

318502

5  
29



# UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL



ESCUELA DE ADMINISTRACION  
Con Estudios Incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

## PLANEACION FINANCIERA APLICADA A LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

### T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :

ARTURO MENDOZA SANCHEZ

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

METODOLOGIA	1
INTRODUCCION	A
CAPITULO I <u>LAS FINANZAS</u>	1
1.1. CONCEPTO	1
1.2. ORIGEN Y DESARROLLO	2
CAPITULO II <u>FUNCION FINANCIERA</u>	5
2.1. OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO	5
2.1.1. MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LOS PROPIETARIOS	6
2.1.2. MAXIMIZAR LA RIQUEZA	6
2.2. LIMITACIONES DE LA INFORMACION FINANCIERA	8
CAPITULO III <u>REGIMEN LEGAL Y FISCAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA</u>	
3.1. EL AMBITO FISCAL	11
3.2. ASPECTO LEGAL	16
CAPITULO IV. <u>ANALISIS FINANCIERO EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES</u>	23
4.1. PREPARACION DE ESTADOS FINANCIEROS	
4.2. SELECCION DE ESTANDARES	33
4.3. HERRAMIENTAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	36
4.4. CLASIFICACION DE LAS RAZONES	37
4.4.1. RAZONES ESTÁTICAS	37
4.4.2. RAZONES DINÁMICAS	37
4.4.3. RAZONES ESTÁTICO-DINÁMICAS	37
4.5. TIPOS DE RAZONES FINANCIERS	38
4.6. PLANEACION DE UTILIDADES	39

<u>CAPITULO V. PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO</u>	40
5.1. GENERALIDADES	40
5.2. PLANEACION A CORTO PLAZO	49
5.3. TECNICAS DE SEGMENTACION DE COSTOS	53
5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	62
5.5. UNIDADES A PRODUCIR Y VENDER PARA OBTENER "Z" UTILIDADES (MEZCLAS)	69
5.5.1. UNIDADES POR VENDER	69
5.5.2. ANALISIS DE CAMBIOS DE LAS VARIABLES DEL MODELO: COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD	71
5.5.3. PUNTO DE EQUILIBRIO EN VARIAS LINEAS	80
<u>CAPITULO VI. PRESUPUESTO MAESTRO</u>	84
6.1. GENERALIDADES	84
6.2. ESTANDARES	84
6.3. PRESUPUESTOS AUXILIARES	85
6.3.1. EL PRESUPUESTO DE VENTAS	86
6.3.2. EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	87
6.3.3. PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA Y DE COMPRAS	90
6.3.4. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA	92
6.3.5. PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN INDIRECTOS	93
6.3.6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN (ADMINISTRACIÓN Y VENTAS)	96
6.3.7. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	97
<u>CAPITULO VII. PRESUPUESTO FINANCIERO</u>	99
7.1. GENERALIDADES	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFIA	103

## METODOLOGIA

EN TÉRMINOS GENERALES, ES EL CAMINO QUE SE HA ELEGIDO PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN, Y ME FUE DE GRAN UTILIDAD ORGANIZAR EL PROCESO, CONTROLAR RESULTADOS Y LLEGAR A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA PLANTEADO; ES POR ESO QUE DEDICO ESTE PRIMER CAPÍTULO A LA METODOLOGÍA, EXPLICANDO DE MANERA CLARA EL PROCEDIMIENTO QUE SEGUÍ, CON EL PROPÓSITO DE QUE EL TRABAJO PRESENTE TENGA UNA SUSTENTACIÓN VÁLIDA Y CONFIABLE.

### 1.1. PRIMERA ETAPA. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, EN TÉRMINOS GENERALES ME AYUDÓ A ELEGIR EL TEMA PROPÓSITO DE ESTA TESIS, CONOCER SUS PROBLEMAS Y LA MANERA DE DARLES SOLUCIÓN.

#### 1.1.1. SELECCION DEL TEMA

PARA LA ELECCIÓN DEL TEMA SE PARTIÓ DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DE AHÍ SE SIGUIÓ EL "PROCEDIMIENTO DEDUCTIVO" QUE VA DE LO GENERAL A LO PARTICULAR, COMO SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:

#### PRIMER PASO: CARRERA

- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### SEGUNDO PASO: AREA

- ÁREAS DE ESTUDIO:

- . ÁREA DOCENTE
- . ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN
- . ÁREA DE INVESTIGACIÓN

- AREA DOCENTE:
  - . ADMINISTRACIÓN
  - . CONTADURÍA
- AREA DE ESPECIALIZACIÓN:
  - . ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
- AREA DE INVESTIGACIÓN:
  - . FINANZAS

TERCER PASO: TEMA GENÉRICO

- LAS FINANZAS Y SU APLICACIÓN

CUARTO PASO: TEMA ESPECÍFICO

- A) TEMA GENÉRICO ELEGIDO: LAS FINANZAS Y SU APLICACIÓN
- B) TIPO DE EMPRESAS POSIBLE DE APLICAR:
  - . LA INDUSTRIA
- C) TIPO DE EMPRESA INDUSTRIAL
  - . PANIFICADORAS
- D) TEMA ESPECÍFICO: LAS FINANZAS Y SU APLICACIÓN PARA LA INDUSTRIA PANIFICADORA  
UBICADA EN EL DISTRITO FEDERAL

QUINTO PASO: ESPECIFICACIÓN DEL TEMA

"PLANEACION FINANCIERA APLICADA A LA INDUSTRIA PANIFICADORA UBICADA EN EL DISTRITO FEDERAL."

1.1.2. MOTIVOS

- EL TEMA DE FINANZAS YA SE HA TRATADO, SÓLO QUE SE HA HECHO DESDE OTROS PUNTOS DE VISTA. EN EL PRESENTE TRABAJO, SE ESCRIBE SOBRE LA PLANEACIÓN EN UNA PANIFICADORA, LAS CUALES NO HAN SIDO TRATADAS CON TODA INTENSIDAD, NI EN TEORÍA NI EN SU CAMPO DE APLICACIÓN.

CIÓN,

- ES RELEVANTE PARA LAS DISTINTAS ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, ASÍ COMO PARA LA SOCIEDAD.
- ES DE GRAN INTERÉS PARA MÍ, LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA PANIFICADORA YA QUE ESTE TIPO DE EMPRESAS NECESITAN DE INFORMACIÓN Y DE ASESORÍA PARA QUE PUEDAN SEGUIR ADELANTE EN LA REALIZACIÓN DE SUS OPERACIONES, PUES LAS FINANZAS SON DE GRAN AYUDA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN ÉPOCAS DE CRISIS E INFLACIÓN.
- AL LLEVAR A CABO LA RECOPIACIÓN DEL MATERIAL DE ESTE TEMA Y AL NO EXISTIR INFORMACIÓN SOBRE TODO EN EL ÁMBITO DE APLICACIÓN, ME MOTIVÉ AÚN MÁS PARA LLEVAR A EFECTO LA INVESTIGACIÓN Y DARLA A CONOCER CON EL FIN DE QUE SIRVA DE INFORMACIÓN Y PUNTO DE PARTIDA PARA OTRAS INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON ESTE TEMA.

### 1.1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EL ASPECTO MÁS IMPORTANTE EN UNA INVESTIGACIÓN CORRESPONDE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA QUE NOS AYUDARÁ A INICIARNOS EN EL CONOCIMIENTO SOBRE EL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN. UN PROBLEMA PLANTEADO PROPORCIONA LA MITAD DE LA SOLUCIÓN AL MISMO.

DE ENTRE TODOS LOS PROBLEMAS PLANTEADOS SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN: PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADA A LA INDUSTRIA PANIFICADORA, ELEGÍ EL QUE CONSIDERÉ MÁS RELEVANTE,

¿QUÉ BENEFICIOS APORTAN A LA INDUSTRIA PANIFICADORA LA PLANEACIÓN FINANCIERA?

VARIABLE DEPENDIENTE: LA PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA INDUSTRIA PANIFICADORA

VARIABLE INDEPENDIENTE: ¿QUÉ BENEFICIOS APORTA?

#### 1.1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

LAS METAS PARA ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SON:

- A) INCREMENTAR LOS CONOCIMIENTOS PROPIOS DEL ÁREA
- B) BUSCAR LOS BENEFICIOS QUE LAS FINANZAS Y SU APLICACIÓN APORTEN A LA INDUSTRIA PANIFICADORA UBICADA EN EL DISTRITO FEDERAL
- C) CUMPLIR CON EL REQUISITO DE LA PARTE ESCRITA DEL EXAMEN PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

#### 1.1.5. TIPO DE INVESTIGACION

- A) ANTES DE PLANTEAR LAS HIPÓTESIS SE REALIZÓ UNA REVISIÓN DEL MATERIAL DOCUMENTAL EXISTENTE
- B) LA INVESTIGACIÓN FUE MIXTA, ES DECIR, DOCUMENTAL Y DE CAMPO
- C) SE RECURRIÓ A FUENTES DIRECTAS E INDIRECTAS



D) SE TRATÓ DE PRODUCIR UN TRABAJO ÚTIL CON NUEVAS IDEAS EN RELACIÓN CON EL TEMA

### 1.1.6. HIPOTESIS DE TRABAJO

COMO HEMOS VISTO LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA SE INICIA CON EL PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA AL CUAL SE DEBE DAR UNA SOLUCIÓN TENTATIVA EN FORMA DE PROPOSICIÓN. LA RESPUESTA TENTATIVA AL PROBLEMA PROPUESTO ES LA HIPÓTESIS.

EN ESTE TRABAJO DESPUÉS DE HABER IMPLANTADO ALGUNAS HIPÓTESIS SE ELIGIÓ LA MÁS IMPORTANTE LLAMADA "HIPÓTESIS DE TRABAJO", SIENDO LA BASE PARA ESTA INVESTIGACIÓN.

#### HIPOTESIS DE TRABAJO:

LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN UNA EMPRESA PANIFICADORA NOS LLEVARÁ A ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE MAXIMIZAR LAS UTILIDADES

VARIACIÓN DEPENDIENTE: LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN UNA PANIFICADORA,

VARIABLE INDEPENDIENTE: NOS LLEVARÁ A ALCANZAR OBJETIVOS DE MAXIMIZAR UTILIDADES

### 1.2. SEGUNDA ETAPA. OBTENCION DE DATOS

DE LOS PROCEDIMIENTOS O TÉCNICAS PARA OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DE LOS PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN PLANTEADOS Y DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO, SE UTILIZARON LA ENTREVISTA, LA OBSERVACIÓN

## Y LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

### 1.2.1. ENTREVISTA

LA ENTREVISTA ES EL INSTRUMENTO MÁS UTILIZADO, O POR LO MENOS COMPLEMENTARIO PARA LA CONTADURÍA Y LA ADMINISTRACIÓN.

LAS FORMAS DE ENTREVISTA UTILIZADAS EN EL DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACIÓN FUERON LAS SIGUIENTES:

- LIBRE

PERMITIÓ QUE EN FORMA ESPONTÁNEA SE PROFUNDIZARA EN UN TEMA A MANERA DE INTERROGATORIO.

- FORMAL

SE UTILIZÓ PARA DIRIGIR LA ATENCIÓN A PARTIR DE UN TEMA CENTRAL

- INFORMAL

SIRVIÓ PARA INTERCAMBIAR PUNTOS DE VISTA SOBRE UN TEMA Y LOS QUE SE RELACIONAN ENTRE SÍ.

### 1.2.2. OBSERVACION

COMO ES BIEN CONOCIDO POR NOSOTROS, LA OBSERVACIÓN POSEE LOS MISMOS CARACTERES Y SIGNIFICADO, TANTO EN LAS CIENCIAS SOCIALES COMO EN LAS DEMÁS CIENCIAS, YA QUE ESTA TÉCNICA AYUDA AL INVESTIGADOR A DISCERNIR, INFERIR, ESTABLECER HIPÓTESIS Y BUSCAR PRUEBAS PARA DAR SOLUCIÓN A LOS DIVERSOS PROBLEMAS PLANTEADOS.

LAS CLASES DE OBSERVACIÓN UTILIZADAS FUERON:

- LA OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA O CONTROLADA,  
SIRVE PARA ESTABLECER DE ANTEMANO LOS ASPECTOS A OBSERVAR. PARA LLEVARLA A CABO TOMÉ COMO APOYO, DIVERSOS INSTRUMENTOS QUE ME AYUDARON A ESTUDIAR CON MAYOR PRECISIÓN LOS DATOS. POR EJEMPLO: CÉDULAS, ESQUEMAS, HOJAS DE TRABAJO, ORGANIGRAMAS, ETC., QUE PERMITIERON DESCRIBIR EL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA.
- LA OBSERVACIÓN NO ESTRUCTURADA O NO CONTROLADA.  
LA UTILICÉ PARA ANOTAR LOS HECHOS OBSERVADOS, ES DECIR, ELABORÉ APUNTES DE AQUELLO QUE EN LO PERSONAL CONSIDERÉ IMPORTANTE PARA PODER CLASIFICAR Y UTILIZAR LOS DATOS QUE REQUERÍA LA INVESTIGACIÓN.
- LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.  
ME PERMITIÓ EXAMINAR A LA EMPRESA DE MANERA MUY CONFIDENCIAL EN CUANTO A SU FORMA DE OPERAR, FACILITANDO ASÍ EL DESARROLLO DEL PRESENTE TEMA DE TESIS.

### 1.2.3. RECOPIACION DOCUMENTAL

PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL SE SIGUIÓ EL PROCEDIMIENTO QUE A CONTINUACIÓN SE EXPLICA:

SE REVISARON GRAN CANTIDAD DE LIBROS Y ARTÍCULOS SOBRE EL TEMA, Y SE VACIARON LOS DATOS RELEVANTES EN FICHAS DE TRABAJO. SE BUSCÓ PRINCIPALMENTE MATERIAL EN LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL Y LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR

UNA EMPRESA PANIFICADORA, CUYO NOMBRE NO MENCIONO POR RAZONES OBVIAS.

### 1.3. TERCERA ETAPA. TRATAMIENTO DE LOS DATOS

DESPUÉS DE HABER RECOLECTADO LA INFORMACIÓN SE LLEVÓ A CABO LA ELABORACIÓN DE FICHAS BIBLIOGRÁFICAS CON EL OBJETO DE TENER UN CONTROL DE LA MISMA, PERMITIENDO LA DISPONIBILIDAD DEL MATERIAL DOCUMENTAL DE MANERA SENCILLA Y CLARA.

DICHO MATERIAL SE ENCUENTRA ORDENADO EN FICHAS BIBLIOGRÁFICAS, POR ORDEN ALFABÉTICO, DE ACUERDO A LA SIGUIENTE CLASIFICACIÓN:

- LIBROS
- TESIS
- DICCIONARIOS ENCICLOPÉDICOS
- NOTAS
- LEYES Y REGLAMENTOS

LA INFORMACIÓN RECABADA DE LAS ENTREVISTAS Y DEL PROCESO DE OBSERVACIÓN NO SE CONSIDERÓ NECESARIO TRANSCRIBIRLA POR EL HECHO DE HABER SERVIDO PARA EL DESARROLLO Y COMPLEMENTO DE DETERMINADOS TEMAS.

### 1.4. CUARTA ETAPA. INTERPRETACION DE LOS DATOS

ES LA ÚLTIMA ETAPA DE LA METODOLOGÍA Y CONSISTIÓ EN INTERPRETAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA AYUDA DE LOS INSTRUMENTOS.

TOS MENCIONADOS EN EL PUNTO 1.2. SE LLEVÓ A CABO UNA COMPARACIÓN CUALITATIVA DE LOS DATOS TEÓRICO-DOCUMENTALES CON LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO, TRATÁNDO DE ENCONTRAR NEXOS ENTRE LA TEORÍA Y LA REALIDAD. LA INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS, ES UN DOBLE PROCESO: "ANÁLISIS SÍNTESIS", QUE NOS PERMITE DAR UNA EXPLICACIÓN AL PROBLEMA INVESTIGADO.

TODA ESTA INFORMACIÓN SE UTILIZÓ PARA LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO COMO SE PODRÁ VER EN LAS CONCLUSIONES DE ESTA INVESTIGACIÓN.

#### 1.4.1. ASPECTOS DE LA INVESTIGACION

PARA UN INVESTIGADOR ES MUY IMPORTANTE EL CONOCER LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO QUE REALIZA. POR ESO ES RECOMENDABLE DEDICAR UN ESPACIO EN LA METODOLOGÍA DONDE SE SEÑALEN ESTOS LÍMITES.

##### 1.4.1.1. LÍMITES Y ADVERTENCIAS

- LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE LLEVÓ A CABO EN UNA EMPRESA PANIFICADORA DE LA ZONA METROPOLITANA, POR LO QUE SUS INTERPRETACIONES DEBERÁN REFERIRSE SÓLO A DICHA EMPRESA Y A LA MENCIONADA ZONA.
- LOS RESULTADOS DE ESTE TRABAJO NO PODRÁN APLICARSE A LAS GRANDES EMPRESAS, YA QUE SU PROBLEMÁTICA ES DIFERENTE.
- EN ESTA INVESTIGACIÓN NO SE PRETENDE ESTABLECER UNA MANERA ESTRICTA Y REGLAMENTARIA DE CÓMO ADMINISTRAR

UNA EMPRESA PANIFICADORA, ES SIMPLEMENTE EL RESULTADO DE UNA INVESTIGACIÓN ENFOCADA A UNA EMPRESA EN CONCRETO, POR LO QUE SI SE QUISIERAN ESTABLECER SISTEMAS EN OTRAS EMPRESAS AUNQUE FUERAN DEL MISMO GIRO DEBERÁ AMPLIARSE LOS ESTUDIOS E INVESTIGACIONES.

## INTRODUCCION

UNA VEZ CONOCIDOS A GRANDES RAZGOS LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS DE NUESTRO PAÍS, NOS VEMOS EN LA NECESIDAD DE APLICAR A LA INDUSTRIA PANIFICADORA NUEVOS HORIZONTES A SEGUIR PARA LOGRAR UNA SUBSISTENCIA Y PLANEAR UN DESARROLLO ESTABLE PARA LA EMPRESA.

LOS TEMAS TRATADOS EN ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN SON UNA RECOPIACIÓN DE LA ABUNDANTE LITERATURA FINANCIERA QUE EXISTE EN NUESTRO MEDIO, ENFOCÁNDOLA A UNA APLICACIÓN CLARA Y PRECISA EN EL SISTEMA FINANCIERO DE UNA PANIFICADORA,

EN ESTE SEMINARIO SE TRATAN DE TOCAR PUNTOS DE GRAN IMPORTANCIA COMO SON EL ORIGEN, DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LAS FINANZAS PARA ENTRAR EN UN ENTENDIMIENTO DEL MATERIAL EXPUESTO Y ASÍ PARTIR AL USO PRÁCTICO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE NUESTRA INDUSTRIA, SE EXPONE UN MARCO LEGAL QUE RIGE NUESTRA EMPRESA ASÍ COMO EL USO DE LAS FINANZAS COMO UNA HERRAMIENTA MÁS QUE NOS PERMITE UNA ADMINISTRACIÓN MÁS EFICIENTE EN ESTOS TIEMPOS DE CRISIS Y DE INFLACIÓN.

CONTINUANDO CON LA EXPOSICIÓN DE MOTIVOS DE ESTE TRABAJO PROPONEMOS LA PLANEACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO QUE NOS PERMITIRÁN LOGRAR UNA ESTABILIDAD PARA NUESTRA INDUSTRIA.

## LAS FINANZAS

### ANTECEDENTES

#### 1.1. CONCEPTO

LAS FINANZAS IMPLICAN: DINERO, CRÉDITO Y ALGUNAS COSAS COMO ACCIONES, BONDS E HIPOTECAS.

FINANZAS SEGÚN EL DICCIONARIO.- SISTEMA QUE INCLUYE LA CIRCULACIÓN DE DINERO, OTORGAMIENTO DE CRÉDITO, REALIZACIÓN DE INVERSIONES Y LA EXISTENCIA DE INSTITUCIONES BANCARIAS.

FINANCIAR SIGNIFICA: OBTENER LOS MEDIOS PARA PAGARLOS, MEDIOS PARA OBTENER FONDOS Y LOS MÉTODOS PARA ADMINISTRAR Y ASIGNAR ESTOS FONDOS.

FINANZAS ACTUALES: LAS NUEVAS TEORÍAS FINANCIERAS SE ACOMPAÑAN DE ENORMES CANTIDADES DE DATOS QUE INTENTAN PROBAR O DESMENTIR LAS TEORÍAS. LAS PERSONAS QUE TOMAN DECISIONES FINANCIERAS EXAMINAN UNA SERIE DE ALTERNATIVAS PARA HACER DINERO Y PARA ADMINISTRAR DINERO. PUEDEN CONSTRUIR MODELOS PARA PREDECIR RESULTADOS AL UTILIZAR CUALQUIER ALTERNATIVA.

EL MÉTODO FINANCIERO: NO SE COMPARA CON EL MÉTODO CIENTÍFICO, QUE SE APLICA A LAS CIENCIAS FÍSICAS. UNA LEY FÍSICA UNA VEZ QUE SE DESCUBRE Y SE PRUEBA, PREDICE CON EXACTITUD LO QUE SUCEDERÁ SI OCURRE UNA ACCIÓN DADA. POR EJEMPLO: SI SE LANZA UNA ROCA AL AIRE, SE SABE QUE NECESARIAMENTE CAERÁ.



EN ASUNTOS FINANCIEROS, UN ANALISTA FINANCIERO PUEDE ARGUMENTAR QUE LAS TENDENCIAS HISTÓRICAS INDICAN QUE LOS PRECIOS DE MERCADO DE LAS ACCIONES SE MUEVEN SEGÚN PATRONES ESPECÍFICOS.

PERO, LOS MOVIMIENTOS DE PRECIOS PUEDEN DESVIARSE DE ESTOS PATRONES. ESTO NO QUIERE DECIR QUE LOS LINEAMIENTOS Y PRINCIPIOS FINANCIEROS SEAN INÚTILES AL TOMAR DECISIONES FINANCIERAS. SE DEBEN COMBINAR LOS LINEAMIENTOS CON CIERTAS HABILIDADES, TALES COMO CONOCER CUANDO OBTENER DINERO PRESTADO, PUEDE SER QUE LAS FINANZAS EN LA ACTUALIDAD SEAN EN VERDAD UN ARTE CIENTÍFICO.

LA CIENCIA DE SABER PREDECIR LAS CONSECUENCIAS FINANCIERAS Y EL ARTE DE SABER CUANDO ACTUAR, PUEDEN AYUDAR A QUIENES TOMAN DECISIONES FINANCIERAS EN LA ACTUALIDAD Y EVITEN LAS DIFICULTADES DEL FUTURO.

## 1.2. ORIGEN Y DESARROLLO

LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA PANIFICADORA SURGE POR LA NECESIDAD DE USAR LOS RECURSOS FINANCIEROS ESCASOS ADECUADAMENTE. AUNQUE NO HAN DESPEGADO LAS FINANZAS CON LA RAPIDEZ DESEADA, CADA DÍA SE INCORPORAN A ESTE CAMPO NUEVAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. SE DA LA FUNCIÓN FINANCIERA EN PRINCIPIO EN TEMPLOS Y PALACIOS DE LA ANTIGÜEDAD, SALE LA PRÁCTICA FINANCIERA DE ÉSTOS A PARTICULARES EN EL SIGLO IV A.C. LAS FINANZAS NACEN CON EL MISMO HOMBRE, PUEBLOS DE LA ANTIGÜEDAD COMO FENICIOS, BABILÓNICOS, EGIP-

CIOS SE DEDICARON AL COMERCIO EN EL MEDITERRÁNEO, UTILIZANDO ALGUNOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS EN FORMA INCIPIENTE DEJANDO TESTIMONIO A LA POSTERIDAD. NO SE REGLAMENTÓ ESTA ACTIVIDAD, EL USO Y COSTUMBRE DIO AL DERECHO CIVIL Y MERCANTIL NORMAS LEGALES QUE PASARON AL DERECHO HELÉNICO Y AL ROMANO. SURGEN NORMAS PROTECTORAS PARA SU DESARROLLO, EN GRECIA Y ROMA SE DAN LEYES COMO LA "LEY DE LAS DOCE TABLAS", LA "ONCIARUM FOENUS", QUE REGLAMENTAN EL COBRO DE INTERESES ASÍ COMO LAS NORMAS QUE CORRIGIERAN LA DEFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

EN LA EDAD MEDIA SE VE DETENIDA LA ACTIVIDAD FINANCIERA POR LOS PRINCIPIOS ÉTICOS Y RELIGIOSOS DE LOS MORALISTAS GRIEGOS Y DE LOS PADRES DE LA IGLESIA, QUE SE OPUSIERON AL COBRO EXCESIVO DE INTERESES QUE SOLO HACÍA MÁS RICO AL RICO Y MÁS POBRE AL POBRE. LAS CRUZADAS DAN UN APUNTE A ESTA ACTIVIDAD NACIENDO ORGANIZACIONES FINANCIERAS COMO LOS VIENESES, TOSCANOS, LOMBARDO, FLORENTINOS TEMPLARIOS QUE DESEMPEÑARON IMPORTANTE PAPEL EN ÉSTE CAMPO. EN ÉPOCA MODERNA SE CREARON INSTITUCIONES FINANCIERAS QUE AÚN PERDURAN ALGUNAS EN NUESTRA ÉPOCA. INGLATERRA HACE APORTACIONES FINANCIERAS COMO: EL ESTUDIO DE LA SEGURIDAD DE LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS, CREACIÓN DE BILLETES, LETRAS DE CAMBIO, PAGAN POR PRIMERA VEZ INTERESES PARA CAPTAR MÁS RECURSOS, OBLIGACIONES, ETC.

ESTAS EXPERIENCIAS SON TRANSMITIDAS POR ESPAÑA A MÉXICO, DONDE NO SE DIO ESTA DISCIPLINA EN LOS AZTECAS. EN LA ÉPOCA COLONIAL NO SE DESARROLLARON LAS FINANZAS POR LAS CONDICIONES E-

CONÓMICAS DEL PAÍS, NO SE DA UN AVANCE SIGNIFICATIVO. EN EL MEXICO INDEPENDIENTE MOTIVADO POR LAS CONVULSIONES POLÍTICAS Y SOCIALES LAS MANTUVIERON EN SITUACIÓN PRECARIA. EL DESPEGUE DE ESTA DISCIPLINA SE DA EN 1945 CON EL DESPEGUE DE LA ECONOMÍA. LAS NUEVAS EMPRESAS SURGIDAS EN ESTA ÉPOCA SE ENFRENTAN A PROBLEMAS ANTES NO VISLUMBRADOS, LA NECESIDAD DE MAYOR VOLUMEN DE RECURSOS PARA APOYAR A UN MAYOR NÚMERO DE OPERACIONES PRODUCTIVAS, DE NUEVAS COMPLICACIONES ADMINISTRATIVAS OBLIGARON A LA SISTEMATIZACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS FINANCIEROS Y SU APLICACIÓN.

LA PROYECCIÓN DE LAS FINANZAS EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA SON HALAGUEÑAS, EL DESARROLLO ECONÓMICO EXIGE CADA DÍA MÁS ADMINISTRADORES FINANCIEROS COMPETENTES Y ACTUALIZADOS QUE PROPICIEN UNA SALUDABLE GESTIÓN FINANCIERA COMO REQUISITO DE SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL.

## FUNCION FINANCIERA

### 2.1. OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

PARA LAS DECISIONES ATINADAS DE UN ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBE COMPRENDER BIEN ¿CUAL ES EL OBJETIVO DE LA EMPRESA?

1. LA MAXIMIZACIÓN DE LAS VENTAS
2. LA MAXIMIZACIÓN DE SUELDOS DEL PRESIDENTE
3. TENER MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

LAS LIMITACIONES PARA DIRIGIR A LA INDUSTRIA PANIFICADORA LAS IMPONE EL GOBIERNO AL ESTABLECER PARÁMETROS O RESTRICCIONES; INTERVIENE EN ESTO POLÍTICAS DE PRECIOS CONTROLADOS, PESOS Y MEDIDAS REGLAMENTARIAS, FABRICACIÓN DE ALGUNOS PRODUCTOS CON ESPECIFICACIONES OFICIALMENTE RESTRINGIDAS Y SEREMOS SANCIONADOS SI SE CARECE DE SEGURIDAD, E HIGIENE PARA NUESTROS EMPLEADOS Y PROCESOS, ASÍ COMO EL DEBER CUMPLIR CON LOS PARÁMETROS QUE NOS MARCA LA DELEGACIÓN Y LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

LAS OPERACIONES QUE REALIZEMOS ESTARÁN DIRIGIDAS PARA BENEFICIO DE LOS PROPIETARIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA.

ALGUNOS CREEN QUE EL OBJETIVO DE LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA SON:

1. MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LOS PROPIETARIOS
2. MAXIMIZAR LA RIQUEZA

### 2.1.1. MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LOS PROPIETARIOS

EL ALCANZAR EL BENEFICIO DE LOS PROPIETARIOS INDIVIDUALES POR EL PAGO DE DIVIDENDOS EN FORMA PERIÓDICA Y QUE SEAN ADECUADOS A SUS INVERSIONES.

DEFECTOS BÁSICOS DE LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES:

- CONSIDERACIÓN A CORTO PLAZO
- DESDEÑA EL RIESGO
- PUEDE OCASIONAR DISMINUCIÓN DEL PRECIO DE LAS ACCIONES

CÓMO SE ALCANZA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES:

- MAQUINARIA BAJA CALIDAD
- MATERIA PRIMA DE BAJA CALIDAD
- MAYOR ESFUERZO DE VENTAS
- VENTAS DE PRODUCTOS DE PRECIO QUE RINDAN MAYOR UTILIDAD POR UNIDAD

CAUSAS DE LA DISMINUCIÓN DE UTILIDAD:

- COMPRADORES NO ADQUIEREN PRODUCTO DE BAJA CALIDAD
- COSTO MANTENIMIENTO MAYOR POR MAQUINARIA BAJA CALIDAD
- DISMINUYEN VENTAS POR AUMENTO DE COSTOS

SUPUESTOS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES:

- DEPENDE DE LAS GANANCIAS FUTURAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN SER ESTIMADAS

- SI LAS GANANCIAS REALES NO SON DE LA MAGNITUD PREVISTA FRACASA LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
- PUEDE OCASIONAR BAJA EN EL MERCADO DE VALORES

PARA MAXIMIZAR UTILIDADES DE UN PERIODO SIGUIENTE, REINVIERTIENDO TODAS LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA CANALIZÁNDOLAS EN ADQUIRIR ACTIVOS RENTABLES QUE AUMENTEN LAS UTILIDADES FUTURAS.

EL INCONVENIENTE ES QUE NO DEJA MARGEN PARA EL PAGO DE DIVIDENDOS A LOS INVERSIONISTAS, COMO RESULTADO EN EL MERCADO, EL PRECIO DE LAS ACCIONES DE LA EMPRESA TIENDEN A BAJAR.

### 2.1.2. MAXIMIZAR LA RIQUEZA

ES EQUIVALENTE A LA MAXIMIZACIÓN DEL VALOR DEL MERCADO DE LAS ACCIONES QUE REPRESENTAN EL CAPITAL SOCIAL. SE BUSCA MAXIMIZAR LOS DERECHOS QUE TIENEN SOBRE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA, MENOS OBLIGACIONES.

ES UNA ESTRATEGIA A LARGO PLAZO, HACE HINCAPIÉ EN EL VALOR ACTUAL DE LA INVERSIÓN.

ESTÁ PREVISTO QUE UN ACCIONISTA PREFIERA UN AUMENTO DE LA RIQUEZA A LARGO PLAZO A UN FLUJO DE UTILIDADES EN AUMENTO QUE SE GENERARÁ SIN CONSIDERAR LOS EFECTOS DE ESTE PROCESO SOBRE EL VALOR DE SUS PERTENENCIAS.

**LIMITACIONES:**

- SI UTILIZA EL GERENTE FINANCIERO ESTA ESTRATEGIA DE INCREMENTAR AL MÁXIMO LA RIQUEZA, SE ENFRENTA CON EL PROBLEMA DE LA INCERTIDUMBRE AL TENER EN CUENTA LAS ALTERNATIVAS ENTRE DIFERENTES TIPOS DE RENDIMIENTOS Y LOS NIVELES DE RIESGO CORRESPONDIENTE.
  
- EL RIESGO-RENDIMIENTO PERFECCIONA ESTRATEGIAS DESTINADAS A INCREMENTAR AL MÁXIMO LA RIQUEZA DEL DUEÑO A CAMBIO DE UN NIVEL DE RIESGO ACEPTABLE.
  
- SI LOS ACCIONISTAS RECIBEN LOS RENDIMIENTOS PREVISTOS, TIENE EFECTO POSITIVO SOBRE EL PRECIO DE LAS ACCIONES.
  
- ES POSIBLE QUE LOS DOS OBJETIVOS SE PUEDAN ALCANZAR SIMULTÁNEAMENTE, PERO NO DEBE PERMITIRSE QUE LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES OPAQUE EL OBJETIVO MÁS AMPLIO QUE ES MAXIMIZAR LA RIQUEZA.

**2.2. LIMITACIONES DE LA INFORMACION FINANCIERA**

LA INFORMACIÓN FINANCIERA SE REFIERE A LAS TRANSACCIONES ECONÓMICAS QUE CELEBRAN LAS ENTIDADES ECONÓMICAS. ESTA INFORMACIÓN SE PRESENTA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE LA CONTABILIDAD QUE ES LA TÉCNICA ENCARGADA DE LA SISTEMATIZACIÓN,

VALUACIÓN, PROCESAMIENTO, EVALUACIÓN Y LA INFORMACIÓN. LA CONTABILIDAD SATISFACE A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA QUE OBTIENE, NECESIDADES CONCRETAS DE LAS ENTIDADES ECONÓMICAS. DICHAS NECESIDADES SON LA ORIENTACIÓN PARA TOMAR DECISIONES Y EL CONTROL. LA INFORMACIÓN FINANCIERA ES LA COMUNICACIÓN DE SUCESOS RELACIONADOS CON LA OBTENCIÓN Y APLICACIÓN DE RECURSOS MATERIALES, EXPRESADOS EN UNIDADES. LA CONTABILIDAD ES LA HERRAMIENTA DE INFORMACIÓN QUE FACILITA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS. ES EL SUPRASISTEMA DE INFORMACIÓN

LA INFORMACIÓN FINANCIERA SINTETIZADA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS NUTRE A LA FUNCIÓN FINANCIERA CON LOS INSUMOS PARA EL DESARROLLO DE SU FUNCIÓN.

NO OBSTANTE DE LA RIQUEZA Y VALOR QUE REPRESENTA; ADOLECE DE LIMITACIONES A CONSIDERAR. LOS ESTADOS FINANCIEROS NO PROYECTAN TODOS LOS ASPECTOS DE CARÁCTER ECONÓMICO QUE AFECTAN UNA ENTIDAD.

EXISTEN ASPECTOS QUE QUEDAN EXCLUIDOS DEL CUERPO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, NO SON VALUADOS EN UNIDADES MONETARIAS:

1. LOS RECURSOS HUMANOS
2. CAPACIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN
3. UBICACIÓN FÍSICA DE LA ENTIDAD, RESPECTO A FUENTES DE ABASTECIMIENTO
4. EFICIENCIA DE LOS TRANSPORTES



5. CONDICIONES DEL MERCADO
6. CONDICIONES DE LA RAMA INDUSTRIAL
7. RÉGIMEN FISCAL

POR OTRA PARTE, LOS VALORES REPRESENTADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS NO SON ABSOLUTOS, YA QUE MUESTRAN CONCEPTOS VALUADOS EN UNIDADES MONETARIAS, LOS CUALES SE ENCUENTRAN SUJETAS A CONSTANTES FLUCTUACIONES. ÉSTO OBLIGA EN CIERTOS CASOS A COMPLETAR LA INFORMACIÓN FINANCIERA CON DATOS ECONÓMICOS EXTRA CONTABLES.

## REGIMEN LEGAL Y FISCAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA

### INTRODUCCION

#### 3.1. EL AMBITO FISCAL

LOS IMPUESTOS DE LAS SOCIEDADES DESEMPEÑAN TAMBIÉN UN PAPEL MUY IMPORTANTE EN UNA GRAN VARIEDAD DE OTRAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS, EN PARTICULAR DE LAS FINANCIERAS. PARA DAR EJEMPLOS ESPECÍFICOS, LOS IMPUESTOS DE LAS SOCIEDADES PRODUCEN LA DESEABILIDAD ECONÓMICA DE INVERSIONES EN PLANTA Y EQUIPO, LAS UTILIDADES LOGRADAS EFECTIVAMENTE POR LOS INVERSIONISTAS TENEDORES DE ACCIONES ESTÁN BAJO LA INFLUENCIA DE LOS IMPUESTOS CARGADOS A LOS DIVIDENDOS Y LAS UTILIDADES DESPUÉS DEL IMPUESTO REFLEJAN GASTOS PERMISIBLES DEDUCIDOS AL LLEGAR AL INGRESO GRABABLE. LA ESTRUCTURA DEL IMPUESTO TAMBIÉN AFECTARÁ AL FINANCIAMIENTO DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA, A LAS NEGOCIACIONES RELACIONADAS CON LA FUSIÓN O LA ADQUISICIÓN DE EMPRESAS SEPARADAS Y A LA EVALUACIÓN DEL ARRIENDO RESPECTO A LAS ALTERNATIVAS QUE IMPLICAN LA COMPRA. DE MODO QUE LOS RESULTADOS EN LAS DECISIONES FINANCIERAS SOBRE UNA BASE ULTERIOR AL IMPUESTO, SUELEN DIFERIR EN FORMA SIGNIFICATIVA DE LAS MEDIDAS OBTENIDAS SIN UNA CONSIDERACIÓN TOTAL DEL ÁMBITO PARTICULAR DEL IMPUESTO IMPLICADO.

PORMENORIZANDO ALGUNAS DE LAS CONDICIONES IMPOSITIVAS MÁS PERTINENTES, NO SÓLO SE ACLARARÁ UNA IMPORTANTE VARIABLE DE DECISIÓN SINO QUE ADEMÁS SE PROPORCIONARÁ UN MEJOR MODO DE CAP-

TAR EL ÁMBITO DEL IMPUESTO DENTRO DEL CUAL DEBE OPERAR LA INDUSTRIA PANIFICADORA. LAS ÁREAS DE LEGISLACIÓN Y REGLAMENTACIÓN TRIBUTARIA QUE TIENEN PARTICULAR PERTINENCIA EN CUANTO A LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS COMPRENDEN:

- I. LA FIJACIÓN DE IMPUESTOS SOBRE EL INGRESO DE LAS EMPRESAS.
- II. LA FIJACIÓN DE IMPUESTOS SOBRE LOS PRODUCTOS DEL TRABAJO A LAS PERSONAS FÍSICAS
- III. LA FIJACIÓN DE IMPUESTOS SOBRE INTERESES
- IV. LOS GASTOS Y DEMÁS DEDUCCIONES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA PARA DETERMINAR EL INGRESO GRAVABLE.

LA LEY VIGENTE DIVIDE LAS PERCEPCIONES EN 10 CAPÍTULOS QUE SON: (1)

- I. INGRESOS POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO.
- II. INGRESOS POR HONORARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PERSONAL INDEPENDIENTE.
- III. INGRESOS POR ARRENDAMIENTO Y EN GENERAL POR OTORGAR EL USO O GOCE TEMPORAL DE INMUEBLES.
- IV. INGRESOS POR ENAJENACIÓN DE BIENES.
- V. INGRESOS POR ADQUISICIÓN DE BIENES.
- VI. INGRESOS POR ACTIVIDADES EMPRESARIALES.
- VII. INGRESOS POR DIVIDENDOS Y EN GENERAL POR LAS GA

NANCIAS DISTRIBUIDAS POR SOCIEDADES MERCANTILES.

VIII. INGRESOS POR INTERESES.

IX. INGRESOS POR OBTENCIÓN DE PREMIOS

X. LOS DEMÁS INGRESOS QUE OBTENGAN LAS PERSONAS FÍSICAS.

EN ESTE CAPÍTULO SE EXAMINARÁ LO MÁS SIGNIFICATIVO.

EN MÉXICO, TANTO EL GOBIERNO COMO LOS ESTATALES PERCIBEN IMPUESTOS DE LAS EMPRESAS; LOS IMPUESTOS ESTATALES DE LAS EMPRESAS VARÍAN DE UN ESTADO A OTRO. EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA A LAS PERSONAS FÍSICAS ES DE CARÁCTER FEDERAL. AMBAS RECAUDACIONES, POR CONCEPTO DE INGRESO DEBEN SER CONSIDERADAS, PUES LA DECLARACIÓN CONJUNTA DE IMPUESTOS ES LO QUE TIENE PERTINENCIA PARA DERIVAR LOS FLUJOS DE EFECTIVO DESPUÉS DEL IMPUESTO QUE SUELEN CONSTITUIR GENERALMENTE LA BASE DE LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS.

EL TEMA DE FIJACIÓN DE IMPUESTOS ES DEMASIADO COMPLEJO COMO PARA PODERLO TRATAR AQUÍ MUY DETENIDAMENTE, PERO SE NECESITA UN CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ESTRUCTURA DEL IMPUESTO, EVIDENTEMENTE, PARA EMPRENDER CUALQUIER ESTUDIO DEL ÁREA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. LO QUE VIENE A CONTINUACIÓN ES UN INTENTO DE PROPORCIONAR AL LECTOR UNA VISIÓN GENERAL DEL ÁMBITO DEL IMPUESTO EXISTENTE EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA. COMO RESULTADO DE LAS CONSTANTES REFORMAS A LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE

LA RENTA. VALE LA PENA SEÑALAR QUE AÚN CUANDO UNA DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE ENMIENDAS SE RELACIONA CON EL MODO EN QUE EL IMPUESTO CONTEMPLA A LAS SOCIEDADES Y SUS ACCIONISTAS, LOS CAMBIOS EN LOS IMPUESTOS HAN SIDO DE TANTO ALCANCE Y ALTERADOS CON TANTA FRECUENCIA, QUE SU IMPACTO TOTAL SIGUE TODAVÍA SIN DETERMINARSE TOTALMENTE EN ESTA FASE.

PARA COMENZAR, REAFIRMAMOS QUE EL TRABAJADOR CUYO SALARIO SEA EL MÍNIMO VIGENTE NO ES SUJETO DE NINGUNA DEDUCCIÓN.

HACEMOS MENCIÓN DEL CAPÍTULO I DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, EN SU ARTÍCULO 78 QUE DICE: "SE CONSIDERAN INGRESOS POR LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO LOS SALARIOS Y DEMÁS PRESTACIONES QUE DERIVEN DE UNA RELACIÓN LABORAL, INCLUYENDO LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA Y LAS PRESTACIONES PERCIBIDAS COMO CONSECUENCIA DE LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL. PARA LOS EFECTOS DE ESTE IMPUESTO, SE ASIMILAN A ESTOS INGRESOS LOS SIGUIENTES:

- \* REMUNERACIONES DE EMPLEADOS PÚBLICOS
- \* RENDIMIENTOS DE COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN
- \* HONORARIOS A CONSEJEROS Y COMISARIOS
- \* HONORARIOS POR SERVICIOS PRESTADOS PREPONDERANTEMENTE A UN PRESTATARIO
- \* GRAVAMEN SOBRE PERCEPCIONES COBRADAS
- \* CONCEPTOS QUE NO SE CONSIDERAN INGRESOS

POR LO QUE EN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS, COMO SE ESTABLECE EN LA LEY, TODOS LOS EMPLEADOS QUE GANEN EL SALARIO MÍNIMO VIGENTE NO SON SUJETOS DE NINGUNA DEDUCCIÓN. POR LO GENERAL EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA LOS EMPLEADOS DE MOSTRADOR, MOZOS, Y OFICIALES YA SEAN BISCOCHEROS, PASTELEROS O FRANCESEROS TIENEN INGRESOS POR SU TRABAJO CORRESPONDIENTE AL SALARIO MÍNIMO VIGENTE.

EL EMPLEADO U OBRERO EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA NO TIENE OBLIGACIONES DIRECTAS, YA QUE ES EL PATRÓN O EL ADMINISTRADOR EN SU DEFECTO EL QUE TIENE LA OBLIGACIÓN DE INSCRIBIR AL TRABAJADOR EN EL IMSS Y EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES, R.F.C., Y DE RETENER EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (CONOCIDO COMO I.S.P.T., IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO), EN LOS TÉRMINOS QUE SEÑALA EL ARTÍCULO 80 DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

SE HAN HECHO NUEVAS MODIFICACIONES EN LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, COMO EL 2% SOBRE LAS NÓMINAS DE LOS TRABAJADORES, QUE SOLO SURTE SUS EFECTOS EN EL DISTRITO FEDERAL. POR LO QUE TODAS LAS EMPRESAS PANIFICADORAS QUE SE UBIQUEN EN EL DISTRITO FEDERAL TIENEN LA OBLIGACIÓN DE PAGAR EL IMPUESTO DEL 2% SOBRE LAS NÓMINAS DE LOS EMPLEADOS Y OBREROS QUE LABOREN EN LA PANIFICADORA.

PARA LOS TRABAJADORES QUE GANAN MÁS DEL MÍNIMO, COMO SON EL ADMINISTRADOR, ENCARGADO, SEGUNDO, MAESTRO FRANCESERO,

MAESTRO BISCOCHERO, MAESTRO PASTELERO, SEGUNDO FRANCESERO, SEGUNDO BISCOCHERO, SEGUNDO PASTELERO, CAJERA O COBRADORA, BODEGUERO Y VELADOR; SE HICIERON LAS SIGUIENTES MODIFICACIONES EN EL ARTÍCULO 77 DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA:

- \* ES GRAVABLE EL TIEMPO EXTRA, SI NO EXCEDE DE 5 VECES EL SALARIO MÍNIMO, SI LO EXCEDE GRAVA EL 50%
- \* EN SU FRACCIÓN XI, LAS GRATIFICACIONES SON EXENTAS SI NO EXCEDEN 30 DÍAS DE SALARIO MÍNIMO.
- \* LA PRIMA VACACIONAL ESTÁ EXENTA, HASTA 15 VECES EL SALARIO MÍNIMO, SI SE EXCEDE SE GRAVA.
- \* EL REPARTO DE UTILIDADES, MIENTRAS NO EXCEDA 15 VECES EL SALARIO MÍNIMO QUEDA EXENTO DE IMPUESTOS.
- \* LA PRIMA DOMINICAL, SI NO SOBREPASA UN DÍA DE SALARIO MÍNIMO ESTÁ EXENTA DE IMPUESTOS.

### 3.2. ASPECTO LEGAL

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO ESTABLECE LAS OBLIGACIONES A CARGO DE PATRONES Y TRABAJADORES EN SUS RELACIONES LABORALES.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE EL ARTÍCULO 123 ES LA GUÍA QUE ESTABLECE LAS OBLIGACIONES DE PATRONES Y OBREROS Y SEÑALA LO SIGUIENTE:

"TODA PERSONA TIENE DERECHO AL TRABAJO DIGNO Y SOCIALMENTE ÚTIL, AL EFECTO, SE PROMOVERÁN LA CREACIÓN DE

EMPLEOS Y LA ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA EL TRABAJO,  
CONFORME A LA LEY".

LA INDUSTRIA PANIFICADORA CON SU REPRESENTANTE QUE ES LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y EL SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL PAN Y SIMILARES DEL DISTRITO FEDERAL, ELABORAN PERIÓDICAMENTE UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO EN EL QUE SE ESTIPULAN LAS CLAÚSULAS QUE REGIRÁN A ESTA INDUSTRIA, APOYÁNDOSE EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

EL TRABAJADOR DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA TIENE DERECHO A LO SIGUIENTE:

- \* 8 HORAS DIARIAS DE JORNADA EN HORARIO DIURNO
- \* 7 HORAS DIARIAS DE JORNADA EN HORARIO NOCTURNO
- \* 7 HORAS Y MEDIA DE JORNADA EN HORARIO MIXTO
- \* PAGO DE HORAS EXTRAS: -DOBLE LAS TRES PRIMERAS HORAS  
-TRIPLE LAS QUE EXCEDAN  
-NO DEBEN SER MÁS DE 9 HORAS  
A LA SEMANA
- \* 1 DÍA DE DESCANSO A LA SEMANA
- \* SI TRABAJA EL DOMINGO, UN 25% EXTRA DE SU SALARIO POR PRIMA DOMINICAL
- \* DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO. (ARTÍCULO 74, LEY FEDERAL DEL TRABAJO),

10. DE ENERO

5 DE FEBRERO



21 DE MARZO

10. DE MAYO (POR NINGÚN MOTIVO SE TRABA  
BAJARÁ, CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA, CONTRA  
TO COLECTIVO DE TRABAJO)

6 DE JULIO

16 DE SEPTIEMBRE

20 DE NOVIEMBRE

10. DE DICIEMBRE (CADA 6 AÑOS)

5 DE DICIEMBRE, (DÍA DEL PANADERO)

25 DE DICIEMBRE

2 DE ENERO

LA PANIFICADORA SE COMPROMETE QUE AL OBRERO QUE TRABAJE EL DÍA 2 DE ENERO, RECIBIRÁ UN SALARIO MÁS, INDEPENDIENTEMENTE DE LO ESTIPULADO EL CUAL SE PAGARÁ EL DÍA 6 DEL MISMO MES.  
CLAUSULA VIGÉSIMA TERCERA. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

ENTRE LAS PRESTACIONES QUE SE OFRECEN A LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA TENEMOS LAS SIGUIENTES:

VACACIONES.- LAS VACACIONES SE LES VAN DANDO DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA, A CONTINUACIÓN SEÑALAMOS LA ESCALA QUE SEÑALA LOS DÍAS QUE LE CORRESPONDEN AL TRABAJADOR DE ACUERDO AL TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EN LA EMPRESA.

AÑOS LABORADOS	DIAS DE VACACIONES
1	7
2	9
3	11
4 - 8	14
9 - 13	17
14 - 18	20
19 - 23	23
24 - 28	26
29 EN ADELANTE	29

INDEPENDIEMENTE DE QUE TODOS LOS TRABAJADORES TENDRÁN DERECHO A UNA PRIMA DEL 25% DEL IMPORTE QUE RECIBAN POR CONCEPTO DE SU PERIODO DE VACACIONES, DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 80 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, "ARTÍCULO 80. LOS TRABAJADORES TENDRÁN DERECHO A UNA PRIMA NO MENOR DEL 25% SOBRE LOS SALARIOS QUE LE CORRESPONDAN DURANTE EL PERIODO DE VACACIONES".

LOS DÍAS DE VACACIONES ANTERIORMENTE SEÑALADOS SE MODIFICARON EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, HABIÉNDOSE INCREMENTADO LAS VACACIONES PARA EL TRABAJADOR DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

AGUINALDO.- SE ESTABLECE UN MÍNIMO DE 15 DÍAS DE AGUINALDO, PROPORCIONAL A LOS DÍAS TRABAJADOS EN EL AÑO, DE ACUERDO

A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO; AUNQUE PARA LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LA PANIFICADORA SE ESTABLECE UN MÍNIMO DE 18 DÍAS AL AÑO, SEGÚN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

**REPARTO DE UTILIDADES.**- SE FORMA UNA COMISIÓN MIXTA POR EL REPRESENTANTE DEL PATRÓN Y EL REPRESENTANTE DEL OBRERO. SE REPARTE EL 10% ANUAL SOBRE LAS UTILIDADES DE LA PANIFICADORA Y SE REPARTE PROPORCIONALMENTE ENTRE LOS DÍAS TRABAJADOS EN EL AÑO, POR EL CUAL SE OBTUVO LA UTILIDAD Y EL SUELDO OBTENIDO DE LA MISMA. SI EL TRABAJADOR LABORÓ UN MÍNIMO DE 60 DÍAS AL AÑO, YA TIENE DERECHO AL REPARTO DE UTILIDADES.

**INFONAVIT.**- SE OBTIENE DEL 5% DE LOS SUELDOS INTEGRADOS, LO PAGA EL PATRÓN. EL TRABAJADOR TIENE DERECHO A SOLICITAR AL INFONAVIT, CRÉDITO PARA CONSTRUIR O COMPRAR CASA O DEPARTAMENTO.

**CAPACITACION.**- AL HABERSE INSTITUIDO LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR, ENTRA EN FUNCIÓN LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE LA CANAINPA, EN DONDE LAS PANIFICADORAS MANDAN A SUS TRABAJADORES A MEJORAR SUS CONOCIMIENTOS, ASÍ COMO A APRENDER NUEVAS TÉCNICAS Y CONOCER INNOVACIONES EN LAS MATERIAS PRIMAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE ELABORAN. DE ESTA MANERA, EL PANADERO APRENDE, SE MEJORA Y SE SUPERA PERSONALMENTE PARA PODER INCREMENTAR SUS CONOCIMIENTOS PERSONALES QUE TRAEN BENEFICIOS DIRECTAMENTE A LA PANIFICADORA.

**SINDICATOS.**- EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA EXISTEN 4 SINDICATOS EN EL DISTRITO FEDERAL Y UNO EN EL ESTADO DE MÉXICO. EN EL DISTRITO FEDERAL SE CONTEMPLAN LOS SIGUIENTES:

- SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL PAN Y SIMILARES EN EL D.F. (SIENDO ESTE EL MÁS FUERTE).
- UNIÓN DE TRABAJADORES DE PASTELERÍAS, PANADERÍAS Y EXPENDIOS DE PAN Y SIMILARES EN EL D.F.
- SINDICATO DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE PANIFICADORAS MECÁNICAS, PASTELERÍAS Y ANEXOS EN EL D.F.
- SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL PAN EN EL D.F.

EN EL ESTADO DE MÉXICO:

- SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA, SIMILARES Y CONEXOS EN EL ESTADO DE MÉXICO.

DE COMÚN ACUERDO CON ESTOS SINDICATOS Y LA CANAINPA COMO REPRESENTANTE DE LAS PANIFICADORAS, ELABORARON UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO OBRERO-PATRONAL, QUE SE REVISA CADA 2 AÑOS EN SU ESENCIA Y CADA VEZ QUE SE REALIZAN AUMENTOS EN LOS SALARIOS, PARA LA REVISIÓN DE LAS TABULACIONES SALARIALES.

**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS).**- EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL COMO OBJETIVO BUSCA LA SEGURIDAD INTEGRAL DEL TRABAJADOR. ESTO ABARCA:

\* PROTECCIÓN EN EL SECTOR SALUD AL EMPLEADO, QUE PROTEGE LAS SIGUIENTES RAMAS:

- ENFERMEDADES GENERALES Y MATERNIDAD
- INVALIDEZ, VEJEZ, CESANTÍA EN EDAD AVANZADA Y MUERTE
- RIESGOS DE TRABAJO
- DA SERVICIO DE GUARDERÍA

\* RECREACIÓN

\* CULTURA

ESTA INSTITUCIÓN PARA PODER FUNCIONAR COBRA CUOTAS EN FORMA TRIPARTITA, ES DECIR, CON TRES APORTACIONES:

- \* GOBIERNO FEDERAL
- \* PATRÓN
- \* TRABAJADOR

EN EL SEGURO SOCIAL, SE INCLUYEN LOS RIESGOS DE LOS TRABAJADORES, QUE ESTOS RIESGOS EN LA RAMA DE LAS PANIFICADORAS ESTÁN CLASIFICADOS EN LA CLASE III FRACCIÓN 20.08, Y VAN DEL - 16.882% AL 56.798%. ESTOS NO SON FIJOS, PUEDEN AUMENTAR O DISMINUIR DEPENDIENDO EL NÚMERO DE ACCIDENTES QUE TENGA LA EMPRESA.

## ANÁLISIS FINANCIERO EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES

### 4.1. PREPARACION DE ESTADOS FINANCIEROS

UNA DE LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE LA ADMINISTRACIÓN ES LA PLANEACIÓN. PARA PODER PLANEAR ES NECESARIO CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE MANERA SIMILAR A LA DE UN MÉDICO QUE NECESITA CONOCER LA CONDICIÓN EN QUE SE ENCUENTRA SU PACIENTE PARA PRESCRIBIR UN CURSO DE ACCIÓN. NO LE RECETARÁ A UN PACIENTE CON PADECIMIENTOS CARDIACOS TROTAR DOS HORAS CONTINUAS TODAS LAS MAÑANAS; DEL MISMO MODO NO DEBERÁ LANZARSE UNA ORGANIZACIÓN DÉBIL FINANCIERAMENTE HABLANDO A LLEVAR A CABO UN PROGRAMA DE EXPANSIÓN Y UNA CAMPAÑA PROMOCIONAL INTENSA. EN OTRAS PALABRAS, LOS PLANES DEBEN ESTAR ACORDES CON LA CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA, EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBE POR LO TANTO SABER COMO ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA ANTES DE PODER ESTIMAR SUS CAPACIDADES.

EL ANÁLISIS FINANCIERO PUEDE LLEVARSE A CABO DESDE DOS PUNTOS DE VISTA: EXTERNO E INTERNO. EL PRIMER ENFOQUE ES EL DE UN TERCERO, UN ACREEDOR O PROPIETARIO, EL INTERÉS DEL ACREEDOR ESTRIBA EN ASEGURAR QUE SUS INVERSIONES SEAN CUBIERTAS OPORTUNAMENTE, PONDRÁ ESPECIAL ÉNFASIS EN EL FLUJO DE EFECTIVO QUE SERÁ EL QUE GARANTIZARÁ EL PAGO DE PASIVOS A CORTO PLAZO.

AL INVERSIONISTA LE INTERESA EL ANÁLISIS FINANCIERO EN CUANTO A SU UTILIDAD SOBRE VENTAS, COSTOS DE CAPITAL, LÍMITE DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA, NUEVAS APORTACIONES DE EFECTIVO, CANTIDAD DE FONDOS PARA PAGO DE CUENTAS CORRIENTES, CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA GENERAR UTILIDADES PARA HACER FRENTE A LOS PASIVOS A LARGO PLAZO DE LA COMPAÑÍA, EL RIESGO, RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN, SE SOLICITARÁ NUEVOS ACREEDORES E INVERSIONISTAS, INTERESA SABER SI LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESENTAN UNA SITUACIÓN QUE ALIENTEN A LOS QUE FINANCIAN A LA EMPRESA.

ES TAN BUENA LA SITUACIÓN COMO PARA ATRAER FONDOS NUEVOS DADA LA SITUACIÓN FINANCIERA, QUE TIPO DE FONDOS, POR LOS RIESGOS QUE REVELA EL ANÁLISIS FINANCIERO QUÉ RENDIMIENTO DEBE OFRECERSE PARA PODER ATRAER MAYOR CANTIDAD DE FONDOS A LA COMPAÑÍA O PARA RETENER LAS SUMAS YA ENTREGADAS POR LOS ACREEDORES E INVERSIONISTAS,

EL ANALISTA INTERNO BUSCARÁ LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA EXPLICAR CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y EL PROGRESO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN COMPARACIÓN CON LO PLANEADO.

EL USO DEL ANÁLISIS FINANCIERO DESDE EL PUNTO DE VISTA INTERNO ES BÁSICO PARA LA ESTRUCTURA DE LOS PRESUPUESTOS CON LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL PROYECTADO O PROFORMA, PARA OPINAR ADECUADAMENTE SOBRE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y LA PRODUCTIVIDAD DE UN NEGOCIO NOS ES INSUFI-

CIENTE ANALIZAR LOS DATOS INTERNOS. ES NECESARIO COMPLEMENTAR LOS ANÁLISIS CON EL CONOCIMIENTO DEL CONTOÑO DONDE LAS EMPRESAS SE DESENVUELVEN, COMO CONDICIONES DEL MERCADO, LOCALIZACIÓN DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS, MANO DE OBRA, VÍAS DE COMUNICACIÓN, CONDICIONES POLÍTICAS TRIBUTARIAS, ETC., QUE INFLUYEN EN LA EMPRESA. EL ANÁLISIS FINANCIERO SE BASA EN LA ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE RESULTADOS. ESTOS ESTÁN PREPARADOS Y FORMULADOS PREVIAMENTE. ESTOS EN SÍ MANIFIESTAN CIFRAS, MAGNITUDES QUE PRESENTAN SALDOS A DETERMINADA FECHA NO ESTABLECIÉNDOSE RELACIONES ENTRE ÉSTOS, SON ESTADOS DERIVADOS DE HECHOS DEL PASADO, LA INTERPRETACIÓN DE ESTOS ESTADOS ES DEFICIENTE Y NO SE PODRÁ DETERMINAR LA SITUACIÓN DE UNA EMPRESA SI SE OBSERVAN CIFRAS DE MANERA GENERAL.

LA UTILIZACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO DETERMINARÁ LA EVOLUCIÓN DE LAS TENDENCIAS UTILIZANDO COMPARACIONES QUE CONTENGAN VARIOS AÑOS Y ÉSTAS TENDENCIAS SERVIRÁN PARA LA PLANEACIÓN FUTURA, EL ANÁLISIS REVELARÁ PUNTOS CONSISTENTES CON PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.

ANTES DE INICIAR LOS TRABAJOS DE ANÁLISIS ES NECESARIO RECURRIR A LA REUNIÓN DE UNA SERIE DE DATOS, LOS CUALES NO SE ENCUENTRAN CONTENIDOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS PERO QUE PUEDEN LLEGAR A INFLUIR NOTABLEMENTE EN SU INTERPRETACIÓN,

TALES DATOS SE CITAN A CONTINUACIÓN A MANERA ENUNCIADA



TIVA:

1.- SE DEBERÁ DE ESTABLECER CON CLARIDAD EL OBJETO DEL ANÁLISIS. EL ANÁLISIS PUEDE LLEVARSE A CABO EN FORMA TOTAL O PARCIAL, SEGÚN SEA LA PROFUNDIDAD DE TAL ESTUDIO. SERÁ PARCIAL CUANDO LOS TRABAJOS SE REFIERAN A SÓLO UNA PARTE DE SUS ACTIVIDADES, SERÁ TOTAL CUANDO COMPRENDA TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

2.- OBTENCIÓN DE UNA BREVE HISTORIA DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA.

3.- DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE FABRIQUE, ARTÍCULOS QUE COMERCIALICE O SERVICIOS QUE PRESTE.

4.- INVESTIGACIÓN DE SUS PRINCIPALES RELACIONES COMERCIALES BANCARIAS Y DE CRÉDITO.

5.- BREVE ESTUDIO DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA A LA FECHA DE REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS.

6.- DATOS DE SUS ACCIONISTAS Y PRINCIPALES ADMINISTRADORES.

7.- OBTENCIÓN DE LA MAYOR INFORMACIÓN POSIBLE DE EMPRESAS SIMILARES. ESTA INFORMACIÓN ES DE SUMA UTILIDAD YA QUE

PERMITE GRAN NÚMERO DE COMPARACIONES.

8.- INVESTIGACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES, ASÍ COMO DE LA UNIFORMIDAD EN LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.

ES CONVENIENTE QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS QUE SE VAN A ANALIZAR ESTÉN PREVIAMENTE AUDITADOS A EFECTO DE TENER UNA CERTEZA RAZONABLE DE QUE SU CONTENIDO ES EL CORRECTO. EN CASO DE NO SER ASÍ SE RECOMIENDA SE HAGA NOTAR EN EL INFORME QUE SE PRESENTE SOBRE EL TRABAJO DESARROLLADO.

OBTENIDOS LOS ESTADOS FINANCIEROS QUE SE SUJETARÁN AL ANÁLISIS, ES NECESARIO PREVIAMENTE MODIFICARLOS SOMETIÉNDOLOS A CIERTAS REGLAS DE CARÁCTER GENERAL Y ESPECIAL.

#### GENERALES.-

LAS REGLAS DE CARÁCTER GENERAL APLICABLES A TODOS LOS ESTADOS SON:

1.- ELIMINACIÓN DE CENTAVOS Y CIERRE DE CIFRAS. ESTE PROCEDIMIENTO CONSISTE EN SUPRIMIR LOS CENTAVOS DE LAS CIFRAS QUE APAREZCAN EN LOS ESTADOS ASÍ COMO, CERRAR LAS MISMAS DECENAS, CENTENAS O MILES SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA.

2.- ES FACTIBLE AGRUPAR CIERTAS CUENTAS DE NATURALEZA

SIMILAR BAJO UN MISMO TÍTULO GENÉRICO, EJEMPLO:

- ALMACÉN DE MATERIA PRIMA
- ALMACÉN DE ARTÍCULOS EN PROCESO
- ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS

SE PUEDEN AGRUPAR EN INVENTARIOS,

#### ESPECIALES.-

EL ANÁLISIS A QUE SE SUJETE EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA SERÁ SOBRE LA PREVIA CLASIFICACIÓN DEL MISMO EN LOS SIGUIENTES GRUPOS:

- 1.- ACTIVO DISPONIBLE
- 2.- ACTIVO CIRCULANTE
- 3.- INMUEBLES PLANTA Y EQUIPO
- 4.- OTRO ACTIVO PAGOS Y GASTOS ANTICIPADOS
- 5.- PASIVO A CORTO PLAZO (CIRCULANTE)
- 6.- PASIVO A LARGO PLAZO (FIJO)
- 7.- INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS Y RESULTADOS OBTENIDOS
- 8.- UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO

CADA UNO DE ELLOS SE AGRUPARÁ A LOS SIGUIENTES VALORES:

- 1.- ACTIVO DISPONIBLE.

SOLO COMPRENDERÁ EXISTENCIAS EN CAJA Y BANCOS, LAS INVERSIONES EN VALORES QUE NO TENGAN NINGUNA LIMITACIÓN PARA SU CONVERTIBILIDAD INMEDIATA, LO ANTERIOR TAMBIÉN ES APLICABLE A CUENTAS DE CHEQUES EN EL EX-

TRANJERO.

## 2.- ACTIVO CIRCULANTE

INCLUIRÁ SOLO AQUELLOS VALORES QUE CONTRIBUYAN EN FORMA DIRECTA A QUE LA EMPRESA REALICE LAS OPERACIONES QUE CONSTITUYE SU GIRO PROPIO. SIN EMBARGO, LAS INVERSIONES TEMPORALES A CORTO PLAZO SÍ SE CONSIDERARÁN PARA ESTE FIN COMO ACTIVO CIRCULANTE.

LOS SALDOS A CARGO DE CLIENTES POR OPERACIONES AJENAS A LA EMPRESA ASÍ COMO LAS CUENTAS DE DEUDORES DIVERSOS SERÁN SEGREGADAS.

## 3.- INMUEBLES PLANTA Y EQUIPO

MOSTRARÁ AQUELLAS INVERSIONES A LARGO PLAZO NECESARIAS PARA QUE LOS VALORES DEL ACTIVO CIRCULANTE PUEDAN REALIZAR SU CICLO ECONÓMICO.

DEBERÁN SER LA REPRESENTACIÓN DE LA VERDADERA INVERSIÓN DEL CAPITAL PROPIO, YA QUE NO ES RAZONABLE QUE AL CONSTITUIRSE UNA EMPRESA, LAS INVERSIONES A LARGO PLAZO PROVENGAN DE INVERSIONISTAS AJENOS EN TANTO QUE LAS PROPIAS SE DESTINAN A VALORES CIRCULANTES.

LAS INVERSIONES HECHAS CON FINES DE CONTROL DE OTRAS EMPRESAS EN ACCIONES EMITIDAS POR ELLAS, TAMBIÉN FORMARÁN PARTE DE ESTE GRUPO.

LAS REVALUACIONES NO PROCEDEN EN MATERIA DE ANÁLISIS Y EN CASO DE ENCONTRARSE DEBERÁ DE CANCELARSE EN LOS PAPELES DE TRABAJO SI SON DEL AÑO, O BIEN LLEVARSE A OTRO ACTIVO SI SON DE AÑOS ANTERIORES.

4.- OTRO ACTIVO PAGOS Y GASTOS ANTICIPADOS.

CAPÍTULO QUE INCLUYE PARTIDAS QUE REUNIERON CARACTERÍSTICAS QUE LES PERMITIERON FORMAR PARTE DE LAS SECCIONES ANTERIORES. ASÍMISMO, AGRUPARÁ TODOS LOS CONCEPTOS CONOCIDOS COMO CARGOS DIFERIDOS.

5.- PASIVO A CORTO PLAZO (CIRCULANTE)

COMPRENDE TODOS LOS PASIVOS A CARGO DE LA EMPRESA, SEAN NORMALES O NO, Y SIEMPRE Y CUANDO SU VENCIMIENTO NO SEA SUPERIOR A UN AÑO.

6.- PASIVO A LARGO PLAZO (FIJO)

MISMA CONSIDERACIÓN PERO A PLAZO MAYOR DE UN AÑO

7.- INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS Y RESULTADOS OBTENIDOS

EN ESTE GRUPO SÓLO SE CONSIDERARÁ EL CAPITAL EFECTIVAMENTE PAGADO POR LOS ACCIONISTAS Y LOS RESULTADOS HABIDOS (RESERVAS DE CAPITAL Y UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS).

8.- UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO

MOSTRARÁ LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN UNA VEZ OPERADOS EN PAPELES DE TRABAJO LOS ASIENTOS DE AJUSTE QUE PROCEDEN Y QUE LA HAYAN MODIFICADO.

EL ESTADO DE RESULTADOS DE EOPERACIÓN SE AGRUPARÁ EN LOS SIGUIENTES CAPÍTULOS:

- 1.- VENTAS
- 2.- COSTO DE VENTAS
- 3.- GASTOS DE VENTA
- 4.- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
- 5.- GASTOS FINANCIEROS
- 6.- OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS

1.- VENTAS

DEBERÁN OBTENERSE LAS CIFRAS RELATIVAS A VENTAS TOTALES, DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS POR OPERACIONES NORMALES Y PROPIAS DE LA EMPRESA, LAS VENTAS DE ACTIVO FIJO NO SON OPERACIONES COMUNES.

SERÁ NECESARIO ADEMÁS EL DETALLE DE:

- VENTAS A CONTADO Y CRÉDITO
- LAS VENTAS EFECTUADAS EN LA MATRIZ O EXPENDIOS
- LA SEPARACIÓN ENTRE LAS VENTAS DE PRODUCTOS Y LOS INGRESOS OBTENIDOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS CUANDO EXISTAN REGISTRADOS EN UNA SOLA CUENTA,
- PRECIOS UNITARIOS DE VENTA A EFECTO DE DETERMINAR QUE UNA VARIACIÓN DE LAS VENTAS NO NECESARIAMENTE REFLEJE UN AUMENTO EN LAS MISMAS YA QUE LO QUE PUDO HABER AUMENTADO FUE EL PRECIO DE VENTA Y LAS PROPIAS VENTAS PUDIERON HABER DISMINUÍDO EN CANTIDAD DE UNIDADES VENDIDAS.

2.- COSTO DE LO VENDIDO

SE OBTENDRÁ EL TOTAL QUE MUESTRA EL COSTO DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS PARA SU VENTA QUE CONSTITUYAN LAS OPERACIONES PROPIAS DE LA EMPRESA, EXCLUYÉNDOSE CUALQUIER OTRO TIPO DE COSTO. ESTOS TIPOS DE COSTOS DEBERÁN ESTAR DIVIDIDOS POR MATRIZ Y EXPENDIOS.

3.- GASTOS DE VENTA

ESTE CAPÍTULO SÓLO RELACIONARÁ GASTOS QUE TENGAN CONEXIÓN ÍNTIMAMENTE CON LA ACTIVIDAD DE VENDER.

4.- GASTOS DE ADMINISTRACION

SÓLO MOSTRARÁ GASTOS QUE ESTÉN RELACIONADOS ÍNTI  
MAMENTE CON LA ACTIVIDAD DE ADMINISTRAR.

5.- GASTOS FINANCIEROS

ESTE GRUPO SOLO COMPRENDERÁ GASTOS QUE ESTÉN RE-  
LACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO.

6.- OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS

AGRUPARÁ GASTOS Y PRODUCTOS QUE NO SEAN NORMALES  
EN LA ACTIVIDAD Y DESARROLLO DE LA PANIFICADORA.

EL COSTO DE PRODUCCION

DEBERÁ MOSTRAR LA BASE DE VALUACIÓN DE EXISTENCIA Y

EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS. ESTOS ELEMENTOS RESULTAN INTERESANTES DEBIDO A QUE EN ESTE RENGLÓN ES DONDE SE PRESENTAN CON MAYOR FRECUENCIA IRREGULARIDADES QUE PUEDEN MODIFICAR LAS CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS. UNA DIFERENCIA EN EL CRITERIO DE LA VALUACIÓN DE EXISTENCIA O UNA MODIFICACIÓN EN EL SISTEMA DE COSTOS, SE TRADUCE EN UNA DIFERENCIA EN LOS RESULTADOS, EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS PERMITIRÁ CONOCER SI LAS VARIACIONES EN LOS COSTOS ES DEBIDO A UNA MODIFICACIÓN EN ÉSTOS, O A UN AUMENTO EN EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS.

#### 4.2. SELECCION DE ESTANDARES

EXISTE EL PROBLEMA DE QUÉ ESTÁNDARES DEBEN UTILIZARSE PARA QUE SIRVAN DE BASE DE COMPARACIÓN CON LAS RAZONES OBTENIDAS POR UNA DETERMINADA COMPAÑÍA. SI DETERMINAMOS QUE UNA COMPAÑÍA TIENE UNA RAZÓN CIRCULANTE DE 2.4:1, DIREMOS QUE ES DEMASIADO ALTA O DEMASIADO BAJA.

PODEMOS AFIRMAR SIN TENER UNA CONCLUSIÓN DEFINITIVA QUE ENTRE MÁS ALEJADO SE ENCUENTRA UNA RAZÓN DEL ESTÁNDAR PROBABLEMENTE ESTARÁ REFLEJANDO UNA VARIACIÓN ANORMAL QUE AMERITE MAYOR INVESTIGACIÓN.

EL PROBLEMA ES DETERMINAR QUÉ ESTANDAR SE DEBE UTILIZAR, EXISTEN DOS:

- EL ESTANDAR DE LA INDUSTRIA
- LOS ESTÁNDARES QUE DERIVAN DEL PASADO DE LA PANIFICACIÓN



CADORA.

- ESTÁNDARES DE LA INDUSTRIA,

SE PUEDEN COMPARAR LAS RAZONES OBTENIDAS PARA UNA DETERMINADA COMPAÑÍA CON LAS RAZONES DE OTRAS DE A PROXIMADAMENTE EL MISMO TAMAÑO Y MISMA INDUSTRIA. CON MUCHO CUIDADO SE ESTABLECERÁ.

MIENTRAS MÁS SE DIVERSIFICAN LAS INDUSTRIAS, MÁS SE DIFICULTA IDENTIFICAR CON DETERMINADAS INDUSTRIAS. EJEMPLO: UNA FÁBRICA DE DONAS, OTRA DE CHURROS, DE PASTELES, FÁBRICA DE GALLETAS SALADAS O ALGUNA PANADERÍA, SE VÉ CLARAMENTE IMPOSIBLE IDENTIFICAR EN CONJUNTO DENTRO DE UNA SOLA INDUSTRIA. SIN EMBARGO, UNA CLASIFICACIÓN APROPIADA PARA INDUSTRIAS ES IMPORTANTE DEBIDO A QUE EXISTEN GRANDES DIFERENCIAS EN LAS RAZONES FINANCIERAS TÍPICAS DE LAS DIFERENTES INDUSTRIAS, AÚN DENTRO DE UNA MISMA INDUSTRIA, LAS RAZONES PARA LAS EMPRESAS INDIVIDUALES DIFIEREN MARCADAMENTE DE ACUERDO CON EL TAMAÑO DE LA EMPRESA Y CON LOS SERVICIOS QUE REALIZA, AÚN EN LAS DE LA MISMA ACTIVIDAD, EXISTEN CASI SIEMPRE DIFERENCIAS DE ALGÚN TIPO, TAMAÑO, TÉRMINO DEL CRÉDITO, CONCEDIDOS Y RECIBIDOS, TIPOS DE CLIENTES, ESTRUCTURA DE CAPITAL, COSTO, MÉTODOS FINANCIEROS, ETC.

ESTAS DIFERENCIAS ENTRE INDUSTRIAS Y EMPRESAS DENTRO

DE LA MISMA INDUSTRIA, EXPLICAN POR QUÉ RESULTA INÚTIL Y PELIGROSO UTILIZAR REGLAS UNIVERSALES, COMO LA RAZÓN CIRCULANTE 2:1 PARA EVALUAR LA SITUACIÓN DE UNA EMPRESA.

ESTA COMPARACIÓN PERMITE SÓLO UN ESTUDIO ANALÍTICO GENERAL, LAS QUE SE ADECUARÁN DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS QUE AFECTAN LAS RAZONES ESTUDIADAS, AUNQUE SE PUEDA DETERMINAR QUE EXISTAN CAUSAS PERFECTAMENTE ACEPTABLES QUE JUSTIFICAN TALES DIFERENCIAS.

ES CONVENIENTE CLASIFICAR UNA EMPRESA SEGÚN LA INDUSTRIA, EXISTEN DIFERENTES FUENTES DE RAZONES ESTANDAR COMO BASE A UTILIZAR PERO ÚNICAMENTE COMO COMPARACIÓN.

- ESTÁNDARES HISTÓRICOS

OTRO ESTANDAR QUE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBE UTILIZAR ES EL HISTORIAL DE LA EMPRESA. ES IMPORTANTE PUES NO SE PUEDE ESPERAR QUE UNA EMPRESA OBTenga RAZONES IGUALES A LAS QUE SON PROMEDIO PARA UNA MUESTRA DE PANIFICADORAS DE LA INDUSTRIA. SE NECESITAN RAZONES QUE REFLEJEN EL MISMO TAMAÑO Y ANTIGÜEDAD DE NUESTRA EMPRESA PARTICULAR PARA PODER DETERMINAR SI SU SITUACIÓN ESTÁ MEJORANDO O EMPEORANDO, ASÍ SIGUIENDO ESTE CRITERIO PODEMOS EQUIVOCARNOS, PUES EL TAMAÑO Y NATURALEZA DE LAS OPERACIONES

DE LA PANIFICADORA PUEDEN HABER CAMBIADO CON EL TRANS  
CURSO DEL TIEMPO,

ES NECESARIO ACLARAR QUE LAS RAZONES HISTÓRICAS NO  
SE PODRÁN APLICAR A PANADERÍAS NUEVAS, PARA ÉSTAS  
SE BUSCARÁ UN MÉTODO ALTERNO.

#### 4.3. HERRAMIENTAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

LA HERRAMIENTA UTILIZADA PARA EL ANÁLISIS SON LAS RA  
ZONES FINANCIERAS, ENTENDIÉNDOSE COMO LA COMPARACIÓN QUE EXIS  
TE ENTRE DOS CANTIDADES DE LA MISMA ESPECIE POR MEDIO DE UNA  
DIFERENCIA O UN COCIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA MATEMÁTICO,  
LAS RAZONES FINANCIERAS CORRESPONDEN A LA INTERPRETACIÓN DE LAS  
RELACIONES NUMÉRICAS QUE EXISTEN ENTRE LOS DIVERSOS VALORES QUE  
FIGURAN EN LOS ESTADOS, INDICAN PROBABILIDADES Y TENDENCIAS Y  
SEÑALAN LOS PUNTOS DÉBILES EN EL NEGOCIO Y SUS PRINCIPALES FA-  
LLAS SIEMPRE QUE SE TENGA CUIDADO DE ESCOGER RELACIONES PROPOR  
CIONALES ADECUADAS CON LAS CIFRAS DE MAYOR SIGNIFICACIÓN, ES  
DECIR QUE TENGAN RELACIÓN DE DEPENDENCIA.

UNA SOLA RAZÓN NO OFRECE SEGURIDAD NI SUFICIENTE IN-  
FORMACIÓN PARA JUZGAR EL FUNCIONAMIENTO TOTAL DE LA EMPRESA,  
SÓLO UTILIZANDO UN GRUPO DE RAZONES PUEDE FORMARSE UN JUICIO  
RAZONABLE REFERENTE A LA SITUACIÓN FINANCIERA TOTAL.

#### 4.4. CLASIFICACION DE LAS RAZONES

##### 4.4.1. RAZONES ESTÁTICAS

SON AQUELLAS QUE INDICAN LA RELACIÓN CUANTITATIVA QUE HAY ENTRE PARTIDAS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

##### 4.4.2. RAZONES DINÁMICAS

SON LAS QUE EXPRESAN LA RELACIÓN CUANTITATIVA ENTRE PARTIDAS DEL ESTADO DE RESULTADOS DE OPERACIÓN.

##### 4.4.3. RAZONES ESTÁTICO-DINÁMICAS

MUESTRAN LA RELACIÓN CUANTITATIVA ENTRE LOS DOS ESTADOS FINANCIEROS MENCIONADOS.

LAS RAZONES INTERPRETADAS SABIAMENTE PUEDEN SER ÚTILES COMO HERRAMIENTA DEL ANÁLISIS FINANCIERO. ÉLLAS SON UN MEDIO DE HACER RESALTAR EN TÉRMINOS ARITMÉTICOS LAS RELACIONES QUE EXISTEN ENTRE LAS CIFRAS CONTENIDAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS. UN GRAN NÚMERO DE PROPORCIONES PUEDEN SER OBTENIDAS CON LA INFORMACIÓN DE ÉSTOS, PERO NO TODOS REVISTEN IMPORTANCIA. POR EJEMPLO: LA RELACIÓN ENTRE EL ACTIVO FIJO Y EL ACTIVO DISPONIBLE NO TIENE NINGUNA SIGNIFICACIÓN Y CARECE DE SENTIDO.

LAS RAZONES TENDRÁN SIGNIFICADO ÚNICAMENTE CUANDO EXISTAN RELACIONES DE DEPENDENCIA ENTRE LAS CANTIDADES SELECCIONADAS PARA ESTABLECER LA RELACIÓN. EN CONSECUENCIA EXISTE RELACIÓN DIRECTA ENTRE EL ACTIVO Y PASIVO CIRCULANTE, VENTAS Y UTILIDAD, PASIVO TOTAL A CAPITAL.

#### 4.5. TIPOS DE RAZONES FINANCIERAS

CADA TIPO DE ANÁLISIS TIENE UN OBJETO O UN USO QUE DETERMINA LOS DIFERENTES TIPOS DE RELACIÓN QUE SE HACEN DESTACAR EN EL ANÁLISIS. EL ANALISTA PUEDE, POR EJEMPLO, SER UN BANQUERO QUE CONSIDERA SI DEBE OTORGAR UN PRÉSTAMO A CORTO PLAZO A UNA EMPRESA O NO, SE INTERESA PRINCIPALMENTE POR LA POSICIÓN DE LIQUIDEZ. EN CONTRASTE, LOS ACREEDORES A LARGO PLAZO CONCEDEN MAYOR IMPORTANCIA AL PODER ADQUISITIVO Y A LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN QUE A LA LIQUIDEZ. SABEN QUE LAS OPERACIONES NO LUCRATIVAS EROSIONARÁN LOS VALORES DE ACTIVO Y QUE UNA FUERTE POSICIÓN ACTUAL NO ES GARANTÍA DE QUE EXISTIRÁN FONDOS PARA LIQUIDAR UNA EMISIÓN DE OBLIGACIONES A 20 AÑOS. LOS INVERSIONISTAS EN ACCIONES DE EMPRESAS SE ENCUENTRAN SIMILARMENTE INTERESADOS POR LA LUCRATIVIDAD Y LA EFICIENCIA A LARGO PLAZO, SIN DUDA, LA GERENCIA SE INTERESA POR TODOS ESTOS ASPECTOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO.

## 4.6. PLANEACION DE UTILIDADES

### PUNTO DE EQUILIBRIO

EL PUNTO DE EQUILIBRIO ES UNA TÉCNICA MUY IMPORTANTE, EMPLEADA COMO INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN DE UTILIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES. PARA APLICAR ESTA TÉCNICA ES NECESARIO CONOCER EL COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS, COSTOS Y GASTOS LOS QUE SON VARIABLES, FIJOS O SEMIVARIABLES, LOS QUE TENDRÁN QUE SEGREGARSE COMO PUNTO FUNDAMENTAL DEL ANÁLISIS.

LOS COSTOS FIJOS SE GENERAN A TRAVÉS DEL TIEMPO, INDEPENDIENTEMENTE DEL VOLUMEN DE LA PRODUCCIÓN (A CIERTA CAPACIDAD Y VENTAS, COMO LA DEPRECIACIÓN, LAS RENTAS, SALARIOS INDIRECTOS, ETC).

LOS VARIABLES SON AQUELLOS QUE CAMBIAN O FLUCTÚAN EN RELACIÓN DIRECTA A UNA ACTIVIDAD O VOLUMEN DADO, DICHA ACTIVIDAD PUEDE SER REFERIDA A PRODUCCIÓN. VENTAS; LA MATERIA PRIMA CAMBIA DE ACUERDO A LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN, Y LAS COMISIONES DE ACUERDO CON LAS VENTAS.

LOS COSTOS SEMIVARIABLES O SEMIFIJOS ESTÁN INTEGRADOS POR UNA PARTE FIJA Y UNA VARIABLE; EL EJEMPLO TÍPICO SON LOS SERVICIOS PÚBLICOS, LUZ, TELÉFONO, ETC.

## PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO

### 5.1. GENERALIDADES

PARA PODER HABLAR DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA, DEBEMOS ENTENDER A ÉSTA, COMO UN PROCESO QUE VA A HACER POSIBLE LO PROBABLE. DESDE QUE ESTAMOS DENTRO DE UN NEGOCIO NECESITAMOS LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS PARA LO CUAL LA EMPRESA FUE CONSTITUIDA.

ESE PROCESO QUE ES UNA HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACIÓN, VA A TENER COMO FINALIDAD PRINCIPAL LOS ASPECTOS:

- PREVEER PROCESOS FUTUROS QUE LA NEGOCIACIÓN REQUIERA

VAMOS A CONOCER A NUESTRA NEGOCIACIÓN Y VAMOS A DECIR QUÉ ES LO QUE ESPERAMOS OBTENER NO SOLAMENTE EN OCASIÓN DE AQUI A UN MES, A UN AÑO, LA PLANEACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS A CORTO Y LARGO PLAZO. SABEMOS QUE PUEDE SUCEDER PERO COMO TAL ES UNA CONTINGENCIA, ESTIMACIÓN QUE SE VA A PREVEER PERO QUE NOSOTROS CON LA HERRAMIENTA LLAMADA PRESUPUESTOS, CON ESE INGREDIENTE QUE CONSTITUYE LA INFORMACIÓN FINANCIERA, PODREMOS DETERMINAR REALMENTE QUÉ ES LO QUE VA A SUCEDER EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA. PENSAMOS QUE DENTRO DE DOS AÑOS, NUESTRA CAPACIDAD INS-

TALADA PUEDE ESTAR TRABAJANDO NO EN UN 80% DE EFICIENCIA, SINO EN EL 100%. NOSOTROS TENDREMOS QUE PREVEER QUÉ EQUIPO, QUÉ MAQUINARIA, QUÉ HERRAMIENTA NECESITAREMOS PARA QUE NUESTROS OBJETIVOS SE PUEDAN LOGRAR EN FORMA MEJOR. AL HABLAR DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA DENTRO DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA, DEBEMOS HABLAR TAMBIÉN DE ESA MEDICIÓN DE LOS PROGRESOS REALES QUE ESA NEGOCIACIÓN VA A TENER. PARA QUE SE PUEDA PROYECTAR LO QUE VAMOS A TENER. NOSOTROS TENEMOS QUE IR VIENDO PASO A PASO LOS LOGROS QUE HEMOS OBTENIDO. ES ESE MISMO MOMENTO, PREVIENDO AQUELLOS REQUERIMIENTOS, NECESIDADES QUE DEBEN BUSCARSE PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO DESEADO. AL HABLAR DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA DEBEMOS HABLAR DE LO QUE VA A PRODUCIR UN RESULTADO YA NO DE INFORMACIÓN FINANCIERA, SINO LA PROYECCIÓN FINANCIERA QUE REQUERIREMOS A UN CORTO PLAZO O LARGO PLAZO.

PARA UNA BUENA PLANEACIÓN FINANCIERA, SE NECESITAN UNA SERIE DE REQUISITOS. LOS REQUISITOS PRINCIPALES SON:

- LA HABILIDAD DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO
- LA ESTABILIDAD DE UN BUEN SISTEMA DE CONTABILIDAD.

ESTE SISTEMA VA A PRODUCIR UNA INFORMACIÓN FINANCIERA Y ESA INFORMACIÓN FINANCIERA; QUE ES LO QUE VAMOS A PROPORCIONAR. SI NO ES QUE AYUDAR A TOMAR DECISIONES.



## HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

EL CONOCIMIENTO TÉCNICO Y ESE SENTIR CONOCER A LA EMPRESA EN LA OPERACIÓN, PARA QUE PODAMOS NOSOTROS PROYECTAR, PODAMOS MEDIR, PODAMOS OBTENER RESULTADOS QUE SEAN ACORDES A LA REALIDAD DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

PARA QUE ESA PLANEACIÓN FINANCIERA PUEDA LLEVARSE A CABO ES NECESARIO HACER UN PARÉNTESIS Y HABLAR DE UNA CORRECTA ESTRUCTURA DE LAS FUNCIONES DE LA NEGOCIACIÓN. SI NO TENEMOS UN ORGANIGRAMA PERFECTAMENTE DELINEADO EN EL QUE QUEDEN SEÑALADAS LAS RESPONSABILIDADES DE CADA UNA DE LAS PARTES QUE TRABAJAN; ASÍ COMO LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD QUE ELLOS TIENEN DENTRO DE LA NEGOCIACIÓN, DEFINITIVAMENTE ESA PLANEACIÓN NO FUNCIONARÁ POR MÁS APOYO QUE TENGA DENTRO DE LA MISMA DIRECCIÓN.

LA PLANEACIÓN FINANCIERA NUNCA VA A SER UN SUSTITUTO DE LA TOMA DE DECISIONES, SIN EMBARGO VA A SER LA GUÍA QUE NOS VA A AYUDAR A QUE NOSOTROS PODAMOS HACERLA. LA MISMA PLANEACIÓN FINANCIERA, EN QUE NOS VA HA SERVIR, EN QUE NOSOTROS FIJEMOS LOS OBJETIVOS DE NUESTRA EMPRESA. NOSOTROS SUPONEMOS QUE TODA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL SECTOR PRIVADO, ESTÁ ENFOCADA PRINCIPALMENTE A LA OBTENCIÓN DE UTILIDADES Y ESAS UTILIDADES, TOMANDO UN NUEVO ASPECTO, LA UTILIDAD VA A ESTAR EN FUNCIÓN A LOS RENDIMIENTOS DE LA INVERSIÓN QUE NOSOTROS HEMOS PUESTO DENTRO DE LA NEGOCIACIÓN. SIN EMBARGO CON LOS RECURSOS PROPIOS DE LA NEGOCIACIÓN NO SE PUEDE SALIR -

ADELANTE. DEBEMOS HABLAR FORZOSAMENTE DE UNA SERIE DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS QUE VAN A SER TAMBIÉN OBJETIVOS DENTRO DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA. ESAS TÉCNICAS SON DETALLES QUE DEBEMOS CONOCER DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN, CON OBJETO DE QUE PODAMOS PRECISAR, PODAMOS ANALIZAR, CORREGIR DE INMEDIATO UNA SITUACIÓN EN LA QUE ENCONTREMOS ALGUNA DIFERENCIA.

DENTRO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA PODEMOS FIJAR OTRO OBJETIVO ADICIONAL, Y ESE OBJETIVO ADICIONAL LO CONSTITUYE PRINCIPALMENTE LOS FONDOS ADICIONALES QUE SE REQUERIRÁN PARA QUE NOSOTROS PODAMOS CUMPLIR CON EL PROGRAMA FINANCIERO QUE NOS HABÍAMOS FIJADO. DENTRO DE ESA PLANEACIÓN FINANCIERA TENDRÍAMOS TAMBIÉN QUE FIJAR OBJETIVOS DE ESTRUCTURA FINANCIERA.

ESOS OBJETIVOS DE ESTRUCTURA FINANCIERA LOS ENFOCAMOS DESDE DOS PUNTOS DE VISTA:

- 1.- CON LOS RECURSOS DE CAPITAL PROPIO DE LA NEGOCIACIÓN
- 2.- CON LOS RECURSOS QUE A TRAVÉS DE LOS ACREEDORES PROVEEDORES, DE LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO PODEMOS DISPONER

ESO VA A MARCAR NOS UNA ESTRUCTURA FINANCIERA. DENTRO DE ESOS OBJETIVOS DEBEMOS CONTEMPLAR QUE LAS APORTACIONES DE LOS SOCIOS, DE LOS PROVEEDORES Y ACREEDORES FORZOSAMENTE

VAN A INTERVENIR EN FORMA ACTIVA DENTRO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

EL COSTO DE CAPITAL, LA REPERCUSSION QUE TIENE EL TRABAJAR CON CAPITAL PROPIO O CAPITAL AJENO.

OTRO OBJETIVO QUE SE PERSIGUE CON LA PLANEACIÓN FINANCIERA LO CONSTITUYE LA FIJACIÓN DE POLÍTICAS DE PRECIOS. SI CONOCEMOS NUESTRA CAPACIDAD, LOS ELEMENTOS DE EFECTIVO QUE TENEMOS, LAS POSIBILIDADES DE REALIZACIÓN TANTO DEL ASPECTO HUMANO COMO TÉCNICO DENTRO DE NUESTRA NEGOCIACIÓN Y SABEMOS LAS TENDENCIAS QUE VA A SEGUIR EL MERCADO DURANTE EQUIVOCADO TIEMPO, ESTAMOS EN CONDICIONES DE FIJAR Y DE PRESENTAR UN PANORAMA DE PRECIOS ADECUADO A LAS NECESIDADES ANTE EL PÚBLICO.

DENTRO DE ESA PLANEACIÓN FINANCIERA YA HABIENDO FIJADO ALGUNOS OBJETIVOS, VEMOS LA PARTICIPACIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y CUÁL SERÍA LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLA, POR QUÉ CAMBIA SUSTANCIALMENTE CONCEPTOS, SEGÚN EL ORGANIGRAMA SE DIVIDE EN LA DIRECCIÓN Y CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN FUESEN LAS COMPRAS, LAS VENTAS, LA ADMINISTRACIÓN, EL CONTROL Y LAS FINANZAS.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA, LAS FINANZAS CAMBIAN TOTALMENTE LA ESTRUCTURA DESDE EL PUNTO FUNCIONAL. AL HABLAR DE FINANZAS TENDRÍAMOS QUE HABLAR DE LA PARTICIPACIÓN, QUÉ PRODUCCIÓN DEBE DE SUPEDITARSE AL ÁREA

DE FINANZAS, SE TRABAJA CON PRODUCCIÓN, LE VAMOS A PEDIR CUÁLES SON SUS PROGRESOS, CUÁLES SON SUS PRESUPUESTOS, CUÁLES SON LOS RESULTADOS LOS QUE EN UNA U OTRA FORMA VA A LLEGAR Y NOSOTROS ENCARGADOS DE ESOS DINEROS NOS VEREMOS EN LA NECESIDAD FORZOSA LOS QUE EN UN MOMENTO DADO, TENGAMOS QUE DECIR CUANTO TIENEN QUE PRODUCIR O HASTA DONDE DEBEN LLEGAR EN SUS PRESUPUESTOS. IGUALMENTE TENDRÍAMOS QUE HABLAR DE VENTAS, NO VAMOS A VENDER ALGO QUE NO PODAMOS PRODUCIR Y MENOS CONSEGUIR DINERO PARA PODERLO HACER. EN EL ASPECTO DE CONTROL TAMBIÉN SE SUPEDITA A NUESTRA ÁREA FINANCIERA. SIN EMBARGO LA FUNCIÓN DE ESE ADMINISTRADOR FINANCIERO, CAMBIA UN POCO YA QUE TOMA EL PUESTO DE JEFE SIN SERLO. SE CONSTITUYE EN UN ASESOR ORDENAR A PRODUCCIÓN QUE NO HAGA O NO CUMPLA CON SUS PRESUPUESTOS. NO PODEMOS EXIGIRLE AL GERENTE DE VENTAS QUE SE DETENGA O QUE VENDA MÁS, SIMPLEMENTE NOSOTROS TENEMOS QUE COLABORAR EN FORMA DE ASESORÍA A FORMULAR PLANES, A PRESENTAR DISEÑOS, A TRATAR DE AYUDARLES A QUE TODOS PODAMOS LLEVAR A CABO LOS OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN. EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO ES DE DISEÑAR, DIRIGIR, COORDINAR, INFORMAR CON TODA OPORTUNIDAD CUÁLES SON LOS PASOS QUE SE TENDRÍAN QUE SEGUIR. ESTA FUNCIÓN LA CONSIDERAMOS EN DOS ASPECTOS:

- 1.- EN EL DEL ADMINISTRADOR
- 2.- EN EL DEL ENCARGADO

EN UNAS OCASIONES SE CONSIDERA QUE ESE ADMINISTRADOR ES EL QUE SE VA A ENCARGAR DE ALLEGARSE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA QUE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE NUESTRA NEGOCIACIÓN PUEDA

FUNCIONAR.

AL ENCARGADO SE LE DEJA LAS FUNCIONES DE SUPERVISAR TODAS ESAS ACTIVIDADES DE LA NEGOCIACIÓN. DENTRO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA DEBEMOS CENTRARNOS A OBJETIVOS CONCRETOS. TOMAREMOS NUEVAMENTE EL CICLO FINANCIERO DE LA NEGOCIACIÓN. PARA TOMARLO EN CUENTA, LA APORTACIÓN DE LOS PROPIETARIOS Y LOS ACREEDORES, CONSITUYEN UN EFECTIVO O UN CRÉDITO CON EL QUE EN UN MOMENTO DADO SE PODRÍA OBTENER UN CAPITAL DE TRABAJO INTEGRADO CON UN ACTIVO FIJO, COMPUESTO POR TODOS LOS ELEMENTOS QUE NOS DAN LA OPORTUNIDAD DE PRODUCIR Y UN CAPITAL CIRCULANTE QUE NOS ESTÁ PERMITIENDO CUMPLIR CON NUESTROS COMPROMISOS A CORTO PLAZO.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN QUÉ GRADO LOS RECURSOS AJENOS Y LOS PROPIOS INTERVIENEN EN ESTE CICLO ECONÓMICO DE TAL FORMA QUE LOS DIVIDENDOS ESTÉN DE ACUERDO CON LA INVERSIÓN QUE LLEVARÁN A CABO NUESTROS ACCIONISTAS, Y QUE ESE MARGEN DE UTILIDAD, TENGA LA SUFICIENTE AMPLITUD PARA QUE PODAMOS PAGARLE AL FISCO, PAGAR A NUESTROS ACREEDORES Y A LA VEZ PODER CON NUESTRO CICLO FINANCIERO.

PARA TAL EFECTO SE VE CUÁLES SON LOS PRINCIPALES ELEMENTOS QUE INTERVIENEN DENTRO DE ESTE CAPITAL CIRCULANTE Y ACTIVO FIJO Y QUE CONOZCAMOS CON QUÉ OTROS ELEMENTOS PODAMOS LLEVAR A CABO NUESTROS OBJETIVOS.

DENTRO DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y DENTRO DE ESA INFORMACIÓN FINANCIERA EXISTEN TRES ÁREAS DE SUMA IMPORTANCIA.

- 1.- LA SOLVENCIA,
- 2.- LA ESTABILIDAD Y
- 3.- LA PRODUCTIVIDAD

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PLANEACIÓN, HAY QUE PREVEER EN QUÉ CONSISTE ESA SOLVENCIA, QUÉ ES LO QUE NOS ESTÁ REPRESENTADO EN UN MOMENTO DADO Y CUÁL ES LA TRASCENDENCIA DENTRO DE NUESTRA NEGOCIACIÓN, AL IGUAL QUE LA ESTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO POR SU TRASCENDENCIA, VA A PREVEER, A MEDIR SUCESOS AYUDÁNDOSE CON LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN EL CUÁL ESTÁN LOS PRESUPUESTOS, EL ANÁLISIS FINANCIERO, LA CONTABILIDAD, LA AUDITORÍA INTERNA QUE EN FORMA DIRECTA CONTROLA NUESTRA ACTIVIDAD.

COMPONENTES QUE CONSTITUYEN UN PROGRAMA DE PLANEACIÓN FINANCIERA.-

- 1.- UTILIDADES, LOS INGRESOS QUE SE VAN A GENERAR PARA PROPORCIONAR UNA UTILIDAD
- 2.- EROGACIONES, LOS COSTOS QUE SE INCURREN PARA PODER TENER UNA UTILIDAD

SE VE CÓMO ESTÁ CONSTITUÍDO ESE PROGRAMA DE PLANEACIÓN FINANCIERA EN RELACIÓN CON LAS UTILIDADES. VEMOS QUE DEN

TRO DE LAS UTILIDADES TENEMOS QUE HACER UN PROGRAMA DE PLANEACIÓN EN EL QUE ESTÁ PERFECTAMENTE ESTIPULADO CUÁL ES LA META QUE LA ADMINISTRACIÓN SE HA FIJADO CON EL OBJETO DE TENER UTILIDADES.

SE ANALIZA, SE DEBE CONOCER QUÉ ES LO QUE LA ADMINISTRACIÓN PERSIGUE, PARA ELLO TENDREMOS QUE HACER NUESTRO PLAN EN EL CUAL FIJEMOS UNA META A LA CUAL DEBEMOS ALCANZAR, Y ESTA META ESTARÁ FIJADA EN DOS ASPECTOS: EN CANTIDAD Y EN IMPORTES.

- 1.- AL HABLAR DE CANTIDADES DEBEMOS REFERIRNOS AL NÚMERO DE UNIDADES QUE TENEMOS QUE VENDER PARA PODER PRODUCIR.
- 2.- PRONÓSTICOS DE VENTAS, LLEGAREMOS POR LO ANTERIOR.

ES UN REFINAMIENTO DE LAS METAS A TRAVÉS DE LAS ESTIMACIONES DE LAS VENTAS MÁS ALTAS, TENDREMOS QUE ANALIZAR POR PRODUCTOS, TENEMOS QUE CONSIDERAR EN QUÉ LUGARES TENEMOS QUE COLOCAR NUESTROS PRODUCTOS.

CON BASE EN ESO LA ADMINISTRACIÓN CONOCERÁ CUÁLES SON LOS PLANES QUE TIENEN QUE REALIZAR, DE AQUÍ A UN DETERMINADO PERÍODO.

PARA QUE PODAMOS HABLAR DE ESE PROGRAMA DE PLANEACIÓN POR UTILIDADES VAMOS A TENER QUE AUXILIARNOS DE LOS PRE-

SUPUESTOS, Y AL HABLAR DE PRESUPUESTOS, TENEMOS QUE HABLAR DE ESE CONTROL PRESUPUESTAL, DE ESA INTEGRACIÓN DE TODOS LOS ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN PARA QUE QUEDE PERFECTAMENTE DEFINIDO LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN.

SI CONOCÉMOS LO QUE QUEREMOS GANAR Y CÓMO VAMOS A GANAR, VIENE LA SIGUIENTE PARTE DE ESE COMPONENTE DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA. ESE OTRO ELEMENTO LO CONSTITUYE EL COSTO, VAMOS A TRATAR DE QUE ASÍ COMO HEMOS HECHO UN PLAN DE PRODUCCIÓN TENDREMOS QUE HACER UN PLAN -ESTIMADO EN CUANTO A LA MANO DE OBRA, A LOS MATERIALES EN CUANTO A LAS COMPRAS, A LOS GASTOS DE FABRICACIÓN QUE TENDREMOS FORZOSAMENTE QUE GENERAR PARA PODER HACER UN PRODUCTO.

LA PARTICIPACIÓN QUE LE CORRESPONDE A CADA UNO DE ESOS PRODUCTOS PARA QUE TAMBIÉN NOSOTROS VAYAMOS CUMPLIENDO CON LOS OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO, DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA, QUE ES FIJAR EL PRECIO DE VENTA FUTURO, OTRO ASPECTO IMPORTANTE QUE ES LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y POR ÚLTIMO LOS GASTOS DE VENTA.

## 5.2. PLANEACION A CORTO PLAZO

ESTE TIPO DE PLANEACIÓN ES CONSIDERADA COMO UN SUBCONJUNTO DE LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO, QUE CONSISTE EN DISEÑAR LAS ACCIONES QUE HABRÁN DE COLOCAR A LA INDUSTRIA PANIFICA-



DORA EN CIERTO SITIO DENTRO DE UN PERIODO DETERMINADO. PRECISAMENTE EN ESTE TIPO DE PLANEACIÓN, ES DONDE SE UTILIZA EL INSTRUMENTO DENOMINADO PRESUPUESTO QUE EN LA ACTUALIDAD ES, LA MEJOR TÉCNICA CON QUE CONTAMOS PARA EXPRESAR EN TÉRMINOS CUANTITATIVOS LAS ACCIONES QUE SE REALIZARÁN EN UN PERIODO.

### ¿QUE ES UN PRESUPUESTO?

UN PRESUPUESTO ES UN PLAN INTEGRADOR Y COORDINADO QUE SE EXPRESA EN TÉRMINOS FINANCIEROS, RESPECTO A LAS OPERACIONES Y RECURSOS QUE FORMAN PARTE DE UNA EMPRESA PARA UN PERÍODO DETERMINADO, CON EL FIN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS FIJADOS POR LA ALTA GERENCIA.

VEAMOS LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO.

- 1.- PLAN.- SIGNIFICA QUE EL PRESUPUESTO EXPRESA LO QUE LA ADMINISTRACIÓN TRATARÁ DE REALIZAR DE TAL FORMA QUE LA EMPRESA LOGRE UN CAMBIO ASCENDENTE EN UN DETERMINADO PERIODO.
- 2.- INTEGRADOR; INDICA QUE TOMA EN CUENTA TODAS LAS ÁREAS Y ACTIVIDADES DE LA EMPRESA. ES UN PLAN VISTO COMO UN TODO, PERO TAMBIÉN ESTÁ DIRIGIDO A CADA UNA DE LAS ÁREAS, DE TAL FORMA QUE CONTRIBUYA AL LOGRO DEL OBJETIVO GLOBAL. ES INDISCUTIBLE QUE EL PLAN O PRESUPUESTO DE UN DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA ES DISFUNCIONAL, SI NO SE IDENTIFICA CON EL OBJETIVO TOTAL DE LA ORGANIZA-

CIÓN. A ESTE PROCESO SE LE CONOCE COMO PRESUPUESTO MAESTRO, FORMADO POR LAS DIFERENTES ÁREAS QUE LO INTEGRAN.

- 3.- COORDINADO: SIGNIFICA QUE LOS PLANES PARA VARIOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA DEBEN SER PREPARADOS CONJUNTAMENTE Y EN ARMONÍA. SI ESTOS PLANES NO SON COORDINADOS, EL PRESUPUESTO MAESTRO NO PUEDE SER IGUAL A LA SUMA DE LAS PARTES, CREANDO POR LO TANTO CONFUSIÓN Y ERROR.
- 4.- TERMINOS FINANCIEROS: INDICA LA IMPORTANCIA DE QUE EL PRESUPUESTO SEA REPRESENTADO EN LA UNIDAD MONETARIA PARA QUE SIRVA COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN, YA QUE DE OTRA FORMA SURGIRÁN PROBLEMAS DE ANÁLISIS DEL PLAN ANUAL; POR EJEMPLO: AL HACER EL PRESUPUESTO DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA, PRIMERO EXPRESÁNDOLO EN TONELADAS O KILOS, Y DESPUÉS EN PESOS; EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA, PRIMERO EN HORAS HOMBRE Y DESPUÉS EN PESOS; DE ESTA FORMA, SI NO TRADUJÉRAMOS TODO A PESOS, HABLARÍAMOS DE TONELADAS, HORAS MANO DE OBRA, ETC., LO CUAL SIN DUDA ALGUNA TRAERÍA CONFUSIONES.
- 5.- OPERACIONES: UNO DE LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE UN PRESUPUESTO ES LA DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS QUE SE OBTENDRÁN, ASÍ COMO DE LOS GASTOS QUE SE VAN A PRODUCIR, ÉSTA INFORMACIÓN DEBE E-

LABORARSE EN LA FORMA MÁS DETALLADA POSIBLE.

6.- RECURSOS: NO ES SUFICIENTE DETERMINAR LOS INGRESOS Y GASTOS DEL FUTURO: LA EMPRESA TAMBIÉN DEBE PLANEAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR SUS PLANES DE OPERACIÓN. ESTO SE LOGRA BÁSICAMENTE CON LA PLANEACIÓN FINANCIERA, QUE INCLUYE PRINCIPALMENTE:

- PRESUPUESTO DE EFECTIVO
- PRESUPUESTO DE ADICIONES DE ACTIVOS (INVENTARIOS, CUENTAS POR COBRAR, ACTIVOS FIJOS),

7.- PERIODO FUTURO DETERMINADO: UN PRESUPUESTO SIEMPRE TIENE QUE ESTAR EN FUNCIÓN DE UN CIERTO PERIODO.

#### VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS

- 1.- PRESIONA PARA QUE LA ALTA GERENCIA DEFINA ADECUADAMENTE LOS OBJETIVOS BÁSICOS DE LA EMPRESA.
- 2.- PROPICIA QUE SE DEFINA UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA, DETERMINANDO LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DE CADA UNA DE LAS PARTES QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN.
- 3.- INCREMENTA LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN, CUANDO EXISTE MOTIVACIÓN ADECUADA.

- 4.- OBLIGA A MANTENER UN ARCHIVO DE DATOS HISTÓRICOS CONTROLABLES.
- 5.- FACILITA A LA ADMINISTRACIÓN LA UTILIZACIÓN ÓPTIMA DE LOS DIFERENTES INSUMOS.
- 6.- FACILITA LA COPARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA COMPAÑÍA.
- 7.- OBLIGA A REALIZAR UN AUTOANÁLISIS PERIÓDICO.
- 8.- FACILITA EL CONTROL ADMINISTRATIVO.
- 9.- ES UN RETO QUE CONSTANTEMENTE SE PRESENTA A LOS EJECUTIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN, PARA EJERCITAR SU CREATIVIDAD Y CRITERIO PROFESIONAL A FIN DE MEJORAR LA EMPRESA.
- 10.- AYUDA A LOGRAR MAYOR EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES.

TODAS LAS VENTAJAS MENCIONADAS, AYUDAN A LOGRAR UNA ADECUADA PLANEACIÓN Y CONTROL EN LAS EMPRESAS.

### 5.3. TÉCNICAS DE SEGMENTACION DE COSTOS

PODEMOS CLASIFICARLOS EN TRES CATEGORÍAS.

- 1.- MÉTODO DE ESTIMACIÓN DIRECTA
- 2.- MÉTODO PUNTO ALTO-PUNTO BAJO

### 3.- MÉTODO ESTADÍSTICO (CORRELACIÓN)

NO HAY UN MÉTODO DE SEGMENTACIÓN ÚTIL PARA TÓDAS LAS CIRCUNSTANCIAS O PARTIDAS DE COSTOS DE LA INDUSTRIA PANIFICADQRA, CADA UNA DEBE UTILIZAR EL QUE CONSIDERE MÁS APROPIADO PARA CADA CASO. ESTOS MÉTODOS SE APLICAN A LAS PARTIDAS SEMIVARIABLES, ES DECIR AQUELLAS QUE QUEDARON DESPUÉS DE CLASIFICAR LAS PARTIDAS PURAMENTE FIJAS O VARIABLES EN LAS QUE SE REQUIERE SE PARAR LA PORCIÓN FIJA Y VARIABLE.

#### METODO DE ESTIMACION DIRECTA

SE APLICA EN CIERTOS CASOS ESPECÍFICOS, CONCRETOS Y GENERALMENTE NO SON ADAPTABLES A PARTIDAS ORDINARIAS, DENTRO DE ESTE GRUPO TENEMOS LOS SIGUIENTES:

- BASADOS EN ESTUDIO DE TIEMPO Y MOVIMIENTO, SE APLICAN CUANDO NO SE TIENE UN BUEN REGISTRO DE COSTOS HISTÓRICOS, O CUANDO SE TRATA DE UNA SITUACIÓN NUEVA EN LA ORGANIZACIÓN. ANTE DICHA CIRCUNSTANCIA, MEDIANTE OBSERVACIONES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, SE DETECTA EL COMPORTAMIENTO DE LAS NUEVAS PARTIDAS QUE SURJAN.
- BASADOS EN EL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS DATOS HISTÓRICOS. EN ESTE CASO EL ANALISTA DETERMINA EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS EN FUNCIÓN:
  - 1.- DEL ANÁLISIS DE LOS COSTOS HISTÓRICOS
  - 2.- DE LA INTERPRETACIÓN DE LAS POLÍTICAS ADMINIS-

TRATIVAS RESPECTO DE DICHA PARTIDA.

3.- DE LA EXPERIENCIA PERSONAL SUBJETIVA.

- APLICACIÓN DE ESTOS MÉTODOS. LOS MÉTODOS ANTERIORES SON APLICABLES EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- 1.- CUANDO EXISTE ALGUNA PARTIDA QUE POR SU NATURALEZA NO PUEDE ESTAR SUJETA A ANÁLISIS ESTADÍSTICO.
- 2.- CUANDO SE CREAN NUEVAS ÁREAS QUE DEN ORIGEN AL COSTO.
- 3.- CUANDO SE ADQUIERE NUEVO EQUIPO O MAQUINARIA QUE ORIGINE EL COSTO.
- 4.- CUANDO SE PRODUCEN CAMBIOS EN LOS MÉTODOS.

#### METODO PUNTO ALTO-PUNTO BAJO

ESTE ENFOQUE SE BASA EN LA ESTIMACIÓN DE LA PARTE FIJA Y VARIABLE A DOS DIFERENTES NIVELES DE ACTIVIDAD; ESTAS PARTES SON CALCULADAS A TRAVÉS DE UNA INTERPOLACIÓN ARITMÉTICA ENTRE LOS DOS DIFERENTES NIVELES, ASUMIENDO UN COMPORTAMIENTO LINEAL. ESTE MÉTODO ES SENCILLO PARA CALCULARLO, YA QUE NO REQUIERE INFORMACIÓN HISTÓRICA, COMO EL MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS. LOS PASOS SON:

- SELECCIONAR LA ACTIVIDAD QUE SERVIRÁ COMO DENOMINADOR, LA QUE PUEDE SER HORAS MÁQUINA, HORAS MANO DE

OBRA ETC., SEGÚN SE CONSIDERE APROPIADO.

- IDENTIFICAR EL NIVEL RELEVANTE DENTRO DEL CUAL NO HAY CAMBIOS EN LOS COSTOS FIJOS; DICHO NIVEL SE REFIERE A LA CAPACIDAD INSTALADA DENTRO DE LA CUAL NO SE REQUIERE CAMBIO EN LOS COSTOS FIJOS.
- DETERMINAR EL COSTO TOTAL A LOS DIFERENTES NIVELES
- INTERPOLAR, ENTRE LOS DOS NIVELES, PARA DETERMINAR LA PARTIDA FIJA Y VARIABLE DE LA SIGUIENTE MANERA:
  - 1.- RESTAR AL VOLUMEN MÁXIMO, EL VOLUMEN MÍNIMO.
  - 2.- RESTAR AL COSTO MÁXIMO, EL COSTO MÍNIMO.
  - 3.- DIVIDIR LA DIFERENCIA DE COSTOS ENTRE LA DIFERENCIA DE VOLÚMENES.
  - 4.- DETERMINAR EL COSTO FIJO, RESTÁNDOLE AL COSTO TOTAL DE CUALQUIER NIVEL LA PARTE DE COSTOS VARIABLES (MULTIPLICANDO LA TASA VARIABLE POR EL VOLUMEN DE QUE SE TRATE).

EJEMPLO:

APLICANDO EL MÉTODO, SE DESEA CONOCER EL COMPORTAMIENTO DE LA PARTIDA DE ENERGÉTICOS A DIFERENTES NIVELES.

COSTOS TOTALES

240,000  
260,000  
280,000  
300,000  
320,000

NIVELES DE ACTIVIDAD

20,000  
30,000  
40,000  
50,000  
60,000

$$\begin{array}{r} 320,000 \\ - 240,000 \\ \hline 80,000 \end{array} \qquad \begin{array}{r} 60,000 \\ - 20,000 \\ \hline 40,000 \end{array}$$

$$\text{TASA VARIABLE} = \frac{80,000}{40,000} = 2$$

$$= 2.- \times \text{HORA MÁQUINA}$$

AHORA SE CALCULARÁ LA PARTE FIJA USANDO EL NIVEL MÁXIMO DE 60,000 UNIDADES EN EL CUAL EL COSTO TOTAL ES:

$$CT = \$ 320,000$$

COSTO VARIABLE TOTAL A DICHO VOLUMEN:

$$60,000 (2) = \$ 120,000 \text{ DE DONDE:}$$

CF	=	CT	-	CV
320,000	-	120,000	+	200,000

EL RESULTADO SON LOS COSTOS FIJOS QUE, SE SUPONE, NO SE ALTERAN DENTRO DEL RANGO DE 20.000 HORAS MÁQUINA HASTA 60,000, LO CUAL PUEDE SER PROBADO EN CUALQUIER NIVEL DENTRO DEL RANGO RELEVANTE.

#### METODO ESTADISTICO

EL ANÁLISIS DE REGRESIÓN ES UNA HERRAMIENTA ESTADÍSTICA QUE SIRVE PARA MEDIR LA ASOCIACIÓN ENTRE UNA VARIABLE DEPENDIENTE Y UNA O MÁS VARIABLES INDEPENDIENTES. CUANDO LA RELACIÓN ES ENTRE UNA VARIABLE DEPENDIENTE Y UNA INDEPENDIENTE SE LLAMA REGRESIÓN SIMPLE



SI LA RELACIÓN ES ENTRE UNA VARIABLE DEPENDIENTE Y VARIAS INDEPENDIENTES, SE DENOMINA REGRESIÓN MÚLTIPLE.

ÉSTE ANÁLISIS TRATA DE MOSTRARNOS LA RELACIÓN ENTRE AMBAS VARIABLES Y LA MANERA EN QUE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES REPERCUTEN EN LA DEPENDIENTE, EXPRESANDO DICHS EFECTOS EN FORMA DE ECUACIÓN.

VAMOS A UTILIZAR EL ANÁLISIS DE REGRESIÓN, PARA CALCULAR EL COMPORTAMIENTO DE LAS PARTES VARIABLES Y FIJAS DE CUALQUIER PARTIDA DE COSTOS. UNA MANERA DE EXPRESAR ESTA RELACIÓN SIMPLE ES:

$$Y = A + BX \quad \text{DONDE}$$

Y = COSTO TOTAL DE UNA PARTIDA DETERMINADA (VARIABLE DEPENDIENTE)

A = COSTOS FIJOS (INTERCEPCIÓN CON EJE DE LAS ORDENADAS)

B = COSTO VARIABLE POR UNIDAD DE LA ACTIVIDAD EN TORNO A LA CUAL CAMBIA (PENDIENTE DE LA RECTA)

X = LA ACTIVIDAD EN TORNTO A LA CUAL CAMBIA EL COSTO VARIABLE (VARIABLE INDEPENDIENTE)

EN EL CASO DE REGRESIÓN SIMPLE, LA TÉCNICA DE APLICACIÓN PARA ENCONTRAR LOS VALORES DE AMBAS VARIABLES ES LA DE MÍNIMOS CUADRADOS, CUYA MECÁNICA ES LA SIGUIENTE:

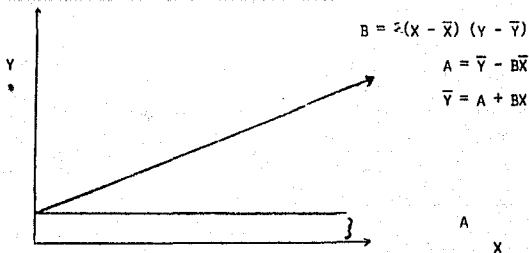
ÉSTA HERRAMIENTA ENCUENTRA A Y B, TAL QUE MINIMICEN

LA DISTANCIA ENTRE LAS OBSERVACIONES Y LOS VALORES GENERADOS CON LA RECTA. LAS ECUACIONES QUE EXPRESAN LAS CONDICIONES DE LOS MÍNIMOS CUADRADOS SON:

$$Y = NA + B X$$

$$\sum XY = A \sum X + B \sum X^2$$

DONDE N ES EL NÚMERO DE OBSERVACIONES O NIVELES DE ACTIVIDAD. RESOLVIENDO LAS ANTERIORES ECUACIONES SE PUEDEN CALCULAR A Y B.



GRAFICA NO. 1

$$B = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{N(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$A = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{N(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

EJEMPLO EN EL CUAL SE DETERMINARÁ LA PARTE FIJA Y LA PARTE VARIABLE DE UNA PARTIDA QUE PERTENECE A UN COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN: EL MANTENIMIENTO.

OBSERVACIONES	X HORAS DE PRODUCCION	Y COSTO TOTAL DE PRODUCCION	$x^2$	XY
1	15	600	225	9'000
2	25	730	625	18'250
3	22	727	484	15'994
4	35	1002	1225	35'070
5	30	920	900	27'600
6	31	895	961	27'745
7	33	712	1089	23'496
8	20	675	400	13'500
9	26	750	676	19'500
10	28	800	784	22'400
	<u>x = 265</u>	<u>x = 7811</u>	<u><math>x^2 = 7'369</math></u>	<u>xy = 212'555</u>

APLICANDO LAS FÓRMULAS (5) Y (6) OBTENDREMOS EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS.

$$B = \frac{10 (212'555) - (265) (7,811)}{10 (7'369) - (265)^2}$$

$$B = 16.05$$

$$A = \frac{(7811) (7369) - (265) (212'555)}{10 (7369) - (265)^2}$$

$$A = 355.6$$

SUSTITUYENDO LOS VALORES DETERMINAREMOS LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES.

$$\bar{Y} = 355.6 + 16.05(x)$$

ESTO QUIERE DECIR QUE LOS COSTOS FIJOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN SON DE \$ 355.6 Y QUE EL COSTO VARIABLE POR HORA DE REPARACIÓN ES DE \$ 16.05, DE TAL FORMA QUE SI PENSAMOS QUE EN EL PRÓXIMO PERÍODO PRODUCTIVO SE TRABAJARAN 220 HORAS PRODUCCIÓN, EL COSTO TOTAL SERÁ:

$$CT = 355.6 + 16.05 (24)$$

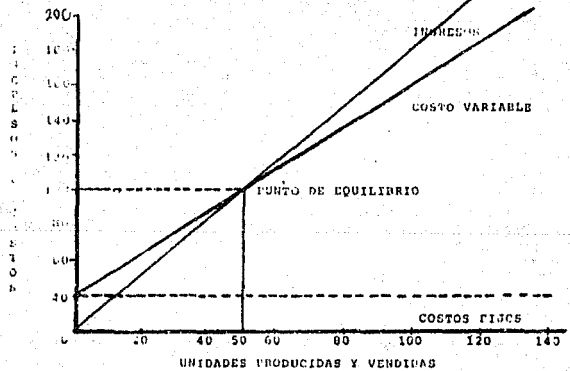
$$CT = 8919.6$$

ES IMPORTANTE QUE ESTA TÉCNICA ESTADÍSTICA SEA BIEN COMPRENDIDA PORQUE ES DE MUCHA APLICACIÓN, POR EJEMPLO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS, PARA DESARROLLAR EL PRESUPUESTO FLEXIBLE, PARA SIMULAR LAS DECISIONES CON EL MODELO COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD, ETC.

#### 5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

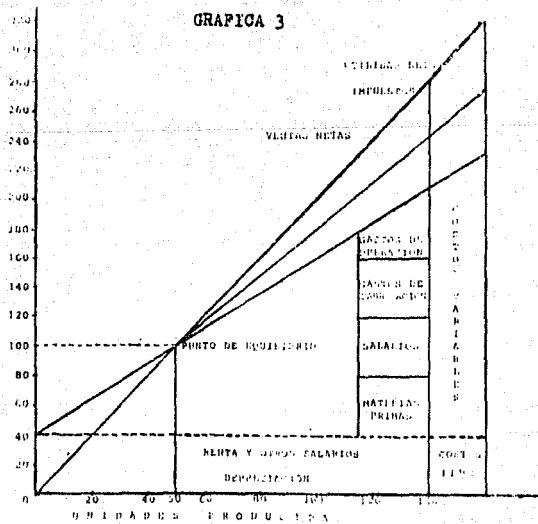
EL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ES UN ENFOQUE FORMAL DE LA PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES BASADO EN RELACIONES ESTABLECIDAS ENTRE COSTOS E INGRESOS. ES UN ARTIFICIO PARA DETERMINAR EL PUNTO EN QUE LAS VENTAS CUBRIRÁN, EXACTAMENTE LOS GASTOS TOTALES. SI LA EMPRESA DESEA EVITAR PÉRDIDAS, SUS VENTAS DEBEN CUBRIR TODOS LOS COSTOS, LOS QUE VARÍAN DIRECTAMENTE CON LA PRODUCCIÓN Y LOS QUE NO CAMBIAN CUANDO CAMBIAN LOS NIVELES DE LA PRODUCCIÓN.

LA NATURALEZA DEL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE INGRESOS Y GASTOS SE DESCRIBEN EN LA GRÁFICA 2, EN QUE EL EJE HORIZONTAL REPRESENTA EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN, LOS COSTOS E INGRESOS SE MIDEN EN EL EJE VERTICAL. LOS COSTOS FIJOS DE \$ 40,000.-, SE REPRESENTAN POR UNA LÍNEA HORIZONTAL; SON IGUALES CUALQUIERA QUE SEA EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS (FIJOS). LOS COSTOS VARIABLES SE SUPONEN QUE SON DE \$ 120 POR UNIDAD, SE SUPONE SE VENDE A \$ 200 POR UNIDAD, POR LO QUE EL INGRESO TOTAL SE REPRESENTA POR UNA LÍNEA RECTA, QUE DEBE AUMENTAR TAMBIÉN CON LA PRODUCCIÓN. LA PENDIENTE (TASA DE ASCENSO) DE LA LÍNEA DE INGRESO TOTAL ES MÁS INCLINADA QUE LA DE LA LÍNEA DE COSTO TOTAL. ÉSTO DEBE SER CIERTO, PORQUE LA EMPRESA GANA \$ 200 DE INGRESO POR CADA \$ 120 QUE PAGA DE MANO DE OBRA Y MATERIALES, LOS COSTOS VARIABLES. EN LA INTERSECCIÓN DE INGRESO TOTAL Y GASTOS TOTALES SE ENCUENTRA EL PUNTO DE EQUILIBRIO. HACIA ABAJO DE DICHO PUNTO, LA EMPRESA SU-



GRAFICA N° 2

GRAFICA 3



PRE PÉRDIDAS, DESPUÉS DE DICHO PUNTO, COMIENZA A OBTENER UTILIDADES.

### ANALISIS ALGEBRAICO

PV = PRECIO DE VENTA

CV = COSTOS VARIABLES

CF = COSTOS FIJOS

Q = CANTIDAD PRODUCIDA Y VENDIDA

PE = PUNTO DE EQUILIBRIO

\$ = Pesos

$$PV(Q) = CF + CV(Q)$$

$$PV(Q) - CV(Q) = CF$$

$$Q(PV - CV) = CF$$

$$\text{EN UNIDADES: } PE = \frac{CF}{PV - CV}$$

$$PE = \frac{\$40,000}{200-120}$$

$$Q = \frac{40,000}{80}$$

$$Q = \frac{500 \text{ ud}}$$

$$\text{EN PESOS: } PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PV}}$$

$$PE = \frac{\$40,000}{1 - \frac{120}{200}}$$

$$\$ = \frac{40,000}{.40} = \$ 100,000$$

### ANALISIS NO LINEAL DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

- 1.- LOS ADMINISTRADORES SUPONEN EL COMPORTAMIENTO DEL COSTO POR UNIDAD CONSTANTE QUE NO SE ALTERA CON EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN, SUPONEN LA FUNCIÓN DE COSTOS VARIABLES LINEAL, BÁSICAMENTE PARA EFECTOS

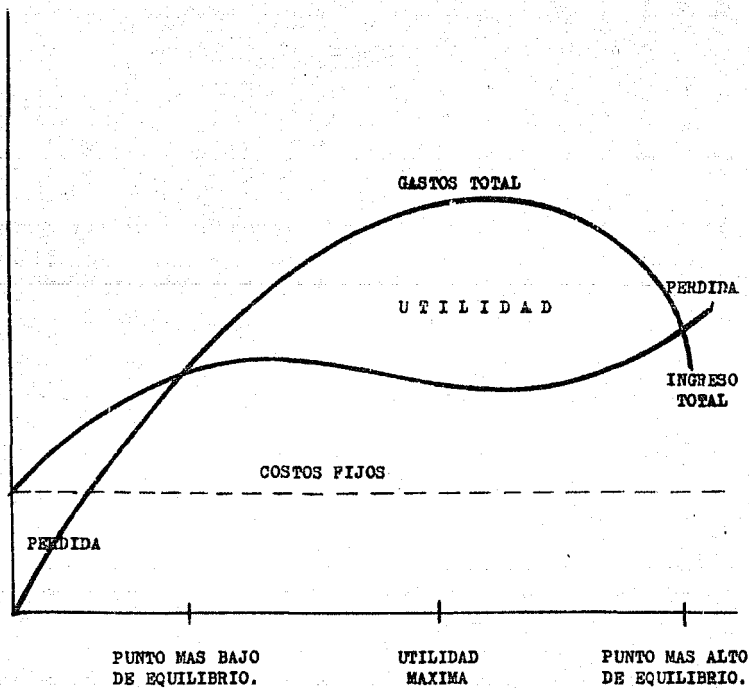


### PRÁCTICOS DEL ANÁLISIS.

LOS ADMINISTRADORES DICEN QUE ENTRE LA VARIABLE PRECIO Y LA VARIABLE DEMANDA SE DA TAMBIÉN UNA FUNCIÓN LINEAL, ES DECIR, NO RECONOCEN EL EFECTO QUE EL CAMBIO DE PRECIOS TIENE EN LA DEMANDA. LOS ECONOMISTAS AFIRMAN QUE MIENTRAS MÁS SUBA EL PRECIO, LA DEMANDA DISMINUYE, EN TANTO QUE LOS ADMINISTRADORES SUPONEN QUE UN AUMENTO EN EL PRECIO NO AFECTA EL VOLUMEN DE VENTAS, POR EFECTO PRÁCTICO EL ADMINISTRADOR SUPONE OTRA VEZ LINEALIDAD.

CALCULOS POR TANTEO

UNIDADES VENDIDAS	COSTOS FIJOS	TOTAL COSTOS VARIABLES	TOTAL DE COSTOS	VENTAS	UTILIDAD NETA (PERDIDA)
200	40,000	24,000	64,000	40,000	(24,000)
300	40,000	36,000	76,000	60,000	(16,000)
400	40,000	48,000	88,000	80,000	( 8,000)
500	40,000	60,000	100,000	100,000	- - - -
600	40,000	72,000	112,000	120,000	8,000
700	40,000	84,000	124,000	140,000	16,000
900	40,000	108,000	148,000	180,000	32,000
1200	40,000	144,000	184,000	240,000	56,000



GRAFICA 4

## 5.5. UNIDADES A PRODUCIR Y VENDER PARA OBTENER "Z" UTILIDADES (MEZCLAS)

### PLANEACION DE UTILIDADES Y LA RELACION, COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

ESTE MODELO AYUDA A LA ADMINISTRACIÓN PARA DETERMINAR LAS ACCIONES QUE SE DEBEN TOMAR CON LA FINALIDAD DE LOGRAR CIER TO OBJETIVO, QUE EN EL CASO DE LAS EMPRESAS LUCRATIVAS ES LLAMA DO UTILIDADES, LAS QUE DEBERÁN SER SUFICIENTES PARA REMUNERAR EL CAPITAL INVERTIDO DE LA EMPRESA. DE ACUERDO CON LO QUE SE IMPONGA COMO META U OBJETIVO CADA EMPRESA, SE PUEDE CALCULAR CUÁNTO HAY QUE VENDER, A QUÉ COSTO, Y A QUÉ PRECIO, PARA LO- GRAR DETERMINADAS UTILIDADES.

#### 5.5.1. UNIDADES POR VENDER

$$\text{UNIDADES POR} = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{UTILIDAD DESEADA}}{\text{CONTRIBUCION MARGINAL POR UNIDAD}} \\ (\text{PV} - \text{CV})$$

EJEMPLO ILUSTRATIVO:

INVERSIÓN: \$ 100,000,000

UTILIDAD DE LOS ACCIONISTAS: 30%

COSTOS VARIABLES: 30, UNIDAD

PRECIO DE VENTA: 200, UNIDAD

COSTOS FIJOS: \$ 40,000,000

RENDIMIENTO DESEADO: 100,000,000 (.3) = 30,000,000

$$\text{UNIDADES POR VENDER} = \frac{40,000,000 + 30,000,000}{200 - 30} = 411,764 \text{ UNIDADES}$$

PRECIO DE VENTA =  $(411,764 \text{ us}) (.200) = 82,352,941$

MENOS:

COSTOS VARIABLES =  $(411,764 \text{ us}) (30) = 12,352,90$

CONTRIBUCIÓN MARGINAL 70,000,000

MENOS

COSTOS FIJOS: 40,000,000

UTILIDAD 30,000,000

SI SE DESEA INTRODUCIR EL ASPECTO INFLACIONARIO

UNIDADES POR VENDER CON INFLACIÓN =  $\frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{UTILIDAD DESEADA}}{\text{CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR UNIDAD (PV-CV)}} (1 + \text{PORCENTAJE DE INFLACIÓN})$

TENEMOS QUE TOMAR EN CUENTA LA ESTIMACIÓN ESPERADA DE INFLACIÓN PARA EL PERIODO POR CALCULAR, ESTA ES DADA EN TABLAS POR EL BANCO DE MÉXICO Y NOS SIRVE COMO UN PARÁMETRO MUY EFICIENTE.

EJEMPLO ILUSTRATIVO:

INFLACIÓN ESPERADA 7% MENSUAL

INVERSION 80,000,000

UTILIDAD DESEADA DE LOS ACCIONISTAS: 40%

COSTOS VARIABLES \$ 40 UNIDAD

PRECIO DE VENTA \$ 250 UNIDAD

COSTOS FIJOS 30,000,000

RENDIMIENTO DESEADO  $80,000,000 (.4)\% = \$ 32,000,000$

UNIDADES POR VENDER CON INFLACIÓN =  $\frac{30,000,000 + 32,000,000}{(250-40)} (1 + .7\%) =$

$(295'238) (1 + .7\%) = 315,904 \text{ UNIDADES}$

PRECIO DE VENTA = (250) (315,904) =	78'976,000
MENOS	
COSTOS VARIABLES (40) (315,904) =	12'636,160
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	66'339,846
MENOS	
COSTOS FIJOS	30'000,000
UTILIDAD	36'339,846

### 5.5.2. ANALISIS DE CAMBIOS DE LAS VARIABLES DEL MODELO: COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

AL PLANEAR SE ESTÁN ELIGIENDO CURSOS DE ACCIÓN PARA COLOCAR LA EMPRESA EN SU SITIO ADECUADO, ASEGURÁNDOSE DE QUE ESTAS ACCIONES QUE SE ELIGEN SEAN LAS MEJORES, UNA VEZ QUE SE ANALIZAN TODAS AQUELLAS POSIBLES A REALIZAR. ÉSTA SELECCIÓN ÓPTIMA ES POSIBLE SOLAMENTE CUANDO SE UTILIZA EL MODELO COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD. ES SIMILAR A LA HERRAMIENTA CONOCIDA COMO ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD O SIMULACIÓN, EL QUE PERMITE CONOCER LOS RESULTADOS DE LAS DIFERENTES ACCIONES QUE DEBEN TOMARSE ANTES DE QUE SEAN REALIZADAS. ESTE MODELO PERMITE ANALIZAR LOS EFECTOS DE CAMBIOS EN LOS COSTOS, PRECIOS Y VOLÚMENES Y SUS EFECTOS EN LA UTILIDAD DE LA EMPRESA.

#### CAMBIOS EN LA VARIABLE DE LOS COSTOS: VARIABLE UNITARIA

UNA ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR UTILIDADES Y HACER BAJAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO, ES TRATAR DE REDUCIR LOS COSTOS VARIABLES, UTILIZANDO EFICAZMENTE LOS RECURSOS, O EMPLEANDO MATERIALES DE CALIDAD Y MÁS BARATOS QUE LOS UTILIZADOS. AL DISMINUIR EL COSTO VARIABLE, EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN SE VE INCREMENTADO; EN CAMBIO, SI AUMENTAN LOS COSTOS VARIABLES UNITARIOS, EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DISMINUYE, TRAYENDO IGUALES CONSECUENCIAS EN LAS UTILIDADES.

EJEMPLO:

COSTOS VARIABLES: \$ 15,-

COSTOS FIJOS: \$ 500,000,-

PRECIO DE VENTA: \$ 20,-

PUNTO DE EQUILIBRIO: 100,000 UNIDADES A UN NIVEL DE 120 UNIDADES.

LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS MATERIALES REDUCEN \$ 3,- LOS COSTOS VARIABLES.

SE PLANEA VENDER 120,000 UNIDADES

$$20 - 12 = 8$$

$$PE = \frac{500,000}{8} = 62,500 \text{ UNIDADES}$$

NIVEL PLANEADO DE VENTAS: 120,000 US.

NUEVO NIVEL PUNTO DE EQUILIBRIO:

62,500 UNIDADES

UNIDADES VENDIDAS ARRIBA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO:

57,500 (8).

NUEVA UTILIDAD: \$ 460,000,-

CON LA MISMA INFORMACIÓN SUPÓNGASE QUE SE PREVEE UN ALZA DE \$ 1,- EN COSTOS INDIRECTOS VARIABLES COMO LOS ENERGÉTICOS. ¿CUÁL SERÍA EL NUEVO PUNTO DE EQUILIBRIO Y LAS UTILIDADES QUE SE OBTENDRÍAN?

$$PE (us) = \frac{500,000}{(20-16)} = 125,000 \text{ UNIDADES}$$

LOS CAMBIOS GENERADOS EN LOS COSTOS VARIABLES AFECTAN EL PUNTO DE EQUILIBRIO Y BÁSICAMENTE LAS UTILIDADES. UNA EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA DE COSTOS

EJEMPLO CON COSTOS VARIABLES

	<u>SITUACION ACTUAL</u>	<u>PROPUESTA</u>
VENTAS ACTUALES (120,000(20):	\$ 2'400,000	\$ 2'400,000
MENOS		
COSTO VARIABLE (120,000(15):	<u>1'800,000</u>	<u>1'440,000</u>
CONTRIBUCION MARGINAL	600,000	960,000
MENOS:		
COSTOS FIJOS:	<u>500,000</u>	<u>500,000</u>
UTILIDAD NETA	\$ 100,000	\$ 460,000
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	100,000	62,500
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	\$ 2'000,000	\$ 1'250,000



SI SE AUMENTAN LOS COSTOS VARIABLES \$1 POR LOS ENERGETICOS (DIESEL, GAS, ETC)

	<u>SITUACION ACTUAL</u>	<u>PROPUESTA</u>
VENTAS NETAS (120,000(20) :	\$ 2'400,000	\$ 2'400,000
MENOS:		
COSTO VARIABLES 120,000(15) :	<u>1'800,000</u>	<u>1'920,000</u>
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 600,000	\$ 480,000
MENOS:		
COSTOS FIJOS:	<u>500,000</u>	<u>500,000</u>
UTILIDAD NETA	\$ 100,000	\$ ( 20,000)
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	100,000	125,000
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	\$ 2'000,000	\$ 2'500,000

VARIABLES EN PROPORCIÓN ALTO AL PRECIO DE VENTA SON MUY SENSIBLES A ESTAS VARIACIONES, QUE PUEDEN COLOCAR A LA EMPRESA, EN SITUACIONES CRÍTICAS DEBIDO AL PEQUEÑO MARGEN DE CONTRIBUCIÓN, CON QUE TRABAJAN.

#### CAMBIOS EN LA VARIABLE DE PRECIOS

PARA LAS EMPRESAS QUE NO ESTÁN SUJETAS A CONTROL DE PRECIOS, RESULTA MUY INTERESANTE VER LAS DIFERENTES OPCIONES DE ÉSTOS, Y SU REPERCUSIÓN EN LA DEMANDA Y, POR LO TANTO SU EFECTO EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA.

SUPONGASE EL MISMO EJEMPLO VISTO CON RELACIÓN A LOS CAMBIOS EN COSTOS VARIABLES. PARA INCREMENTAR LA DEMANDA ES NECESARIO VENDER A \$ 17.-, EL PRODUCTO, EN VEZ DE \$ 20.-; Y LAS VENTAS EN LUGAR DE -- 120,000 UNIDADES, SERÁN AHORA DE 140,000 UNIDADES. ¿QUÉ PASARÁ CON EL PUNTO DE EQUILIBRIO Y LAS UTILIDADES?

SE ESTÁ UBICANDO LA COMPAÑÍA 100,000 UNIDADES DEBAJO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO, LE GENERA UNA PÉRDIDA DE  $110,000 \times 2 = \$ 220,000$ . ESTO SIGNIFICA QUE UNA REDUCCIÓN EN LOS PRECIOS TIENE UN EFECTO MÁS GRAVE SOBRE LAS UTILIDADES QUE UN INCREMENTO DE LOS COSTOS VARIABLES EN LA MISMA PROPORCIÓN.

CAMBIO EN LA VARIABLE DE PRECIOS

	<u>SITUACION ACTUAL</u>	<u>PROPUESTA</u>
VENTAS NETAS 120.000(20) :	\$ 2'400.000	\$ 2'380.000
MENOS:		
COSTO VARIABLE 120.000(17) :	<u>1'800.000</u>	<u>2'100.000</u>
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 600.000	\$ 280.000
MENOS:		
COSTO FIJO:	<u>500.000</u>	<u>500.000</u>
UTILIDAD NETA	\$ 100.000	\$ ( 220.000)
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES:	100.000	250.000
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS:	\$ 2'000.000	\$ 4'250.000

$$PE(Us) = \frac{\$ 500.000}{(17 - 15)} = 250.000$$

VENTAS PLANEADAS: 140.000 UNIDADES

### CAMBIOS EN LA VARIABLE DE COSTOS FIJOS

ÁL INCREMENTARSE LOS COSTOS FIJOS, LA EMPRESA TIENE QUE REALIZAR UN ESFUERZO MAYOR PARA CUBRIRLOS,

EL PUNTO DE EQUILIBRIO SE MUEVE HACIA LA DERECHA DE LA GRÁFICA.

EJEMPLO:

PRECIO DE VENTA = \$ 20.-

COSTO VARIABLE = 15.-

COSTOS FIJOS \$ 500,000 MÁS INCREMENTO DE \$ 100,000  
= 600,000.

Q = 120,000 UNIDADES

PE (Us) =  $\frac{\$ 600,000}{(20 - 15)} = 120,000$  UNIDADES.

### ANÁLISIS EN LA VARIABLE VOLUMEN

CUALQUIER INCREMENTO EN EL VOLUMEN ARRIBA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ACTUAL REPRESENTA UN AUMENTO EN LAS UTILIDADES Y CUALQUIER DISMINUCIÓN DEL VOLUMEN TRAE APAREJADO UN DECREMENTO EN LAS UTILIDADES.

SI SE HACE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA CON EL FIN DE INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS DE 120,000 PRODUCTOS A 150,000; CON UN COSTO ADICIONAL DE \$ 50,000.

### COMPOSICIÓN EN VENTAS

CADA LÍNEA QUE SE PONE EN VENTA GENERA DIFERENTES CONTRIBUCIONES MARGINALES, POR LO QUE RESULTA INDISPENSABLE ANALIZAR SI SE PUEDE MEJORAR LA COMPOSICIÓN, ES DECIR, VENDER LAS LÍNEAS QUE GENERAN

CAMBIO EN LA VARIABLE DE COSTOS FIJOS

	<u>SITUACION ACTUAL</u>	<u>PROPUESTA</u>
VENTAS NETAS 120,000(20) :	\$ 2'400,000	\$ 2'400,000
MENOS:		
COSTO VARIABLE 120,000(15) :	<u>1'800,000</u>	<u>1'800,000</u>
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 600,000	\$ 600,000
MENOS:		
COSTOS FIJOS	<u>500,000</u>	<u>600,000</u>
UTILIDAD NETA	\$ 100,000	- 0 -
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES:	100,000	120,000
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS:	\$ 2'000,000	\$ 2'400,000

ANALISIS EN EL VOLUMEN DE VENTAS

	<u>SITUACION ACTUAL</u>		<u>PROPUESTA</u>
VENTAS NETAS 120.000(20) :	\$ 2'400.000	150.000(20) :	\$ 3'000.000
MENOS:			
COSTO VARIABLE 120.000(15) :	<u>1'800.000</u>	150.000(15) :	<u>2'250.000</u>
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 600.000		\$ 750.000
MENOS:			
COSTOS FIJOS	<u>500.000</u>		<u>500.000</u>
UTILIDAD NETA	\$ 100.000		\$ 200.000
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES:	100.000		110.000
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS:	\$ 2'000.000		\$ 2'200.000

- 79 -  
 ESTA TESIS NO DEBE  
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

MÁS CONTRIBUCIÓN MARGINAL, YA SEA LA TÉCNICA DE MERCADOTECNIA, O ALGUNA OTRA; LO IMPORTANTE ES VENDER LA COMPOSICIÓN ÓPTIMA.

### 5.5.3. PUNTO DE EQUILIBRIO EN VARIAS LÍNEAS

LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS ELABORAN VARIAS LÍNEAS POR LO QUE EL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA MÚLTIPLES LÍNEAS DE PRODUCTOS SE CALCULARÁ DE LA SIGUIENTE FORMA:

EJEMPLO:

UNA EMPRESA TIENE CUATRO LÍNEAS DE PRODUCTOS; APOYADA EN LA EXPERIENCIA PASADA PLANEA PARA EL SIGUIENTE PERÍODO QUE LA PARTICIPACIÓN DE CADA UNA DE ELLAS CON RELACIÓN AL TOTAL SEA:

LINEA "A" = BIZCOCHO 20% SUS COSTOS FIJOS SON DE  
\$ 3'000,000  
LINEA "B" = FEJE Y GALLETA 15%  
LINEA "C" = BOLILLO Y TELERA 45%  
LINEA "D" = PAN ESPANOL Y FIGURA 20%

LOS PRECIOS DE VENTA DE CADA LÍNEA Y SUS COSTOS VARIABLES SON:

<u>PRODUCTOS</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
PRECIO DE VENTA	200	250	63	80
COSTO VARIABLE	120	180	40	30
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	60	70	23	50
PENETRACIÓN DE MERCADO	20%	15%	45%	20%

	LINEA "A"	LINEA "B"	LINEA "C"	LINEA "D"	TOTAL
VENTAS	20,000 <u>x 200</u> 4'000,000	15,000 <u>250</u> 3'750,000	45,000 <u>63</u> 2'835,000	20,000 <u>80</u> 1'600,000	12'185,000
COSTOS VARIABLES	20,000 <u>x 60</u> 1'200,000	15,000 <u>x 70</u> 1'050,000	45,000 <u>x 23</u> 1'035,000	20,000 <u>x 50</u> 1'000,000	4'285,000
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	2'800,000	2'700,000	1'800,000	60,000	7'900,000
COSTOS FIJOS					3'000,000
UTILIDAD O PERDIDA					4'900,000



MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 60	\$ 70	\$ 23	\$ 50
PONDERADO	<u>x .20</u>	<u>x .15</u>	<u>x .45</u>	<u>x .20</u>
	\$ 12	\$ 10.5	\$ 10.3	\$ 10

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADA: \$ 42.8

$$PE = \frac{\$ 3'000,000}{42.8} = 70,093 \text{ UNIDADES}$$

$$\text{LÍNEA "A"} = 70,093 (.2) = 14,019 \text{ UNIDADES}$$

$$\text{LÍNEA "B"} = 70,093 (.15) = 10,514 \text{ UNIDADES}$$

$$\text{LÍNEA "C"} = 70,093 (.45) = 31,541 \text{ UNIDADES}$$

$$\text{LÍNEA "D"} = 70,093 (.20) = \frac{14,018}{70,093} \text{ UNIDADES}$$

#### 5.5.4. SUPUESTOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

TIENDE A INCURRIR EN GRAN RIGIDEZ, SE BASA EN CIER-

TOS SUPUESTOS, SI PRODUCE Y VENDE UN PRODUCTO:

- EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS E INGRESOS ES LINEAL
- LOS COSTOS PUEDEN DESCOMponERSE EN FIJOS Y VARIABLES
- LOS VARIABLES FLUCTUAN EN PROPORCIÓN DIRECTA DE LA PRODUCCIÓN Y LOS INGRESOS
- LOS COSTOS PERMANECEN CONSTANTES POR FLUCTUACIONES DEL VOLUMEN
- EL PRECIO DE VENTA NO VARÍA AL CAMBIAR EL VOLUMEN DE VENTA
- LOS PRECIOS FACTORES DEL COSTO SON INVARIABLES

- LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ES INVARIABLE
- LAS CLASES DE CLIENTES Y ZONAS DE VENTA NO CAMBIAN
- TODO LO QUE SE PRODUCE SE VENDE
- TODOS LOS FACTORES HAN SIDO ESTABLECIDOS CON BASE A ESTUDIOS ESTADÍSTICOS
- LA COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS SE MANTIENE CONSTANTE

UN CAMBIO EN CUALQUIER ELEMENTO QUE INTERVENGA EN EL ANÁLISIS, COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD ALTERA EL PUNTO DE EQUILIBRIO, NO OBSTANTE ESTAS LIMITACIONES, SU EFICACIA ES VÁLIDA HACIENDO LAS CORRECCIONES ADECUADAS, ES INSTRUMENTO VALIOSO EN LA PLANEACION DE UTILIDADES.

## PRESUPUESTO MAESTRO

### 6.1. GENERALIDADES

TODAS LAS ORGANIZACIONES HACEN PLANES. NO SE PUEDE CONCEBIR NINGUNA, CUYOS OBJETIVOS NO ESTÉN PENSADOS EN EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN, ES DECIR, CUÁLES SON SUS OBJETIVOS Y CUÁL SERÍA EL MEJOR MÉTODO PARA LOGRARLOS. UNA PANADERÍA QUE NO TRABAJE SUJETA A PLANES, CONSTITUYE SIMPLEMENTE UNA MASA AMORFA, INCOHERENTE, SIN DIRECCIÓN ALGUNA Y NO PROPIAMENTE UNA ORGANIZACIÓN.

AUNQUE LA MAYORÍA DE LOS DIRECTIVOS HACEN PLANES, HAY DIFERENCIAS CONSIDERABLES EN LA FORMA DE PLANIFICAR. ALGUNOS FORMULAN LOS PLANES SIN QUE TRASCIENDAN LA ESFERA INTELECTUAL, OTROS HACEN APUNTES Y BORRADORES DE ESTIMACIONES, SIN APLICAR TÉCNICAS CIENTÍFICAS; OTROS EXPRESAN SUS PLANES EN TÉRMINOS CUANTITATIVOS Y LOS TRASLADAN EN FORMA ORDENADA Y SISTEMÁTICA. ESTA MANERA DE PLANIFICAR SE CONOCE COMO PRESUPUESTOS. LOS QUE ESTUDIAREMOS EN ESTE CAPÍTULO SON LOS QUE SE EXPRESAN EN TÉRMINOS MONETARIOS, AUNQUE HAY ALGUNOS QUE LO HACEN EN UNIDADES DE PRODUCTO, NÚMERO DE EMPLEADOS, UNIDADES DE TIEMPO, U OTRAS CANTIDADES NO MONETARIAS QUE FORMAN PARTE DEL ÁREA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

### 6.2. ESTANDARES

PARA DESARROLLAR UN PRESUPUESTO, ESPECIALMENTE EL

DE PRODUCCIÓN, ES NECESARIO MANTENER EN LA EMPRESA COSTOS ESTÁNDAR ACTUALIZADOS, CON EL PROPÓSITO DE QUE FACILITEN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE REQUISITOS DE MATERIA PRIMA, DE MANO DE OBRA Y DE GASTOS DE FABRICACIÓN INDIRECTOS, YA QUE DE OTRA FORMA, SE DETERMINARÍAN EN FORMA MUY IMPRECISA DE LO ANTERIOR SE DESPRENDE QUE EL USO DE LOS ESTÁNDARES ES VITAL PARA EL PLAN PRESUPUESTAL YA QUE SON UN SUBCONJUNTO DEL CONJUNTO UNIVERSAL PRESUPUESTADO.

### 6.3. PRESUPUESTOS AUXILIARES

EL PRESUPUESTO ANUAL ESTÁ INTEGRADO BÁSICAMENTE POR DOS ÁREAS QUE SON:

- EL PRESUPUESTO OPERACIÓN
- EL PRESUPUESTO FINANCIERO

EN ESTA ÚLTIMA PARTE DEL CAPÍTULO SE REFERIRÁ AL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN, Y SE ANALIZARÁ CADA UNA DE LAS DIVISIONES QUE LO INTEGRAN, INDICANDO QUIÉNES SON LOS RESPONSABLES DE CUMPLIR CON CADA UNO DE LOS PRESUPUESTOS, PARA RESPONDER ASÍ A LAS SIGUIENTES CUESTIONES: ¿QUÉ INFORMACIÓN DEBEN CONTENER, ¿DE DÓNDE ES POSIBLE SACAR DICHA INFORMACIÓN? ¿QUÉ MÉTODOS EXISTEN PARA PRONOSTICAR CIERTO COMPORTAMIENTO FUTURO? ETC.

POR LO QUE SE REFIERE AL PRESUPUESTO FINANCIERO, ÉSTE SERÁ TRATADO EN EL CAPÍTULO SIGUIENTE.

### 6.3.1. EL PRESUPUESTO DE VENTAS

LA PRIMERA ETAPA QUE ENFRENTARÁ LA ORGANIZACIÓN, SE RÁ LA DE DETERMINAR EL COMPORTAMIENTO DE SU DEMANDA, ES DECIR, CONOCER LO QUE SE ESPERA QUE HAGA EL MERCADO, DE TAL MANERA QUE UNA VEZ CONCLUÍDA ESTA ETAPA, SE ESTÉ CAPACITADO PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN PROPIO. ESTO ES LO QUE NORMALMENTE SE HACE, YA QUE LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS TIENEN CAPACIDAD OCIOSA, ES DECIR, LA DEMANDA ES MENOR QUE LA CAPACIDAD INSTALADA PARA PRODUCIR, EXISTEN EMPRESAS QUE LO PRIMERO QUE HACEN ES SU PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DEBIDO A QUE LA DEMANDA ES MAYOR QUE SU CAPACIDAD INSTALADA; ESTO ÚLTIMO ES LA EXCEPCIÓN; LO NORMAL ES QUE SE INICIE POR EL PRESUPUESTO DE VENTAS.

OTRO CASO ESPECIAL ES EL REFERENTE AL SECTOR PÚBLICO DONDE EL PROCEDIMIENTO ES INVERSO AL ESTUDIADO; PRIMERO SE PRESUPUESTAN LOS GASTOS O NECESIDADES DEL SECTOR PÚBLICO Y, CON BASE A ELLO SE DETERMINAN LOS INGRESOS QUE HABRÁN DE RECAUDARSE POR VÍA IMPOSITIVA.

PARA DESARROLLAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS ES RECOMENDABLE LA SIGUIENTE SECUENCIA:

- 1.- DETERMINAR CLARAMENTE EL LUGAR QUE DESEA LOGRAR LA EMPRESA, RESPECTO AL NIVEL DE VENTAS EN UN PERIODO DETERMINADO, ASÍ COMO LAS ESTRATEGIAS QUE SE DESARROLLARÁN PARA LOGRARLO,

- 2.- REALIZAR UN ESTUDIO DEL FUTURO DE LA DEMANDA, APOYADO EN CIERTOS MÉTODOS QUE GENEREN OBJETIVIDAD EN LOS DATOS, TALES COMO ANÁLISIS DE REGRESIÓN Y CORRELACIÓN, ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA, ETC.
- 3.- BASÁNDOSE EN LOS DATOS DESEADOS PARA EL FUTURO QUE GENERÓ EL PRONÓSTICO DEL INCISO 2., Y EN EL JUICIO PROFESIONAL DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS, SE ELABORA EL PRESUPUESTO DE ÉSTAS TRATANDO DE DIVIDIRLO POR ZONAS, DIVISIONES, LÍNEAS, ETC., DE TAL FORMA QUE SE FACILITE LA EJECUCIÓN DEL MISMO.

UNA VEZ ACEPTADO EL PRESUPUESTO DE VENTAS, DEBE COMUNICARSE A TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA QUE SE PLANIFIQUE EL PRESUPUESTO DE INSUMOS. AL FINAL DEL CAPÍTULO SE HARÁ UNA ILUSTRACIÓN GLOBAL DE TODO EL PRESUPUESTO ANUAL DE OPERACIÓN.

### 6.3.2. EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

UNA VEZ QUE EL PRESUPUESTO DE VENTAS ESTÁ DETERMINADO, SE DEBE ELABORAR EL PLAN DE PRODUCCIÓN, ÉSTE ES IMPORTANTE YA QUE DE ÉL DEPENDERÁ TODO EL PLAN DE REQUERIMIENTOS RESPECTO A LOS DIFERENTES INSUMOS O RECURSOS QUE SE UTILIZARÁN EN EL PROCESO PRODUCTIVO,

PARA DETERMINAR LA CANTIDAD QUE SE DEBE PRODUCIR DE

CADA UNA DE LAS LÍNEAS QUE VENDE LA ORGANIZACIÓN, HAY QUE CONSIDERAR LAS SIGUIENTES VARIABLES; LAS VENTAS PRESUPUESTADAS DE CADA LÍNEA; LAS EXISTENCIAS FINALES DESEADAS PARA CADA TIPO DE LÍNEA (QUE PUEDEN SER DETERMINADOS EN FUNCIÓN DE ROTACIONES QUE SE DESEEN DE LA EXISTENCIA POR LÍNEA; DICHA ROTACIÓN DEBERÁ SER LA ÓPTIMA PARA EL CASO ESPECÍFICO DE QUE SE TRATE) Y LA EXISTENCIA INICIAL CON QUE SE CUENTE PARA CADA LÍNEA.

$$\begin{array}{l} \text{PRESUPUESTO} \\ \text{DE PRODUCCION} \\ \text{POR LÍNEA} \end{array} = \begin{array}{l} \text{VENTAS} \\ \text{PRESU-} \\ \text{PUESTA-} \\ \text{DAS} \end{array} + \begin{array}{l} \text{EXISTENCIA} \\ \text{FINAL} \\ \text{DESEADA} \end{array} + \begin{array}{l} \text{EXISTENCIA} \\ \text{INICIAL DE} \\ \text{PRODUCTOS} \\ \text{TERMINADOS} \end{array}$$

LA FÓRMULA ANTERIOR SUPONE QUE LA EXISTENCIA EN PROCESO TIENE CAMBIOS POCO SIGNIFICATIVOS.

HASTA AHORA SE HA PLANTEADO LA NECESIDAD DE CONOCER LOS NIVELES DE EXISTENCIA AL PRINCIPIO Y AL FINAL DEL PERÍODO PRODUCTIVO; SIN EMBARGO, DENTRO DE DICHO PERÍODO HAY QUE DETERMINAR CUAL ES LA POLÍTICA DESEADA PARA CADA EMPRESA RESPECTO A LA PRODUCCIÓN. LAS POLÍTICAS MÁS COMUNES SON:

- 1.- PRODUCCIÓN ESTABLE Y EXISTENCIA VARIABLE
- 2.- PRODUCCIÓN VARIABLE I EXISTENCIA ESTABLE
- 3.- COMBINACIÓN DE 1 Y 2

CADA UNA DE LAS POLÍTICAS NOS OFRECE VENTAJAS Y DES

VENTAJAS, LO QUE NOS LLEVA A CONCLUIR QUE DEPENDERÁ DE CADA CASO ESPECÍFICO DETERMINAR CUÁL ES LA MÁS CONVENIENTE PARA LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

VEAMOS LAS VENTAJAS DE LA PRIMERA POLÍTICA: LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN TIENDEN A SER MENORES; SE INCREMENTA LA MORAL DE LOS EMPLEADOS AL NO EXISTIR UNA ROTACIÓN ACELERADA; NO SE REQUIERE TRABAJAR A MARCHA FORZADA EN LOS MESES PICOS DE DEMANDA, ETC.

TAMBIÉN TIENE SUS DESVENTAJAS; PUEDE LLEGARSE A UNA EXISTENCIA DEMASIADO ALTA, LO QUE TRAE COMO CONSECUENCIA UNA SOBREENVERSIÓN OCIOSA QUE ORIGINA UN COSTO DE OPORTUNIDAD DE TENER DICHO DINERO EN OTRA INVERSIÓN MÁS PRODUCTIVA. TAMBIÉN PUEDE DAR LUGAR A DESPERDICIO DE EXISTENCIA QUE, POR MOTIVOS ESTACIONALES, NO PUEDAN REALIZARSE A UN PRECIO ADECUADO, Y PUDIERA TAMBIÉN NACER UN PROBLEMA DE ALMACENAMIENTO EN LOS MESES EN QUE LAS VENTAS DISMINUYEN.

EN NUESTRO MEDIO AMBIENTE, DEBIDO A QUE LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS TIENEN CAPACIDAD OCIOSA, Y A QUE LA MANO DE OBRA NO ES EVENTUAL NI POR TEMPORADA, SINO QUE ES DE PLANTA, LA ALTERNATIVA DE PRODUCCIÓN VARIABLE ES POCO APROPIADA.

LO QUE PUEDE LOGRARSE ES TENER UNA PRODUCCIÓN FLEXIBLE, AJUSTADA CON LOS CICLOS DE VENTAS Y LOS NIVELES DE EXISTENCIA; PERO TRATANDO DE MANTENER, HASTA DONDE SEA POSIBLE,



LA PRODUCCIÓN CON LAS MENORES VARIACIONES DE ALZAS Y BAJAS.

### 6.3.3. PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA Y DE COMPRAS

EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN, UNA VEZ CONCLUIDO,  
NOS PROPORCIONA EL MARCO DE REFERENCIA PARA DIAGNOSTICAR LAS  
NECESIDADES DE LOS DIFERENTES INSUMOS.

BAJO CONDICIONES NORMALES, CUANDO NO SE ESPERA ESCA-  
ZÉS DE MATERIA PRIMA, LA CANTIDAD ESTARÁ EN FUNCIÓN DEL ES-  
TÁNDAR QUE SE HAYA DETERMINADO PARA CADA TIPO DE ELLAS, EN CA-  
DA PRODUCTO, ASÍ COMO DE LA CANTIDAD PRESUPUESTADA PARA PRODU-  
CIR EN CADA LÍNEA, INDICANDO A LA VEZ, EL TIEMPO EN QUE SE RE-  
QUERIRÁ.

$$\begin{array}{r} \text{MATERIA} \\ \text{PRIMA} \\ \text{REQUERIDA A} \end{array} = \begin{array}{r} \text{PRODUCCION PRESU-} \\ \text{PUESTADA DE UNA} \\ \text{LINEA} \end{array} \times \begin{array}{r} \text{ESTANDAR} \\ \text{MATERIA} \\ \text{PRIMA A} \end{array}$$

EL PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA SE DEBE EX-  
PRESAR EN UNIDADES MONETARIAS, UNA VEZ QUE EN EL DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS SE DEFINA EL PRECIO AL CUAL SE VA A ADQUIRIR, CONSTI-  
TUYENDO ASÍ EL COSTO DE MATERIAL PRESUPUESTADO.

EN ESTE PRESUPUESTO SE INCLUYE ÚNICAMENTE EL MATE-  
RIAL DIRECTO, YA QUE LOS MATERIALES INDIRECTOS (LUBRICANTES  
ACCESORIOS, ETC.), SE INCORPORAN EN EL PRESUPUESTO DE GASTOS  
INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

LOS BENEFICIOS DEL PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA SON:

- 1.- INDICA LAS NECESIDADES DE MATERIA PRIMA PARA UN DETERMINADO PERÍODO PRESUPUESTAL EVITÁNDOSE ASÍ CUELLOS DE BOTELLA EN LA PRODUCCIÓN POR FALTA DE ABASTECIMIENTO
- 2.- GENERA INFORMACIÓN PARA COMPRAS, LO QUE PERMITE A ESTE DEPARTAMENTO PLANEAR SUS ACTIVIDADES.
- 3.- DETERMINAR NIVELES ADECUADOS DE INVENTARIOS PARA CADA TIPO DE MATERIA PRIMA
- 4.- EJERCER EL CONTROL ADMINISTRATIVO, RESPECTO A LA EFICIENCIA CON QUE SE MANEJA LA MATERIA PRIMA

EL GERENTE DE COMPRAS ES RESPONSABLE DEL PRESUPUESTO DE SU ÁREA, YA QUE CON EL PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA PREPARADO ANTERIORMENTE, JUNTO CON LAS POLÍTICAS DE EXISTENCIA QUE SE ESTABLEZCAN PARA CADA MATERIA PRIMA, SE DETERMINARÁ EL NÚMERO DE UNIDADES Y EL TIEMPO EN QUE HABRÁN DE LLEVARSE A CABO LAS COMPRAS Y EL COSTO EN QUE SE INCURRIRÁ EL REALIZAR DICHAS OPERACIONES QUE SERÁ LA CANTIDAD DE CADA MATERIA PRIMA QUE SE COMPRARÁ POR EL PRECIO ESTÁNDAR AL QUE SE PLANEA ADQUIRIR.

#### 6.3.4. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

ESTE PRESUPUESTO TRATA DE DIAGNOSTICAR CLARAMENTE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS (BÁSICAMENTE MANO DE OBRA DIRECTA) Y CÓMO ACTUAR, DE ACUERDO CON DICHO DIAGNÓSTICO, PARA SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LA PRODUCCIÓN PLANEADA.

LA METODOLOGÍA A EMPLEAR DEBE SER IDÓNEA PARA DETERMINAR EL ESTÁNDAR EN HORAS DE MANO DE OBRA PARA CADA TIPO DE LÍNEA QUE PRODUCE LA PANIFICADORA, ASÍ COMO LA CALIDAD DE MANO DE OBRA QUE SE REQUIERE; CON LO ANTERIOR, PODEMOS DETECTAR SI SE NECESITAN MÁS RECURSOS HUMANOS, O SI LOS ACTUALES SON SUFICIENTES.

EJEMPLO:

SI HAY 20 LÍNEAS DE PRODUCTOS DIFERENTES EN LA PANIFICADORA LA LÍNEA "B" (BARRAS) REQUIERE PRODUCIR 500 BARRAS PARA EL DÍA DE HOY, SE PUEDE CALCULAR LA MANO DE OBRA DIRECTA PARA DICHA LÍNEA SI TOMAMOS EN CUENTA QUE REQUERIMOS 1,10 HORAS DE MAESTRO FRANCÉS PARA PREPARAR Y REVOLVER LA MASA DE 500 BARRAS POR LO QUE LA MANO DE OBRA UNITARIA POR BARRA ES DE :

$$\frac{1,10}{500} = .0022 \text{ DE HORA POR CADA BARRA}$$

ASÍ A LA VEZ: 2,5 HORAS DE UN FRANCÉS FORMADOR DE BARRA:  $\frac{2,5}{500} = .005$  HORA POR CADA BARRA Y UN FRANCÉS QUE ACOMODE Y META A HORNEAR  $\frac{,5}{500} = .001$  DE HORA POR CADA BARRA.

DICHA LÍNEA REQUIERE

$$\begin{aligned} 500 \times .0022 \text{ (MAESTRO FRANCESERO)} &= 1.10 \text{ HORA} \\ 500 \times .005 \text{ (FRANCESERO FORMADOR)} &= 2.5 \text{ DE HORA} \\ 500 \times .001 \text{ (FRANCESERO ACOMODADOR)} &= .5 \text{ DE HORA} \\ 1.10 \text{ HORA} &= 1 \text{ HORA } 6 \text{ MINUTOS} \\ 2.5 \text{ HORA} &= 2 \text{ HORAS } 30 \text{ MINUTOS} \\ \underline{.5 \text{ HORA}} &= \underline{0 \text{ HORAS } 30 \text{ MINUTOS}} \\ 4.1 \text{ HORA} &= 4 \text{ HORAS } 6 \text{ MINUTOS} \end{aligned}$$

4 HORAS 6 MINUTOS PARA TENER 500 BARRAS EN UN DÍA, SI EN LA PANIFICADORA TRABAJAN LOS OBREROS 8 HORAS, TENEMOS; 3 OBREROS X 8 HORAS = 24 HORAS OBRERO; DE LAS CUALES 4 HORAS 6 MINUTOS SE UTILIZAN EN LA FORMACIÓN DE BARRA.

UNA VEZ HECHO LO ANTERIOR PARA CADA LÍNEA, SE PUEDE APRECIAR SI EL PERSONAL CON QUE CUENTA LA ORGANIZACIÓN ES SUFICIENTE O PLANEAR CUÁNTO, DE QUÉ CALIDAD Y CUÁNDO HAY QUE HACER NUEVAS CONTRATACIONES. UNA VEZ CALCULADO EL NÚMERO DE OBREROS REQUERIDOS, SE DEBE DETERMINAR LO QUE COSTARÁ ESA CANTIDAD DE RECURSOS HUMANOS, O SEA, TRADUCIR EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EXPRESADA EN HORAS ESTÁNDAR, O EN NÚMERO DE PERSONAS Y CALIDAD DE LAS MISMAS, A TÉRMINOS DE UNIDADES MONETARIAS. ES DECIR LLEGAR A CALCULAR EL PRESUPUESTO DEL COSTO DE MANO DE OBRA.

6.3.5. PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION INDIRECTOS

ESTE PRESUPUESTO DEBE ELABORARSE CON LA PARTICIPACIÓN

DE TODOS LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD DEL ÁREA PRODUCTIVA QUE EFECTÚAN CUALQUIER GASTO PRODUCTIVO INDIRECTO. ES IMPORTANTE QUE AL ELABORAR DICHO PRESUPUESTO, SE DETECTE PERFECTAMENTE EL COMFORTAMIENTO DE CADA UNA DE LAS PARTIDAS DE GASTOS INDIRECTOS, DE TAL MANERA QUE LOS GASTOS DE FABRICACIÓN VARIABLES SE PRESUPUESTEN EN FUNCIÓN DEL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN PREVIAMENTE DETERMINADO Y LOS GASTOS DE FABRICACIÓN FIJOS, SE PLANEEAN DENTRO DE UN RANGO DETERMINADO DE CAPACIDAD, INDEPENDIENTEMENTE DEL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN PRESUPUESTADO,

CUANDO SE HA ELABORADO EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN, DEBE CALCULARSE LA TASA DE APLICACIÓN, TANTO EN SU PARTE VARIABLE, COMO EN SU PARTE FIJA Y ELEGIR UNA BASE QUE SEA ADECUADA PARA LA ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN INDIRECTOS, POR EJEMPLO: SI DENTRO DEL PRESUPUESTO GLOBAL, LA DEPRECIACIÓN CONSTITUYE UN 40% SERÁ CONVENIENTE ELEGIR HORAS MÁQUINA, COMO BASE PARA LA OBTENCIÓN DE LA TASA. UNA VEZ REALIZADO LO ANTERIOR, PODEMOS SINTETIZAR EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN DE LA SIGUIENTE MANERA:

$$Y = A + BX$$

DONDE A REPRESENTA LOS GASTOS DE FABRICACIÓN FIJOS, B LOS COSTOS VARIABLES POR UNIDAD A PRODUCIR Y X EL VOLUMEN PLANEADO DE ACTIVIDAD. ÉSTO NO ES OTRA COSA QUE LA APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE PRESUPUESTO FLEXIBLE, A LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO DEL PLAN ANUAL ES MUY

IMPORTANTE UTILIZAR EL DENOMINADO PRESUPUESTO FLEXIBLE QUE CONSISTE EN PRESUPUESTAR A DIFERENTES NIVELES DE ACTIVIDAD, TANTO LOS INGRESOS COMO LOS GASTOS, DEPENDIENDO DEL COMPORTAMIENTO QUE MANIFIESTEN ÉSTOS COMO AQUÉLLOS, EN FUNCIÓN DE UNA ACTIVIDAD DETERMINADA.

EL USO DEL PRESUPUESTO FLEXIBLE COBRA IMPORTANCIA CUANDO SE EMPLEA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL, LO QUE PERMITE COMPARAR LO REAL CON LO QUE DEBERÍA HABER OCURRIDO Y ASÍ ESTAR EN DISPOSICIÓN DE REALIZAR UN BUEN DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EMPRENDER LAS ACCIONES APROPIADAS, YA QUE LA UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO FIJO, NO AYUDA A UNA CORRECTA EVALUACIÓN.

CONTRARIO AL PRESUPUESTO FLEXIBLE, SE ENCUENTRA EL FIJO, QUE CONSISTE EN DETERMINAR EL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN EN UN NIVEL ESPECÍFICO, EN EL CUAL NUNCA SE TRABAJA. SIEMPRE SE ESTARÁ ARRIBA O ABAJO, POR LO QUE AL REALIZAR LA COMPARACIÓN DE LO PRESUPUESTADO EN UN CIERTO NIVEL, CON LO REALIZADO EN OTRO DIFERENTE, RESULTARÁ OCIOSO E INEFICAZ, DE AHÍ QUE EL PRESUPUESTO FIJO HA PASADO A SER PARTE DE LA HISTORIA, POR SU FALTA DE DUCTILIDAD.

EL PRESUPUESTO FLEXIBLE TIENE SU APOYO TÉCNICO EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS. ESTE PRESUPUESTO SE PUEDE APLICAR A CUALQUIER ÁREA DE LA EMPRESA.

POR EJEMPLO: AL PLANEAR LOS GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN BAJO EL SUPUESTO DE QUE SE VA A TRABAJAR A UN NIVEL DE 100 HORAS MANO DE OBRA, A UN COSTO DE \$ 106.250 Y AL FINAL DEL PERÍODO RESULTA QUE SE TRABAJARON 80 HORAS Y SE GASTARON \$ 70.000 LO CUAL, A PRIORI RESULTARÍA FAVORABLE, YA QUE EL PRESUPUESTO ES DE \$ 106.250 Y SE GASTARON SOLO \$ 70.000

PERO SI SE UTILIZA EL PRESUPUESTO FLEXIBLE, HUBIERA SIDO EXPRESADO DE LA SIGUIENTE MANERA: GASTOS DE FABRICACIÓN PRESUPUESTADO = 20000 + 250 (x) DONDE 20 000 SON LOS GASTOS DE FABRICACIÓN FIJOS Y \$ 250 ES LA TASA DE FABRICACIÓN VARIABLE POR HORA, POR LO QUE SI SE TRABAJA A UN NIVEL DE 80 HORAS LO QUE SE DEBIÓ HABER GASTADO SERÍA  $Y = 20\ 000 + 250 (80) =$  \$ 40 000 CONTRA LOS \$ 70.000 QUE EFECTIVAMENTE SE GASTARON; AQUÍ SE AFIRMARÍA QUE HAY UNA VARIACIÓN DESFAVORABLE. ESTE ANÁLISIS ES CORRECTO, PORQUE ESTAMOS COMPARANDO LO QUE SE GASTÓ A UN NIVEL DE 80 HORAS, CONTRA LO QUE SE DEBERÍA HABER GASTADO AL MISMO NIVEL.

#### 6.3.6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN (ADMINISTRACIÓN Y VENTAS)

ESTE PRESUPUESTO TIENE COMO MISIÓN PLANEAR LOS GASTOS EN QUE INCURRIRÁN LAS FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA, PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE SU NATURALEZA, DE IGUAL MANERA QUE LOS GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN; AMBOS GASTOS, DE ADMINISTRACIÓN Y DE VENTA, DEBEN SER SEPARADOS EN TODAS LAS PARTIDAS EN VARIAS

BLES Y FIJOS, PARA LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO FLEXIBLE A ESTAS ÁREAS.

EL VOLUMEN AL CUAL CAMBIARÁN LAS PARTIDAS VARIABLES NO SERÁ EL DE PRODUCCIÓN, SINO EL ADECUADO A SU FUNCIÓN, QUE EN EL CASO CONCRETO DE LA DE VENTAS, SERÁ EL VOLUMEN DE ÉSTAS ÚLTIMAS LO QUE DETERMINARÁ LA CANTIDAD PRESUPUESTADA POR EJEMPLO, COMISIONES A LOS ENCARGADOS

EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA ES IMPORTANTE QUE SUS COSTOS VARIABLES SE DETERMINEN EN FUNCIÓN DE LAS HORAS TRABAJADAS POR LOS OFICINISTAS.

LA IDEA BÁSICA ES QUE LUEGO DE DETERMINAR LOS DIFERENTES NIVELES DE ACTIVIDAD, SE ESTÉ CAPACITADOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN, MEDIANTE EL EMPLEO DEL PRESUPUESTO FLEXIBLE.

### 6.3.7. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

EL PLAN ANUAL DEBE CULMINAR CON LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS, QUE SON EL REFLEJO DEL LUGAR EN DONDE LA ADMINISTRACIÓN QUIERE COLOCAR A LA PANIFICADORA, ASÍ COMO A CADA UNA DE LAS ÁREAS, DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS QUE SE FIJARON PARA LOGRAR LA SITUACIÓN GLOBAL.

APARTE DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS ANUALES, PUEDEN ELABORARSE REPORTES FINANCIEROS MENSUALES O



TRIMESTRALES, O CUANDO SE JUZGUE CONVENIENTE, PARA EFECTOS DE RETROALIMENTACIÓN, LO QUE PERMITE TOMAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS QUE SE JUZGUEN OPORTUNAS EN CADA SITUACIÓN.

EL PRESUPUESTO DE VENTAS, EL DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y EL DE GASTOS DE OPERACIÓN, PRODUCEN EL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO; EN SÍNTESIS, EL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN DA ORIGEN AL ESTADO DE RESULTADOS.

EL PRESUPUESTO FINANCIERO, AUNADO A CIERTOS DATOS DEL ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO, EXPRESA EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO.

AMBOS, EL ESTADO DE RESULTADOS Y EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA, INDICAN EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO. CON ESTOS TRES INFORMES QUEDA CONCLUIDA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL, O PLAN MAESTRO DE UNA EMPRESA, QUE HABRÁ DE COLOCARSE EN EL SITIO HACIA DONDE LAS ACCIONES DISEÑADAS POR LA ALTA GERENCIA INTENTAN CONducIRLA.

#### EL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO MAESTRO

UNA VEZ QUE SE HAN EXPLICADO LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE CADA UNA DE LAS PARTES QUE INTEGRAN EL PRESUPUESTO ANUAL, SE ELABORARÁ CADA UNA DE ELLAS.

## PRESUPUESTO FINANCIERO

### 7.1. GENERALIDADES

EN EL CAPÍTULO ANTERIOR, SE ANALIZÓ EL PRESUPUESTO MAESTRO O ANUAL, INTEGRADO POR DOS TIPOS DE PRESUPUESTOS: EL DE OPERACIÓN, Y EL FINANCIERO.

YA SE HA ESTUDIADO DEBIDAMENTE EL PRIMERO DE ELLOS Y CADA UNA DE LAS PARTES QUE LO INTEGRAN. TOCA AHORA PROFUNDIR SOBRE EL PRESUPUESTO FINANCIERO, HACIENDO HINCAPIÉ EN LOS SIGUIENTES TÓPICOS: EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO, EL PRESUPUESTO DE INVERSIONES O ADICIONES DE ACTIVOS NO CIRCULANTES Y LA ELABORACIÓN DEL BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO.

LA ESENCIA DEL PRESUPUESTO FINANCIERO SURGE DE LA INFORMACIÓN GENERADA POR EL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN. SE RECUERDA QUE SON TRES GRANDES PRESUPUESTOS LOS QUE ENGLOBALAN UN MODELO ECONÓMICO DE PLANEACIÓN: EL PLAN DE MERCADOS, EL FINANCIERO Y EL DE REQUERIMIENTOS DE INSUMOS. LOS DOS PRIMEROS CONSTITUYEN LA BASE PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN Y UNA VEZ QUE ÉSTE HA SIDO INTEGRADO, SE LE UTILIZA COMO MARCO DE REFERENCIA PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO FINANCIERO, QUE JUNTO CON EL DE OPERACIÓN, CONSTITUYEN LA HERRAMIENTA POR EXCELENCIA PARA TRADUCIR, EN TÉRMINOS MONETARIOS

EL DISEÑO DE ACCIONES QUE HABRÁN DE REALIZARSE A TRAVÉS DEL  
PLAN ANUAL O DE CORTO PLAZO.

## CONCLUSIONES

- 1.- AL ENTENDER Y CONOCER EL MUNDO DE LAS FINANZAS, ASÍ COMO EL DESARROLLO DE ESTAS A TRAVÉS DEL TIEMPO NOS DAMOS CUENTA DE LA IMPORTANCIA QUE TOMA EN LA ACTUALIDAD CONTAR CON ESTA HERRAMIENTA PARA LOGRAR UNA CERTERA TOMA DE DECISIONES.
- 2.- EL ACELERADO Y COMPLICADO CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA SOCIEDAD ACTUAL NOS OBLIGA A ESTAR MÁS PREPARADOS Y ACTUALIZADOS EN LO QUE A INFORMACIÓN SE REFIERE POR ESO LA INFORMACIÓN FINANCIERA SE CONVIERTE EN NUESTROS DÍAS EN UN MECANISMO DE PLANEACIÓN QUE NOS PERMITE LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
- 3.- ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA EL ASPECTO INFLACIONARIO HOY EN DÍA PUES SIN CONSIDERARLO, EL RIESGO DE LA INDUSTRIA SE INCREMENTARÍA Y SERÍA MÁS DIFÍCIL NUESTRA SUBSISTENCIA.
- 4.- LA PLANEACIÓN FINANCIERA ES UN PROCESO QUE NOS PERMITE ACERCARNOS MÁS A LO QUE ES PROBABLE CON EL FIN DE ESTAR PREVENIDOS Y PODER DETERMINAR QUE ES LO QUE VA A SUCEDER; QUE ES LO QUE UN NEGOCIO REQUIERE.
- 5.- LA PLANEACIÓN FINANCIERA NUNCA VA A SER UN SUSTITUTO DE LA TOMA DE DECISIONES SIN EMBARGO ES UNA GUÍA QUE NOS DA CERTIDUMBRE Y MENOS RIESGO EN EL MOMENTO DE UNA DECISIÓN.

6.- CON LA NUEVA IDEA DE MANEJAR NUESTROS RECURSOS FINANCIEROS NO ENFRENTAMOS A UN CAMINO MÁS QUE NOS PERMITE TENER UNA SOLVENCIA MEJOR ASÍ COMO EL USO CORRECTO DE NUESTROS RECURSOS.

### RECOMENDACIONES

EL AMPLIO MATERIAL FINANCIERO QUE EXISTE EN LA ACTUALIDAD NOS PRESENTA UNA CONFUSIÓN DE IDEAS EN CUANTO A SU APLICACIÓN ASÍ COMO AL EXISTIR TEXTOS EN OTROS IDIOMAS PODRÍAMOS CAER EN LA CONFUSIÓN Y RECHAZO DE ESTA TÉCNICA QUE ES DE GRAN IMPORTANCIA EN LA VIDA DIARIA DE UNA EMPRESA; POR ESTE MOTIVO EL SEMINARIO DE TRABAJO E INVESTIGACIÓN QUE PRESENTAMOS TRATA DE SER LO MÁS CLARO Y PRECISO PARA NO CAER EN AMBIGÜEDADES QUE MÁS QUE ORIENTAR PODRÍAN CONFUNDIR.

BIBLIOGRAFIA

- DONAL J, KOOSIS. INTRODUCCIÓN A LA INFERENCIA ESTADÍSTICA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA. EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO 1980.
- ESTEBAN FERNANDEZ, LUIS MIGUEL. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS DENTRO DE UNA PANIFICADORA EN EL DISTRITO FEDERAL, UIC. MÉXICO, 1988.
- MENDEZ, SILVESTRE. INFLACIÓN Y DESEMPLEO, INTERAMERICANA MÉXICO, 1984.
- PINEDA CALDERON, MARIO RUBEN. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS PROGRAMAS DE FINANZAS QUE SE IMPARTEN EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNAM. UNAM MÉXICO 1985.
- RIO GONZALEZ, CRISTOBAL. TÉCNICA PRESUPUESTAL ECASA MÉXICO 1985
- STEVENSON, RICHARD A. FUNDAMENTOS DE FINANZAS, Mc. GRAW HILL MÉXICO, 1983.
- SUBDIRECCION DE ANALISIS BURSÁTIL DE CASA DE BOLSA INVERLAT ANÁLISIS FINANCIERO ECONÓMICO Y BURSÁTIL NÚMERO 22, 23, 24 MÉXICO, 1988.