes e idóneas para ocupar un puesto. Por lo tanto, el objetivo de la administración de recursos humanos es encontrar a esas personas y asegurarse que cumplan con los requisitos exigidos.

7.4.2. Fábrica

Hablar de la fábrica implica hablar de la producción. Para su análisis se tiene que comprender la forma de producción, lo cual implica entender dos factores: la utilización de la capacidad de sus recursos y el estudio del trabajo.

Utilización de la capacidad de los recursos: consiste en determinar la precisión con la que la capacidad para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que se elabora. Esto brinda la oportunidad de elevar la productividad. Por ejemplo:

- Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos.
- Mantener disponibles sólo las existencias requeridas para cumplir con los objetivos de nivel de servicio a los clientes.
- Utilizar los camiones propios para recoger las mercancías o materias primas de los proveedores, en vez que regresen vacíos después de haber realizado sus entregas.
- Instalar estantes o tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y el techo.
- Mantener las condiciones de trabajo en óptimo estado.

¿Cómo se determina la capacidad de la planta?

Estudio del trabajo: en cualquier sistema organizacional se habla de trabajo, por lo que las empresas realizan estudios que tratan de optimizar sus recursos para obtener un bien o servicio. Por ello, el trabajo representa la dinámica de la empresa, ya que ésta presenta un factor primordial para aumentar su productividad.

Comenzaremos definiendo lo que es el trabajo.

Cualquier proceso donde interviene el hombre debe ser eficiente. Para ello, el estudio del trabajo nos presenta varias técnicas para aumentar la productividad.

Se entiende por estudio del trabajo a la aplicación de ciertas técnicas, al estudio de métodos y la medición del trabajo, lo cual se utiliza para examinar el trabajo humano en todos sus contextos, y llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada con el fin de efectuar mejoras.

El estudio de trabajo se divide en dos ramas:

Estudio de tiempos: se basa en el análisis científico y minucioso de los métodos y aparatos utilizados para realizar un trabajo, así como en el desarrollo de los detalles prácticos y la determinación del tiempo necesario para obtener el mejor procedimiento.

¿Qué es el estudio de tiempos?

¿Qué es el estudio de movimientos?

Estudio de movimientos: consiste en dividir el trabajo en los elementos más fundamentales, estudiarlos independientemente y en sus relaciones mutuas, y una vez conocido el tiempo que absorbe crear métodos que disminuyan al mínimo el desperdicio de mano de obra.

¿Qué es la ergonomía?

Ergonomía: Consiste en diseñar el lugar de trabajo, las herramientas, el equipo y el entorno de manera que se ajusten al operario, en lugar de dedicar un gran espacio a los fundamentos teóricos de fisiología, capacidades y limitaciones del ser humano. También se dice que es la investigación de las capacidades físicas y mentales del ser humano y la aplicación de los conocimientos obtenidos en productos, equipos y entornos artificiales.

La aplicación de la ergonomía puede originar productos más seguros o fáciles de usar, como vehículos o electrodomésticos. La ergonomía también puede generar mejores procedimientos para realizar determinadas tareas, desde cambiar un ensamble hasta soldar una pieza metálica.

Por lo anterior, el personal del departamento de fabricación es responsable del buen funcionamiento de la fábrica y de la elaboración de productos correctos, en cantidad adecuada, puntuales y adhiriéndose a los costos previstos. Por lo general, el personal que ha pasado su vida en la fábrica, con sus consiguientes problemas de fallas de maquinaria y conflictos laborales, percibe a los ejecutivos de ventas como gente que comprende poco la economía de la fábrica y sus políticas. Por su parte, los ejecutivos de ventas se quejan de una capacidad de planta insuficiente, retrasos en la producción y deficiencias en el servicio a clientes, pero no ven los problemas de la fábrica. Su preocupación se centra en lo que sus clientes necesitan: entregas a tiempo, artículos con rapidez, evitar la entrega de mercancías defectuosas y que éstos obtengan servicios de fábrica. Sin embargo, la fabricación debe ser concebida, en parte, como una herramienta de ventas, ya que los compradores cuando eligen un vendedor con frecuencia quieren visitar la fábrica para evaluar qué tan bien está administrada. Por consiguiente, el personal de fabricación y la disposición general de la planta se convierten en importantes puntos de ventas.

7.4.3. Ventas

Las metas de cualquier organización deben derivarse de su misión. Las organizaciones de mayor éxito establecen sus misiones por escrito.

La misión es un punto de vista a largo plazo de aquello en lo que la organización desea convertirse. Cuando una organización decide redactar su misión, responde dos preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser nuestro negocio? Aunque éstas parecen ser preguntas muy simples, son de lo más difícil, pero muy importantes, que cualquier empresa puede responder.

El hecho de contar con una declaración de la misión puede beneficiar a la organización, por lo menos de cinco maneras:

1. La declaración de la misión da a la organización un propósito y una dirección clara.
2. De este modo, mantiene a la organización en el sendero, evitando que pierda el rumbo o la meta.
3. La declaración de la misión describe la meta única de la organización, la cual ayuda a diferenciarla de la competencia.

4. La declaración de la misión mantiene a la organización centrada en las necesidades del cliente, más que en sus propias capacidades. Esto garantiza que la organización permanezca centrada en el ámbito externo y no en el interno.
5. La declaración de la misión suministra dirección y pautas específicas a la alta gerencia con el fin de seleccionar cursos de acción alternativos.

De este modo los ayuda a decidir cuáles oportunidades comerciales seguir y cuáles no. Suministra dirección a todos los empleados y gerentes de una organización, aun si trabajan en diferentes partes del mundo. En consecuencia, la declaración de la misión actúa como enlace para mantener unida a la organización.

Ahora bien, ¿qué tiene que ver la misión con las ventas? La misión constituye la regla con la que se va a medir si la empresa está cumpliendo o no sus objetivos. Cuando una empresa pierde de vista su misión, es posible que desvirtúe sus objetivos y en muchos casos vaya directo al fracaso. Por esto resulta imprescindible la declaración de la misión de manera clara y sencilla.

Por lo anterior, de vez en cuando las compañías necesitan llevar a cabo una revisión de sus objetivos (llámese misión) y por ende, ver cómo se cumplen éstos a través de sus ventas y su participación en el mercado. Las ventas constituyen un área en la que la rápida obsolescencia de los objetivos, políticas, estrategias y programas es una posibilidad constante. Cada compañía debe evaluar con regularidad su enfoque estratégico hacia el mercado. Se cuentan con dos herramientas: revisión del índice de las ventas y auditoría de ventas.

Revisión del índice de eficiencia en ventas: la eficiencia de las ventas no necesariamente se revela mediante los índices de venta actual y las utilidades que genera. Los buenos resultados pueden deberse a que una gerencia estuvo en el lugar correcto y en el momento propicio, y no a que sea realmente eficiente. Las mejoras en la gerencia de ventas pueden aumentar los resultados, haciendo que pasen de buenos a excelentes. Otra gerencia puede tener malos resultados, a pesar de una excelente planificación. Reemplazar a los gerentes actuales quizá sólo empeore las cosas.

¿Qué es el índice de ventas?

La eficiencia de las ventas de una compañía o gerencia se refleja en los resultados, con relación a cinco aspectos básicos:

1. Filosofía enfocada al cliente.
2. Organización integrada de ventas.
3. Información adecuada de ventas.
4. Orientación estratégica.
5. Eficiencia operativa.

La auditoría de ventas: las compañías que descubren deficiencias en las ventas, al aplicar la revisión de calificación de eficiencia de las ventas deben emprender un estudio más detallado que se conoce como auditoría de ventas, la cual se define como un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de una compañía (unidades de negocio, gerencias de marca) y de sus objetivos, estrategias y actividades; con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia

Para detectar deficiencias en ventas se realiza la auditoría de ventas

de ventas de la compañía. Además, una auditoría de ventas pretende mostrar dónde se encuentra la organización y cuáles fueron los logros de la función de ventas, en relación con lo planeado.

El campo de la auditoría de ventas se extiende a los productos y los mercados de cuyo examen se desprenderán nuevas oportunidades o se expondrán los puntos fuertes y débiles de la compañía (análisis FODA). Es importante acotar que mercados cambiantes como los actuales, donde las condiciones previas y en las que se desarrollan todos los procesos de planeación, varían día a día o en el mejor de los casos permanecen por poco tiempo. Por eso es imperiosa la necesidad de una auditoría de ventas eficaz que suministre la información requerida para modificar los planes, ajustándolos a la situación particular.

**¿En qué consiste el
análisis de ventas?**

Procesos para realizar una auditoría de ventas

Análisis de ventas: consiste en un estudio de los resultados monetarios en relación con el volumen de las ventas por producto, el territorio de ventas, los vendedores y a veces los clientes. El análisis de ventas nos suministra respuesta respecto a lo que se ha vendido en cada uno de los territorios y qué productos particularmente, dándonos información de quién fue el comprador. Esto se toma como base de comparación entre los registros de la compañía en cada uno de los rubros y las cifras pronosticadas que fueron incluidas en la planeación de las ventas.

La profundidad del análisis, la exactitud de los resultados y el grado de dificultad para realizarlo depende necesariamente de la información adecuada y disponible. Es común encontrar compañías sin ningún sistema de información a pesar de su trayectoria en el mercado, así como compañías que cuentan con sofisticados sistemas de recopilación y tabulación de información. La más común e importante fuente de datos para el análisis de ventas es la factura de ventas, pues en ella se consigna la fecha de la transición, el nombre del cliente, su localización geográfica, la descripción de la mercancía vendida, la cantidad de unidades vendidas, el precio unitario y total, la fecha de despacho y recibo y, algunas veces, la condición de pago.

Las ventas por producto también se muestran comparativamente con las ventas de igual periodo del año anterior. Se pueden agrupar diferentes productos en categorías, según la conveniencia. De un análisis de esta naturaleza puede apreciarse la importancia de los clientes y tomar decisiones importantes de mercadeo, ventas, frecuencia de visitas de los vendedores, promoción de ventas y dedicación de mayores esfuerzos.

De manera análoga se puede plantear un análisis comparativo por territorio de ventas para un producto determinado o una categoría de productos, la cual dejaría ver, entre otros aspectos, el grado de dificultad de las ventas comparativamente entre los territorios, la fortaleza ante la competencia en cada uno de ellos y las debilidades de la fuerza de ventas. Lógicamente el diseño de formatos para el análisis de ventas y su proceso son cuestiones que deben adaptarse a las necesidades y disponibilidad de la propia compañía.

7.4.4. Finanzas

Es el área enfocada a la administración de los recursos de las entidades económicas, cuya finalidad es crear valor aprovechando eficientemente su capital, determinando sus fuentes de obtención (inversión o deuda) y su adecuada aplicación en proyectos económicos, siendo sus principales tareas las siguientes:

- **Obtención de la inversión.** El área financiera será capaz de determinar los pronósticos de necesidades de fondos y establecer los medios para su obtención, ya sea por medio de deuda, aportaciones de accionistas o una combinación de ambos.
- **Administración de gastos (planeación financiera).** La aplicación adecuada de los recursos en las actividades de operación es sin duda una de las tareas fundamentales de las finanzas: ejercer correctamente el gasto en las actividades generadoras de valor, evitando las actividades que no lo agregan.
- **Administración de ingresos.** Los ingresos generados en la operación deben ser aplicados correctamente por medio de proyectos de inversión y por políticas adecuadas de dividendos o de reinversión de utilidades.
- **Administración financiera (finanzas corporativas).** Representa la más grande área de desempeño del especialista de finanzas y los tipos de tareas que realiza son: la evaluación de proyectos de expansión por medio de nuevas plantas, las decisiones de los tipos de valores que deben emitir las empresas para financiar sus proyectos, las decisiones de otorgamiento de créditos a clientes, las cantidades de inventarios que se deben manejar, los montos de fondos que se requieren en la operación de las actividades de la empresa, las utilidades en función de políticas que se deben entregar a los accionistas por medio de dividendos y las cantidades de utilidades a reinvertir.

¿Qué es la
administración
financiera?

Por lo anterior, el análisis de las finanzas de una organización consiste en determinar su grado de aplicación en los siguientes aspectos:

- En el análisis y resolución de problemas financieros de las empresas, tanto en condiciones de estabilidad como de riesgo e incertidumbre.
- En el diseño de estrategias financieras para la empresa y programas para optimizar el uso de recursos financieros.
- En el diseño, evaluación y administración de proyectos de inversión.
- En la elaboración de escenarios del comportamiento financiero de las empresas, mediante el empleo adecuado de técnicas de planeación financiera.
- En el conocimiento y apoyo de las operaciones bancarias y bursátiles, las cuales impliquen decisiones de financiamiento e inversión.
- En el análisis e interpretación de los estados financieros de las empresas para apoyar la toma de decisiones sobre la operación y el desarrollo de las mismas.

7.4.5. Proyectos

Proyecto es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o la prestación de un servicio, con el empleo de una técnica particular con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica y social. Como plan de acción, el proyecto supone la indicación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen. El análisis de estas cuestiones se hace en los proyectos, no sólo del punto de vista económico, sino técnico, financiero, administrativo e institucional.

En general, la realización de un proyecto supone una inversión, es decir, la utilización de recursos con la postergación del consumo inmediato de algún bien o servicio a fin de obtener un consumo incrementado que se producirá con la inversión.

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en las que se puede incurrir al

pretender hacer una inversión, en donde uno de los objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir para obtener beneficios al instante. De esta manera se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros o, si es posible, se priva del beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, la cual se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Sus fines son, entre otros:

- a) Establecer razones e índices financieros derivados de la información financiera.
- b) Identificar en el proyecto seleccionado la repercusión financiada por el empleo de los recursos monetarios.
- c) Calcular las utilidades o pérdidas que se estiman obtener en el futuro a valores actualizados.
- d) Determinar la tasa de rentabilidad financiera que generará el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos a valores actualizados.
- e) Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

Al hacer cualquier análisis económico proyectado a futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea muy difícil.

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa puede efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que afectan más el resultado económico de un proyecto y las que tienen poca incidencia en el resultado final. Por ejemplo, en un proyecto individual la sensibilidad debe hacerse con respecto al parámetro más incierto.

En los proyectos deben tenerse en cuenta todos los aspectos que entran en la determinación de decisiones y que afectan los recursos económicos de la empresa.

La evaluación de proyectos es una actividad que se tiene que realizar en las entidades, con la finalidad de minimizar el riesgo de emprender proyectos de poca o nula viabilidad.

Resumen

Previo a la aplicación de las técnicas de análisis financiero que se estudiarán en la siguiente unidad, se necesitan determinar sus bases por medio de un análisis de los factores externos: economía nacional, mundial y el mercado en el cual se desenvuelve la empresa e internos (sus niveles de ventas, los recursos materiales y financieros con que cuenta la organización, el manejo de sus finanzas y el análisis y evaluación de sus proyectos de inversión).

Ejercicio 1

Elige la respuesta correcta.

1. Proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, de una entidad y sus resultados de operación, utilizando un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas.

- a) Análisis económico.
- b) Análisis financiero.
- c) Análisis técnico.
- d) Análisis fundamental.

2. Consiste en establecer una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros, basados en el análisis y la comparación, emitiendo un juicio, criterio u opinión de la información contable de una empresa.

- a) Interpretación económica.
- b) Interpretación financiera.
- c) Interpretación administrativa.
- d) Interpretación fundamental.

3. El análisis de la información financiera permite establecer:

- a) Cálculos financieros.
- b) Delimitaciones financieras.
- c) Diagnósticos financieros.
- d) Operaciones financieras.

4. Anota dentro del paréntesis la letra (F) si la aseveración es falsa y la letra (V) si es verdadera.

- a) Conocer las proyecciones financieras de una empresa es un objetivo del análisis financiero. ()
- b) Conocer la forma de obtener y aplicar recursos de una empresa es un objetivo del análisis financiero. ()
- c) El análisis financiero evalúa la realidad y el comportamiento de la entidad económica. ()
- d) Producir la información financiera de una empresa es un objetivo del análisis financiero. ()
- e) Emitir una opinión de la razonabilidad de la información financiera es un objetivo del análisis de financiero. ()

Ejercicio 2

Elige la respuesta correcta.

1. El análisis financiero se clasifica en:

- a) Independiente y profesional.
- b) Interno y externo.
- c) Nacional y mundial.
- d) Financiero y contable.

2. Análisis que considera las ventas de la entidad:

- a) Interno.
- b) Externo.
- c) Operativo.
- d) Administrativo.

3. Análisis que considera los factores de la economía mundial:

- a) Interno.
- b) Externo.
- c) Operativo.
- d) Administrativo.

4. Análisis que considera los factores de la economía nacional:

- a) Interno.
- b) Externo.
- c) Operativo.
- d) Administrativo.

5. Anota dentro del paréntesis la letra (F) si la aseveración es falsa y la letra (V) si es verdadera.

- a) La producción es un factor de análisis externo. ()
- b) Los proyectos son factores del análisis interno. ()
- c) El mercado es un factor del análisis interno. ()
- d) El análisis externo realiza un "diagnóstico" o "evaluación de alternativas". ()
- e) El análisis interno se realiza con la finalidad de realizar un diagnóstico de la empresa. ()

Ejercicio 3

1. Relaciona la información de las columnas siguientes:

- | | | |
|--|-----|---|
| 1. Análisis que dispone de toda la información requerida. | () | a) Análisis interno. |
| 2. Consiste en establecer una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros y basados en el análisis y en la comparación, emitiendo un juicio, criterio u opinión de la información contable de una empresa. | () | b) Mercado. |
| 3. Análisis que dispone sólo de la información contable de dominio público. | () | c) Finanzas. |
| 4. Es un factor del análisis externo. | () | d) Recursos humanos. |
| 5. Se encarga de determinar los fondos requeridos en la empresa, así como de las fuentes para su obtención. | () | e) Análisis externo. |
| | | f) Ventas. |
| | | g) Análisis de estados financieros. |
| | | h) Interpretación de estados financieros. |

2. Información que se utiliza para el análisis externo.

- a) Información contable.
- b) Información de las finanzas.
- c) Información de las ventas.
- d) Información de los recursos humanos.

3. Al análisis externo le interesa:

- a) La producción.
- b) La economía mundial.
- c) El recurso humano.
- d) El análisis de proyectos de inversión.

4. El estudio de los precios del petróleo y de las divisas son factor del análisis:

- a) Económico nacional.
- b) Económico de proyectos.
- c) Económico de las ventas.
- d) Económico mundial.

5. Determina quiénes son y quiénes serán los clientes.

- a) El análisis de la producción.
- b) El análisis del recurso humano.
- c) El análisis del mercado.
- d) El análisis de las finanzas.

Ejercicio 4

1. Anote dentro del paréntesis la letra (F) si la declaración es falsa o la letra (V) si es verdadera.

Descripción

- a) La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. ()
- b) Utilización de la capacidad de los recursos. Consiste en determinar la precisión con la cual la capacidad para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que elabora. Esto brinda la oportunidad de elevar la productividad. ()
- c) Se entiende por estudio del trabajo la aplicación de ciertas técnicas, el estudio de métodos y la medición del trabajo, lo cual se utiliza para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada con el fin de efectuar mejoras. ()
- d) Una auditoría de ventas es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de una compañía (unidades de negocio y gerencias de marca), y de sus objetivos, estrategias y actividades; con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia de ventas de la compañía. ()

2. Relaciona las siguientes columnas y vincula cada uno de los conceptos con la descripción que le corresponda.

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Estudio de tiempos. | a) Consiste en un estudio de los resultados monetarios en relación con: el volumen de las ventas por producto, el territorio de ventas, los vendedores y a veces los clientes. El análisis de ventas nos suministra respuesta sobre lo que se ha vendido en cada uno de los territorios y qué productos particularmente. |
| 2. Estudio de movimientos. | b) Consiste en diseñar el lugar de trabajo, las herramientas, el equipo y el entorno de manera que se ajusten al operario. |
| 3. Ergonomía. | c) Se basa en el análisis científico y minucioso de los métodos y aparatos utilizados para realizar un trabajo, así como en el desarrollo de los detalles prácticos y la determinación del tiempo necesario para obtener el mejor procedimiento. |
| 4. Análisis de ventas. | d) Consiste en dividir el trabajo en los elementos más fundamentales; estudiar a éstos independientemente y en sus relaciones mutuas; y una vez conocidos los tiempos que absorben, crear métodos que disminuyan al mínimo el desperdicio de mano de obra. |

Autoevaluación

I. Relaciona la información de las columnas siguientes.

- | | | |
|---|-----|---|
| 1. Análisis del PIB, tasas de interés, inflación y tipo de cambio. | () | a) Análisis interno. |
| 2. Proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, de una entidad y sus resultados de operación, utilizando un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas. | () | b) Economía mundial. |
| 3. Análisis que dispone sólo de la información contable de dominio público. | () | c) Finanzas. |
| 4. Es un factor del análisis externo. | () | d) Análisis económico nacional. |
| 5. Se encarga de determinar los fondos requeridos en la empresa, así como de las fuentes para su obtención. | () | e) Análisis externo. |
| | | f) Ventas. |
| | | g) Análisis de estados financieros. |
| | | h) Interpretación de estados financieros. |

II. Anote dentro del paréntesis la letra (F) si la declaración es falsa o la letra (V) si es verdadera.

Descripción

- | | |
|--|-----|
| a) La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. | () |
| b) El estudio de movimientos consiste en: dividir el trabajo en los elementos más fundamentales; estudiar a éstos independientemente y en sus relaciones mutuas; y una vez conocidos los tiempos que absorben, crear métodos que disminuyan al mínimo el desperdicio de mano de obra. | () |
| c) El estudio de tiempos consiste en un análisis de los resultados monetarios en volumen de las ventas por producto, territorio de ventas, por vendedores y a veces por clientes. El análisis de ventas nos suministra respuesta en cuanto a lo que se ha vendido en cada uno de los territorios y qué productos particularmente. | () |
| d) Una auditoría de ventas es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de una compañía (unidades de negocio y gerencias de marca) y de sus objetivos, estrategias y actividades; con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades, y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia de ventas de la compañía. | () |

III. Anota dentro del paréntesis la letra (F) si la aseveración es falsa y la letra (V) si es verdadera.

- | | |
|--|-----|
| a) La producción es un factor de análisis interno. | () |
| b) Los proyectos son factores del análisis externo. | () |
| c) El mercado es un factor del análisis externo. | () |
| d) El análisis interno realiza un "diagnóstico" o "evaluación de alternativas". | () |
| e) El análisis interno se realiza con la finalidad de realizar un diagnóstico de la empresa. | () |

IV. Relaciona las siguientes columnas y vincula cada uno de los conceptos, con la descripción que le corresponda.

Concepto	Descripción
1. Ergonomía.	a) Consiste en un estudio de los resultados monetarios en relación con: el volumen de las ventas por producto, el territorio de ventas, los vendedores, y a veces los clientes. El análisis de ventas nos suministra respuesta sobre lo que se ha vendido en cada uno de los territorios y que productos particularmente.
2. Análisis de ventas.	b) Consiste en diseñar el lugar de trabajo, las herramientas, el equipo y el entorno, de manera que se ajusten al operario.
3. Estudio de tiempos.	c) Se basa en el análisis científico y minucioso de los métodos y aparatos utilizados para realizar un trabajo, así como en el desarrollo de los detalles prácticos y la determinación del tiempo necesario para obtener el mejor procedimiento.
4. Estudio de movimientos.	d) Consiste en dividir el trabajo en los elementos más fundamentales; estudiar éstos independientemente y en sus relaciones mutuas; y una vez conocidos los tiempos que absorben, crear métodos que disminuyan al mínimo el desperdicio de mano de obra.

Soluciones

Ejercicio 1

1. b)
2. b)
3. c)
4. V; V; V; F, F

Ejercicio 2

1. b)
2. a)
3. b)
4. b)
5. F; V; F; F, F

Ejercicio 3

1. 1.,a); 2. h); 3. d); 4. b); 5: c)
2. a)
3. b)
4. d)
5. c)

Ejercicio 4

1. V; V; V; V
- 2.1.c); 2.d); 3.b); 4.a)

Autoevaluación

1. 1.d); 2.g); 3.e); 4.b); 5.c)
2. V; V; F, V
3. V; F; V; V; F
4. 1.b); 2.a); 3.c); 4.d)