

TÍTULO:	OTRAS CUESTIONES. DIAGNOSIS DE NEGOCIOS
PUBLICACIÓN:	Profesional y Empresaria (D&G)
TOMO/BOLETÍN:	XXI
PÁGINA:	-
MES:	Mayo
AÑO:	2020
OTROS DATOS:	-

OTRAS CUESTIONES. DIAGNOSIS DE NEGOCIOS

Introducción. Áreas de aplicación para las empresas industriales y comerciales. Administración de cuentas por cobrar. Control de manufactura y producción. Compras y recepción de mercaderías. Administración de cuentas por pagar. Beneficios para el personal. Administración de efectivo. Presupuestos de activos fijos y capital. Financiamiento de deudas y patrimonio. Planeamiento y presupuesto. Sistemas de información a la gerencia.

I - INTRODUCCIÓN

El diagnóstico de negocios nos permite conocer la situación actual de una empresa, así como los principales impedimentos que le imposibilitan crecer. Representa una de las herramientas utilizadas para realizar esta clase de estudios.

Este análisis puede ser realizado por consultorías o profesionales ajenos a la empresa o por los propios responsables de sus negocios que toman a su cargo esa responsabilidad.

El término diagnóstico proviene de la palabra griega "diagnosis", y significa traducido al español "conocimiento". Formalmente, la diagnosis es el examen de una cosa, de un hecho o de una situación para realizar un análisis o para buscar una solución a sus problemas o dificultades.

Existen diagnósticos integrales y diagnósticos específicos que se caracterizan por ser centrales en procesos más concretos.

Normalmente se consideran cuatro pasos para un buen trabajo: evaluación de los puntos sobre los que se hace el diagnóstico, visión detallada del sistema concreto, cálculos estableciendo el grado de alcance y las conclusiones.

Las perspectivas de un diagnóstico empresarial abarcan básicamente el área financiera, los clientes, el proceso interno y el personal de la empresa.

II - ÁREAS DE APLICACIÓN PARA LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES

Las áreas de aplicación del diagnóstico para las empresas industriales y comerciales incluyen los ciclos de ingresos, inventario-producción, compras, nómina, así como contabilidad, finanzas, y administración.

Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso, permitiendo un análisis al alcance de cualquier Pequeña y Mediana Empresa (PyME).

Antes de definir una estrategia de negocio es útil realizar un análisis FODA, por el cual se obtiene un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico.

El diagnóstico de negocios representa una posible ampliación de nuestra imagen como contadores públicos, lo que implica involucrarnos más como asesores de negocios y financieros. Ello nos brinda nuevas oportunidades para poder generar ingresos adicionales.

Una guía de diagnóstico de negocios puede ser entendida como un documento global que sugiere un enfoque a la recopilación de información sobre la empresa mientras se desempeña un trabajo de diagnóstico, o también mientras se efectúa una auditoría u otro trabajo (revisión o compilación). Se trata de desarrollar una estrategia con el fin de ampliar las habilidades del contador público o del auditor, expandir sus horizontes y proporcionar servicios de valor agregado. El asunto clave es estar orientado hacia el cliente y sus necesidades.

III - ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

La administración de las cuentas por cobrar tiene por fin pronosticar y acelerar el ingreso de fondos de las ventas, estando compuesta por cinco funciones: 1. relaciones con los clientes, 2. créditos, 3. facturación, 4. cobranzas, y 5. financiación.

La información que puede obtenerse de la empresa incluye lo siguiente: políticas de crédito, procedimientos de cobro, organigrama y descripción de puestos, informes sobre evaluación de rendimiento, análisis de antigüedad de las cuentas,

bonificaciones y descuentos, devoluciones, quejas y satisfacción de los clientes.

Puntos a considerar: preguntas de diagnóstico

- ¿Tiene la empresa políticas y procedimientos de crédito por escrito para la evaluación de clientes potenciales a ser sujetos de crédito?
- ¿Ha evaluado la empresa las repercusiones sobre el flujo de efectivo y las utilidades resultantes de sus políticas de crédito? ¿Guardan consistencia las políticas de la empresa con los estándares de la industria?
- ¿Tiene la empresa procedimientos de facturación eficaces?
- ¿Supervisa la empresa meticulosamente el cobro de las cuentas por cobrar?
- ¿Ha establecido la empresa procedimientos de cobro eficaces para las cuentas vencidas?
- ¿Ha considerado la empresa diferentes opciones para reducir su inversión en las cuentas por cobrar?
- ¿Utiliza la empresa con eficacia las cuentas por cobrar como una herramienta de financiamiento?
- ¿Se siguen las pistas de los ingresos que no sean recibidos a través de la cuenta concentradora de fondos, con el objetivo de notificar al cliente que mande sus pagos a esa cuenta?
- ¿Facilitan los programas computadorizados de cuentas por cobrar un eficaz proceso de cobro?
- ¿Efectúa la empresa un seguimiento y administra su nivel de memorandos operacionales de crédito?

IV - CONTROL DE MANUFACTURA Y PRODUCCIÓN

El proceso de manufactura y producción resulta crítico para la administración del inventario. Su propósito es controlar la producción física y el costo del inventario para satisfacer la demanda y los niveles de inventario deseados. Los principales componentes de este proceso son los siguientes: 1. desarrollar pronósticos de ventas confiables sobre los cuales se pueda basar la producción; 2. desarrollar un plan y una coordinación de la producción de inventario confiables basados en el pronóstico de ventas; y 3. regular la producción y los niveles de inventario basándose en las ventas y niveles de producción reales.

Puntos a considerar: preguntas de diagnóstico

- ¿Resultan los niveles de materias primas y de producción en proceso más altos que lo deseado? ¿Existe una tendencia en aumento? ¿Está en movimiento?
- ¿Cuál es el rendimiento de entregas y/u órdenes satisfechas?
- ¿Existe un procedimiento rutinario para desarrollar pronósticos de venta que le proporcione al individuo o unidad responsable del planeamiento de la producción una base de información para planificar la coordinación del inventario de productos terminados y su producción? ¿Están hechos los pronósticos con suficientes detalles sobre los productos o líneas de productos? ¿Se actualizan los pronósticos con suficiente frecuencia para incorporar los cambios que ocurran?
- ¿Tiene la empresa un plan de capacidad de producción que provea una base apropiada para la evaluación de su habilidad de satisfacer los requisitos de entrega señalados en los pronósticos y presupuestos de venta a largo plazo? ¿Identifica ese plan los recursos necesarios para añadirse a la capacidad actual? ¿Muestra la perspectiva de planeación que se dará suficiente tiempo para llevar a cabo los cambios necesarios?
- ¿Prepara la empresa rutinaria y periódicamente un plan de producción? ¿Se basa dicho plan en el conocimiento desarrollado sobre la capacidad de producción, los planes de venta/entrega y los objetivos del inventario? Al desarrollar este plan, ¿existe una estrecha coordinación entre los individuos responsables de las ventas, la administración del inventario y el planeamiento de producción?
- ¿Tiene la empresa una base de datos de las cuotas de producción, requisitos de mano de obra y tiempos estimados para planear la capacidad, producción y coordinación de la producción? ¿Es posible precisar si los datos están basados en análisis de ingeniería y/o son datos históricos basados en hechos experimentados? ¿Resultan los datos extremadamente optimistas o pesimistas? ¿Se actualizan los datos periódicamente para reflejar un rendimiento superado, nuevos productos o nuevos métodos de producción?
- En caso de que la empresa tenga varias divisiones, ¿coordina el personal de planeación y coordinación de producción y/o el personal de ingeniería sus actividades y se comunica con el personal de ventas antes de efectuar convenios sobre precios y entregas? ¿Qué problemas resultan evidentes, si los hubiese?
- ¿Tiene el individuo o la unidad responsable de la planeación y coordinación de la producción información adecuada del estado del inventario, las cantidades de materias primas, los bienes fabricados, líneas de montaje, etc., y el objetivo del inventario? ¿Está apropiadamente organizada y actualizada la información que permita una coordinación eficaz?
- ¿Contiene la base de datos de planeación y coordinación de producción detalles precisos sobre los plazos de tiempo de entrega de los proveedores y limitaciones sobre el tamaño de los lotes con respecto a la compra de piezas, componentes y materias primas? ¿Ha resultado difícil la preparación de tablas de coordinación o su implantación debido a la falta de esa información?
- ¿Qué evidencia existe de que el individuo o unidad que es responsable de la coordinación de la producción está capacitado para reorganizar la producción rápidamente debido a entregas atrasadas de los proveedores, averías en el funcionamiento de las maquinarias, órdenes extraordinarias no planeadas o excesivas entidades de desperdicios o mercadería estropeada? ¿Son evidentes los problemas debido a la magnitud del proceso de coordinar la tarea, a la falta de datos o sistemas adecuados, a debilidades de los procedimientos o a otros factores que son controlables?
- ¿Se preparan con suficiente frecuencia las tablas de coordinación de producción tomando en consideración las fluctuaciones de las demandas por parte de los clientes y la estimación del rendimiento de producción? ¿Son suficientemente detalladas y precisas las tablas de coordinación para garantizar el uso eficaz de las unidades individuales de los recursos de producción?
- ¿Se utilizan técnicas analíticas cuantitativas para balancear y ubicar el uso de maquinarias, líneas o áreas de montaje y

mano de obra?

- ¿Existe un proceso organizado en vigor para tomar decisiones sobre fabricar o comprar? ¿Evalúa el proceso explícitamente factores tales como el costo de producción interna variable/total, precio de adquisición, plazo de tiempo de preparación interna, plazo de tiempo requerido para la obtención, estrategia de integración y otros por el estilo?
- ¿Recibe la unidad de compras o de control de inventario requisitos de material precisos y documentados con suficiente tiempo para alcanzar el plazo de tiempo necesario para obtenerse, sin interrumpir los planes y la coordinación de la producción?
- ¿Existe un sistema o procedimiento formal de control para la autorización de iniciar el proceso de producción y para la especificación exacta sobre qué hacer, cuántos o qué cantidad hacer y cuándo y dónde hacerlo? ¿Tiene el sistema una orden de producción, manufactura, taller o de trabajo como el medio de autorización básico? ¿Provee esta orden información esencial?
- ¿Existe un sistema o procedimiento formal de expedición para 1. seleccionar, determinar la secuencia y asignar las cantidades específicas a las maquinarias, centros de trabajo y trabajadores específicos; 2. supervisar a corto plazo el progreso de la producción; y 3. informar sobre la producción?
- ¿Tiene la operación del control de producción procedimientos bien definidos o correctivos para facilitar soluciones a las demoras o interrupciones en la producción? ¿Provee este procedimiento todo lo necesario?
- Según se puede apreciar, ¿mantiene la gerencia un balance razonable entre: a) cuotas de producción que fluctúan diaria, semanal, y/o mensualmente para satisfacer requisitos de embarque variables y b) un inventario que fluctúa para hacer posible cuotas de producción estables? Según se puede apreciar, ¿ha considerado debidamente la gerencia de control de producción esta pregunta?
- ¿Están adecuadamente enfocadas y explícitamente asignadas la autoridad y la responsabilidad sobre cada aspecto individual importante del control de producción?
- ¿Existen informes de producción frecuentes, diarios/semanales, y oportunos que provean los tipos de información necesarios? ¿Cómo podrían mejorarse los informes de producción?
- ¿Tiene la empresa capacidad de estimar y/o contabilizar apropiadamente para: regular los costos de producción, efectuar análisis de fabricar o comprar, fijar precios a los productos y valorar el inventario?
- ¿Están la coordinación de la producción, la preparación de las órdenes de producción, la re-coordinación, los informes de producción, el control de la planta, los informes de inventario y asuntos semejantes tomando una cantidad de tiempo extraordinaria, siendo descuidados debido a la falta de personal o al volumen y complejidad de las actividades de producción? ¿Existen evidencias de que todas o algunas de dichas actividades deberían computadorizarse?
- En casos donde la empresa ha computadorizado algunos aspectos de los sistemas de control de producción, ¿qué problemas resultan evidentes, si los hubiesen?
- ¿Ha considerado la empresa sistemas computadorizados de control de producción y/o inventario? ¿Ha considerado mejorar los sistemas actuales? ¿Qué capacidades se persiguen o deben perseguirse?

V - COMPRAS Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS

Una empresa tiene que tener sistemas de compras y recibo de mercaderías que ayuden al rendimiento de su negocio.

Un sistema eficaz de compras incluye: 1. un procedimiento efectivo para identificar los requisitos de compra y de colocar las órdenes con los proveedores; 2. procedimientos para autorizar y supervisar las órdenes y los compromisos de compra dentro de los límites del presupuesto; y 3. procedimientos para evaluar el rendimiento de los proveedores a través de la calidad de las mercaderías y los servicios que ellos puedan proveer, incluyendo términos de crédito.

Una vez que se ha ordenado un producto, la empresa debe tener un sistema de recibo de mercaderías que permita documentar, inspeccionar y verificar la mercadería recibida de una manera eficaz y oportuna. La presencia de controles internos fuertes sobre este proceso resulta una necesidad económica para garantizar que la mercadería recibida sea de la calidad y en la cantidad requerida, que sea adecuadamente registrada en el sistema de contabilidad y que se salvaguarde contra daños físicos o hurto.

Puntos a considerar: preguntas de diagnóstico

- ¿De qué manera consigue la empresa proveedores reconocidos que le provean mercaderías y servicios?
- ¿Qué clase de proceso rutinario requiere que los usuarios en manufactura, ventas, almacenamiento, etc., identifiquen sistemáticamente los requisitos de compra? ¿Asigna este proceso responsabilidades específicas, provee descripciones precisas de los requisitos -definición del artículo y las cantidades- y también identificación oportuna? En caso de que no resulte evidente ningún proceso rutinario, ¿se están experimentando problemas en las compras y servicios requeridos?
- ¿En qué forma comunican los usuarios los requisitos de compra a aquellos que son responsables de comprar la mercadería y los servicios? ¿Son estas comunicaciones claras, oportunas y confiables?
- ¿Hasta qué punto provee el sistema de órdenes de compra de la empresa los siguiente: 1. un formulario/contrato de orden de compra para documentar cada compra; 2. información documentada sobre cada compra; 3. un registro o libro de control que regule las órdenes de compra y que provea la información necesaria; 4. información sobre control relacionado con compras, recibo de mercaderías y cuentas por pagar?
- ¿Resultan satisfactorios los controles para garantizar que las órdenes y/o compromisos de compras se hagan considerando la capacidad de la empresa para pagar?
- ¿Cómo se documenta la información sobre el recibo de mercaderías y cómo se integra esta a los sistemas de registro de inventario y de cuentas por pagar? ¿Se utiliza un informe de recepción de mercaderías para documentar el recibo de la mercadería? ¿Provee este informe información completa y precisa oportunamente?
- ¿Resultan satisfactorios los controles sobre el proceso de recibo de mercaderías para garantizar que: 1. la mercadería se cuenta y se inspecciona antes de colocarla en los almacenes de materias primas o áreas de producción y antes de pagar las

facturas al proveedor; 2. los pagos como anticipos y finales relacionados con servicios externos o subcontratos solamente amparan los servicios realmente entregados hasta la fecha; 3. existe una división de responsabilidades sobre la custodia del inventario en los almacenes y el área de recepción; y 4. existen procedimientos establecidos para asegurarse de que se notifique a la sección de compras cuando la mercadería se reciba en mal estado o en cantidades erróneas?

- Adicionalmente, ¿resultan los controles y procedimientos adecuados para garantizar que se pague: 1. por mercadería que se encargó a través de órdenes de compra adecuadamente documentadas; 2. a precios acordados con los proveedores; 3. por mercadería realmente recibida en condiciones satisfactorias; y 4. de acuerdo con los términos de pago acordados?

VI - ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Las cuentas por cobrar son la forma más común de crédito a corto plazo que muestra el balance general de una empresa. El propósito principal de la administración de las cuentas por pagar es aprovechar los mejores términos de crédito que ofrezcan los proveedores y mantener una relación de trabajo satisfactoria con los mismos.

Los objetivos primordiales de una empresa son los siguientes: 1. maximizar el uso de los fondos disponibles; 2. disminuir el costo neto de efectuar los pagos; y 3. reducir la posibilidad de efectuar desembolsos no autorizados o erróneos.

Puntos a considerar: preguntas de diagnóstico

- ¿Resume la empresa un informe de coordinación de pagos y un informe de pagos según la antigüedad de las cuentas por pagar y que muestre desviaciones con los términos estándares?
- ¿Utiliza la empresa un sistema de fecha de vencimiento de las cuentas por pagar que le permite pagar a los acreedores lo más tarde posible sin perder descuentos o sin poner en peligro la relación con ellos?
- ¿Aprovecha la empresa los descuentos por pago al contado?
- ¿Tiene la empresa identificados a los proveedores críticos que pudieran interrumpir el curso del negocio temporal o permanentemente?
- ¿Establece prioridades la empresa con respecto a pagos al contado?
- ¿Ha establecido la empresa relaciones duraderas con sus acreedores generales y sus proveedores críticos?
- ¿En el caso donde la empresa es un cliente importante de cierto proveedor, ha considerado la empresa exigir términos de crédito por lo menos tan favorables como los otorgados a otros clientes de gran volumen del proveedor?
- ¿Conduce la empresa un rastreo de todas las investigaciones de los proveedores de acuerdo a su tipo e informa sobre esto?
- ¿Tiene la empresa políticas y procedimientos documentados y actualizados, los cuales abarcan todas las operaciones incluidas en la función de cuentas por pagar?
- ¿Se efectúan los pagos cercanos al fin de semana para aprovechar el plazo de tiempo adicional en que no son cobrados ya que están en tránsito?
- ¿Utiliza la empresa los servicios de una entidad independiente de verificación de fletes?
- ¿Ha comparado la empresa su operación con los estándares de la industria y los de la competencia?
- ¿Conduce la empresa rastreos regulares sobre las tendencias del rendimiento del departamento e informa sobre estas?

VII - BENEFICIOS PARA EL PERSONAL

Los planes de beneficios para empleados difieren de acuerdo al tipo de beneficios que estos proveen, cómo se administran y cómo se determinan los beneficios. Sus disposiciones tienen que establecerse por escrito en documentos que describan los beneficios, la elegibilidad del personal, como es el financiamiento de los beneficios, y las obligaciones/responsabilidades de quién administra el plan.

Puntos a considerar: preguntas de diagnóstico

- ¿Tiene la empresa un paquete completo de beneficios para empleados (planes de jubilación y planes de beneficios relacionados con el bienestar del empleado)? Si no es así, ¿se están considerando otros planes adicionales?
- ¿Se han mantenido el diseño y el financiamiento del plan de beneficios a la par con el crecimiento de la empresa y con las tendencias de negocios prevalecientes?
- ¿Emplea la empresa en la actualidad los servicios de un actuario o de una firma consultora de beneficios para asistir en el diseño y financiamiento de sus planes de beneficios?
- ¿Conoce la empresa el rendimiento de inversión obtenido por los activos del plan?
- ¿Ha identificado la empresa su obligación actual en relación con otros beneficios por jubilación?
- ¿Utiliza la empresa algún tipo de material formal para comunicar la información acerca de los beneficios a los empleados y aumentar el conocimiento de ellos sobre la cantidad y el valor de los beneficios que le pertenecen?

VIII - ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

La administración de efectivo es la integración sistemática del cobro, concentración, desembolso, inversión, préstamo y control de efectivo, la cual le facilita al tesorero un óptimo acceso a los fondos de trabajo disponibles. A medida que el número de cuentas bancarias y el valor de las transacciones aumentan, el desempeño de dichas actividades de administración de efectivo de una manera eficiente y oportuna se hace más relevante.

Puntos a considerar: preguntas de diagnóstico

- ¿Cómo se cobran y se procesan las remesas de los clientes? ¿Dónde se manejan?
- ¿Cuáles son las unidades más importantes de cobro y las correspondientes utilidades sobre las ventas de cada una?
- ¿Quiénes son los clientes más importantes, sus volúmenes de remesas mensuales y sus puntos de expedición de cheques?
- ¿Ha determinado la empresa cuándo sus clientes más importantes pagan sus cuentas y consecuentemente ha hecho su mayor esfuerzo para enviarles a ellos las facturas antes de que llegue esa fecha?
- ¿Qué productos bancarios se utilizan para acelerar los cobros?
- ¿Cómo se concentran los fondos en una cuenta y con qué frecuencia se hace esto?
- ¿Qué mecanismos de transferencia se utilizan para poner en movimiento los fondos de una cuenta hacia la cuenta concentradora de fondos?
- ¿Cuáles son los objetivos del sistema de desembolso?
- ¿Se encuentran segregados los desembolsos en categorías de nómina, proveedores y misceláneos?
- ¿Qué clase de mecanismos de desembolso se utilizan?
- ¿Se encuentran centralizados o descentralizados los desembolsos?
- ¿Qué clase de productos bancarios se utilizan para efectuar los desembolsos?
- ¿Cuántas cuentas bancarias tiene la empresa y cuál es el propósito de cada una de ellas?
- ¿Qué remuneración recibe el banco por los servicios prestados?
- ¿Recibe la empresa un análisis de la cuenta bancaria?

IX - PRESUPUESTOS DE ACTIVOS FIJOS Y CAPITAL

Normalmente, los activos fijos representan el grupo de activos más grandes que posee una empresa manufacturera.

En términos contables, los activos fijos (propiedad, planta y equipo) son activos tangibles a largo plazo, comprados para usarse en las operaciones y que generalmente están sujetos a depreciación.

En términos financieros, dichos activos fijos representan una inversión que preservará o aumentará el valor de la empresa al producir ganancias monetarias futuras.

Se utiliza un presupuesto de capital para formular planes de inversiones futuras en activos fijos.

El período cubierto por este presupuesto debe abarcar suficiente espacio de tiempo para asegurarse de que las operaciones de la empresa estén bien organizadas y sean previsibles.

Una vez preparado, dicho presupuesto de capital debe integrarse a los presupuestos de operación de la empresa y conciliarse con los planes estratégicos a largo plazo y con la disponibilidad de fondos internos y externos.

Puntos a considerar: preguntas de diagnóstico

- ¿Prepara la empresa un presupuesto de capital? Si es así, ¿con qué frecuencia?
- ¿Cuáles son las fuentes que proveen ideas para las inversiones de capital? ¿Se han establecido incentivos para que los empleados indaguen y aporten proyectos ventajosos al sistema?
- ¿Utiliza la empresa técnicas cuantitativas de evaluación económica para las inversiones de capital (método de la tasa de rendimiento contable, método del período de recuperación y método de flujo de efectivo descontado)?
- ¿Evalúa la empresa alternativas de financiamiento para todos los proyectos?
- Una vez seleccionado un proyecto de inversión de capital, ¿se autoriza el compromiso de fondos y el inicio del trabajo relacionado con las inversiones de capital por medio de una solicitud para proyectos individuales? ¿Requiere la gerencia que se preparen informes periódicos durante el año de presupuesto, los cuales comparan las solicitudes de gastos acumulativas que se han aprobado con el presupuesto de capital que ha sido autorizado?
- ¿Conduce la empresa un seguimiento de los costos reales y recuperaciones comparados con los proyectados? ¿Se realiza una post-evaluación de la decisión tomada sobre las adquisiciones de activos fijos?

X - FINANCIAMIENTO DE DEUDAS Y PATRIMONIO

Una empresa necesita diversos recursos para poder desarrollar su negocio, tanto activos tangibles como intangibles. Para obtener el capital necesario para comprarlos, las empresas venden acciones de su entidad u obtienen fondos de algún prestamista.

Existen cuatro objetivos básicos al obtener capital: maximizar la cantidad de capital disponible, optimizar el período durante el cual dicho capital estará disponible, minimizar el costo del capital obtenido y conseguir los mejores términos posibles de la negociación.

Puntos a considerar: preguntas de diagnóstico

- ¿Formula la gerencia planes para atender las necesidades futuras de capital? ¿Con qué anticipación? ¿Cuán formales y detallados son esos planes?
- ¿Cuáles fuentes alternas de capital ha considerado la empresa? ¿Cuáles se han utilizado?
- ¿Utiliza la empresa con efectividad el crédito otorgado por los proveedores?
- ¿Obtiene la empresa generalmente el financiamiento de los activos a largo plazo con capital a largo plazo?
- ¿Evalúa la empresa opciones de arrendamiento o compra al considerar las adiciones a los activos fijos?

- ¿Tiene la gerencia un entendimiento del promedio de vida de su capital y considera dicho promedio al realizar la evaluación y al negociar los acuerdos de financiamiento?
- ¿Tiene la gerencia un entendimiento preciso del costo efectivo de su capital y se presta atención a este cálculo al considerar las ofertas de financiamiento?
- ¿Incluye la estructura actual de capital de la empresa convenios de deuda tan restrictivos que aparentan entorpecer la rentabilidad o el crecimiento de la empresa?
- ¿Tiene la empresa una línea de crédito con suficiente capacidad para llevar sus planes de crecimiento al término?
- ¿Tiene la empresa necesidades de financiamiento que varían de acuerdo a la temporada?
- ¿Cuál es la proporción de la deuda a largo plazo al patrimonio de la empresa?
- ¿Experimenta la empresa problemas de liquidez o de flujo de efectivo?
- ¿Mantiene la gerencia una buena relación con los prestamistas y los inversionistas de la empresa? ¿Tiene la gerencia establecida una imagen de credibilidad con sus proveedores de capital? ¿Con qué frecuencia se comunica la gerencia con los prestamistas y los inversionistas de la empresa?
- ¿Se acostumbra a informar a los prestamistas y a los inversionistas sobre eventos de importancia positivos o negativos oportunamente?
- ¿Se acostumbra a proveer a los prestamistas y a los inversionistas informes financieros mensuales o trimestrales?
- ¿Se acostumbra a proveer a los prestamistas y a los inversionistas proyecciones de efectivo y planes contingentes?

XI - PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

El planeamiento de negocios es una actividad que reúne al personal, programa el trabajo e información apropiada y coordina su funcionamiento oportunamente.

Los negocios evolucionan a través de cuatro fases de planeamiento: 1. planeación financiera (cumplir el presupuesto); 2. planeación basada en pronósticos (predecir el futuro); 3. planeación con orientación externa (proyectar estratégicamente); y 4. administración de la estrategia (crear el futuro).

Una parte integral e indispensable para obtener los objetivos de una empresa es el desarrollo de presupuestos financieros detallados. El primer paso en este proceso es que las decisiones iniciales más importantes deben tomarse al más alto nivel administrativo y comunicarse hasta el más bajo nivel. Entonces se desarrolla el presupuesto financiero detallado, comenzando con la menor unidad de negocios dentro de la empresa, y consolidando los presupuestos individuales en un presupuesto anual de operación para la empresa en total.

Como parte de dicho proceso de presupuesto, se identifican ambos requisitos de financiamiento interno y externo. Es importante anticipar las necesidades de financiamiento.

Mediante el establecimiento de un plan financiero a largo plazo y la utilización de presupuestos anuales de operación, una empresa puede aprovechar las oportunidades del mercado, reducir sus costos de capital y superar su imagen para el mercado financiero y sus accionistas o socios.

Puntos a considerar: preguntas de diagnóstico

- ¿Tiene la empresa un plan estratégico a largo plazo? ¿Tiene también un plan de operación a corto plazo que guarda consistencia con el plan a largo plazo? ¿Cuán documentados se encuentran estos planes?
- ¿Existe una participación activa en el proceso de planeación a largo plazo? ¿Cómo se comunican los planes a largo plazo? ¿A quién? ¿Incluye el plan a largo plazo metas que son alcanzables, específicas y que pueden dilucidarse como hechos concretos y objetivos de rendimiento que se pueden lograr? ¿Existe un vínculo directo e implícito entre el plan a largo plazo, las inversiones de capital y los presupuestos de operación?
- ¿De qué forma se incluye el rendimiento con respecto al plan a largo plazo en el proceso de evaluación individual de cada gerente? ¿Cómo debería hacerse?
- ¿Se identifican apropiadamente las oportunidades de inversión de capital y asimismo se evalúan e implantan estas?
- ¿Tiene la empresa un proceso adecuado para diseñar los presupuestos?
- ¿Resulta apropiado el contenido del presupuesto?
- ¿Cuándo y cómo se efectúan las revisiones de presupuesto? ¿Qué necesidad existe de efectuar dichas revisiones? ¿Qué problemas se solucionan u originan por medio de las revisiones?
- ¿Tiene la empresa establecido un sistema adecuado para supervisar el rendimiento en comparación al presupuesto o plan?
- ¿De qué manera se incorpora el rendimiento en comparación al proceso de evaluación de cada gerente? ¿Cómo debe ser? ¿Tienen los gerentes el nivel apropiado de control sobre sus actividades para justificar la evaluación de su rendimiento en comparación al presupuesto?
- ¿Aparenta el personal que administra los procesos de planeación y presupuestos reunir las cualidades y experiencia necesarias? ¿Se beneficiaría considerablemente uno de estos procesos por medio de la contratación o el desarrollo de personal?

XII - SISTEMAS DE INFORMACIÓN A LA GERENCIA

Los sistemas de información a la gerencia (SIG) son elementos vitales para la operación y administración de toda empresa. Están diseñados de manera que respalden a la gerencia proveyéndole información precisa y oportuna, y análisis que le sean útiles para planear, administrar y regular el negocio.

Tal sistema también incluye los informes a la gerencia que el sistema genera, a quién se le distribuyen y cuándo se

distribuyen. Si se desarrolla adecuadamente y asimismo se administra y utiliza, puede resultar un recurso vital para la organización.

Puntos a considerar: preguntas de diagnóstico

- ¿Qué clase de cambios ambientales y/o tecnológicos han afectado al departamento SIG de la empresa durante el año? ¿Qué clase de cambios se anticipan para los próximos años?
- ¿De qué manera ha enfocado la empresa su atención hacia el impacto de la tecnología de información (TI) dentro de su industria?
- ¿En qué forma evalúa el departamento o sección de SIG su efectividad, eficacia operativa y administración de recursos? ¿Considera la empresa a dicho departamento como una unidad e operación del negocio por separado?
- ¿Tiene la empresa un plan a largo plazo para desarrollar el SIG? Si es así, ¿se puede obtener una copia de este para revisarla a los efectos de comprobar su grado de detalle, la factibilidad de sus objetivos y lo adecuado de los recursos que se aplican? Si no es así, ¿se puede determinar quiénes, si existieran, son responsables del SIG y discutir con ellos el estado actual del sistema y su desarrollo futuro?
- ¿Ha experimentado la empresa alguna clase de violación o perpetración en relación con las computadoras tales como individuos destructores de programas, fraude o agresión por medio de virus? ¿En qué forma afronta la empresa este riesgo?
- ¿Ha desarrollado la empresa un plan detallado de recuperación en caso de desastre o reanudación del negocio?

XIII - BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- Guía Diagnóstica de Negocios - KPMG.
 - "El análisis FODA: los secretos para fortalecer su negocio" - 50minutos.es - Amazon.
 - Casal, Armando M.: "[Integrando la cadena de suministro de información de negocios](#)" - ERREPAR - D&G (Profesional & Empresaria) - Nº 156 - pág. 899.
 - Oubiña, Gabriel y Faccendini, Yanina: "[Plan de negocios. Marco conceptual e informes](#)" - ERREPAR - D&G (Profesional & Empresaria) - Nº 233 - pág. 129.
 - Casal, Armando M.: "[Guía internacional de buena práctica para el contador público que actúa en los negocios](#)" - ERREPAR - D&G (Profesional & Empresaria) - Nº 160 - pág. 13.
 - Irigoyen, Horacio A.: "[Planes de negocios y evaluación de las inversiones](#)" - ERREPAR - D&G (Profesional & Empresaria) - Nº 172 - pág. 33.
 - Casal, Armando M.: "[Prestación de asesoría de negocios a las PYMES](#)" - ERREPAR - D&G (Profesional & Empresaria) - Nº 173 - pág. 188.
-