

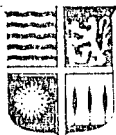
318508

10

255

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL



ESCUELA DE CONTADURIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1987-1992

"PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO  
EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA"

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
*LICENCIADO EN CONTADURIA*

PRESENTA:

ADELA GUADALUPE IBARRA ORNELAS

ASESOR DE TESIS:

MARIO RUBEN PINEDA CALDERON

MEXICO D.F.

1993.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



## **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.

---

---

## INDICE

---

---

INTRODUCCION . . . 2

### METODOLOGIA

i PRIMERA FASE

i.1 PLANEACION DE INVESTIGACION CONTABLE . . . 5

i.2 SELECCION DEL TEMA . . . 5

i.3 UBICACION DEL TEMA . . . 6

i.4 MOTIVOS . . . 7

i.5 OBJETIVOS . . . 7

i.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA . . . 8

i.7 HIPOTESIS DEL TRABAJO . . . 8

ii SEGUNDA FASE

ii.1 RECOPIACION . . . 9

ii.2 OBSERVACION . . . 9

ii.3 ENTREVISTA . . . 10

ii.4 RECOPIACION DOCUMENTAL . . . 10

iii TERCERA FASE

iii.1 PROCESAMIENTO . . . 11

iv CUARTA FASE

iv.1 INTERPRETACION . . . 13

v	QUINTA FASE	
v.1	COMUNICACION . . .	15
v.2	LIMITES Y ADVERTENCIAS . . .	15
I	INSTITUCION EDUCATIVA	
1.1	DEFINICION DE INSTITUCION EDUCATIVA . . .	18
1.2	ORGANIZACION . . .	22
1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL . . .	31
1.4	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA . . .	34
1.5	ESTRUCTURA DE LA INVERSION . . .	43
II	ANALISIS DE POSICION FINANCIERA	
2.1	CONCEPTO . . .	53
2.2	CARACTERISTICAS . . .	54
2.3	METODOS DE ANALISIS . . .	55
2.3.1	MEDIDAS PREVIAS AL ANALISIS . . .	56
2.3.2	METODO DE PORCIENTOS FINANCIEROS . . .	57
2.3.3	METODO DE RAZONES SIMPLES . . .	59
2.3.4	METODO DE RAZONES ESTANDAR . . .	64
2.3.5	METODO DE RAZONES BURSATILES . . .	68
2.3.6	METODO DE AUMENTO Y DISMINUCIONES. . .	72
2.3.7	METODO DE TENDENCIAS . . .	74
2.3.8	METODO DE ANALISIS DE PRECIOS . . .	76

III	PLANEACION FINANCIERA	
3.1	DEFINICION . . .	82
3.2	OBJETIVOS Y SU CLASIFICACION . . .	83
3.3	POLITICAS . . .	91
3.4	ESTRUCTURA DE LAS POLITICAS . . .	93
3.5	NORMAS Y LIMITACIONES . . .	95
3.6	RELACION, PLANEACION Y PRESUPUESTO . . .	96
3.7	TAREA DEL DIRECTOR FINANCIERO . . .	97
3.8	METODOS DE PLANEACION FINANCIERA . . .	98
IV	PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO	
4.1	GENERALIDADES . . .	116
4.2	PLANEACION FISCAL FINANCIERA . . .	119
4.3	PLANEACION A CORTO PLAZO . . .	122
V	CONTROL FINANCIERO	
5.1	CONCEPTO . . .	134
5.2	CARACTERISTICAS . . .	135
5.3	CONTROL FINANCIERO DUPONT . . .	136
5.4	CONTROL FINANCIERO HEMA . . .	138
5.5	CONTROL FINANCIERO MIXTO . . .	141

## VI TOMA DE DECISIONES

6.1 CONCEPTO . . . 143

6.2 CARACTERISTICAS . . . 144

6.3 CLASIFICACION . . . 146

6.4 ELEMENTOS . . . 153

6.5 PROCESO . . . 155

6.6. MATRIZ Y TABLA DE DECISIONES . . . 157

6.7 FACTOR DE EXITO O FIAACASO DE EJECUTIVOS. . . 159

## CASO PRACTICO Y CONCLUSIONES

## ANEXOS

## BIBLIOGRAFIA

---

## INTRODUCCION

El papel en la planeación en todos los niveles administrativos debe acentuarse y reconocerle mayor importancia mediante un sistema presupuestal.

Les hablaré de la importancia de que exista una planeación financiera a corto plazo en una Institución Educativa.

El cálculo y estimación de acontecimientos origina la elaboración de presupuestos que son la expresión que se da en términos financieros a los planes de la Gerencia para el funcionamiento de la empresa durante periodos determinados.

La planeación financiera es una herramienta de indiscutible utilidad para la empresa, ya que la situación tan difícil y compleja que vive actualmente la humanidad y por consiguiente las empresas de ésta época; Originan insertidumbre ante los Empresarios en un momento dado.

El propósito es el de tener una visión de planeación, presupuestal para que el empresario vea futuro y este preparado a enfrentar las condiciones cambiantes, ya que es de considerable importancia, el que la empresa deba determinar primeramente hacia donde desea ir, debe fijar sus objetivos, luego y solo entonces deberá organizarse para alcanzarlos. Así pues creando seguridad de los empresarios para determinar su posición en un momento dado, considerando que actualmente la base del éxito para las empresas será la capacidad de quien lleve a cabo su dirección quien tendrá que valerse de todos los medios para el logro de los objetivos para lo que se pensó y crearon dichas empresas.

La planeación financiera, es sin lugar a dudas una de las funciones determinantes del éxito o fracaso de una Empresa.

El aspecto financiero puede considerarse como el eje de alineación del negocio y el termómetro de su administración

Aquí proporcionaré a los directores los instrumentos prácticos de trabajos que requieren para la toma de decisiones.

Describiré a la Institución Educativa, el concepto de planeación financiera y todo lo que esta encierra, al igual que el análisis de posición



financiera y los diferentes métodos de análisis, que es la planeación Financiera a corto plazo, El concepto de control Financiero explicando el control Dupont, Pema, Mixto llegando a la toma de decisiones.

---

---

## METODOLOGIA

---

## **i.- PRIMERA FASE**

---

### **i.1 PLANEACION DE INVESTIGACION CONTABLE**

Comprende la formulación de un plan de acción a seguir que involucra el determinar el tipo de investigación contable para efectos de una correcta planeación financiera dentro de una institución educativa.

### **i.2 SELECCION DEL TEMA**

Cuenta con los requisitos mínimos que toda selección debe guardar

#### **Interés Personal**

Me interesa ya que habiendo trabajado para una Institución Educativa me fué claro percibir la necesidad que tiene esta de una correcta planeación financiera.

#### **Originalidad Relativa**

El tema de planeación financiera es un tema que ha sido tratado pero no ha sido enfocado a una Institución Educativa ya que no se le ha dado la importancia adecuada a este tipo de instituciones con respecto al manejo de una correcta planeación financiera, generalmente es por que estas instituciones al iniciar son muy pequeñas y con el transcurso del tiempo estas crecen y se olvida de la planeación.

Es por eso que el tema es original ya que será una guía para todas aquellas personas que tengan a cargo una Institución Educativa.

## Identificación Profesional

Este tema tiene mucha identificación con mi profesión ya que la planeación Financiera a corto plazo esta ligada con mi profesión.

### i.3 UBICACION DEL TEMA

Para ubicar el tema dentro del campo de la contaduría, se siguió el método deductivo que va de lo general a lo particular, como se indica a continuación

Carrera: Licenciado en Contaduría Pública  
Rama: Contabilidad  
Area: Finanzas

#### Tema Genérico:

ADMINISTRACION FINANCIERA.

Planear financieramente a corto plazo en una Institución educativa para tener un enfoque adecuado ayudando la maximización de utilidades reduciendo los costos

#### Tema Especifico:

"Planeación Financiera a corto Plazo en una institución Educativa"

#### Especificación del tema:

Análisis, Planeación y control financiero para obtener una adecuada visión de la empresa y lograr con éxito una toma de desiciones.

## **i.4 MOTIVOS**

El tema de Planeación Financiera plazo, ha sido muy tratado pero el motivo que me lleva a enfocarlo a una institución educativa es que al haber trabajado en una institución educativa observé que el Análisis, Planeación y Control Financiero no es utilizado por lo tanto en ocasiones caen en un descontrol total teniendo muy malos resultados.

La toma de decisiones debe ser a corto plazo ya que este tipo de instituciones generalmente los cambios que sufre son en 1 año.

Por lo antes dicho me gustaría hacer conciencia en los dirigentes de dichas instituciones de la importancia que tiene la aplicación de la planeación financiera a corto plazo y los beneficios que esta causa.

## **i.5 OBJETIVOS**

- El papel de la planeación en todos los niveles administrativos debe acentuarse y reconocerse mayor importancia dentro de una institución educativa.
- Los directores se verán hacia el futuro estando preparados, a fijar metas determinando primeramente hacia donde desea ir luego y solo entonces tomará decisiones en base de una planeación Financiera para alcanzarlos.
- Que el Director este seguro de la situación futura de su institución
- Buscar los beneficios que el análisis, planeación y control financiero puede aportar a una institución colectiva
- Satisfacer una inquietud personal
- Descubrir el resultado en las instituciones educativas al aplicar un análisis, planeación y control financiero adecuado.

- Cumplir con el requisito de la parte escrita del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Contaduría.

Para el logro de éstos objetivos y antes de plantear el problema y su hipótesis se revisó el material documental existente y de acuerdo a lo anterior se optó por elegir la investigación mixta, es decir, la combinación de la investigación documental y la investigación de campo.

Se recurrió a fuentes de investigación directas e indirectas

## **i.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El aspecto más importante de una investigación corresponde al planteamiento del problema ya que nos ayuda a iniciarnos en el conocimiento sobre el mismo y el objeto de la investigación

Un problema bien planteado proporciona la mitad de la solución del mismo.

- Es válida la Planeación Financiera en una Institución Educativa ?
- **Variable Dependiente:** Planeación Financiera
- **Variable Independiente :** Objetivos

## **i.7 HIPOTESIS DEL TRABAJO**

Como hemos visto la investigación científica se inicia con el planteamiento de un problema al cual se le debe dar una solución tentativa en forma de proposición para ser probada y tentativa al problema propuesto en la hipótesis.

Después de haber planteado algunas hipótesis se eligió la que se consideró más relevante y será la que se trate de comprobar.

"La Aplicación de la Planeación Financiera es fundamental en una Institución Educativa para alcanzar los objetivos de las entidades"

---

## ii SEGUNDA FASE:

---

### ii.1 RECOPILACION

De los procedimientos o técnicas para obtener información acerca del problema de la investigación planteada y de la hipótesis del trabajo se utilizó la Investigación documental, la observación y la entrevista

### ii.2 OBSERVACION

Como es bien conocido la observación posee los mismos caracteres y significado tanto en las ciencias sociales como en las demás ciencia ya que esta técnica ayuda al investigador a discernir, inferir, establecer hipótesis y buscar pruebas para dar solución a los diversos problemas planteados.

Las clase de observación utilizadas fueron

#### La observación estructurada o controlada:

Sirve para establecer de antemano los aspectos a ordenar. Para llevarlo a cabo tomé como apoyo, diversos instrumentos que me ayudaron a estudiar con mayor precisión los datos por ejemplo

- Estados Financieros
- Cuadros Análisis
- Organigramas
- Gráficas
- Hojas de Trabajo

La observación no estructurada o no controlada se usó para anotar hechos observados, es decir consideré importante para poder clasificar y utilizar los datos que requiera la investigación.

La observación participante me permitió pre-examinar a la institución de manera muy confidencial en cuanto a su forma de operar, facilitando así el desarrollo del presente tema de tesis.

## **ii.3 ENTREVISTA**

La entrevista es el instrumento más utilizado, o por lo menos complementario para la contaduría.

Las formas de entrevista utilizadas en el desarrollo de esta investigación fueron las siguientes

- formal se utilizaron para dirigir la atención a partir de una tema central.
- Informal Sirvió para intercambiar puntos de vista sobre un tema y los que se relacionan entre si.

## **ii.4 RECOPIACION DOCUMENTAL**

Para la recolección de la información documental se sigue el procedimiento que a continuación se explica

Se revisaron un número considerable de libros y artículos sobre el tema y se vaciaron los datos relevante en fichas de trabajo, fichas bibliográficas y la concentración de las fichas documentales en ficheros.

El material se localizaron principalmente en la facultad de Contaduría y Administración, la biblioteca central, en la biblioteca de la Universidad Intercontinental, la información obtenida en Instituciones educativas y en la SEP.



---

### iii TERCERA FASE:

---

#### iii.1 PROCESAMIENTO

Después de haber recopilado la información se procedió a la fase de procesamiento que consistió en la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo de la investigación

- Estructuración del Trabajo
- Resolución del Trabajo
- Formulación de referencias documentales

Dicho material se encuentra ordenado en fichas bibliográficas por orden alfabético de acuerdo con la siguiente clasificación

- Libros
- Tesis
- Boletines
- Leyes y Reglamentos

La relación del trabajo de Investigación documental es el proceso de desarrollo mediante expresión escrita, cada una de las partes componen el índice temático

Las referencias documentales se consideran para dar crédito al autor y la obra, cuando se transcribieron definiciones conceptos, ideas o esquemas gráficos

Si la investigación es de campo habrá que interpretar y comunicar información directamente de los instrumentos manejados para la recopilación de datos.

Los datos de la investigación bien que se hayan recopilado por medio del método de observación (fichas de campo, cuestionarios o entrevistas), es necesario procesarlos convenientemente para lo cual es menester medirlos y sintetizarlos

---

## iv CUARTA FASE.

---

### iv.1 INTERPRETACION

La interpretación de la información obtenida en la investigación contable significa someterla a una análisis y explicación con el fin de llegar a conclusiones concretas.

El análisis consistió en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

La interpretación o explicación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recibida. La investigación documental efectúa la interpretación de la información por medio del análisis de premisas y de la explicación por conclusiones (teóricas)

La investigación de campo realiza la misma tarea mediante el análisis descriptivo o estadístico de la explicación por conclusiones o teorías.

Esta fase de la metodología consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos mencionados con anterioridad (obtención de datos) se hizo una comparación cualitativa de los datos teórico. documentales con los resultados de la investigación de campo, tratando de encontrar nexos entre la teoría y la realidad. la interpretación de los datos, es un doble proceso:

Análisis y síntesis, que nos permite dar una explicación del problema investigado.

Toda esta información se usó para comprobación de la hipótesis de trabajo que podrá llevar en las conclusiones (tesis comentada)

Interpreté los cambios que han surgido con relación a la Planeación, Análisis y control financiero en relación a una Institución Educativa

---

## V QUINTA FASE

---

### V.1 COMUNICACION

Ya que la comunicación de los resultados en la investigación contables es la información sobre los logros obtenidos durante el trabajo inquisitivo, analice los pasos que una institución educativa debe tener presentes para el logro de una optima planeación financiera a corto plazo.

Teniendo en cuenta todo lo que encierra una institución educativa y que estas no hacen mucho énfasis en una planeación, como ya lo comento en puntos anteriores, por lo cual hice conciencia en los directores de la importancia del Análisis de Posición Financiera, de la Planeación Financiera a corto plazo, establecer un control financiero para llegar a una toma de decisiones correcta.

### V.2 LIMITES Y ADVERTENCIAS

#### *LIMITES*

La planeación por el hecho de estar basada en proyecciones, tiene ciertas limitaciones, ya que una multitud de factores de muy diversa índole puede hacerla variar, en consecuencia ésta etapa del proceso administrativo es dinámica, puesto que acepta retroalimentación. Esto no quiere decir que no deba existir la planeación; por el contrario se requiere la necesidad de incrementar la elaboración de planes para aquellas instituciones de estructura compleja en cuyo caso debiera tener una mayor flexibilidad para adecuar constante y permanentemente el plan original a fin de hacerlo funcionar.

---

## I.- INSTITUCION EDUCATIVA

No Existe

PAGINA

---

---

## 1.1 DEFINICION DE INSTITUCION EDUCATIVA

---

---

Instituto (Del latín instituum, lo establecido). Cosntitución o regla que prescribe cierta forma y método de vida o de enseñanza, corporación educativa.

Instituto de enseñanza Establecimiento oficial donde se siguen los estudios de cultura general

### EDUCACION

El análisis etimológico pone de manifiesto que se proviene, Fonética y morfológicamente, de educar de conducir guiar orientar) pero semánticamente recoge, desde el inicio también, la versión de educar (hacer salir, extraer, dar a luz) lo que ha permitido, desde la más antigua tradición la coexistencia de dos modelos conceptuales básicos a) un modelo directo o de intervención ajustado a la versión semántica de educare

Un modelo de extracción o desarrollo, referido a la versión de educare. Actualmente puede conceptualmente un tercer modelo que admite y asume ambas instancias, resolviendo que la e. es dirección (intervención) y desarrollo (perfeccionamiento)

La e, fácticamente, es en principio un proceso de inculcación asimilación cultura, moral y conductual, básicamente es el proceso por el cual las generaciones jóvenes se incorpora o asimilan al patrimonio cultural de los adultos asegura, pues, la supervivencia individual (se adquiere patrones conductales de adaptación) y grupal o colectiva (función de recapitulación y progreso cultural). Pero el hecho radicalmente considerado, es persona, ya que ambas funciones se garantizan por el proceso producto de adquisición perfección de su personalidad. Es, fundamentalmente proceso de aprendizaje, que se justifica en la indeterminación biológica del hombre, al carecer de respuestas adecuadas a las situaciones vitales con que se encuentre. Es por tanto la e. un proceso necesario y legítimo para la supervivencia humana ya que el hombre se ve obligado a aprender las respuestas para vivir, lo que al mismo tiempo de hacer de un modo u otro.



El proceso exclusivamente humano, secuencialmente puede describirse como el hombre ya es personalidad va siendo según se conduce y se va conduciendo según va siendo. La clave explicativa del proceso reside pues en la educabilidad. La e. es un proceso de construcción personal de acuerdo con un patrón se referencia las socioculturales El hecho educativo es en todo caso una adquisición optimizante. La es por tanto una realidad histórica producida por el hombre y vinculada a su contexto sociocultural. Así se explica la enorme riqueza semántica del concepto y la dificultad de sintetizarla.

## EDUCACION PRIMARIA

Nivel educativo que precede a la educación básica primaria y que tiene como objetivo fundamental el desarrollo armónico de la personalidad del niño

Comprensión , límites. Formación que se proporciona al niño hasta los 6 7 años en que comienza según los países, la escolaridad obligatoria. Se emplea, primero, en sentido amplio como la formación generalmente familiar, destinada al pequeño desde su nacimiento hasta que comienza a ir a la escuela y según como la educación institucionalizada, que se proporciona al niño de 2 a 6 años de 3 a 7.

El término es impreciso, ya que se extiende desde la lección difusa de la familia y el entorno del niño hasta la acción sistemática e institucionalizada de los centros educativos.

Es relativamente moderno, nació en el seno del Bureau International d'Education (BIE)

## EDUCACION MORAL

Educación y moralidad son dos procesos que mantienen tan profunda relación que no pueden separarse aún más el análisis de cualquiera de los no lleva necesariamente al otro. La educación en sentido estricto es el proceso intencional por el que a partir de una cierta indeterminación o autonomía, se persigue el perfeccionamiento de la totalidad del ser personal.

La educación moral parte de la educación que hace que el niño tome conciencia de sus deberes y del ideal humano (instrucción moral) le da el sentido de los valores, pero sobre todo capta o suscita las ocasiones de hacerle admirar, amar y practicar las virtudes morales (educación moral propiamente dicho)

La educación debe potenciar la fuerza de la voluntad en la prosecución de su deber, y en esto consiste la virtud, si se debe hacer algo es porque es valioso y en cuanto al valor dice relación al sujeto, podemos decir que la virtud es la apropiación de los valioso.

Si la virtud es la apropiación de lo valioso, entonces la formación, pedagógicamente hablando consistirá en generar disposiciones en el sujeto para la realización de lo positivamente valioso.

## **EDUCACION RELIGIOSA**

Comprende una parte instructiva y una parte propiamente educativa.

En lo que concierne a la instrucción o la información, la religión forma parte de los programas de estudio, principalmente en los niveles secundario y superior se habla de Dios y de la religión en la filosofía de los hechos religioso en la historia religiones orientales, Jesús y la civilización cristiana, guerras de religión en sociología etc.

En los que concierna la educación religiosa propiamente dicha educar al niño consiste en abrir su espíritu y su alma a los problemas que las religiones creen resolver.

## **EDUCACION CRISTIANA**

Formación religiosa, moral e intelectual del niño según los principios de Cristo tal como se encuentra implicado en los Evangeliosla educación religiosa en las instituciones Educativas

Con la implantación progresiva de la cual es obligatoria desde finales del siglo VXIII empezó una nueva fase para la educación religiosa de los niños. La escuela se convierte en el lugar privilegiado para la enseñanza de la religión. A partir de este momento es cuando surgen la mayoría de las congregaciones religiosas dentro de la iglesia católica dedicadas por fundación a la enseñanza. La nueva situación tendrá sus ventajas y sus inconvenientes. Con su inserción en la escuela obligatoria la institución religiosa llegará a muchos más niños, será además más intensa y lo que es todavía más importante la clase de religión pasará a formar parte de la educación integral del niño

Uno de los inconvenientes es que la enseñanza se intelectualizó y se convirtió en una asignatura más.

Por eso desde principio del siglo XX se inicia un gran cambio en la enseñanza religiosa obteniéndose como base el carácter intuitivo de la enseñanza. Así llegó a fijar un desarrollo gradual de la enseñanza religiosa, llamada así por que esto grados deben dar forma a la enseñanza primero es la institución, después el pensamiento y luego el obra. Progresivamente, este nuevo método incorpora al mismo tiempo el principio de la enseñanza activa: los niños aprende trabajando y el principio de la educación religiosa no sólo debe dirigirse a la inteligencia debe entrar en todo el hombre debe hablar también a los sentimientos y afectos del niño.

Según esto, podemos definir la educación o formación religiosa como el proceso por el que los miembros de una determinada confesión o fe religiosa asimilan y hacer propio el sistema de creencias, de juicios morales de norma de conducta y de símbolos y ritos de esa confesión.

---

## 1.2 ORGANIZACION

---

Según Louis A. Allen, organización está definida como " el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, y estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en la forma más eficiente para lograr los objetivos".

Para que se obtenga un nivel de eficiencia y satisfacción apropiado en cualquier tipo de empresa o institución, del trabajo que se va a ejecutar debe ser organizado en puestos, en tal forma que pueda desempeñarse con efectividad. Los puestos así creados no sólo sirven para establecer las obligaciones, las responsabilidades y las relaciones interpersonales de los empleados que van a desempeñar cada puesto sino que también proporcionan la base sobre es organizado y estructurado en forma efectiva en puestos, también proporciona a los empleados que son asignados a ellos los medios para atender, como más claridad, lo que se espera de ellos en forma de productividad y cooperación.

Esta institución educativa pertenece a un grupo de aspecto religiosa el cual se ha organizado de la siguiente manera.

Yo me enfocaré a un colegio perteneciente a este grupo.

### ANTECEDENTES LEGALES

Al diseñar la estructura organizacional de un colegio se deben tomar en consideración aspectos y disposiciones que dicten las autoridades educativas.

A continuación se presentan los principales artículos del reglamento Interior del Trabajo de las Escuelas de nivel Básico de la República Mexicana.

### **ARTICULO 1o.**

Todas las escuelas de nivel básico que dependen de la secretaría de Educación, así como las incorporadas a la misma, se sujetarán al presente reglamento.

### **DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA**

#### **ARTICULO 3o.**

El director de la escuela es la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento organización y administración del plantel.

#### **ARTICULO 4o.**

#### **SON OBLIGACIONES DEL DIRECTOR:**

- Intervenir par que los edificios, salones de clases, oficinas y anexos no sólo se mantengan limpias, sino que tengan buena presentación.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones e instrucciones de la secretaría de Educación Pública, de la dirección de educación y de la Inspección de la zona.

Organizar los servicios del plantel.

- Dirigir y encauzar las actividades de la escuela y otras en las que ésta participe.
- Vigilar y conducir sistemáticamente el trabajo escolar y estimular al personal para que mejore la calidad y rendimiento del mismo en su aspectos administrativo, docente, material, social y de mejoramiento profesional.

- Estudiar y aprobar en su caso, la distribución del tiempo dedicado a las labores de cada grupo, teniendo en cuenta las circunstancias que acondicionan el funcionamiento del escuela.
- tomar en consideración las iniciativas que presente el personal, para estudiarlas y resolverlas en la medida de sus facultades y si es necesario, poner las de las consideración del Inspector Escolar de la Zona
- Revisar y aprobar, en su caso, el plan de clases del personal docente, teniendo cuidado de que la enseñanza se conduzca de acuerdo con el programa en vigor, aplicando las técnicas más adecuadas.
- conceder licencias económicas de tres días como máximo, previa consulta con el inspector escolar, únicamente por tres veces al año a la misma persona siempre que no haya continuidad entre una y otra licencia que no sean disfrutadas en el mismo mes por dos o más miembros del personal al mismo tiempo e informar en cada caso por escrito al Inspector Escolar y al Director Federal de Educación
- Comunicar, por escrito las inasistencias justificadas o no del personal de la escuela, al Inspector Escolar y al Director Federal de Educación)
- Recibir la documentación de fin de año elaborada por los maestros de la escuela, revisarla, entregar el recibo correspondiente y hacerla llegar al inspector de la zona Escolar
- Citar al personal docente a reuniones del consejo técnico cuando menos una vez por mes conforme al reglamento interior de ese cuerpo.
- Convocar, dentro de los primeros 30 días del año lectivo a los padres de familia, para que constituyan su asociación o para renovar la mesa directiva correspondiente al año que se inicia.

## **ARTICULO 6o.**

Para los efectos de este reglamento, son trabajadores docentes, los que desempeñan funciones relacionadas directamente con la enseñanza.

## **ARTICULO 7o.**

- Son obligaciones de los maestros que integran el personal docente:
- Dar, invariablemente, ejemplo de pulcritud en su presentación personal y en su expresión.
- Presentarse puntualmente a la escuela, de acuerdo con los horarios vigentes y, no abandonar sus labores durante el tiempo señalado.
- Desempeñar las labores para las que fueron designados temporal o definitivamente cumplir las comisiones especiales que les asigne la dirección del plantel.
- Preparar las lecciones, material y equipo necesarios, con objeto de que la enseñanza que imparta resulte completa y eficiente.
- Asumir la responsabilidad de la disciplina de los educandos en el interior de los salones, así como durante los trabajos que se efectúan en el exterior.
- Participar en las reuniones del consejo técnico y atender a las citas que haga el director para tratar asuntos de servicio.
- Cooperar ampliamente con el director en la conducción de las campañas en la promoción de mejores condiciones de vida de la comunidad, desempeñando las tareas que le corresponden, conforme al plan formulado.
- Concluir a los centros de cooperación pedagógica, juntas de estudios y reuniones de carácter profesional.

- Entregar al director la documentación de fin de año, antes de hacer uso de sus vacaciones.

## **DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y MANUAL**

### **ARTICULO 8o**

Se considera como administrativo al personal docente

### **ARTICULO 9o.**

- Los empleados administrativos tendrán las siguientes obligaciones:
- Acatar los acuerdos del director.
- transmitir oportunamente a quien corresponda, las disposiciones de la Dirección de la Institución Educativa
- Llevar la correspondencia de la escuela y conservar expedito su despacho.
- Mantener en orden y funcionalidad, el archivo de la escuela, y cumplir con las comisiones que el director le confiera.
- Los conserjes, auxiliares de intendencia, porteros, veladores y otros empleados que presten servicios análogos, tendrán a su cuidado las labores que el director de la escuela les señale, de acuerdo con las necesidades reales de la misma, teniendo en cuenta que sus tareas se sujetarán a las siete horas por turno y en ningún caso el número de salones de clase, metros cuadrados de jardines o patios, etc.
- Los maestros de taller y los empleados que presten servicios análogos, atenderán las labores propias de su nombramiento de acuerdo con las instrucciones que dicte la dirección de la escuela.



## DE LAS JORNADAS DE TRABAJO

### ARTICULO 37

Las jornadas de trabajo escolar podrán ser:

- Matutinas
- Vespertinas
- Nocturnas
- Horario continuo
- Horario discontinuo

### ARTICULO 38

La semana de trabajo docente con los educandos, se computa de lunes a viernes, inclusive.

### ARTICULO 39

La jornada docente del personal, en el curso de la semana, tendrá la duración que se establece en el reglamento de la condiciones generales de trabajo, de las secretaría de Educación Pública.

### ARTICULO 40

El personal administrativo, cubrirá su tiempo en la escuela durante la semana, dentro o fuera de las horas lectivas.

## **ARTICULO 41**

Los festivales conmemorativas y suspensión de labores, se registrarán conforme lo señalado en el calendario escolar correspondiente.

### **EL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO**

El Consejo Técnico, es un órgano consultivo a auxiliar la dirección de la escuela y, su obligariedad la señala el reglamento interior de trabajo de las escuelas primarias de la república Mexicana, quien lo prescribe y hace responsable de su integración y funcionamiento al director del plantel.

El consejo técnico consultivo, tiene obligación de estudiar los problemas que se sometan a su consideración y proponer soluciones, que tiendan a dar mayor fluidez y efectividad al trabajo escolar.

El consejo ha de reunirse en asambleas ordinarias y extraordinarias, las cuales deben de celebrarse fuera de las horas de clases, preferentemente una vez al mes.

Para que el Consejo pueda funcionar legalmente, deben de estar presente, la mitad más de uno de sus miembros.

Los acuerdos del consejo, se tomarán por mayoría de votos, después de una exposición clara del asunto y una discusión serena y científica, teniendo siempre presentes los intereses educativos.

### **ATRIBUCIONES DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO**

El consejo técnico tiene competencia para estudiar asunto relacionados con:

- Elaboración de planes de trabajo
- Métodos de enseñanza

- Problemas de disciplina escolar
- Evaluación de resultados
- Planeación y realización de actividades
- Mejoramiento y conservación del edificio y mobiliario.

## **INTEGRACION DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO**

El consejo técnico consultivo, deberá integrarse durante el primer mes de labores.

Los miembros que lo integran son:

- Un presidente que por disposición reglamentaria, será invariablemente el director de la escuela
- Un secretario, electo en forma democrática por mayoría de votos
- Los vocales todos los maestros que integran el resto del personal docente.

## **ATRIBUCIONES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO**

### ***PRESIDENTE***

- Convocar asambleas, mediante citatorio escrito
- Actuar como presidente de debates en las asambleas
- Dar un voto de calidad, en casos de empate
- Analizar y comprobar que los acuerdos del consejo, no contradigan las disposiciones reglamentarias.

- Dar entrada a las solicitudes de los miembros del consejo, para convocar a asambleas.

### ***Secretario***

- Llevar libro de asiento de actas
- Pasar lista de presentes
- Levantar las actas a que haya lugar
- elaborar con el residente, el proyecto de orden del día
- tomar la votación de los acuerdos y declarar el fallo del consejo.

### ***Vocales***

- Asistir a las asambleas a que sean convocados
- Emitir su opinión y votar en las deliberaciones del consejo.
- Presentar iniciativas en relación con los asuntos escolares que competen al consejo.
- Asumir la responsabilidad de las comisiones que les fueron conferidas.

---

### 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

---

La estructura orgánica de un colegio está proyectada para ayudar a la institución a realizar sus objetivos y lograr los fines para los cuales fue creada.

La organización conveniente de todos los recursos de un colegio, en total armonía con las condiciones del medio geográfico, económico y social donde se realiza la obra educativa, han de considerarse al planear las actividades del colegio.

Al diseñar la estructura organizacional de un colegio y al planear sus actividades, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

#### ASPECTOS TECNICOS

A éste aspecto se le debe dar mucha importancia ya que regirá, normará y dará fluidez al desarrollo de las actividades técnico-pedagógicas.

#### *EN ESTE PUNTO SE DEBERA TRATAR*

El programa escolar. y su debida aplicación

- Metodología procedimientos que tiendan dar la mayor participación del alumno, en todas las actividades escolares.
- Evaluación : Selección y empleo de pruebas adecuadas, que permitan apreciar los avances logrados, en el aprendizaje de los alumnos.
- Auxiliares didácticos Selección y empleo de todos aquellos recursos necesarios que tiendan a enriquecer, reforzar o ampliar los temas educativos
- Registro de actividades. Objeto y aspectos fundamentales que debe contener el registro de actividades

- Consejo técnico consultivo Organización y funcionamiento eficiente del consejo técnico consultivo
- Supervisión del trabajo escolar. Visitas periódicas y ampliación de pruebas que permitan apreciar los avances logrados en el desarrollo del programa.

## ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

- En este aspecto se comprende el debido cumplimiento a la reglamentación establecida para las autoridades educativa, que deberán incluirse.
- Asistencia y puntualidad Como serán controladas las asistencias y la puntualidad del personal.
- Documento escolar. Forma de elaborar y llenar todos los documentos oficiales y su entrega oportuna
- Cooperativa escolar. Deberá organizarse de acuerdo con las disposiciones establecidas por el departamento de cooperativas, sin olvidar su función eminentemente educativa
- Archivo de la escuela constituye la historia de la institución por lo que la dirección procurará mantenerlo debidamente organizado

## ASPECTO SOCIAL

En éste aspecto se comprende la vida social de la escuela y sus relaciones con la comunidad y deberá incluir:

- Ceremonias y festivales Observancia del calendario cívico-social
- Campañas . Su finalidad será el mejoramiento cívico , social y cultural de la comunidad

- Promociones cívicas, deportivas artísticas y culturales de la escuela, integración y funcionamiento de comités de alumnos, que promueva y realicen estas actividades
- Sociedad de Padres de familia. Organización de la Sociedad de Padres de familia, según lo dispuesto por los reglamentos respectivos.

## ASPECTO MATERIAL

En éste aspecto se comprende el cuidado, conservación y mejoramiento del edificio escolar y sus anexos, así como del mobiliario y el material escolar. Se deberá incluir

- Edificio escolar Proyectos y presupuestos destinados a la pintura, reparación o ampliación del edificio escolar.
- Aulas escolares Participación en la construcción de las que se consideran indispensable, previa licencia de las autoridades competentes.
- Mobiliario escolar, Construcción, mejoramiento y ampliación del Mobiliario escolar.
- Material escolar, Reparación y adquisición de materiales escolares diversos.
- Servicios sanitarios. construcción, mejoramiento y ampliación de los diversos servicios sanitarios.
- Anexos Adaptación o construcción de aquellos anexos de urgente necesidad

---

## 1.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

---

El éxito de un sistema administrativo en un colegio se puede medir en parte, por el grado de coordinación eficaz que exista entre las divisiones y departamentos.

Las áreas administrativas necesarias para la obtención de buenos resultados en la institución son:

### Instrucción

Abarca lo referente a planes y programas de estudio, así como actualización del personal docente y aplicación de sistemas pedagógicos adecuados a los distintos niveles escolares.

### Operaciones Financieras y administrativas.

Esta área abarca las operaciones contables, financieras y administrativas tales como estados financieros, flujos de efectivo, costos, presupuestos, sistemas y procedimientos administrativos.

### Servicios al alumnado

Comprende toda clase de servicios en beneficio de los alumnos, tales como becas, orientación vocacional, cursos especiales, servicio médico biblioteca, librería transporte y en general todos los servicios que contribuyan a la superación del alumnado.

### Relaciones públicas.

Esta área comprende el trato con el público usuario, relaciones con la secretaría de educación Pública, confederaciones y asociaciones de escuelas particulares, con otras instituciones educativas a nivel de intercambio, con clubs deportivos y culturales y en general con todo el público.



Aunando a esta estructura administrativa deberá existir una organización, en el cuál se deriva la responsabilidad y autoridad de cada funcionario imparten y a sus subordinados, acompañado de un organigrama que explique estas relaciones.

## **FUNCIONES GENERALES**

### ***DIRECTOR GENERAL***

Es el responsable de administrar todos los asuntos del colegio, delegando autoridad en los funcionarios administrativos, siendo cada uno de ellos responsable en su ramo.

### ***DIRECTOR ADMINISTRATIVO***

Será el puesto responsable de los departamentos de tesorería , Sección escolar y personal administrativo, que se encontrarán a su cargo. Presentará planes y programas de trabajo administrativo a la Dirección general, a la cual reportará todas sus actividades.

### ***DIRECTOR TECNICO***

Tiene a su cargo las subdirecciones de nivel Preescolar, primario y secundaria y todo el personal docente así como presupuesto de material didáctico y de personales. Además planes y programas de estudio y supervisión de curso de capacitación y desarrollo.

### ***TESORERO***

Llevará a cabo la contabilidad y las compras efectuará una análisis adecuado de las inversiones y reportará directamente al director administrativo.

### ***JEFE SECCION ESCOLAR.***

EL objeto de esta función es desarrollar e implantar métodos para satisfacer las necesidades administrativas en la forma más sencilla posible. Este enfoque involucra todos los aspectos del flujo de trabajo. estas actividades conducen de una manera general a la elaboración de sistemas de información administrativa y a la supervisión de todo el sistema de información. El requerimiento mínimo del personal secretarial es, por cada 150 alumnos de una secretaria.

### ***JEFE DE PERSONAL ADMINISTRATIVO***

Las responsabilidades de esta derivación comprenden el reclutamiento de empleados, con excepción del personal docente y académico, así como llevar los registros personales de los empleados. también proporciona información y servicios relacionados con beneficios al personal, programas de adiestramiento, planes de salarios y asuntos relativos a la persona, así como llevar a cabo todo lo relativo a mantenimiento de colegio.

### ***SUBDIRECTOR NIVEL PREESCOLAR***

Se encargará del personal docente, de los planes y programas de estudio a nivel preescolar, efectuará una supervisión minuciosa en cuanto a estudio de técnicas nuevas de enseñanza a este nivel. Reporta a la Dirección técnica.

### ***SUBDIRETOR NIVEL PRIMARIA***

Manejará todo lo referente a programas y planes de estudio, así como el personal docente de nivel primaria y desarrollará planes de capacitación y desarrollo reportará a la Dirección técnica.

## **SUBDIRECTOR SECUNDARIA**

Coordinará y programará a horarios de clases del personal docente y actualizará a los mismos con cursos de capacitación y desarrollo, reporta a la Dirección técnica.

## **CARACTERISTICAS DE UNA INSTITUCION PRIVADA**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación que realice nota que un colegio privado se diferencia de un colegio oficial, por los servicios y actividades que ofrecen y generalmente, por su calidad.

Encontré por tanto que un colegio particular, debe contar con las siguientes características para que sea aceptado entre padres de familia (ya que son ellos los que deciden cual colegio es el adecuado para sus hijos adquieran la educación básica).-

### **1. Deberá contar con un horario para:**

— preescolar de 9.00 a 12.00

El horario anterior es recomendable, ya que es en éste nivel, donde los pequeños empiezan a sujetarse a un horario en sus actividades, y por tanto, hacerlo de más horas sería pesado para ellos.

— primaria de 8.00 a 14.00 Hrs.

— Secundaria de 8.00 a 14.00 Hrs.

Los horarios anteriores son con el fin, entre otras cosas, de ir preparando al alumno para su educación media superior, en la cual deberán invertir más tiempo, tanto en clase, como fuera de ellas.

### **2. Servicios.**

A nivel preescolar básicamente deberá contar con transporte.

En primaria secundaria además de transporte, médico, biblioteca y librería, una cafetería.

### 3. Idiomas

En los tres niveles es necesario el idioma inglés y quizá algún idioma adicional como francés.

### 4 Cursos Adicionales

A nivel preescolar, generalmente no se imparte ningún curso fuera del horario de clases, mientras que en primarias y secundarias, acuden a cursos de regularización y de verano.

### 5 Deportes.

En éste aspecto existe una gran variedad de actividades, pero las que sobresalen son:

Gimnasia, Basketbol, Atletismo, Voleibol, Fútbol y Natación.

por tanto estos colegios deberán tener las instalaciones adecuadas para la realización de dichas actividades

### 6. Actividades Culturales.

Este es un aspecto de gran importancia, ya que es aquí donde se les despertará a los niños su interés y una afición por el arte.

Por lo tanto, la mayoría de los colegios cuentan con clases de canto, teatro, pintura, danza, además de ofrecer conferencia sobre temas variados.

7. Otro punto importante, son las actividades sociales y recreativas que desarrollan, entre otras están: visitas a museos, excursiones ,kermeses, etc.

En conclusión podremos decir que esta institución Educativa Privada, Bilingüe y Católica cuenta con:

- Servicio de Transporte
- Servicio Médico
- Enseñanza del idioma inglés en todos los niveles
- Enseñanza de Francés a partir de segundo de secundaria
- Turno matutino
- Colegio de Hombres
- Colegio de mujeres
- Cooperativa escolar
- Librería
- Tienda de uniformes
- Educación física, Gimnasia, Basketbol, Voleibol, Atletismo, Natación
- Excursiones visitas a museos
- Personal docente, con excelente preparación
- Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades

Prestaciones de Beneficio Social como becas, tanto para alumnos de escasos recursos, como también a alumnos que obtuvieron magnificas calificaciones

Sociedad de Padres de Familia

Cursos Integración familiar

Se elaboran folletos en los que se mencionan los servicios que presta, así como también el curriculum del personal docente, como directivo, como también una amplia explicación de las actividades que se desarrollan en el colegio se sugiere, ofrecerles prioridad en lo que a las inscripciones se refiere.

Otro aspecto importante es hacer que los padres se sientan participantes en las actividades de la escuela, y esto se puede lograr, ofreciendo conferencias sobre la educación de los menores, como también de otros temas que sean de interés para ellos.

Estos son realizados por integrantes de la Sociedad de Padres de Familia y supervisados en menor medida por los directivos.

La sociedad de padres de Familia y supervisados en menor medida por los directivos.

La sociedad de Padres de Familia, se forma con la representación de uno o dos de ellos por grupo.

Esta sociedad, tiene como fin actuar como portavoces de las opiniones, sugerencia, etc. de la totalidad de los padres hacia la dirección, como también de las decisiones políticas, recomendaciones hechas por los directivos hacia los jefes de familia.

Otra actividad que realizan dichas sociedades, es la de, como se mencionó en párrafos anteriores, ser organizadores de eventos tales como Kermeses, rifa, cocktails, excursiones familiares, exposiciones, etc.

Este tipo de sociedades, teniendo gran cuidado en su manejo, es de gran utilidad para el desarrollo de la escuela, ya que actuarán como medio informativo hacia otras personas que pueden ser "clientes" potenciales.

Se mencionó, en el párrafo anterior, que éstas sociedades deben de manejarse con mucho cuidado, ya que si éstas personas encontraran problemas o fallas también se encargarán de darlas a conocer a sus conocidos y amistades, creando una mala imagen del colegio.

Debera hacerse notar que además de ofrecer una serie de servicios la escuela también tiene como objetivo, prestar un beneficio social

## **ASPECTOS TECNICOS**

Localización análisis del lugar seleccionado para la ubicación de la Institución la ubicación de esta institución se encuentra al sur del D.F.

- Delegación y Zona V. Alvaro Obregón
- Vías de comunicación, periférico

Capacidad del colegio Magnitud del colegio

**Enseñanza que se impartirá**

Análisis de los tipos de enseñanza y selección del método de enseñanza que se considera cumple mejor con este fin





---

## 1.5 ESTRUCTURA DE LA INVERSION

---

El dinero tiene que ser gastado en activos, y se clasifican en dos categorías conocidas como

- Capital fijo
- Capital Circulante

El capital fijo del colegio proveerá los medios para ser posible el servicio. El dinero tiene que ser usado, por lo tanto, en terrenos, edificios, instalación laboratorios, etc.

El capital circulante tiene que proveer el pago de mano de obra y otros gastos administrativos, para producir los servicios planeados

El capital circulante se subdivide en líquido y convertible cuyo conjunto se clasifica en contabilidad como Activo Corriente.

Activo Líquido es el dinero en caja y banco y cualquier otro activo fácilmente transformable en dinero.

Los activos fijos no son la venta y no producen utilidades directamente. El dinero es producido por el capital circulante. Hay que recordar que el capital fijo es para proveer los medios para dar el servicio como terrenos, edificios, mobiliario, etc. y el capital Circulante para proveer el personal docente, personal administrativo etc.

## ESTADOS FINANCIEROS

Aún cuando los documentos contabilizadores y los libros de contabilidad, de hecho son informe de carácter financiero, en la mayoría de las veces no sirven para formar un juicio acerca de la posición y resultados de la empresa, porque en su conjunto son materia voluminosa, y lo que se necesita es no formación condensada y concreta sobre los hechos económicos.

Por ellos se requiere la preparación de estados financieros que reúnan estas condiciones, y que viene a ser una prolongación del registro contable en su etapa final de exposición.

Los estados financieros de un colegio son un resumen de la información económica que abarca el funcionamiento de la institución por un periodo determinado, y muestra su posición financiera al término del mismo.

A continuación se describen los principales informes financieros que se llevarán a cabo en el nuevo colegio.

- I Balance general
- II Estados de Ingresos y Egresos

### ***Balance General***

La finalidad del balance general es presentar una exposición concisa de la situación financiera de la institución y de los recursos económicos de los cuales es responsable en una fecha determinada.

En contabilidad de colegios, un fondo es un renglón que involucra activo, pasivo y saldos, instituido para la realización de ciertas actividades específicas o conseguir determinados objetivos. Algunos de los fondos pueden emplearse para cualquier finalidad propia de la institución, mientras que otros sólo pueden utilizarse de acuerdo con reglamentaciones, restricciones, limitaciones o estipulaciones especiales.

Cada fondo manejado por el colegio deberá estar representado por una cuenta en el Mayor General o por subcuenta que se agruparán en una cuenta en el Mayor General. Las cuentas correspondientes a activo, pasivo, ingresos y egreso, y entradas y salidas de fondos, deberán estar clasificadas de modo que las que tengan característica semejantes y estén disponibles para emplearse en fines comunes, se establezcan en grupos de fondos.

Los siguientes grupos de fondos son los más comunes en los establecimientos educativos.

- Fondos corrientes
- Fondos de préstamo
- Fondos de Instalaciones
- Fondos de custodia

## **FONDOS CORRIENTES**

En este grupo se incluyen los fondos disponibles para fines generales de operación

Activo de los fondos CORRIENTES los renglones que suele considerarse como activo de los fondos corrientes son

### **Efectivo**

Que incluye el dinero en caja, caja chica y efectivo en bancos.

### **Inversiones**

Que comprenden los valores comprados con fondos corrientes o recibidos como activo de fondos corrientes

### **Cuentas por cobrar**

Abarca las distintas clases ordinarias de activo exigible. Figurarán en ésta clasificación las cuentas pendientes de pago de los alumnos. las cuentas por cobrar se registrarán a su valor nominal menos un bonificación por concepto de cuentas incobrables

### **Documentos por cobrar**

Comprende toda clase de documentos posibles desperfectos, por contratos por llaves y libros de la biblioteca, Pagares

## **Ingresos Diferidos**

Comprenden los pagos hechos al colegio como adelanto por servicios que prestara en un lapso posterior

## **Cuentas de Fondos Corrientes**

Esta clase de cuentas aparecen separadamente en la sección de capital del balance General, estén o no combinado los renglones del activo

Representará la acumulación neta a través de los años de los excedentes de ingresos de fondos corrientes sobre los gastos y traspasos de fondos corrientes estará disponible para fondos futuros de operación o para cualquier otro uso. Si los egresos y traspasos han excedido de los ingresos a lo largo del tiempo, el saldo deudor aparecerá como una deducción en la sección de capital del balance General.

## **Fondos de préstamo**

Estos son los fondos disponibles para efectuar préstamos personales a empleados y maestros

El activo de ésta clase de fondos suele incluir efectivo, documentos por cobrar que amparan los préstamos concedidos y tal vez inversiones temporales del efectivo disponible. Los documentos por cobrar se registrarán a su valor nominal, menos una reserva para cobros dudosos, si esto procede. La inversiones temporales se registrarán al costo o, en caso de donativos de valores, a sus valores bien estimados; la base de valuación y los valores de mercado figurarán en el informe

La sección de capital del balance General deberá mostrar por separado los fondos par préstamos reembolsables y los fondos disponibles para préstamos a maestro y personal

## **Activo de los fondos de Instalaciones**

El activo de los fondos de instalaciones no desembolsados incluye efectivo, inversiones y cuentas por cobrar. Si los proyectos de construcción se encuentra en marcha, se incluirán cuentas temporales por los mismo, traspasándose los saldos de dichas cuentas al subgrupo de inversiones en instalaciones, al término de cada periodo fiscal o al completarse el proyecto de construcción

El activo de inversión en instalaciones consiste en terrenos, edificios, mejoramientos que no sean edificios y equipo. dicho activo se asentará en las cuentas con su valor original.

El pasivo del subgrupo de inversión en instalaciones consiste en cuentas y documentos por pagar y por fondos solicitados y gastados en la adquisición de instalaciones. La inversión neta de fondos pertenecientes a la institución en estos renglones, deberá parecer en la sección de capital de balance general en éste subgrupo.

## **Pasivo de los fondos corrientes**

El pasivo que suele figurar bajo el rubro de fondos corrientes, consiste en:

### **Cuentas por pagar y gastos acumulados**

Que se compone de las obligaciones por artículos recibido y otros gastos, por lo cuales no se ha hecho todavía un desembolso a la fecha del informe Incluyen las nóminas vencidas pero no cubiertas. También figuran en éste grupo las cantidades deducidas de las nóminas pero que no han sido remitidas a sus destinos, como son impuestos sobre la renta retenidos, pagos al seguro social y primas de retiro, aunque también pueden figurar en el grupo de fondos de custodia.

## Documentos por pagar

Son aquellos títulos de crédito que cubre préstamos para operaciones corrientes. Esta categoría no incluye deudas por instalaciones ya que éstas se informarán como obligaciones del grupo de fondos de instalaciones

Depósitos aquí se incluye ingresos para varias finalidades que la institución está obligada a reembolsar en todo o en parte. Comprenden depósitos como garantía de todo en favor del que los entregó

El activo consiste en efectivo y quizá en documentos por cobrar e inversiones temporales.

el pasivo y saldos de fondo se incluyen documentos por pagar y fondos adecuados ahorros. Si no se reportan como cuentas por pagar en el grupo de fondos corrientes, las cantidades de las nóminas y todavía no envidas a sus destinos finales, como por ejemplo impuestos retenidos y pagos al seguro social, todo lo cual deberá figura así

## **II ESTADOS DE INGRESOS Y EGRESOS**

El estado de ingresos y egresos es un documento que muestra los resultados obtenidos por el colegio en un periodo determinado (generalmente un año), como consecuencia de sus operaciones. este documento expone en varios renglones, los distintos conceptos de utilidad y pérdida.

### **Ingreso o Fondos Corrientes**

se clasifican en:

- Ingresos Inscripciones Exentas
- Ingresos Inscripciones IVA
- Ingresos Cuota Anual exenta

- Ingresos Cuota Abyak UVa
- Ingresos Colegiaturas exentas
- Ingresos Colegiaturas IVA
- Ingresos Gastos de financiamiento
- Ingresos Academias
- Ingresos Academias Coro
- Ingresos Academias Formación
- Ingresos Academias Estudiantina
- Ingresos Exámenes y constancia
- Ingresos Otros ingresos
- Ingresos Desarrollos
- Ingresos Desarrollo niñas
- Ingreso Desarrollo niños
- Patrimonio Ing. no gravables
- Patrimonio Ing por donativos

## **RECURSOS DE FONDOS CORRIENTES**

El informe de egresos de fondos corrientes comprende todos los renglones de egresos, como son Salarios otras formas de retribución, artículos y materiales consumibles, servicios y otros costos de operación, así como egresos por concepto de equipo se reportan en forma resumida en el estado de ingresos y egresos.

Se clasifican en.

- Edificios
- Construcciones en proceso
- equipo educación
- equipo de oficina
- mobiliario
- equipo administrativo
- equipo de transporte
- equipo de mantenimiento
- equipo periférico de comunicación
- equipo de computo
- equipo academias
- activos intangibles
- mejoras en Bienes arrendados
- depreciaciones
- remanente del ejercicios
- Kinder
- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Deportes



- Administración
- Mantenimiento
- Servicios generales
- Academias
- Educativos Generales (empresa auxiliar)
- gastos incobrables

---

## II. ANALISIS DE POSICION FINANCIERA.

---

## 2.1 CONCEPTO

---

Herramienta o técnica profesional que aplica el decisor o grupo de decisores para estudiar y evaluar el pasado económico financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones y alcanzar los objetivos propuestos.

---

## 2.2 CARACTERISTICAS.

---

- 1.- Es una herramienta o técnica profesional.
- 2.- Que aplica el decisor (inversionista).
- 3.- O grupo de decisores (Comite de decision)
- 4.- Estudia y evalua el pasado (cifras reales historicas).
- 5.- Economico financiero.
- 6.- De una empresa o grupo de empresas emisoras de valores.
- 7.- Toma de decisiones acertadas, y
- 8.- Alcanzar los objetivos propuestos.

---

## 2.3 METODOS DE ANALISIS

---

### 1.- METODO DE ANALISIS VERTICAL.

- a) Porcientos financieros.
- b) Razones simples.
- c) Razones estandar.
- d) Razones bursatiles.
- e) Del grado de busatilidad.
- f) Del crecimiento del valor del mercado.
- g) fundamental.
- h) Tecnico tradicional.
- i) Tecnico Timing.

### 2.- METODO DE ANALISIS HORIZONTAL

- a) Aumentos y disminuciones.

### 3.- METODOS DE ANALISIS HISTORICO.

- a) Tendencias absolutas (\$)
- b) Tendencias relativas (%)
- c) Tendencias mixtas ( \$ y % )

### 3.- METODO DE ANALISIS DE PRECIOS.

- a) Precios de valores renta fija.
- b) Precios de valores renta variable.
- c) Precios de cartera de inversion.

#### EJEMPLO:

Si se desea analizar	Se debe aplicar el metodo
UN ESTADO FINANCIERO	VERTICAL
DOS ESTADOS FINANCIEROS DE UNA MISMA EMPRESA	HORIZONTAL
UNA SERIE DE ESTADOS FINANCIEROS DE LA MISMA EMPRESA	HISTORICO

#### 2.3.1 MEDIDAS PREVIAS AL ANALISIS.

Antes de analizar estados financieros, es necesario someterlos a ciertas reglas de caracter general y especial. Las reglas de caracter general son aplicables a todos los estados eros por ejemplo.

1.- Eliminacion de centavos y cierres de cifras, al suprimir los centavos de las cifras que aparezcan en los estdos y cerrar la misma a decenas, centenanas o miles segun la magnitud de la empresa, considerando

que si la cifra a cerrar es superior a cinco se eleva a la unidad superior y si es menor de cinco descendiendo a la inferior.

Ahora bien, puede suceder que al terminar la eliminacion de cifras resulte una diferencia que, de ser importante, se anotara a fin de cuadrar sumas con el nombre de CONCILIACION POR ANALISIS.

2.- En ocasiones, es factible agrupar ciertas cuentas de naturaleza similar bajo un mismo titulo generico, por ejemplo:

- INVERSION EN CETES
- INVERSION EN PAGARES
- INVERSION EN PAPEL COMERCIAL

Se pueden agrupar en:

- INVERSIONES EN VALOR DEL MERCADO DE DINERO.

### 2.3.2 METODOS DE PORCIENTO FINANCIEROS.

#### **CONCEPTO.**

Consiste en la separacion del pasado del contenido de los estados financieros correspondientes a una fecha o a un mismo periodo, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporcion que guarda cada una de ellas en relacion con el todo.

Este procedimiento tambien se conoce como:

Procedimiento de porcentos comunes:

Procedimiento de reduccion a porcentos, etc.

## **BASE DEL METODO.**

Este metodo toma como base el axioma matematico cuyo enunciado indica " el todo es igual a la suma de sus partes", de donde al todo se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un porciento relativo.

## **APLICACION.**

Su aplicacion puede enfocarse a estados financieros estaticos, dinamicos, basicos o secundarios, etc. tales como Balance General, Estado de Perdidas y Ganancias, Estado de Costo de Ventas, Estado del Costo de Produccion, Estado Analitico de Gastos de Fabricacion, Estado Analitico de Gastos de Venta, Valores, etc. Desde luego, el procedimiento facilita la comparacion de los estados financieros de una empresa, con los conceptos y las cifras de los estados financieros de empresas similares correspondientes a la misma fecha o al mismo periodo.

## **FORMULAS APLICABLES.**

Se pueden aplicar dos formulas en este procedimiento, a saber:

$$1. \text{ Porciento integral} = \frac{\text{Cifra parcial}}{\text{Cifra base}} \times 100$$

(Porciento integral es igual a cifra parcial sobre cifra base por cien.)

$$2. \text{ Factor constante} = \frac{100}{\text{Cifra base}} \text{ Cada cifra Parcial}$$



(factor constante es igual a cien sobre cifra base por cada cifra parcial).

1) P. I.	C. P.	100
	C. B.	
	1 0 0	
2) F. C.	C. P.	C. P.
	C. B.	

Cualquier formula puede aplicarse indistintamente a determinada clase de estado financiero, sin embargo en la practica la primera se emplea para estados financieros sinteticos y la segunda formula para estados financieros detallados.

### 2.3.3 METODO DE RAZONES SIMPLES.

#### *CONCEPTO.*

Consiste en determinar las diferencias relaciones de dependencia que existen al comparar geomericamente las cifras de dos o mas conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada.

Ahora bien, por razones debemos entender:

La relacion de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre si, es decir:

A) La diferencia aritmetica que existe entre dos cifras que se comparan entre si, o bien:

B) La interdependencia geometrica que existe entre dos cifras que se compara entre si.

Luego entonces, existen dos clases de razones: las aritmeticas y las geometricas; en las primeras, se aplican operaciones de suma o resta.

En las razones geometricas, se aplican operaciones de multiplicacion y division.

Se dice que hay interdependencia en las razones geometricas, en virtud de que existe dependencia reciproca entre las cifras que se compraran entre si.

En cualquier razon intervinieron dos elementos (antecedentes y consecuentes)

El procedimiento de razones simples se aplican razones geometricas puesto que las relaciones de dependencia son las que tienen verdadera importancia y no los valores absolutos, que de las cifras de los estados financieros pudieran obtenerse.

#### ***CLASIFICACION.***

Las razones simples pueden clasificarse como sigue:

A) Por la naturaleza de las cifras.

a) Razones estaticas,

b) Razones dinamicas.

c) Razones estatico-dinamicas

d) Razones dinamico-estaticos.

B) Por su significado o lectura:

a) Razones financieras.

b) Razones de rotacion.

c) Razones cronologicas.

C) Por su aplicación u objetivos:

a) Razones de rentabilidad.

b) Razones de liquidez.

c) Razones de actividad.

d) Razones de solvencia y endeudamiento.

e) Razones de producción.

f) Razones de mercadotecnia, etc.

Son razones estáticas, cuando el antecedente y consecuente, es decir, el numerador y denominador, emanan o proceden de estados financieros estáticos, como el Balance General.

Son razones dinámicas, cuando el antecedente y consecuente, es decir, numerador y denominador, emanan de un estado financiero dinámico, como el Estado de Resultados.

Son razones estático-dinámicas, cuando el antecedente corresponde a conceptos y cifras de un estado financiero estático y el consecuente, emana de conceptos y cifras de un estado financiero dinámico.

Son razones dinámico-estáticas, cuando el antecedente corresponde a un estado financiero dinámico y, el consecuente, corresponde a un estado financiero estático.

Las razones financieras, son aquellas que se leen en dinero, es decir, en pesos, etc (unidad monetaria).

Las razones de rotación, son aquellas que se leen en alternancia (número de rotación y vueltas en círculo comercial o industrial)

Las razones cronológicas, son aquellas que se leen en días (unidad de tiempo, es decir, pueden expresarse en días, horas, minutos, etc).

Las razones de rentabilidad, son aquellas que miden la utilidad, dividendos, réditos, etc. de una empresa.

Las razones de liquidez, son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o en documentos cobrables de una empresa, etc.

Las razones de actividad, son aquellas que miden la eficiencia de las Cuentas por Cobrar y por Pagar, la eficiencia del consumo de materiales de producción, ventas, activos, etc.

Las razones de solvencia endeudamiento, son aquellas que miden la porción de activos financieros por deuda de terceros, miden asimismo, la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos.

Las razones de producción, son aquellas que miden la eficiencia del proceso productivo; la eficiencia de la contribución marginal, así como los costos y capacidades de las instalaciones

Las razones de mercadotecnia, son aquellas que miden la eficiencia del departamento de mercados y del departamento de publicidad de una empresa.

### ***APLICACION.***

El método de las razones simples empleando para analizar el contenido de los estados financieros, es útil para indicar:

- a) Puntos débiles de una empresa.
- b) Probables anomalías.
- c) En ciertos casos como base para formular un juicio personal.
- d) Para evaluar inversiones.

El número de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa, es limitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación; luego entonces, corresponde al criterio y sentido común del analista, determinar el número de razones simples con significado práctico, para poder establecer puntos débiles de las empresas probables anomalías de la misma.

Asimismo, en la aplicación de este método, el analista debe tener cuidado para no determinar razones que no tengan utilidades, es decir, se debe definir cuáles son los puntos o las metas a las cuales se pretende llegar y, con base en esto, tratar de obtener razones con resultados positivos, por lo que el número de razones a obtener, variará de acuerdo con el objeto particular que persiga el analista.

## CLASIFICACION DE LAS RAZONES

### Razones de Liquidez.

Miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.

### Razones de Apalancamiento.

Miden la extensión con la que la empresa ha sido financiada por medio de deudas.

### Razones de Actividad.

Miden con que efectividad está usando la empresa sus recursos.

### Razones de Lucratividad.

Miden la efectividad general de la gerencia demostrada por las utilidades de las ventas obtenidas de las ventas y la inversión.

## **CUADRO DE RAZONES FINANCIERAS**

( Ver cuadro en anexo No. 2)

### **2.3.4 METODO DE RAZONES ESTANDAR.**

#### **CONCEPTO.**

El metodo de razones estandar consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geometricamente el promedio de las cifras de dos o mas conceptos que integran el contenido de los estado financieros.

Por lo anterior, podemos establecer que la razon estandar es igual al promedio de una serie de cifras o razones simples de estados financieros de la misma empresa a distintas fechas o periodos, o bien, el promedio de una serie de cifras o razones simples de esta dos financieros a la misma fecha o periodo de distintas empresas dedicadas a la misma actividad.

El numero de razones estandar es ilimitado: depende del criterio o sentido comun del analista de estados financieros el deteninar cuales son de utilidad y cuales no tienen objetivo practico.

#### **CLASIFICACION.**

Las razones estandar podemos clasificarlas como sigue:

Desde el punto de vista Razones estandar internas.

del origen de las cifras Razones estandar externas.

Razones estandar estaticas.

Razones estandar dinamicas.

Desde el punto de vista  
de la naturaleza de las  
cifras.

Razones estandar estatico-  
dinamicas.

Razones estandar dinamico-  
esticas.

Las razones estandar internas, son aquellas que se obtienen con los datos acumulados de varios estados financieros a distintas fechas o periodos de la misma empresa.

Las razones estandar externas, son aquellas que se obtienen con los datos acumulados de varios estados financieros a la misma fecha o periodo de distintas empresas dedicadas a la misma actividad.

Las razones estandar estaticas, seran aquellas en las que las cifras medias correspondientes a estados financieros estaticos.

Las razones estandar dinamicas, seran aquellas en las cuales las cifras medidas emanen de estados financieros dinamicos.

Las razones estandar estatico-dinamicas, son son aquellas en las cuales el antecedente se obriene con el promedio de cifras de estados financieros estaticos y el consecuente, se obtiene con el promedio de cifras de estados financieros dinamicos.

Las razones estandar dinamico-esticas, son aquellas en la cual el antecedente se obtiene con el promedio de cifras de estados financieros dinamicos y el conscuente, con el promedio de cifras de estados financieros estaticos.

Antes de pasar al siguiente punto, es necesario mencionar que el criterio latino se esta unificando en el sentido de llamar a las razones estandar como razones medias.

- 2o. Que las empresas estén localizadas geográficamente en la misma región.
- 3o. Que su política de ventas y crédito sea más o menos similares
- 4o. Que los métodos de registro, contabilidad y valuación sean relativamente uniformes
- 5o. Que las cifras correspondientes a estados financieros dinámicos muestren aquellos meses en los cuales las empresas pasan por situaciones similares, ya sean buenas o malas.
- 6o. Que las empresas que suministran la información sea financieramente solventes.
- 7o. Confeccionar una cédula con las cifras o razones simples de los datos anteriores.
- 8o. Eliminar cifras o razones simples que se encuentren muy dispersas en relación con las demás.
- 9o. Calcular las razones medias, utilizando:
  - a) Promedio aritmético simple.
  - b) Mediana.
  - c) Modo.
  - d) Promedio geométrico.



— e) Promedio armonico.

## CALCULO DE LAS RAZONES MEDIAS O ESTANDAR POR MEDIO DEL PROMEDIO ARITMETICO SIMPLE.

### CONCEPTO

El promedio aritmetico o medida aritmetica, como tambien se le conoce, es el cociente obtenido de dividir la suma de los datos que se proporcionan, entre el numero de ellos.

Ahora bien, la razon media o estandar se obtiene sumando los terminos de la serie (ya sean cifras o razones simples) y dividiendo el resultado en esta suma entre el numero de terminos.

### FORMULA:

$$\text{Promedio aritmetico simple} = \frac{\text{Suma del valor de los terminos}}{\text{Numero de terminos}}$$
$$\text{P.A.S.} = \frac{\Sigma}{n}$$

En esta formula la letra griega sigma representa la suma del valor de los terminos expresados por  $\Sigma$ ; el numero de terminos se presenta por  $n$ .

## 2.3.5 METODO DE RAZONES BURSATILES.

### CONCEPTO.

Consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geometricamente las cifras de dos o mas conceptos que integran el contenido de los estados financieros de empresas con valores cotizados en la Bolsa Mexicana de Valores.

A las Razones Burzátiles, generalmente, se les denomina MULTIPLOS.

**MULTIPLO CONOCIDO DE COTIZACION (MC):**

$$MC = \frac{\text{Precio de cotización de una acción.}}{\text{Utilidad conocida últimos 12 meses.}}$$

Al comprar una acción, se está pagando x veces la utilidad actual de la empresa emisora.

**MULTIPLO ESTIMADO DE COTIZACIONES (ME):**

$$ME = \frac{\text{Precio de cotización de una acción.}}{\text{Utilidad estimada.}}$$

Al comprar una acción, se está pagando x veces la utilidad actual de la empresa emisora.

**MULTIPLO VALOR EN LIBROS (MVL):**

$$M.V.L. = \frac{\text{Precio de la acción.}}{\text{Valor en libros de la acción.}}$$

Al comprar una acción, se está pagando x veces su valor en libros o valor de la misma.

**MULTIPLOS DE SOLIDEZ (MS):**

$$MS = \frac{\text{Pasivo de empresa emisora}}{\text{Capital contable de empresa emisora}}$$

La empresa emisora tiene \$ 0.10 de pasivo (Recursos propios), por cada \$ 0.20 de capital contable (Recursos propios).

**MULTIPLIO DE PRODUCTIVIDAD DE ACTIVOS (MPA):**

$$\text{MPA} = \frac{\text{Utilidad antes del ISR y PTU}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

La empresa emisora obtiene \$ 0.xx de utilidad antes del impuesto sobre la renta y participacion de utilidades a trabajadores, por cada \$ 0.xx de PRODUCTIVIDAD de activos de la misma.

**MULTIPLIO DE RENTABILIDAD EN VENTAS (MRV):**

$$\text{MRV} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

La empresa emisora obtiene \$ 0.xx de utilidad neta por cada \$ 0.xx de ventas netas.

**MULTIPLIO DEL COSTO PORCENTUAL PROMEDIO DE DEUDA (MCPD):**

$$\text{MCPD} = \frac{\text{INTERESES FINANCIEROS}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

\$ 0.xx es el costo porcentual promedio de deuda de la empresa emisora, o bien, por cada \$ 0.xx de deuda se pagan \$ 0.xx de intereses financieros.

**MULTIPLIO DE INTERESES SOBRE VENTAS (MIV):**

$$\text{MIV} = \frac{\text{INTERESES FINANCIEROS}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Paga \$ 0.xx de intereses financieros, por cada \$ 0.xx de ventas netas de la empresa emisora.

**MULTIPLO DE INTERESES SOBRE UTILIDADES (MIU):**

$$\text{MIU} = \frac{\text{INTERESES FINANCIEROS}}{\text{UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU}}$$

La empresa emisora paga \$ 0.xx de intereses financieros, por cada \$ 0.xx de utilidad antes del ISR y PTU.

**MULTIPLO DE RENTABILIDAD (MR):**

$$\text{MR} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

La empresa emisora obtiene \$ 0.xx de utilidad neta, por cada \$ 0.xx de inversion en el capital contable.

**MULTIPLO DE UTILIDAD POR ACCION (MUA):**

$$\text{MUA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{NO. DE ACCIONES}}$$

La empresa obtiene \$ 0.xx de utilidad neta por cada accion.

**CUADRO DE RAZONES BURSATILES (multiplos).**

(Ver cuadro adjunto anexo No. 3)

### 2.3.6 METODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES.

#### **CONCEPTO:**

Consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base, una diferencia positiva, negativa o neutra.

#### **BASE:**

Este método toma como apoyo los siguientes puntos:

- A) Conceptos homogéneos.
- B) Cifra comparada
- C) Cifra Base.
- D) Variación.

Ahora bien, la variación puede ser:

- Positiva,
- Negativa o
- Neutra.

#### **APLICACION.**

Su aplicación puede enfocarse a cualquier estado financiero, sin embargo, debe cumplirse los siguientes requisitos:

- a) Los estados financieros deben corresponder a la misma empresa.
- b) Los estados financieros deben presentarse en forma comparativa.
- c) Las normas de valuación deben de ser de las misma para que los estados financieros se comparan.
- d) Los estados financieros dinámicos que se comparan deben corresponder al mismo periodo o ejercicio. es decir, si se presenta un estado de pérdidas y ganancias correspondiente a un año, debe compararse con otro estado de pérdidas y ganancias cuya información corresponda también a un año, etc.
- e) Debe auxiliarse del estado de origen y aplicación de recursos.
- f) Su aplicación generalmente es en forma mancomunada con otros procedimientos, por ejemplo: como el procedimiento de las tendencias, serie de valores, serie de índices, serie de variaciones, etc.
- g) Este procedimiento facilita a la persona o personas interesadas en los estados financieros, la retención en su mente de las cifras obtenidas, es decir, las variaciones ya que simplificamos las cifras comparadas y las cifras bases, concretándose el estudio a la variación de las cifras.

#### **FORMULAS:**

Las formulas que aplicamos para encontrar:

a) Variaciones en unidades vendidas y,

b) Variaciones en los precios de venta. son:

$$V U = V A X \% A - V A$$

$$V P = V A X \% A - V A$$

De donde:

V U = Variacion en unidades vendidas.

V A = Ventas del ano pasado.

% A = Por ciento del ano actual

V A = Ventas del ano pasado

V P = Variaciones en precios de ventas

V A = Ventas del ano actual

### 2.3.7 METODO DE TENDENCIAS

#### *CONCEPTO:*

Este metodo consiste en determinar la propension absoluta y relativa de las cifras en los distintos renglones homogeneos de los estados financieros, de una empresa determinada.

#### *BASE DE METODO:*

- a) Conceptos homogeneos.
- b) Cifra base.
- c) Cifras comparadas.
- d) Relativos.
- e) Tendencias relativas.

Ahora bien, las tendencias pueden ser:

Absolutas ( \$ )

Relativas ( % )

Mixtas ( \$ y % )

#### APLICACION.

El método de las tendencias, conocido también como procedimiento de porcentajes de variaciones, puede aplicarse a cualquier estado financiero si se cumplen los siguientes requisitos:

- a) Las cifras deben corresponder a estados financieros de la misma empresa.
- b) Las normas de valuación deben ser las mismas para los estados financieros que se presentan.
- c) Los estados financieros dinámicos que se presentan deben proporcionar información correspondiente al mismo ejercicio o período.
- d) Se emplea por lo general en forma mancomunada con otros procedimientos, es decir, su aplicación es limitada, pues cada procedimiento se utiliza de acuerdo con el criterio y objetivo que persiga el analista de estados financieros, por lo tanto es conveniente auxiliarse con dos o más procedimientos de análisis.
- e) El procedimiento de las tendencias facilita la retención y apreciación mental de la propensión de las cifras relativas, situaciones, importantes para hacer la estimación de los posibles cambios futuros de la empresa.
- f) Para su aplicación debe remontarse al pasado, haciendo uso de estados financieros de ejercicios anteriores con el objeto de observar cronológicamente la propensión que han tenido las cifras hasta el presente.



- g) El procedimiento de las tendencias los anteriores, son procedimientos exploratorios, y generalmente nos indican probables anomalías, tal vez sospechas de como se encuentra la empresa, de ahí que el analista de estados financieros debe hacer estudios posteriores para poder determinar las causas que originan la buena o mala situación de la empresa, recomendando, en su caso, las medidas que a su juicio juzgue necesarias.

#### **FORMULAS APLICABLES:**

Para obtener el relativo:

$$\frac{\text{Cifra comparada}}{\text{Cifra base}} \times 100$$

Para obtener la tendencia relativa:

$$\frac{\text{Cifras comparada relativa}}{\text{-cifra base relativa}}$$

o bien:

$$\frac{\text{Cifra comparada}-\text{Cifra Base}}{\text{Cifra Base}} \times 100$$

#### **2.3.8 METODO DE ANALISIS DE PRECIOS:**

##### **CONCEPTO.**

Consiste en determinar el precio de compra o venta numerico, de instrumentos de inversión de renta fija, renta variable y cartera o portafolio de inversión, de una empresa, persona física, moral o grupo de empresas, para servir de referencia, en los precios de cotización en la Bolsa y, tomar decisiones acertadas.

## PRECIO de un instrumento de inversion de RENTA FIJA.

### A) PRECIO A DESCUENTO.

Ejemplo:

Cual sera el precio de un CETE que tiene un valor nominal de \$ 10,000. y una tasa de descuento del 56.5 % y 28 dias por vencer ?

Datos:

VN = \$ 10,000. (Valor nominal)

TD = 56.5% (Tasa de descuento)

DV = 28 días (DIAS POR VENCER)

PR = X (PRECIO)

28

PR = VN - (VN . TD)

360

28

PR = 10,000. - ( 10,000. x 0.55 )

360

PR = 10,000. - ( 5,650.) 0.07777

PR = 10,000.- 439.44

POR = \$ 9,560.56 PRECIO DEL CETES A DESCUENTO

### **PRECIO ANTES DE SU VENCIMIENTO**

Partiendo del ejemplo anterior, pero pasados 7 días, vendemos el CETES, faltando aun 21 días PARA SU VENCIMIENTO, a una tasa de descuento del 54 % . Cual sera su precio?

Datos:

$$VN = \$ 10,000. \quad (\text{Valor nominal})$$

$$TD = 0.54 \quad (\text{Tasa de descuento})$$

$$DV = (28 - 7) = 21 \quad (\text{DIAS POR VENCER})$$

$$PR = X \quad (\text{PRECIO})$$

$$28 - 7$$

$$PR = VN - (VN \cdot TD)$$

$$360$$

$$PR = 10,000. - (5,400.) 0.5833$$

$$PR = 10,000. - 315.$$

$$PR = \$ 9,685 \text{ PRECIO ANTES DE SU VENCIMIENTO}$$

### **PRECIO CON CAMBIO DE TASA DE INTERES.**

Ejemplo:

Se compra un titulo de renta fija con valor normal de \$ 0.xx, estipulando un interes dinamico de 5 puntos arriba del que pagan los CETES,

que actualmente es del 35%, por lo que la tasa de interes sera del 40%. Sin embargo, pasando unos dias, la tasa de CETES aumenta al 45%, por lo que la tasa de nuestro titulo aumenta al 50%.

Cual sera el nuevo precio del titulo de renta fija?

Datos:

$VN = \$$  (Valor nominal)

$TI = 40\%$  (Tasa de interes)

$IA = \$ 480,000.$  (INTERES ANUAL)

$NTI = 50\%$  (Nueva tasa de interes)

$PR = X$  (PRECIO)

$$PR = \frac{IA}{1 + TI} + \frac{VN}{1 + NTI}$$

$$\frac{480,000.}{1 + 0.40} + \frac{1,200,000.}{1 + 0.50}$$

$$PR = \frac{480,000.}{1.40} + \frac{1,200,000.}{1.50}$$

$$PR = \frac{480,000.}{1.40} + \frac{1,200,000.}{1.50}$$

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

$P R = 342,857. + 800,000.$

DE

$PR = \$ 1,142,857.00$  NUEVO PRECIO DEL TITULO

RENTA FIJA.

***PRECIO DE VALORES DE RENTA VARIABLE.***

(Valuacion de instrumentos de inversion de renta variable)

- 1o. Accion de empresa con crecimiento cero.
- 2o. Accion de empresa con decrecimiento.
- 3o. Accion de empresa con crecimiento constante.
- 4o. Accion de empresa con crecimiento explosivo.
- 5o. Precio basado en el valor en libros.

---

---

### III. PLANEACION FINANCIERA

---

### 3.1 DEFINICION:

---

Plan según la Real Academia de la lengua, significa trazar o formar el plan de una obra: Hacer o forjar planes. Plan significa intento o proyecto.

George R. Terry dice: La planeación es la selección y relación de hechos en la visualización o formulación de actividades propuestas que se creen necesarias para lograr los resultados deseados.

Koontz y O'Donnel dicen: Planeación es la función de un dirigente que implica la selección entre las alternativas posibles de objetivos, políticas, procedimientos, programas y normas.

Abraham Perdomo dice: Fase de la administración general, mediante la cual se recopilan datos significativos, analizan, planean, controlan y evalúan, para tomar decisiones acertadas y alcanzar el objetivo natural de maximizar el capital contable de la Empresa.

De las definiciones anteriores en mi opinión se desprenden tanto selección de hechos, alternativas posibles y visualización de futuro con el uso de políticas, procedimientos y programas, para lo cual incluye necesariamente la fijación de metas y objetivos, utilizando la planeación financiera como una herramienta o técnica profesional como una herramienta o técnica profesional que aplica el decisor o grupo de decisores, para estudiar evaluar, y proyectar el futuro económico financiero de una empresa para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos.

---

## 3.2 OBJETIVO Y SU CLASIFICACION:

---

Para la explicación (anexo 2.2), es necesario definir brevemente el significado de la palabra meta, objetivo, procedimiento y programa.

OBJETIVO:(Fin, objeto termino de un acto; edic.dic.Larousse) situación o posición que desea alcanzarse por medio de labores, actuaciones o funciones, pero no sujeto a medición por ser intangible, lo cual se podra equiparar con ideales que espera el hombre, ya que se pueden afirmar que las empresas o instituciones son personas.

En este cuadro vemos algunos de los objetivos más comunes del hombre.

HOMBRE

Objetivo en política

Objetivo en su familia

- Objetivo en la sociedad

Objetivo en su religión

Objetivo en su trabajo.

Al hacer un análisis cada individuo de los diferentes objetivos se podra ver que no necesariamente son congruentes, lo cual hace necesario por medio de los administradores el encauzamiento de los objetivos del hombre en forma coordinada para un objetivo en común.



**META:**(Llegar a la meta de us deseos edic.dic.Larousse) Situación o posición que espera alcanzarse por medidores actuaciones o funciones sujeto a una medición o de labores razonable de tal forma que permiten correcciones en todo momento, por lo mismo al aplicarse al hombre podremos ejemplificar con las etapas en la vida en las cuales necesariamente debe pasar en su desarrollo o crecimiento:

- Etapa de supervivencia
- Etapa de seguridad
- Etapa de respeto
- Etapa de ser querido
- Etapa de autorealización

En base a esto se puede definir que el objetivo de las empresas se refiere a proporcionar un servicio eficaz (intangibles) que a su vez se traduce en la conjugación de metas de los diferentes elementos que participan en las empresas.

El Objetivo natural de la Administración financiera es: Coordinar los elementos y procesos de la empresa para maximizar el capital contable.

Los objetivos serán:

- Pagar el mejor salario al trabajador
- Conforme al poder adquisitivo del consumidor
- Las necesidades del gobierno para proporcionar los servicios públicos a la colectividad.

Los objetivos o metas a lograr se pueden agrupar atendiendo a diversos factores quedan clasificados en función a:

- 1.- Periodo en que debe lograrse
- 2.- A su observancia
- 3.- Al beneficio que se pretende obtener

## **PERIODO EN QUE DEBE LOGRARSE**

### ***A) A CORTO PLAZO***

Es aquella planeación que se estructura con base a alcanzar generalmente a un año.

### ***B) MEDIANO PLAZO***

Son aquellas que pretenden alcanzarse de 2 a 3 años mediante una planeación eficaz.

### ***C) A LARGO PLAZO***

Metas que se pretenden lograr por medio de la planeación en un termino de 5 a 10 años.

Algunos autores consideran que la planeación a largo plazo es atribuible a la planeación a mediano plazo e inclusive en la considerada como a corto plazo.

## **A SU OBSERVANCIA**

A) **Objetivos generales o institucionales** son aquellos que rigen absolutamente todas las actividades de una entidad.

B) **Objetivos departamentales o de áreas:** Son aquellos que emana de cada área de la estructura y que deberá observarse específicamente en cada una de ellas, debiendo invariablemente estar subordinadas a los objetivos institucionales.

## **AL BENEFICIO QUE PRETENDE OBTENER**

- **OBJETIVOS DE LUCRO**
- **OBJETIVOS SOCIALES**

Todas las empresas en general persiguen un objetivo fundamental que el de obtener utilidades, sin embargo este propósito muchas veces se ve transformado por aclaraciones acerca de servicios a la comunidad y oportunidad para los empleados. No es que estos objetivos sean incompatibles, ya que buscan utilidad para una empresa, servir a la comunidad mediante la producción de bienes y servicios deseables a precios competitivos y una empresa que obtienen utilidades y esta bien administrada dará a sus empleados seguridad, buenos salarios y posición social. Pero el elemento común en todas las empresas desde la mas insignificantes hasta la mas poderosa sera siempre la búsqueda de utilidades.

En consecuencia el objetivo de lucro consiste en la obtención de utilidades y por objetivo social y del área de mercado en el que actúan considerando su forma personal que dichos objetivos son totalmente compatibles y desables en las empresas actuales.

## CLASIFICACION

### 1.- PLANEACION PERSONAL.

Conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

### 2.- PLANEACION EMPRESARIAL

Conjunto de planes que expresan la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

La planeación empresarial, puede ser patrimonial o integral.

#### 1.- Planeación patrimonial.

Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo, conocido también como excedentes financieros, para optimizar el patrimonio o capital contable de la empresa, con el mínimo de riesgo.

#### 2.- Planeación integral.

Conjunto de planes que expresan la proyección total, integral o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

La planeación integral, se divide en planeación normativa, estratégica, táctica, operativa y de imprevistos o contingentes.

## **2.1.- PLANEACIÓN NORMATIVA.**

Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la asamblea de accionistas y consejo de administración, donde se presentan los ideales definen la razón de existencia de las empresas, en términos cualitativos a largo plazo.

a) **PREMISAS DE PLANEACION.** Son las proposiciones básicas de la empresa, donde se fundamentan los propósitos y políticas.

b) **PROPOSITOS.** Son los fines supremos que definen la razón de existencia, carácter y naturaleza de la empresa.

c) **POLITICAS.** Reglas y principios generales y particulares que sirven de guía y orientación al pensamiento y acción de administradores y miembros de la empresa.

## **2.2.- PLANEACION ESTRATEGICA**

Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa, a largo plazo, así como los medios a implementar para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta a la empresa.

a) **OBJETIVOS.** Resultados, fines o metas viables y cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo.

b) **ESTRATEGIAS.** Medios a implementar por miembros de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas a largo plazo.

### **2.3. - PLANEACIÓN TÁCTICA.**

Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera lograr una área funcional de la empresa, así como las actividades calendarizadas en cifras monetarias, necesarias para lograrlos a mediano plazo.

a) **FINES O METAS A MEDIANO PLAZO.** Resultados cuantificables que espera lograr o alcanzar una área funcional de la empresa a mediano plazo.

b) **TACTICAS.** Conjunto de actividades necesarias que sigue una empresa para lograr las metas a mediano plazo.

c) **SUBOBJETIVOS:** Conjunto de fines o metas específicas cuantitativas de una empresa a mediano plazo.

d) **SUBESTRATEGIAS.** Conjunto de acciones específicas a implementar, para alcanzar un objetivo a mediano plazo.

### **2.4. - PLANEACION OPERATIVA.**

Conjunto de planes que expresan las metas de unidades específicas, con la descripción de una empresa a corto plazo.

a) **METAS:** Resultados o fines cuantitativos que espera alcanzar una área funcional de la empresa a corto plazo.

b) **PROCEDIMIENTOS:** Conjunto o serie de descripciones de la forma, modo o camino en que se pretende alcanzar los subobjetivos de la empresa, a corto plazo.

c) **PROGRAMA:** Conjunto o serie de descripciones de la forma, modo o camino en que se pretende alcanzar los objetivos de la empresa, a corto plazo.

d) **PRESUPUESTOS:** Expresiones en cifras monetarias del conjunto de planes a corto plazo de la empresa.

e) **MÉTODOS:** Orden y secuelas para conocer, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras que prevaleceran en el futuro de la empresa, a corto, mediano y largo plazo conocidos como Métodos de Planeación Financiera.

## **2.5.- PLANEACIÓN DE IMPREVISTOS O CONTINGENTES**

Conjunto de planes que consideran la posible ocurrencia de uno o mas eventos externos que modifiquen en la forma importante de objetivos y estrategias de la empresa.

a) **OBJETIVOS:** Resultados, fines o metas que espera alcanzar la empresa, por la posible ocurrencia de eventos externos importantes, que modifiquen los objetivos y estrategias normales.

b) **SUSTITUTOS:** Aquellos que sustituyen el plan estratégico de la empresa.

## **2.6.- PLANES FINANCIEROS.**

Conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticas, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

---

### 3.3 POLITICAS

---

Las políticas son guías de pensamiento, directrices o formas de gobernar así como la adopción de decisiones que contribuye a los objetivos y en consecuencia establece el esquema para los programas de planeación.

Por tanto establecen un marco de actuación para la planeación y su ejecución.

Las políticas son hechas por alguien en cierto momento dentro o fuera de la empresa además la formulación no esta reservada como a menudo se piensa, a los altos ejecutivos.

Aunque cuanto mas alto este un ejecutivo en la estructura orgánica, mas importantes es su papel en la formulación de políticas, este se formula en todos los niveles.

#### FUENTES DE POLITICAS.

Para comprender la naturaleza de la política puede ser útil analizar sus fuentes de origen clasificadas como:

- A) Políticas elaboradas por los ejecutivos o inversionistas.
- B) Políticas provocadas.
- C) Políticas impuestas externamente.

#### POLITICA ELABORADA POR LOS EJECUTIVOS O INVERSIONISTAS

La fuentes de política mas lógica es aquella originada por la alta administración con el expreso propósito de guiar a los ejecutivos y a sus subordinados en la operación de la empresa. Esta política fluye básicamente de los objetivos de la empresa, en la forma que estos son definidos por los altos ejecutivos ya sea el director, el gerente, etc.



Esta política puede ser ampliada en alcance permitiendo a los subordinados claves, darle una definición más clara o puede ser promulgada en forma tan completa que deje poco lugar para la interpretación.

## **POLITICA PROVOCADA**

Es aquella que tiene como fuente, las decisiones adoptadas tendientes a la resolución de un problema, para el cual no existen políticas delineadas o establecidas, creandose antecedentes y generandose en este momento políticas específicas en la materia de que se trata.

## **POLITICA IMPUESTA EXTERNAMENTE**

Ha aumentado rápidamente y especialmente en las empresas privadas, la política impuesta a la empresa externamente, especialmente por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones gremiales ya sea por medio de la regulación directa o de la competencia de las empresas gubernamentales o favorecidas por el gobierno o de las muchas condiciones impuestas para aceptar contratos o ayuda gubernamentales, el resultado es que el gobierno circunscribe y dicta muchos aspectos de las políticas de las empresas.

Generalmente los grandes sindicatos nacionales que operan sobre la base de convenios colectivos y contratos laborales detallados, han impuesto al ejecutivo políticas que de otra forma este no hubiese adoptado.

---

### 3.4 ESTRUCTURA DE LAS POLITICAS.

---

Por ser las políticas, una consecuencia natural de los objetivos establecidos, obviamente en cuanto a su estructuración obedecerán a los objetivos, como ya fueron señalados en páginas anteriores, en consecuencia se estima que existen políticas aplicables a corto mediano y largo plazo, políticas institucionales, políticas departamentales, políticas que regulan las actividad ya sea de lucro o de servicio social, no pretendo en este apartado hacer reiterativos los criterios ya señalados y por otra razón me he concretado simple y sencillamente a señalar la forma en la que podría también estructurarse este concepto tan importante, pues se constituye como ya se señalo en el medio de actuación de los ejecutivos para lograr objetivos que previamente se han establecidos.

Esto indica que las políticas siendo de vital importancia dentro de la administración de una empresa debe de presentarse la atención necesaria en su formulación para el óptimo resultado de sus funciones, por lo que debe cuidar fundamentalmente como están estructuradas y para ello es conveniente tomar en cuenta los siguientes puntos

- A) Las políticas deben reflejar los planes y objetivos; es decir, si una nueva política no fomenta los planes o no hace mas alcanzables los objetivos de la empresa, no cumple con su misión.
- B) Las políticas deben ser consistentes, dentro de las circunstancias y sujetarse a un proceso constante de adecuación para el logro de los objetivos que la derivaron.

**PROCEDIMIENTOS** (Acción de obrar edic.dic. Larousse) Para efectos de la administración se entiende por procedimientos la forma o manera de hacer las cosas en las que participan todos los actos, funciones y operaciones administrativas. De la forma de como pleneen los procedimientos se logra la simplicidad de trabajo así como la eficacia.

**PROGRAMA** (Exposición que fija la línea de conducta que ha de seguirse, edic.dic. Larousse)

El plasmar los planes de Acción traducidos en los procedimientos a seguir en forma ordenada y sistemática de como resultado de los programas.

---

### 3.5 NORMAS Y LIMITACIONES

---

(Principios, bases, reglas, edic. de Larousse) Las normas como toda regla de conducta, dentro de la administración, representa los lineamientos a condiciones mínimas a que se sujeta el personal en cuanto a su actuación y la aplicación de procedimientos, sistemas, programas, etc.

Las normas se convierten en el tipo de leyes que rigen a las empresas, con la implicaciones normales de toda ley.

El crecimiento de la empresa de nuestro tiempo ha provocado un considerable número de problemas obligando al desarrollo de nuevas técnicas que coadyuvan a la realización de mas eficaz del proceso administrativo básicamente en lo conducente a la planeación.

La necesidad de planear las organizaciones es obvia y tan grande que no es difícil encontrar alguien que no este de acuerdo con ella, pero es aun mas difícil procurar que tal planeación sea útil porque es una de las actividades mas arduas y complejas que confronta el hombre.

En tales circunstancias no se puede aseverar que el éxito o fracaso de cualquier empresa pueda ser medido por el grado de planeación que haya servido de base para su administración en su inicio de operaciones.

La planeación por el hecho de estar basada en proyecciones tienen ciertas limitaciones ya que una multitud de factores de muy diversa índole puede hacerla variar, en consecuencia esta etapa del proceso administrativo es dinámica puesto que acepta retroalimentación. Esto no quiere decir que no debe existir planeación; por el contrario se requiere la necesidad de incrementar la elaboración de planes, para aquellas empresas de estructura compleja en cuyo caso deba tener una mayor flexibilidad para adecuar constante y permanentemente el plan original a fin de hacerlo funcional.

---

### 3.6 RELACION, PLANEACION Y PRESUPUESTO

---

Es conveniente aclarar que la planeación no significa presuponer el futuro o bien expresar alguna esperanza, planear es trazar un camino, con fundamentos sólidos para lograr que los elementos que participan en toda empresa alcancen un fin común.

La ciencia que se relaciona con la planeación, se ha desarrollado rápidamente en épocas recientes. No obstante incluso la mejor planeación de que seamos capaces requiere la misma cantidad de arte que de ciencia.

La contribución principal de los científicos a la planeación no consistiría en el desarrollo y uso de lo técnico e instrumentos correspondientes sino más bien en la sistematización y organización del proceso de planeación y organización del proceso de planeación y por consiguiente en el mejor conocimiento y evaluación del mismo.

Una de las técnicas de planeación que con más éxito se ha venido utilizando es el presupuesto ya que es un instrumento por medio del cual la administración de una empresa en todos sus niveles logra una mayor coordinación de actividades jerarquizándolas y ordenándolas para que cumplan cada una de ellas con sus objetivos.

Los presupuestos recopilan los resultados previstos, expresan los objetivos de la administración sin tales objetivos las operaciones carecen de dirección, los problemas no son previstos, los resultados y las derivaciones que pueden servir de base para el establecimiento de las políticas futuras son empujadas por la presión de las políticas presentes.

El papel en la planeación de todos los niveles administrativos debe de asentarse y reconocerle mayor importancia mediante un sistema presupuestal. Los gerentes se verán obligados a mirar hacia el futuro y a estar preparados para enfrentarse a condiciones cambiantes, ya que es de considerable importancia el que la empresa deba determinar primeramente hacia donde deba ir. Debe fijar sus objetivos luego y solo entonces deberá organizarse para alcanzarlos.

---

### 3.7 TAREA DEL DIRECTOR FINANCIERO.

---

La tarea del Director Financiero, es buscar soluciones adecuadas a las preguntas: Quien va a hacer que y cuando? Cuales son los resultados que se desean? Que métodos van a usarse?

Las respuestas son decisiones relativas a las clases y cantidades de productos o servicios que la empresa habrá de producir, Comos se distribuiran estos? Donde y como van a adquirirse los diversos recursos humanos ? técnicos y financieros, han de hacer lo que fuera necesario en forma que se considere óptima para obtener los resultados deseados.

El objetivo del Director Financiero, consiste en elevar al máximo el valor que tiene la firma para sus accionistas, lo cual requiere la forma de decisiones de carácter financiero, todas las desiciones exigen calcular o estimar los acontecimientos futuros, a veces no se tratara simplemente de lo que pueda ocurrir dentro de un mes o dentro de un año, sino también los acontecimientos de 10, 20 o mas años en el futuro.

El calculo y estimación de acontecimientos futuros, origina la elaboración de presupuestos que son la expresión que se da en términos financieros a los planes de la gerencia para el funcionamiento y financiamiento de la empresa durante periodos determinados.

---

## 3.8 METODOS DE PLANEACION FINANCIERA.

---

### 1.- CONCEPTO:

Técnicas que aplica el decisor para proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras que prevaleceran en el futuro de una empresa, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos.

### 2.- CLASIFICACION:

- Método del punto de equilibrio global con y sin inflación.
- Método del punto de equilibrio en unidades de producción.
- Método de apalancamiento y riesgo de operación.
- Método de apalancamiento y riesgo total.
- Método del pronóstico financiero.
- Método del balance general en forma.
- Método del estado de resultados absorbentes proforma.
- Método del estado de resultados marginal proforma.
- Método del estado de origen y aplicación de fondos pro forma.
- Método de Cash Flow pro forma.
- Método de líneas de tiempo.
- Método de ajuste de precios.
- Método de la curva de rendimiento.

### 3.- PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL SIN INFLACION.

#### *CONCEPTO.*

Punto donde las ventas de una empresa son iguales al importe de sus costos variables y sus costos fijos, de la economía sin inflación.

Es decir, el punto de equilibrio global, denominado también punto crítico, viene a ser aquel importe que una empresa debe vender para no perder ni ganar.

Luego entonces, el punto de equilibrio global, consiste en predeterminar un importe en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, o bien el punto donde las ventas absorben los costos totales, tanto variables como fijos.

#### *COSTOS VARIABLES:*

Son aquellos que dependen directamente de la producción y de las ventas, es decir, cuando existe producto y ventas, existiran los costos variables, por ejemplo: el costo de las ventas netas, las comisiones sobre ventas; los costos de empaque, el material directo los salarios a destajo, etc.

#### *COSTOS FIJOS:*

Son aquellos que tienen relación con el factor tiempo, por ejemplo: la depreciación en la línea recta susidos fijos, renta del local; salarios mínimos, etc.



Una de las características del procedimiento del punto de equilibrio global, es que nos reporta datos anticipados; se acomoda a las necesidades de cada empresa, de tal manera, que es aplicable a empresas comerciales e industriales que trabajan con una o varias líneas de ventas, en épocas normal y de inflación.

#### 4.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES DE PRODUCCION.

##### CONCEPTO:

Herramienta o técnica de planeación Financiera, que tiene por objeto predeterminar el número de unidades que necesita producir y vender una empresa para absorber sus costos variables y sus costos fijos totales.

Luego entonces, el Administrador Financiero se apoya en este método para la Planeación de Utilidades en una Economía Normal y en una Economía de inflación.

##### FORMULA:

$$PEUP = \frac{CFT}{PVU - CVU}$$

De donde:

PEUP = Punto de equilibrio en unidades de producción.

CFT = Costos fijos totales.

PVU = Precio de venta unitario.

CVU = Costo variable unitario.

#### 5.- APALANCAMIENTO Y RIESGO DE OPERACION.

##### *CONCEPTO DE PALANCA O APALANCAMIENTO DE OPERACION.*

Habilidad del Administrador financiero en la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas sobre las utilidades de operación.

El apalancamiento de operación, se presenta en empresas con elevados costos fijos y bajos costos variables, como consecuencia del establecimiento de procesos altamente automatizados.

FORMULA:

$$A O = \frac{V (P V - C V)}{U V (P V - C V) - C F T} 100$$

De donde:

A O = Apalancamiento de operación.

U V = Unidades vendidas

P V = Precio de venta unitario

C V = Costo variable unitario

C F T = Costos fijos totales

## RIESGO DE OPERACION

### CONCEPTO:

Es el peligro e inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los costos fijos de una empresa.

Luego entonces, a mayores costos fijos, mayores ventas para equilibrarlos.

Por lo tanto, el Administrador financiero debe decidir cual es el nivel aceptable de riesgo operativo, tomando como base que los riesgos operativos en aumento, se justifican cuando aumentan las utilidades de operación que se esperan como resultado de un aumento de las ventas de la empresa.

## 6.- APALANCAMIENTO Y RIESGO FINANCIERO.

### CONCEPTO DE PALANCA O APALANCAMIENTO FINANCIERO.

Herramienta, Técnica o Habilidad del Administrador, para utilizar el Costo por Intereses Financieros, para maximizar Utilidades Netas por efecto de los cambios en las Utilidades de Operación de una empresa.

Es decir:

Los Intereses por préstamos actúan como una PALANCA, contra la cual las utilidades de Operación trabajan para genera cambios significativos en las utilidades netas de una empresa.

FORMULA:

$$A F = \frac{U O}{U O - I F} \quad 100$$

De donde:

A F = Apalancamiento o Palanca Financiera.

U O = Unidad de Operación.

I F = Intereses Financieros.

### CLASIFICACION:

- PALANCA FINANCIERA POSITIVA.
- PALANCA FINANCIERA NEGATIVA.
- PALANCA FINANCIERA NEUTRA
- PALANCA FINANCIERA DINAMICA.

- **PALANCA FINANCIERA ESTATICA.**

**PALANCA FINANCIERA POSITIVA.** Cuando la obtención de fondos provenientes de prestamos es PRODUCTIVA, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los Activos de la empresa, es MAYOR, a la tasa de Interés que se paga por los fondos obtenidos en los prestamos.

**PALANCA FINANCIERA NEGATIVA.** Cuando la obtención de fondos provenientes de prestamos es IMPRODUCTIVA, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los Activos de la empresa, es igual a la tasa de Interés que se paga por los fondos obtenidos en los prestamos.

**PALANCA FINANCIERA NEUTRA.** Cuando la obtención de fondos provenientes de prestamos llega al PUNTO DE INDIFERENCIA, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los Activos de la empresa es igual a la tasa de Interés que se paga por los fondos obtenidos en los prestamos.

**PALANCA FINANCIERA DINAMICA.** Cuando se aplica la formula que vimos en el punto 2:

$$A F = \frac{U O}{U O - I F} \quad 100$$

**PALANCA FINANCIERA ESTATICA.** Cuando se aplica formula siguientes:

$$PALANCA FINANCIERA = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \quad 100$$

**CONCEPTO DE RIESGO FINANCIERO.**

Es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir costos por intereses financieros.

El resultado de mayor riesgo financiero, es el aumento previsto en el nivel de utilidades de Operación y aumento de la utilidad por acción de capital social.

El administrador financiero tendrá que decir cual es el nivel aceptable de riesgo financiero, tomando en cuenta que el incremento de los intereses financieros, esta justificado cuando aumenten las utilidades de operación y utilidades por acción, como resultado de un aumento en las ventas netas.

## 7.- APALANCAMIENTO TOTAL.

### CONCEPTO:

Es el reflejo en el resultado de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa, por el producto del apalancamiento de operación y financiero.

### FORMULA DEL APALANCAMIENTO TOTAL:

$$A T_2 = \frac{UV(PV - CV)}{UV (PV-CV)-CF T-I F} 100$$

## RIESGO TOTAL.

### CONCEPTO:

Es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir el producto del riesgo de operación y riesgo financiero

El efecto combinado de los apalancamientos de operación y financiero, se denomina apalancamiento total, el cual esta relacionado con el riesgo total de la empresa.

## 9.- PRONOSTICOS FINANCIEROS.

### CONCEPTO:

Proyección financiera de una empresa, con la intención de predecir lo que va a pasar en el periodo o ejercicio futuro.

Es conveniente distinguir entre cifras reales financieras, cifras del pronóstico financiero y cifras del presupuesto financiero, observando que:

LO QUE PASO	-----	CIFRAS REALES FINANCIERAS
LO QUE VA A PASAR	-----	CIFRAS DEL PRONOSTICO FINANCIERO
LO QUE DEBE PASAR	-----	CIFRAS DEL PRESUPUESTO FINANCIERO

### CLASIFICACION:

	ESTATICOS	Cifras del Balance Pro-Forma
PRONOSTICOS FINANCIEROS	DINAMICOS	Cifras del Estado de Resultados Pro-Forma.

El pronóstico financiero, se enfoca principalmente a ventas, por ser la base para integrar toda una serie de pronósticos financieros tanto Estadísticos, como Dinámicos.

## 10.- BALANCE GENERAL PRO-FORMA

### CONCEPTO:

Es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija futura, o bien:

Desde luego, el Balance General Pro-Forma como cualquier otro estado financiero Pro-Forma, presenta el resultado de conjugar hechos futuros, asimismo convenciones contables y juicios personales.

### CARACTERISTICAS:

- 1o. Es un estado financiero.
- 2o. Muestra el activo, el pasivo y el capital contable futuro de una empresa, en la cual su propietario puede ser una persona física o moral.
- 3o. La información que proporcione corresponde a una fecha fija futura (estático).

## 11.- ESTADO DE RESULTADOS ABSORBENTES PRO-FORMA.

### CONCEPTO:

Estado financiero que muestra las ventas, costos de lo vendido, distribución, adicción y la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtener en un ejercicio futuro, o bien:

Documento financiero que analiza la utilidad o pérdida neta de un ejercicio o período futuro.

### **CARACTERISTICAS:**

- 1o. Es un estado financiero.
- 2o. Muestra las ventas costos de lo vendido, distribución, adición y la utilidad o pérdida neta, y camino para obtenerla.
- 3o. La información que proporciona corresponde a un ejercicio futuro (dinámico).

## **12.- ESTADOS DE RESULTADO MARGINAL PRO-FORMA.**

### **CONCEPTO:**

Estado financiero que muestra las ventas, costos variables, costos fijos, utilidad marginal y meta de un ejercicio futuro, o bien:

Documento financiero que analiza la utilidad marginal y neta de un ejercicio o periodo futuro.

### **CARACTERISTICAS:**

- 1o. Es un estado financiero Pro-Forma.
- 2o. Muestra las ventas o ingresos futuros; los costos variables y fijos; la utilidad o pérdida marginal neta;
- 3o. La información que proporciona corresponde a un ejercicio futuro (dinámico).



### 13.- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS PRO-FORMA

#### **CONCEPTO:**

Estado financiero que nos muestra los orígenes del numerario o fondos de una empresa, así como la aplicación de los mismos en un periodo o ejercicio futuro.

#### **CARACTERISTICAS:**

- a) Es un estado financiero.
- b) Muestra el origen y la aplicación del numerario o fondo de una empresa.
- c) La información de este estado corresponde a un ejercicio (dinámico) futuro.

### 14.- CASH FLOW PRO-FORMA.

#### **CONCEPTO:**

Estado financiero que nos muestra el origen de los fondos que se tendrá una empresa así como las aplicaciones que se harán en dos o mas periodos o ejercicios futuros.

## **CARACTERISTICAS:**

- a) Es un estado financiero.
- b) Muestra el origen y la aplicación a largo plazo de los fondos que tendrá una empresa.
- c) La información de este estado corresponde a dos o mas ejercicios futuros (dinámicos).

## **15.- METODO DE LINEAS DEL TIEMPO.**

### **1.- CONCEPTO.**

Herramienta o técnica de planeación financiera que aplica el decisor(es) para estudiar y evaluar el valor del dinero con el tiempo y sus repercusiones en las inversiones en empresas emisoras de valores cotizados en Bolsa, para tomar decisiones acertadas y alcanzar la maximización del capital contable.

### **2.- VALOR FUTURO.**

Valor del dinero en el futuro en relación con su valor hoy o actual. En este caso se conoce el importe actual, y se desea conocer el importe o monto en uno o mas periodos futuros. (Los periodos pueden expresarse en días, mes, trimestre, semestre año.etc).

Por ejemplo: \$ 1,000.hoy valen mas que \$ 1,000 que van a recibirse dentro de tres meses, supuesto que si los tengo hoy, puedo invertirlos y ganar intereses durante los tres meses.

### **3.- VALOR PRESENTE.**

Valor del dinero hoy, en relación con su valor en uno o mas periodos futuros.

En este caso se conoce el monto futuro y se desea conocer el importe actual o valor presente.

Por tanto, el valor presente de una inversion pagadera en determinados periodos hacia el futuro, es la cantidad que, si estuviera disponible hoy, creceria hasta igualar el monto futuro.

### **4.- ANUALIDAD ORDINARIA DE INVERSIONES.**

Serie de inversiones de un importe igual, fijo o identico al FINAL de CADA uno de los periodos dados.

### **5.- ANUALIDAD PAGADERA DE INVERSIONES.**

Serie de inversiones de un importe igual, fijo o identico al INICIO de cada uno de los periodos dados.

### **6.- VALOR PRESENTE DE UNA ANUALIDAD ORDINARIA DE INVERSION.**

EL VALOR hoy de una serie de inversiones de un importe igual, fijo o identico al FINAL de cada uno de los pediodos y TASA DADA.

## **7. VALOR PRESENTE DE UNA ANUALIDAD PAGADERA DE INVERSION.**

El valor hoy de una serie de inversiones de un importe igual, fijo o idéntico al inicio de cada uno de los periodos y tasa dada.

## **8. VALOR PRESENTE DE UNA SERIE DESIGUAL DE INVERSIONES**

El valor hoy de una serie de inversiones futuras de importes desiguales de inversiones a una tasa dada

## **16.- METODO DE AJUSTE DE PRECIO.**

### **1. CONCEPTO**

Herramienta o técnica de planeación financiera que aplica el decisor (es) para estudiar y evaluar el precio de las acciones susceptibles de ajustes por dividendos, suscripción, split, etc de empresas emisoras cotizadas en BOLSA, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos.

### **2. CASOS**

Existen ajustes al precio de las acciones por:

- a) Dividendos en efectivo.
- b) Dividendo en acciones
- c) Suscripción
- d) SPLIT

- e) Caso mixto.

## **17.- METODO DE LA CURVA DE RENDIMIENTO.**

### **1. CONCEPTO.**

Consiste en determinar la relacion que existe entre el plazo de vencimiento y la tasa de interes, para tomar decisiones financieras a corto plazo.

### **2.- CURVA DE RENDIMIENTO POSITIVA O ASCENDENTE.**

Aplicable cuando las tasas de interes de corto plazo son menores que las tasas de interes de largo plazo

Este escenario de tasas de interes, se presenta cuando al oferta de dinero en el corto plazo se incrementa, en virtud de que los inversionistas esperan que las tasas subiran en el futuro, por lo que los prestatarios demandan dinero a largo plazo.

### **3.- CURVA DE RENDIMIENTO NEGATIVA O DESCENDENTE.**

Aplicable cuando las tasas de interes de corto plazo son mayores que las tasas de interes de largo plazo.

Este escenario de tasas de interes, se presenta cuando la oferta de dinero a largo plazo se incrementa, virtud de que los inversionistas esperan que las tasas disminuyan por lo que los prestatarios quieren dinero a corto plazo esperando mejoría en las tasas de interes.

#### 4.- CURVA DE RENDIMIENTO NEUTRA U HORIZONTAL.

Aplicable cuando las tasas de interes a corto corto plazo son iguales a las tasas de interese a largo plazo.

Este escenario se presenta cuando hay equilibrio entre la oferta y demanda de dinero para el corto y largo plazo, motivado por estabilidad economica absoluta del pais.

#### 5.- CURVA DE RENDIMIENTO OVAL O ABULTADA.

Aplicable cuando las tasas de interes a corto y a largo plazo son menores que las de mediano plazo.

Este escenario se presenta cuando hay una gran actividad economica, esperando los inversionistas que cambie la situacion economica.

### 18.- METODO DE RENDIMIENTO ANUALIZADO.

#### 1. CONCEPTO

Herramienta de planeacion financiera que tiene por objeto analizar las tasas de interes, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos

#### 2. FORMULA:

$$RA = 1.00 + TI \frac{PL}{360} - 1.00$$

De donde:

R A = Rendimiento analizado.

T I = Tasa de interes nominal.

P L = Plazo de la inversion en dias.

(Rendimiento analizado es igual a un peso mas tasa de interes nominal por el plazo entre 360 dias, elevado a 360 dias entre el plazo, menos un peso).

---

---

#### IV PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO.



## 4.1 GENERALIDADES.

La Planeacion Financiera, debemos entender a esta como un proceso que va ha hacer posible lo probable.

Ese proceso que es una herramienta de la administracion, va a tener como finalidad principal los aspectos:

a) Preveer procesos futuros que la negociacion requiera

Habla de que una negociacion esta destinada para obtener utilidades, de conjugar los activos circulantes y activo fijos, para que produzcan un bien o un servicio.

Lo que esperamos obtener no solamente en ocasion de aqui a un mes, ano, la planeacion de recursos financieros a corto y largo plazo. Sabemos que puede suceder, tal como una contingencia, estimacion que va a preveer pero que con la herramienta llamada presupuestos, constituye la informacion financiera, podemos determinar realmente que es lo que va a suceder. Pensamos que dentro de dos años, nuestra capacidad instalada puede estar trabajando no en un 50 % de eficiencia, sino en el 100%.

Al hablar de la planeacion financiera debemos hablar de lo que va a producir un resultado ya no de informacion financiera, sino la proyeccion financiera que requerimos a corto plazo o largo plazo.

Para una buena planeacion financiera, se necesitan varios requisitos. Los requisitos principales son:

1.1.- La habilidad del administrador financiero.

1.2.- La estabilidad de un buen sistema de contabilidad.

Este sistema va a producir una informacion financiera, y esa informacion financiera, que es lo que vamos a proporcionar, si no es que ayudar a tomar decisiones.

## HABILIDAD DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO.

El conocimiento técnico y ese sentir conocer a la empresa en la operación, para que podamos proyectar, medir y obtener resultados que sean acordes a la realidad.

Para que la planeación financiera pueda llevarse a cabo es necesario hablar de una correcta estructura de las funciones de la negociación.

La planeación financiera nunca va a ser un sustituto en 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 es que nos va a servir, en que nosotros fijemos los objetivos de nuestra empresa.

Dentro de la planeación financiera podemos fijar otro objetivo adicional que lo constituye principalmente los fondos adicionales que se requieran para que podamos cumplir con el programa financiero que nos habíamos fijado.

Esos objetivos de estructura financiera los enfocamos desde dos puntos de vista:

a) Con los recursos de capital propio de la negociación.

b) Con los recursos que a través de los acreedores, proveedores, de las instituciones de crédito podemos disponer.

Esto va a ha enmarcarnos una estructura financiera.

**Corto plazo.** Es la capacidad que podemos realizar que no va más allá de un año. Se conoce por el crédito comercial, proveedores, relación comercial, nos comprometemos a pagar a corto plazo.

**Mediano plazo.** Constituye parte de esa estabilidad, la capacidad de credito a un plazo mayor de tres o cinco años, varia.

**Largo plazo.** Es aquel credito que una negociacion recibe de cinco o mas años. Consiste principalmente en la emision de acciones, de obligaciones, o a traves de creditos hipotecarios, por los cuales la unidad industrial queda gravada.

A traves de la estructura financiera se conoce en que grado la negociacion pueda comprometerse guardando ante todo una verdadera reciprocidad de ese todo que constituye los estados financieros. El capital social debe estar reflejado en el activo fijo de la negociacion; para que el activo circulante se este continuamente moviendo a traves de financiamiento, que nos proporcionaran nuestros acreedores.

Si se habla de pasivo y capital y hablamos de una estructura financiera correcta, tenemos que mencionar que no es posible que tengamos mas deuda que capital propio.

Si se habla de un pasivo, debe estar relacionado con nuestro capital. Si una empresa tiene pasivo por \$ 1,000,000,000. y \$ 100,000,000. por capital, esa empresa nos es de los accionistas, es de los terceros que ha intervenido en nuestra negociacion proporcionandonos bienes y servicios.

El costo del capital esta suministrando pautas que asignar recursos financieros a la actividad que ofrezca mayor rendimiento, y para seleccionar cuales son los recursos necesarios, de costo mas bajo, tendremos que ver que de este tipo de financiamiento mediano, largo y corto plazo.

---

## 4.2 PLANEACION FISCAL FINANCIERA.

---

### OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA.

El objetivo de la planeación financiera de los impuestos en la empresa no es otro que cumplir con todas las obligaciones fiscales con el menor sacrificio financiero posible para la empresa.

#### Recursos Positivos:

- a) Cubrir todas las obligaciones fiscales; y
- b) Cubrir el mínimo posible de impuestos, dentro de las disposiciones legales.

#### Recursos Negativos:

Para obtener metas, todos los recursos son buenos menos los siguientes:

- a) La evasión o defraudación, y la mordida, este cancer que sufre nuestra sociedad, y
- b) La simulación, la cual no es legal ni aceptable como concepto de planeación fiscal financiera.

### BENEFICIOS IMPLICITOS DE LAS LEYES.

Considerando igualmente legítimo estudiar y conocer las disposiciones fiscales para detectar sus distintas interpretaciones y consecuencias y considerar aquellas que mas favorezcan a la empresa, incluyendo las lagunas o errores de las leyes, a las cuales podríamos llamar los beneficios implícitos de las mismas.

Beneficio fiscal Lícito o ilícito.

Considero que teóricamente es fácil definir y estar de acuerdo con estos conceptos. Sin embargo, en la toma de decisiones día a día, con frecuencia no es fácil determinar cuando se trata de un beneficio fiscal lícito o ilícito.

## **IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA.**

Cuando la empresa, con los múltiples esfuerzos, técnicas y herramientas de la administración moderna, aumenta sus ventas, digamos en un millón de pesos, normalmente está incrementando su utilidad después de impuestos en digamos de un X a un Z% de esa cifra, esto es, en unos 50 a 100 pesos. Si a través de una mayor productividad y eficiencia, se logra el aumento de ese millón de pesos en la utilidad antes de impuestos, el incremento en la utilidad después de impuestos y participación será de alrededor de un cincuenta por ciento.

Pero si la empresa combina estos esfuerzos, técnicas y herramientas modernas con los conocimientos de sus especialistas en impuestos en una mayor planeación fiscal financiera, y ahora el millón de pesos en impuestos sobre la renta, tendrá un aumento del 10% de esa cifra de su utilidad neta.

## **PLANEACION PREVIA AL ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA.**

Esta incluye las decisiones en cuanto a la ubicación fiscal de la empresa, y a la estructura fiscal financiera de la misma, para elegir con esta última, la forma legal a darle.

### **a) Ubicación fiscal.**

Uno de los factores que debe tomar en cuenta al fijar la localización de una empresa, es el de la mejor ubicación fiscal de la misma.

Es tradicional en México el establecer una sociedad anónima que adquiera todos los bienes y se encargue de la operación de la empresa que nace. Sin embargo, se considera indispensable un análisis previo a la formación de la empresa con el objetivo de determinar la naturaleza jurídica de la misma, así como la conveniencia de estructurar la nueva operación en

una o en varias empresas, ya que una vez o establecida una compañía es muy costoso hacer una reestructuración y reorganización de la misma.

Para determinar la estructura fiscal financiera de la operación de la empresa, debe analizarse las consecuencias fiscales de darle alguna de las formas legales siguientes:

- Una sociedad anónima.
- Asociación en participación sin personalidad jurídica.
- Una combinación de las anteriores.

## **POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS FISCALES.**

Una vez establecida la empresa, deben seleccionarse las políticas y los procedimientos fiscales más adecuados, tales como régimen de depreciación, sistema de ingresos diferidos y otros que se comentarán más adelante.

En este campo es imprescindible que la empresa incluya en sus políticas el criterio a seguir en cuanto a la utilización de los beneficios que conceden las leyes, específicos e implícitos, y no dejar esta decisión a funcionarios que no pertenecen a la alta dirección, como a menudo acontece.

Para dar idea a este respecto, nos servirá de guía los renglones del estado de resultados y del balance general.

---

### 4.3 PLANEACION A CORTO PLAZO.

---

#### PLANEACION DE UTILIDADES.

##### *PUNTO DE EQUILIBRIO.*

El punto de equilibrio es una tecnica muy importante empleada como instrumento planeacion de utilidades para la toma de decisiones. Para aplicar esta tecnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos los que son variables, fijos o semivariables, los que tendran que segregarse como punto fundamental del analisis.

#### METODOS PARA SEGMENTAR LOS COSTOS.

Podemos clasificarlos en tres categorias:

- a) Metodo de estimacion directa.
- b) Metodo punto alto-punto bajo.
- c) Metodo estadistico (correlacion)

No hay un metodo de segmentacion util para todas las circunstancias, o partidas de costos de las empresas; cada una debe utilizar el que considere mas apropiado para cada caso. Estos metodos se aplican a las partidas semivariables, es decir aquellas que quedaron despues de clasificar las partidas puramente fijas o variables en las que se requiere separacion la porcion 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:

a) Basados en estudio de tiempo y movimiento, se aplica 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.

b) Basado en el análisis de administración de los datos históricos. En este caso el analista determina el comportamiento de los costos en función:

- Del análisis de los costos históricos.
- De la interpretación de las políticas administrativas respecto de dicha partida.
- De la experiencia personal subjetiva.

c) Aplicación de estos métodos. Los métodos anteriores son aplicables en los siguientes casos:

- Cuando existe alguna partida que por su naturaleza no puede estar sujeta a un análisis estadístico.
- Cuando se crean nuevos departamentos que originen el costo.
- Cuando se adquiere nuevo equipo o maquinaria que origine el costo.
- Cuando se producen cambios en los métodos.



## **MÉTODOS DE PUNTO ALTO-PUNTO BAJO.**

Este enfoque se basa en la estimación de la fija y variable a dos diferentes niveles de actividad; estas partes son calculadas a través de una interpolación entre los dos diferentes niveles, asumiendo un comportamiento lineal. Este método es sencillo para calcularlo, ya no requiere información histórica, como el método de mínimos cuadrados. Los pasos son :

a) Seleccionar la actividad que servirá como denominador, la que puede ser horas máquina, horas mano de obra, etc. , según se considere apropiado.

b) 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 se requiere cambio en los costos fijos.

c) Determinar el costo total a los diferentes niveles.

d) Interpolar, entre los dos niveles, para determinar la partida fija y variable de la siguiente manera:

- Restar el volumen máximo, el volumen mínimo.

- Restar el costo máximo, el costo mínimo.

- Dividir la diferencia de costos entre la diferencia de volúmenes.

- Determinar el costo fijo, restandole la costo total de cualquier nivel la parte de costos variables (multiplicando la tasa variable por el volumen de que se trate).

## **METODO ESTADISTICO**

El analisis de regresion es una herramienta estadistica que sirve para medir la asociacion entre una variable dependiente y una o mas variables independientes. Cuando la relacion es entre una variable dependiente y una independiente se llama regresion simple; si la relacion es entre una variable dependiente y varias independientes, se denomina regresion multiple.

Este analisis trata de mostrarnos la relacion entre ambas variables y la manera en que las variables independientes repercuten en la dependiente, expresando dichos efectos en forma de ecuacion.

## **EL PRESUPUESTO MAESTRO**

### **NATURALEZA DE LOS PRESUPUESTOS.**

Todas las organizaciones hacen planes. No se pueden concebir ninguna, cuyos objetivos no esten pensando en el futuro de la organizacion, es decir, cuales son sus objetivos y cuales seria el mayor metodo para lograrlos. Una empresa que no trabaje sujeta a planes, constituye simplemente una masa amorfa, incoherente, sin direccion alguna y no propiamente una organizacion.

Aunque la mayoría de los directivos hacen 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 empleado, unidades de tiempo, y otras cantidades no monetarias que forman parte del área de ingeniería industrial.

## **ESTANDARES Y PRESUPUESTOS.**

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 determinaría 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.

## **EL PROCESO DEL PRESUPUESTO.**

La elaboración del presupuesto puede fundamentarse en el enfoque contable o administrativo. La diferencia entre uno y otro es igual a la que existe entre la contabilidad financiera y la Contabilidad Administrativa.

Desde el punto de vista de la Contabilidad financiera, el producto final del proceso del presupuesto, son los estados financieros que genera la contabilidad financiera. La única diferencia es que los estados financieros presupuestados son estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro y no datos históricos de lo ocurrido en el pasado.

Debido a que nuestro enfoque es la contabilidad administrativa, analizaremos el proceso del presupuesto desde ese punto de vista.

## ***ELECCION DE LOS PERIODOS.***

El período conveniente para un presupuesto es un año. La mayoría de las compañías preparan presupuestos anualmente; pero otras lo hacen en forma semestral o trimestral. Al término de cada período se revisan con el fin de que se realicen los ajustes necesarios. Cada empresa elegirá el período de tiempo que mejor convenga a sus necesidades.

El presupuesto se divide por meses: el mes constituye el período básico para ir comparando lo real y lo presupuestado; pero puede dividirse por trimestre, o por semestre, según se considere oportuno. Se recuerda que la función fundamental de los presupuestos es su utilización como instrumento de control administrativo.

### ***ORGANIZACION PARA LA PREPARACION DE PRESUPUESTOS.***

Un comité de presupuestos, constituido por varios miembros de alta gerencia, pueden vigilar su preparación. Este comité fijará las pautas generales que la organización deberá seguir y coordinará los presupuestos que en forma separada preparan las diversas unidades organizacionales resolviendo las diferencias que surjan entre ellas, para luego someter el presupuesto final a la consideración del director general y del consejo para su consideración. En una compañía pequeña esta tarea la realiza el propio director general o el director administrativo. Las instrucciones deberán ser transmitidas a través de vías de mando ordinarias y el presupuesto se regresa para su revisión y aprobación por los mismos canales. El punto crucial radica en que las decisiones sobre el presupuesto deben ser elaboradas por la línea y la planeación final por el director.

Por lo tanto el staff solo aconseja ciertas medidas, pero no es quien decide. Esta función la lleva el director de presupuestos, quien depende del contralor de la empresa.

### ***MECANICA DE LOS PRESUPUESTOS.***

Una vez determinado el período presupuestario, el comité de presupuestos se abocará a su elaboración, solicitándose formalmente a todos los otros integrantes de la organización, que presenten sus objetivos y expectativas, haciendo hincapié en las ventajas que se derivarán de una buena elaboración presupuestal.

Es indispensable la existencia de coordinación en todas las áreas. Si se quiere lograr la eficiencia. Por ello se requiere fijar fechas límites en las que la información de cada departamento deba estar a disposición de dicho

comite. Aqui es de gran ayuda la utilizacion de un camino critico para determinar los puntos que requieran mayor atencion del comite de presupuestos.

### ***EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS.***

La tarea de la elaboracion del presupuesto es de todos, desde los obreros hasta la alta gerencia, por lo que se hace necesario formular manuales especificos de las actividades que deberan desarrollarse, como para cualquier otra labor administrativa.

### ***CONTROL DEL PRESUPUESTO.***

Esta labor debe ser desarrollada por el comite de presupuestos para localizar y resolver situaciones perjudiciales en el momento que aparezcan para evitar que generen mayores problemas. Este control se realiza partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado y, por comparacion, determinando las variaciones que deberan ser estudiadas y analizadas para luego proceder a los ajustes necesarios con el fin de eliminar la deficiencia y modificar el presupuesto si fuera necesario.

### ***MANUAL DEL PRESUPUESTO.***

Es necesario que se elaboren por escrito las politicas, los metodos y los procedimientos que regiran el presupuesto; esto se logra mediante la elaboracion de un manual de presupuesto adecuado.

Dicho manual debe contener lo siguiente:

- 1) Los objetivos, finalidades y funcionalidad de todo el plan presupuestal, asi como la responsabilidad que tendra cada uno de los ejecutivos o miembros del personal que tienen asignada una area de responsabilidad presupuestal.

- 2) El periodo que influira el presupuesto, como la periodicidad con la que se generaron los informes de actuacion.
- 3) Toda la organizacion que se pondra en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administracion.
- 4) Las instituciones para el desarrollo de todos los anexos y formas en que estara elaborado el presupuesto.

Son innegables las ventajas que ofrece la confeccion de dicho manual, tales como estas: es un medio informativo muy valioso para todos los integrantes de una organizacion ya que en el se delimita la autoridad y la responsabilidad de cada miembro que participa, etc.

## TIPO DE PLANEACION.

### PLANEACION A LARGO PLAZO.

Durante los ultimos años, en la mayoría de las organizaciones, se ha notado la imperiosa necesidad de introducir la planeacion a largo plazo. Esta planeacion normalmente no se expresa en terminos precisos de las diferentes partes que integran una empresa, sino que mas bien se efectuan planeas de toda organizacion. Los mas comunes son:

- a) Plan de mercados.
- b) Plan de necesidades de insumos
- c) Plan financiero.

Todos ellos se pueden integrar a través de un modelo económico.

- 1. El primero consiste en realizar una investigación profunda sobre el comportamiento de los diferentes mercados, los cuales tienen incidencia directa o indirecta en el producto. Algunas de las variables que entran en juego en este plan, son el crecimiento de la economía, el crecimiento de la población, el ingreso per cápita, etc., de tal suerte que las ventas de la compañía pueden ser estimadas para los próximos cinco años, lo cual facilita el plan anual contribuyendo así a lograr la situación deseada a largo plazo.
- 2. El plan de necesidades de insumo consiste en detectar los requerimientos de los diferentes recursos que intervienen en el proceso productivo como son: la materia prima, mano de obra, energéticos, accesorios, instalaciones físicas, etc. de tal modo que se pueda hacer frente al plan de mercados.
- 3. El plan financiero tiene como finalidad decidir cómo se resolverá el problema de liquidez y de financiamiento de la empresa, una vez que se hayan pronosticado los ingresos y los desembolsos provenientes del plan de requerimiento de insumos.

### **PLANEACION A CORTO PLAZO O PRESUPUESTOS**

Este tipo de planeación es considerada como un subconjunto de la planeación a largo plazo, que consiste en diseñar las acciones que habrán de colocarse a la compañía en cierto sitio dentro de un período 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 período.

### **LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.**

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo durante su ejecución.

posible sacar dicha información? Que metodos existen para pronosticar cierto comportamiento futuro?.

## **EL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO MAESTO.**

Una vez que se han explicado las principales características de cada una de las partes que integran el presupuesto anual se elaborara cada una de ellas.



---

---

## V. CONTROL FINANCIERO

---

---

## 5.1 CONCEPTO.

---

---

Herramienta o técnica profesional, que aplica el decisor o grupo de decisores, para estudiar y evaluar en forma simultánea el pasado y futuro económico-financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones acertadas al detectar y corregir las variaciones, para alcanzar los objetivos propuestos.

---

## 5.2 CARACTERISTICAS:

---

- 1.- Es una herramienta o tecnica profesional,
- 2.- Que aplica el decisor (inversionista,gerente)
- 3.- O grupo de decisores (Comite de decision).
- 4.- Estudiar y evaluar en forma simultanea,
- 5.- El pasado y futuro economico-financiero,
- 6.- De una empresa o grupo de empresas.
- 7.- Toma de decisiones acertadas,
- 8.- Al detectar y corregir las variaciones, para
- 9.- Alcanzar los objetivos propuestos.

---

### 5.3 CONTROL FINANCIERO DU-POINT.

---

#### CONCEPTO.

Metodo de control financiero y correccion de desviaciones de los factores de inversion, resultados y objetivos integrales de una empresa comercial, industrial o financiera, publica, privada o mixta.

Dentro de los factores de inversion, tenemos los activos de la empresa.

Dentro de los resultados, tenemos a las ventas netas, costos de ventas netas, costos de distribucion y costos de adiccion.

Como objetivos integrales de una empresa tenemos la prestacion de servicios, a la colectividad y la obtencion de utilidades.

#### FORMULAS:

El metodo Du-Pont, ademas de tomar como base el activo del Balance Pro-forma o Presupuesto y el estado de Resultados Pro-Forma o Presupuesto, toma la siguiente formula general:

$$\text{Rentabilidad de la inversion} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

De esta formula, la utilidad neta entre las ventas netas recibe el nombre de por ciento de la utilidad y la formula de ventas netas entre el activo total se denomina rotacion del activo.

Ahora bien, los directivos de empresas publicas o privadas que tienen establecidos el metodo de control financiero Du-Pont, al conocer las variaciones y comparar las cifras del presupuesto con las cifras reales, tomara decisiones tendientes a mantener dentro de los margenes de seguridad preestablecidos por la empresa, a los factores de inversion, a los resultados y a los objetivos integrales para que en caso de que el porcentaje de utilidad, sea del  $x$  %, base con contener una rotacion del activo de  $x$ , para llegar al  $xx$  % de la rentabilidad de la inversion.

---

## 5.4 CONTROL FINANCIERO PEMA

---

### CONCEPTO.

Metodo de control y correccion de variaciones entre cifras proyectadas y cifras reales de la estructura financiera, asi como de los resultados y objetivos integrales de una empresa, publica, privada o mixta.

Dentro de la estructura financiera de una empresa tenemos : pasivo circulante, pasivo fijo, pasivo diferido capital social, superavit o utilidades (lado derecho del Balance General)

Dentro de los resultados, tenemos: las ventas netas menos costos de ventas netas, costos de distribucion, costos de adiccion, etc.

Los objetivos integrales de una empresa, tenemos: la prestacion de servicios a la colectividad (empresa publica); la obtencion de utilidades (empresa privada); la obtencion de recursos financieros, etc.

Este metodo mexicano de control financiero, se esta aplicando cada vez en mayor numero de empresas.

### FORMULAS:

El metodo de control financiero PEMA, toma como base el Balance General Pro-Forma; el Estado de Resultados Pro-forma y las siguientes formulas:

$$1) CT = PF + PS + PD + CS + UT - AF - AD.$$

$$2) UT = VN - CV - CD - CA$$

De donde:

CT = CAPITAL DE TRABAJO

PF = PASIVO FIJO

PD = PASIVO DIFERIDO

CS = CAPITAL SOCIAL

UT = UTILIDAD NETA

AF = ACTIVO FIJO

AD = ACTIVO DIFERIDO

VN = VENTAS NETAS

CV = COSTOS DE VENTAS NETAS

CD = COSTOS DE DISTRIBUCION

CA = COSTOS DE ADICION

La formula 1) se obtiene del Balance General Pro-Forma, como sigue:

(Formula general)      Activo = Pasivo + Capital

(Formula analitica)     $AC + AF + AD = PC + PF + PD + CS + UT$  o

superavit.

Ahora bien, como el activo circulante menos el pasivo circulante es igual al capital de trabajo ( $CT = AC - PC$ ) sustituyendo tendremos:

$$CT + AF + AD = PF + PD + CS + UT$$

(Pasando el AF y al AD al miembro derecho), tendremos

$$CT = PF + PD + CS = UT - AF - AD$$

(La formula 2) se obtiene del Estado de resultados Pro-Forma.

Las empresa que implanten este metodo de control financiero, al conocer las cifras reales y compararlas con las cifras proyectadas, obtendran variaciones, mismas que serviran de base para la toma de decisiones, de tal forma que los resultados y objetivos integrales se mantengan dentro de los margenes de seguridad que tenga establecido la empresa.



## 5.5 CONTROL FINANCIERO MIXTO PEMA-DUPONT.

### CONCEPTO

Metodo de control y correccion de variaciones entre cifras proyectadas y cifras reales de factores de inversion, resultados, objetivos integrales y estructura financiera de una empresa publica, privada o mixta.

### FORMULAS:

En este caso utilizamos tanto la formula de la Rentabilidad de la inversion, como la formula del capital de trabajo y Resultados.

$$\text{Rentabilidad de la inversion} = \frac{\text{Utilida neta}}{\text{Capital de Trabajo}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Ventas netas} - \text{Activo total}$$

$$\text{Utilidad Neta} = \text{PF} + \text{PD} + \text{CS} + \text{UT} - \text{AF} - \text{AD}$$

$$\text{Utilidad Neta} = \text{VN} - \text{CVN} - \text{CD} - \text{CA}$$

### GRAFICA.

Ahora bien, la grafica del control financiero mixto sera igual a la grafica del metodo Dupont mas la grafica del metodo de pema, como se aprecia en el anexo no. 4.

---

## VI. TOMA DE DECISIONES.

---

## 6.1 CONCEPTO

---

Conclusion de un conjunto de diversos cursos de accion mediante un proceso de recopilacion de datos significativos, analisis, planeacion y control administrativo en condiciones de certeza, riesgo, incertidumbre y conflicto, a corto, mediano y largo plazo, por parte de la persona o personas que deciden en una empresa, para alcanzar las metas y objetivos propuestos y fijados de antemano.

## 6.2 ANALISIS DEL CONCEPTO - CARACTERISTICAS-

a) Conclusion de un conjunto de diversos cursos de accion: Es decir, se concluye o selecciona de entre una serie de diversas alternativas o cursos de accion factibles, la mejor o mas ventajosa.

b) Mediante un proceso de recopilacion de datos importantes, analisis, planeacion control administrativo: al aplicar un conjunto de procedimientos, metodos y mecanismos tecnicos de la contabilidad administrativa general.

c) En condiciones de certeza, riesgo, incertidumbre y conflicto: Certeza, si cada curso de accion conduce hacia una serie de resultados especificos con probabilidades conocidas; incertidumbre, cuando las probabilidades de los cursos de accion especificos, carecen de sentido, o bien, son totalmente desconocidos; conflicto, cuando los estados de la naturaleza dependen de uno o mas oponentes.

d) A corto , mediano o largo plazo, A corto plazo, cuando es posible efectuar acciones retroactivas si no se esta obteniendo lo deseado; a largo plazo, cuando se refieren a inversiones de capital o proyectos de inversion (en estas decisiones no es posible efectuar acciones retroactivas); a mediano plazo, cuando se refieren a la vez tanto a una operacion normal o de rutina, como a una inversion de capitales o proyecto de inversion.

e) Persona o personas que deciden.- Generalmente la decision la toma un gerente, o bien, un conjunto de gerentes o comite de decision, Las decisiones pueden tomarse una a la vez, dos o mas, en forma intermedia, secuencial, etc.

f) En una empresa, privada, publica, social, domestica, mixta, etc.

g) Para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Los cuales se fijan y revisan de antemano' propuestos todos ellos con sentido comun.

Ahora bien, las metas y objetivos deberan estar:

- 1o. Acordes con la realidad.
- 2o. Adaptables a las circunstancias.
- 3o. Medibles en efectividad y costo.
- 4o. Comprensibles.
- 5o. Alcanzables.
- 6o. Compatibles y coherentes
- 7o. Oportunos
- 8o. Desafiantes.

En la toma de decisiones acertadas existe:

- 1.- Un gerente o gerentes responsables de tomar una decisión para alcanzar una situación distinta a la de su estado original.
- 2.- El contexto del problema, el cual puede ser definido por ciertos factores que se encuentran fuera de control de quien decide y aun afecta el logro de los objetivos de la empresa, estos factores se denominan (ESTADOS DE LA NATURALEZA).
- 3.- Un conjunto de consecuencias como resultado de la combinación de los diversos cursos de acción y de los diversos factores o estados de la naturaleza.

---

---

### 6.3 CLASIFICACION.

---

---

Las decisiones pueden clasificarse desde diversos puntos de vista, sin embargo, tomando como base su concepto, tendremos:

#### **6.3.1 ATENDIENDO AL GRADO DE INFORMACION QUE SE DISPONE EL DECISOR:**

a) Toma de decisiones en condiciones de certeza.

Cuando cada curso de accion conduce hacia un resultado especifico e invariable.

b) Toma de decisiones en condiciones de riesgo.

Cuando cada curso de accion conduce a una serie de resultados especificos con probabilidades conocidas.

c) Toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

Cuando las probabilidades de los cursos de accion o alternativas especificas carecen de sentido o son totalmente desconocidas.

d) Toma de decisiones en condiciones de conflicto.

Cuando cada curso de accion es el resultado de uno o mas oponentes, por ejemplo en caso de guerra civil, guerra internacional, competencias comerciales, etc.

### **6.3.2 ATENDIENDO A SU PLAZO:**

- a) Toma de decisiones a corto plazo.

Cuando se refiere a las operaciones normales y ordinarias de la empresa.

- b) Toma de decisiones a mediano plazo.

Cuando se refiere tanto a operaciones normales como a inversiones de proyectos de capital a la vez.

- c) Toma de decisiones a largo plazo.

Cuando se refiere a inversiones de capital proyectados de inversion.

### **6.3.3 ATENDIENDO A SUS OPERACIONES.**

- a) Toma de decisiones en operaciones normales

Cuando se refiere a decisiones que toman gerentes que desean estar al tanto de todo lo que sucede en la organizacion y sus ejecutivosno tienen autonomia de decision.

- b) Toma de decisiones en operaciones descentralizadas.

Cuando existe delegacion de autoridades y responsabilidad en los gerentes de las diferentes areas de la organizacion, para que tomen decisiones acertadas dentro de su radio de accion de conformidad con el objetivo y meta general de la empresa.

#### **6.3.4 ATENDIENDO A SU NUMERO:**

- a) Toma de decisiones de una sola etapa.

Cuando se toma una sola decision a la vez.

- b) Toma de decisiones intermedias.

Cuando se toman dos o mas decisiones a la vez

- c) Toma de desiciones secuenciales.

Cuando la conclusion de un proceso de decision se considera como el inicio de otro proceso de decision y así sucesivamente.

#### **6.3.5 ATENDIENDO A SU EFECTO.**

- a) Toma de decisiones de rutina.

Cuando se refiere a decisiones ordinarias y normales de la empresa.

- b) Toma de decisiones de inovacion.

Cuando se refiere a decisicnes extraordinarias, por ejemplo, el cambio de giro o actividad de la empresa.

#### **6.3.6 ATENDIENDO AL DECISOR:**

- a) Toma de decisiones en forma individual.



Cuando la conclusión del curso de acciones es tomado por una sola persona, gerente, ejecutivo, etc.

b) Toma de decisiones en forma de grupo o comité.

Cuando la decisión es tomada por varias personas, gerente, ejecutivo, etc. formando parte de un grupo o comité de decisión.

### **6.3.7 ATENDIENDO A LA SITUACION ECONOMICA:**

a) Toma de decisiones en situación económica normal.

Cuando las decisiones, se toman en una economía con inflación relativa menor, por ejemplo o al cinco por ciento anual.

b) Toma de decisiones en situación de inflación

Cuando las decisiones se toman en una economía con inflación relativamente alta, por ejemplo del 5 al 100% anual, es decir, cuando existe un aumento generalizado y constante de precios de bienes y servicios.

c) Toma de decisiones en situación de hiper-inflación.

Cuando las decisiones se toman en una economía con inflación relativamente muy alta, generalmente mayor al 100% anual, es decir, una inflación galopante.

d) Toma de decisiones en situación de indexación

Cuando las decisiones se toman en una economía donde los precios de los bienes y servicios que provienen del sector público, privado, etc. aumentan en proporción directa al porcentaje de inflación. es decir, si la inflación es del 8 % mensual, los bienes y servicios aumentarían de precio en 8 % mensual, etc.

e) Toma de decisiones en situación de recesión.

Cuando las decisiones se toman en una economía, donde la producción de bienes y servicios por parte del sector público y privado, es decir, existe una disminución en la actividad económica real de un país, generada por el exceso de emisión de papel moneda y alza de precios de venta de productos y servicios y la consecuente baja de ventas.

f) Toma de decisiones en situación de deflación.

Cuando las decisiones se toman en una economía donde los precios de la mayoría de los bienes y servicios bajan o descienden; es decir, lo contrario de la inflación, ocasionado por un desequilibrio económico por insuficiencia de medios de pago en relación con el volumen de producción.

g) Toma de decisiones en situación de depresión

Cuando las decisiones se toman cuando existe una verdadera baja y abatimiento de la actividad económica general, desplome de precios, quiebra de empresas, desempleo masivo, etc.,

h) toma de decisiones en situación de estanflación, etc.

Cuando las decisiones se toman cuando existe al mismo tiempo inflación y recesión.

### **6.3.8 ATENDIENDO A SU CONTENIDO:**

a) Toma de decisiones programables

Cuando resuelven asuntos y problemas repetitivos o de rutina.

b) Toma de decisiones no programables.

Cuando resuelven asuntos y problemas nuevos e inéditos.

### **6.3.9 ATENDIENDO AL TIPO DE AUTORIDAD QUE LAS FUNDAMENTA:**

- a) Toma de decisiones técnicas.

Cuando las decisiones son tomadas por un experto decisor.

- b) Toma de decisiones no-técnicas.

Cuando las decisiones son tomadas por un decisor sin experiencia.

### **6.3.10 ATENDIENDO AL NIVEL JERARQUICO:**

- a) Toma de decisiones estratégicas.

Cuando las decisiones son tomadas por la dirección general de una empresa, donde se fijan las metas objetivos y políticas generales de la situación.

- b) toma de decisiones tácticas

Cuando las decisiones son tomadas a nivel de gerentes de departamento y directores de sección.

- c) Toma de decisiones operativas

Cuando las decisiones competen a los supervisores, trabajadores, empleados y obreros.

### **6.3.11 ATENDIENDO AL NIVEL DEPARTAMENTAL:**

- a) Toma de decisiones de compras.

- b) Toma de decisiones de producción

- c) Toma de decisiones de ventas
- d) Toma de decisiones de personas
- e) Toma de decisiones de finanzas
- f) Toma de decisiones de investigación y desarrollo, etc.

Quando las decisiones competen respectivamente a los departamentos de compras, producción, ventas, personal, finanza e investigación y desarrollo de una empresa.

---

## 6.4 ELEMENTOS.

---

De hecho se distinguen como elementos en la toma de decisiones:

- a) Gerente o gerentes.
- b) La toma de decisiones propiamente dicho.
- c) El subordinado o subordinados.
- d) La situación a modificar
- e) La orden.

Ahora bien, la orden es el ejercicio pleno de la autoridad, mediante la cual el gerente o gerentes indican a uno o mas subordinados la necesidad de que una situación determinada, concreta y particular sea modificada.

Cada gerente, grupo o comite de gerentes puede decidir en forma distinta en:

- a) Profundidad
- b) Visión.
- c) Intensidad
- d) Velocidad
- e) Volumen
- f) Sentido comun, etc.

Luego entonces, cada gerente, grupo o comite de gerentes para decidir acertadamente, ademas de aplicar las tecnicas y herramientas

profesionales de recopilación de datos significativos, análisis, planeación y control administrativo, debe aplicar el sentido común; así mismo:

a) Para logro óptimos resultados es necesario que se crean en ellos con sentido común.

b) Las situaciones determinadas, concretas y particulares deben verse tal y como son, y no uno quiere o desea que sean.

c) Las decisiones nunca deben tomarse por impulso.

d) Las decisiones no deben influenciarse por los sentimientos del decisor.

e) El decisor debe ser adulto psicológicamente; pues las decisiones que emanan de un decisor niño psicológicamente o papa psicológicamente, son errores y tarde o temprano llevarán a la empresa al fracaso.

---

---

## 6.5 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

---

---

- Etapa 1.- Conocimiento de la realidad.
- Etapa 2.- Definicion del problema.
- Etapa 3.- Investigacion de causas que provocan el problema.
- Etapa 4.- Recopilacion de datos significativos.
- Etapa 5.- Analisis Administrativo
- Etapa 6.- Planeacion Administrativa.
- Etapa 7.- Contro Administrativo.
- Etapa 8.- Evaluacion de alternativas o cursos de accion.
- Etapa 9.- Seleccin o eleccion de la mayor solucion o alternativa.
- Etapa 10.- Conclusion del curso de accion al realizar la vigilancia necesaria.

Como podemos observar cada etapa retroalimenta a la inmediata anterior.

En la toma de decisiones resulta practico auxiliarse de:

- a) Cadenas de fines y medios
- b) Calculo marginal.
- c) Calculo Costo-efectividad.
- d) Arbol de decisiones

- e) Modelos.
- g) Punto de equilibrio.
- h) Calculo de correlacion.
- i) Lineas de espera
- j) Minimos cuadrados.
- k) Programa lineal
- l) Calculo de las probabiliades.



---

## 6.6 MATRIZ Y TABLA DE DECISIONES.

---

### 6.6.1 MATRIZ DE DECISIONES.

Para la toma de decisiones, resulta practico, utilizar una matriz rectangular, donde cada fila o renglon representa una alternativa especifica o curso e accion, donde cada fila o renglon representa una alternativa especifica o curso de accion CA; cada columna representa un factor o estdo de la naturaleza EN. Ahora bien, para cada estrategia o curso de accion CA y en cada ocurrencia de un factor o estado de la naturaleza EN, habra un resultado unico de RU.

CURSO DE ACCION O ALTERNATIVA	ESTADO DE LA NATURALEZA		
	EN	EN	EN
CA	RU	RU	RU
CA	RU	RU	RU
CA	RU	RU	RU

El resultado unico RU resulta de la combinacion del curso de accion CA del segundo renglon, con el estado natural EN de la tercera columna.

Ahora bien, los estados de la naturaleza o factores deben ser mutuamente excluyentes y totalmente exhaustivos, debiendo cuantificarse los resultados que corresponden a cada combinacion posible de un curso de accion y de un estado de la naturaleza; finalmene el gerente, grupo o comite de gerentes, deberan escoger un criterio de decision acertado para elegir el curso de accion o alternativa que mejor convenga a la empresa.

### 6.6.2 TABLA DE DECISIONES

Para la toma de decisiones, tambien resulta practico, utilizar una tabla rectangular dividida en cuatro partes :

La parte superior para los estados de la naturaleza:

La parte inferior para los resultados de accion.

La parte izquierda para talones

La parte derecha para entradas.

ESTADOS DE LA NATURALEZA	
TALON	ENTRADAS
CURSO DE ACCION	
TALON	ENTRADAS

En esta tabla de decisiones, el talon de la parte superior, enlista todos los estados de la naturaleza o factores.

La entrada de la parte superior, documenta todas las combinaciones posibles del conjunto.

El talon de la parte inferior, enlista todos los cursos de accion posibles.

La entrada de la parte inferior determina que curso de accion se debe tomar en determinadas y definidas condiciones.

Luego entonces, los cursos de accion que se toman como respuesta a un estado de la naturaleza, forma o constituye una REGRA DE DECISION, que en condiciones de certidumbre se traduce a conjunto de instituciones o programas que pueden ser incorporados a una computadora.

---

## 6.7 FACTORES DE ÉXITO O FRACASO DE EJECUTIVOS.

---

### 6.7.1 CLASIFICACION DE EJECUTIVOS.

- 1o. Ejecutivos insensibles.
- 2o. Ejecutivos frios y arrogantes.
- 3o. Ejecutivos no dignos de confianza
- 4o. Ejecutivos excesivamente ambiciosos
- 5o. Ejecutivos con problemas de desempeño.
- 6o. Ejecutivos sobre gerencias incapaces para delegar.
- 7o. Ejecutivos incapaces de pensar en forma estratégica.

#### 6.7.1.1 Ejecutivos insensibles.

El problema mas notable que posee la mayoría de los ejecutivos en este mundo tan competitivo, lleno de tensiones, con presiones de tiempo y esa necesidad vital de logro y reconocimiento, es precisamente nuestro grado de insensibilidad hacia los demás, hacia la gente con la trabajamos, hacia otros ejecutivos, sobre todo con nuestros colaboradores.

No podemos ignorar el hecho de que cada uno de nosotros reacciona diferente bajo situaciones de stress o tensión; cuando tenemos mucha presión generalmente nos orientamos hacia el manejo de las cosas (gerencia), y nos olvidamos de poner el cuidado y atención adecuados en nuestra relación con los demás (liderazgo).

Cuando actuamos bajo mucha presión, adoptamos a veces actitudes intimidadoras, amenazantes, en la desesperación por lograr un resultado en muy poco tiempo, y esto puede tener consecuencias funestas en la respuesta de nuestros colaboradores, de otros ejecutivos, de los cuales

dependemos para el logro de estos resultados. El impacto, que a veces no medimos o no palpamos, puede ser la clave para lograr un objetivo alcanzar una meta. El respeto hacia los demas, a su tiempo, a su posicion a su status, e inclusive a su territorio, es fundamental. Una cosa que afecta mucho a un ejecutivo es su ego personal, en su imagen ante los demas, es el hecho de que los demas se den cuenta de aquel no es importante ante otro ejecutivo o ante el jefe inmediato superior. Esto puede afectar su actitud, comportamiento y finalmente su desempeno, lo cual redundara en perjuicio de ese ejecutivo y de su empresa.

#### 6.7.1.2 Ejecutivos frios y arrogantes.

Otro aspecto que debemos tomar en cuenta par el logro del exito como ejecutivos es el impacto o la imagen que transmitimos a otros ejecutivos. A veces hemos cometido el error, consisentemente de mostrarnos arrogantes, soberbios, autesuficientes ante los demas, en un exceso en el cual estamos diciendo que nosotros somos mas, que sabemos mas, que los tontos son ellos.

No hay cosa mas catastrofica que hacer sentir a los demas tontos. V a apasar mucho tiempo para que nos perdonen y posiblemente nunca lo lleguen a olvidar, no importa que tan brillantes seamos. No hay herida mas grande que la que se hace a la propia estimacion que tiene uno de si mismo.

#### 6.7.1.3 Ejecutivos no dignos de confianza.

Al trabajar en una empresa, tenemos que entender que no trabajamos solo, que estamos trabajando con un grupo, con un equipo y tenemos quehacer equipo y confiar en otros y ser confiables para los demas. Esta es una necesidad de la organizacion y aqui a veces cometemos otro de de los pecados imperdonables' el no ser digno de la confianza que nos ha depositado; el traicionar esta confianza. Esto no necesariamente esta relacionado con ser honestos; sta relacionado tambien con ser integros; es un concepto que va mucho mas alla de la honestidad que esta relacionada con los bienes concretos y tangibles. Lo se manifiesta, por ejemplo, cuando no llevamos a cabo las cosas como las ofrecimos hacer, cuando no cumplimos un compromiso, cuando hacemos las cosas diferentes de la forma en que las habiamos negociado y creamos conflictos entre las diversas areas de la empresa, y creamos en ello guerras intestinas, polarizaciones, frustracion e ineficiencia.

#### 6.7.1.4 Ejecutivos excisaventes ambiciosos.

El exceso de ambicion causa dano. Siempre estando buscando ejecutivos agresivos, ambisioso, orientados al logro. Pero esto, que en escencia puede considerarse una cualidad, sino se administra puede convertirse en defecto ya que provoca actirudes que generan un desempeno inadecua do en funcion de los requerimientos de la empresa, al estar pensando solo en nuestra proxima promocion o desempeñando acciones e invistiendo tiempo para promovernos, para hacer reacciones putlicas, para conectarnos y lo que es mas peligroso, para formar grupitos y hacer politica interna. Ademas, nuestra imagen se va a ver muy danada cuando los demas se den cuenta de nuestra gran preocupacion por complacer a los mando superiores para ganarnos su simpatia, o por buscar padrinos que podamos usas como palanca en nuestros esfuerzos auto-promocionales. Esto puede darnos seguridad indiscutiblemente mientras nuestro pad ino este en el poder pero cada vez que obtengamos una promocion o una mejoria en nuestros salarios, los demas cuestionaran seriamente nuestra habilidad como ejecutivos y dudaran de la justicia de esa promocion o de ese ajuste salarial, y hasta del jefe que los autorizo.

Por otro lado, no es sano para nuestro desarrollo y proyeccion dentro de la empresa el trabajar muchos años bajo la direccion de un solo jefe; seguir nuestra carrera en funcion de la carrera de nuestro jefe; a la larga esto no da muy buenos dividendos. Cuantas veces hemos visto casos en que , cuando cae el jefe, no se puede sostener el subordinado y finalmente acaba cayendo tambien, porque no logro formarse una reputacion, ya que siempre vivio a la sombra de su jefe, lo que hace que algunos ejecutivos pudieran verlo con cierta perspicacia y duda respecto a su capacidad y confiabilidad para trabajar con otro equipo. Este exceso de seguridad, proveniente de la proteccion de un jefe, podría restarnos capacidad de adaptacion o situaciones, problemas, posiciones o areas diferentes.

#### 6.7.1.5 Ejecutivos de problemas de desempeno

Cuando llegamos a ocupar posiciones de cierta responsabilidad, empiezan a generarse cambios vitales en la manera en que tenemos de hacer las cosas, y vamos dejando de hacer personalmente las coasa, para ir las delegando y logrando resultados a traves de otros. En otras palabras, empresaremos a ser mas ejecutivos, mas lideres, sin dejar de ser

administradores o hacedores concretos de una tarea. En este nivel es en el que empiezan a requerirse y a mostrarse todas esas cosas que nos hacen verdaderamente líderes, para empezar a dejar de manejar directamente cosas, para hacerlo todo a través de otros. Empezamos a dirigir hombres y dejamos de administrar cosas. Es un proceso de transición vital para nuestro futuro, proceso en el cual se vea si efectivamente seremos ejecutivos y si tenemos esos recursos internos, ese drive para ser ejecutivos, líderes y lograr cosas, alcanzar metas a través de otros.

#### 6.7.1.6 Ejecutivos sobregeneracionales incapaces para delegar.

Hay gente que nunca aprende a delegar. Aquí debemos destacar la importancia de este aspecto si queremos ser verdaderamente ejecutivos de éxito: trabajar a través de un equipo, integrar este equipo, delegar a este equipo; comunicarle expectativas muy claras de confianza, de capacidad, de logro, de alcance de metas, para que las cosas funcionen como necesitamos que funcionen. Siempre hemos sentido inconvenientes y peligros a los hombres indispensables, que tienen que hacer las cosas ellos mismos. Debemos reconocer que hasta cierto nivel ellos es positivo, pero cuando un ejecutivo se vuelve un hombre indispensable -todo lo controla, hace, supervisa, ordena y coordina- ese ejecutivo se convierte en un verdadero peligro para la empresa, llegando a representar una amenaza, ya que se clasifica entre los hombres que no hacen equipo, que no forman otros hombres, que no desarrollan su capital humano y finalmente, cuando llega el día en que se van no dejan huella, no dejan herencia, no dejan sucesores.

Aquí también se presenta otra cualidad o defecto en el ejecutivo: su capacidad para rodearse de gente capaz.

#### 6.7.1.7 Ejecutivos incapaces de pensar en forma estratégica

En estos tiempos de inestabilidad económica, de crisis es todavía más importante la capacidad de la dirección para pensar estratégicamente. Sin quitarle valor a la presión y a la urgencia de las cosas que se tienen que hacer hoy, no podemos dejar de mencionar que un director, un ejecutivo no puede plantearse la problemática de su empresa, de su función, de su responsabilidad, estrictamente en términos de corto plazo. Es indispensable una perspectiva más amplia, una dimensión de tiempo mayor para poder apreciar el efecto que las decisiones de hoy pueden significar la supervivencia del futuro, y las consecuencias de estos, el desarrollo y

permanencia de la empresa en un mercado. A veces sucede, con mas frecuencia de lo deseable, que lo urgente no nos da tiempo para ver las cosas importantes.

## 6.7.2 RAZONES PARA EL FRACASO.

Segun Mc-Call y Lombardo hay basicamente cuatro razones para el fracaso de un ejecutivo:

- 1o. Las fuerzas se convierten en debilidades; el concepto malmanejado de lealtad se convierte en una sobredependencia, en un empleo mediocre. Las actividades ambiciosas se empiezan a considerar o a ser vistas como hacer politica, a tomar actitudes destructivas y les falta el soporte a ejecutivos ambiciosos y con una actitud y logro de excelencia.
- 2o. El desempeño personal es definitivo. Cualquiera que sea la cultura o el ambiente de la empresa, no podemos olvidarnos de la importancia de un desempeño consistente y aceptable; las deficiencias finalmente van dejando una serie de cicatrices notables que pueden afectar nuestro futuro, no basta desarrollar el encuentro personal para que nuestros jefes consideren que estamos haciendo un buen trabajo, porque a la larga ellos, como nosotros, necesitan resultados y no solamente simpatia. Cuando llega el momento de las decisiones respecto a cambios o promociones es cuando nos van a evaluar en funcion de resultados, de desempeño, aunque algun, peso pueda tener la simpatia personal que hayamos logrado sembrar.
- 3o. Cuando el exito se le sube a la cabeza al ejecutivo, se esta iniciando ya el proceso de la caida del mismo. Despues de que mucho tiempo ha estado acostumbrado a oír opiniones de que tan bueno es, que tan eficiente, va perdiendo su humildad, se va convirtiendo en arrogante y frio ante los demas. Una vez que esto ha pasado, su fuente de informacion empieza a secarse y la gente empieza a perder el deseo y el entusiasmo por trabajar con el.

- 4o. A veces algunos ejecutivos no entienden por que perdieron su puesto, dejaron de ser promovibles o se encuentran en una situacion de absoluta congelacion, y la que consideran que han tenido en el aspecto tecnico-profesional un desempeno arriba de lo esperado; no entiende que fue lo que hicieron mal; pero a veces esta situacion no se deriva de su desempeno tecnico, sino de su desempeno personal, cuando se involucran en la politica, cuando se les conoce como chismosos o, como vulgamente se les dice 'grillos'; esto pega y generalmente pega duro; peor aun, nadie esta dispuesto a ayudarlos ni colaborar con ellos.

### **6.7.3 MANEJO DE LA ADVERSIDAD**

Un punto que es relevante es entender que la carrera no es siempre ascendente, sino un proceso de ascension en la que en determinados momentos nos vamos a encontrar praderas muy extendidas, despues vamos a subir a ciertas cimas, pero a base de ascenso dificil, lento, dificultoso y algunas veces vamos a caer y descender a valles, de donde seguiremos la marcha para llegar finalmente a una posicion y a un nivel que nos de la gratificacion o el grado de respuesta que requerimos para satisfacer nuestras necesidades de autorrealizacion' el ejecutivo que no aprende a manejar las etapas de adversidad no va a lograr recuperarse de esas caidas o de esas epocas quietas, de no ascenso, y puede apoderarse de el un sentimiento de frustracion e impotencia y nulificar su espiritu de lucha y de logro. Parte de este manejo de la adversidad depende de la capacidad para saber cuales son las cosas que no debemos hacer; cuales son los patrones de comportamiento que debemos seguir, segun los momentos, la circunstancias, el ambiente, la empresa y el humano para el que trabajamos cuales son las cosas que, en esa cultura y en esa empresa, el grupo humano con el que estamos trabajando, con el que estamos asociados y correlacionados, encuentra intolerables, para que nosotros no cometamos el error de caer en la categoria de intolerables.



#### 6.7.4 EL EJECUTIVO DEL EXITO.

Un espíritu de sacrificio, de adaptación y paciencia, será también ingrediente valioso y la aceptación de que somos seres imperfectos.

Una peculiaridad que se encuentra con frecuencia en ejecutivos de éxito, al analizar su historia profesional, es encontrar su movilidad en términos de actividades, tomando en cuenta ya sea la facilidad con que se han movido de funciones staff a funciones de línea dentro de una empresa, o los cambios a otra empresa que operan en mercados diferentes con tecnología y productos distintos. Esto muestra la adaptabilidad que requiere el ejecutivo para lograr el éxito.

Otra característica que se encuentra en este tipo de ejecutivos es su estabilidad emotiva y su autocontrol para manejar sus estados de ánimo, así como su resistencia a la frustración, y evitar colocarse ante situaciones volátiles cuando este sobre presión, controlando su temperamento para evitar explosiones innecesarias.

El ejecutivo exitoso está muy ocupado como para manifestar celos o temores acerca de sus competidores, generalmente es un individuo calmado, con confianza en el mismo y predecible; calmado en el sentido de que es consistente, sólido, sabe lo que quiere, tiene confianza en el mismo y es predecible, sabe hacia donde va y como logra las cosas; por tanto los otros miembros del grupo directivo y sus superiores saben perfectamente como va a reaccionar y consecuentemente, pueden planear sus acciones de acuerdo con la reacción predecible. Sabe admitir abiertamente sus errores, entiende los errores de los demás, sin reclamar a otros sobre las cosas que no lograron hacer.

El ejecutivo del éxito no reacciona a la defensiva cuando comete errores, tratando de encubrir sus propias fallas o echándole la culpa a los demás; es objetivo y directo cuando analiza el problema; la primera pregunta que se hace siempre es: ¿Cual es el problema? Escucha, aprecia otros puntos de vista, nunca trabaja solo y tiene un espíritu de seguridad y confianza en sí mismo, generalmente no busca padrinos o apoyos en su carrera ejecutiva.

Al ejecutivo de éxito lo caracteriza otra cualidad: demanda excelencia a su equipo de colaboradores, así como en la solución de los problemas que se les asignan, siendo un verdadero formador de gente y un delegador muy eficiente.

Solamente dos cosas que diferencian al ejecutivo de éxito de aquel que ha fallado. La primera es una total integridad, y la segunda, una comprensión y entendimiento hacia otras personas. Opinión de Mc-Call y Lombardo.

---

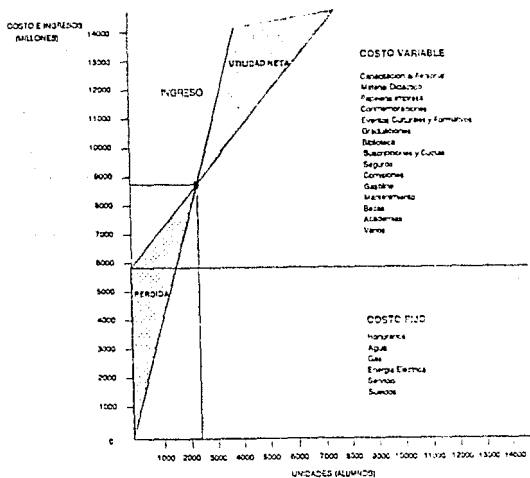
---

## CASO PRACTICO Y CONCLUSIONES

## PUNTO DE EQUILIBRIO

Este punto pretende establecer de manera gráfica el volumen de operación para que sus ingresos sean iguales a sus egresos, es decir, el volumen mínimo a trabajar dentro de su capacidad, y a partir del cual se obtienen utilidades para una combinación de valuación de costos de operación estratégica de colegiaturas por otorgamiento del servicio.

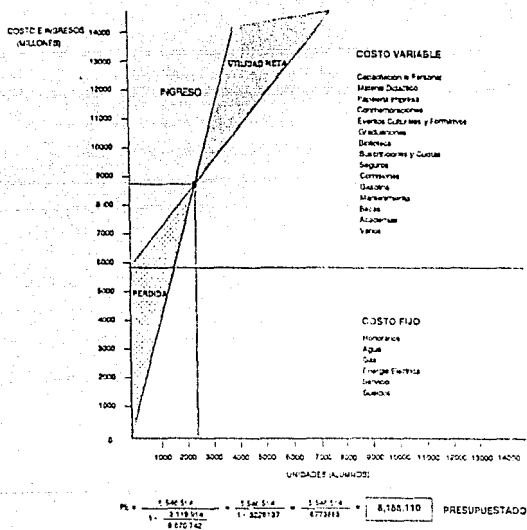
Al punto en el cual los ingresos son iguales a los egresos se le denomina punto de equilibrio y al nivel de operación en que se obtiene éste equilibrio se le llama capacidad mínima económica de operación.



$$PE = \frac{\text{Costo Fijo } 4,823,056}{1 - \frac{CV}{PV} = \frac{2,777,814}{7,736,514}} = \frac{4,823,056}{1 - 359,871} = \frac{4,823,056}{413,629} = 7,427,709 \text{ ACTUAL}$$

El análisis del punto de equilibrio es un enfoque formal de la planificación 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.



## CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO BASADO EN TOTALES

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO:} = \frac{\text{TOTAL DE COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{TOTAL DE COSTOS VARIABLES}}{\text{TOTAL DE VOLUMEN DE VENTAS}}}$$

(volumen de ventas)

$$\text{PE} = \frac{\text{FC}}{1 - \frac{\text{VC}}{\text{S}}}$$

Explicación razonada.

- En el punto de equilibrio, las ventas (S) son iguales al costo fijo (FC) más el costo variable (VC):

$$S = \text{FC} + \text{VC}$$

(ver gráfica)

- Puesto que se supone que el precio de venta y el costo variable unitario son constantes en el análisis del punto de equilibrio, la razón VC/S es también constante y puede encontrarse en el estado de pérdidas y ganancias anuales.

- Como el costo variable es un porcentaje constante de las ventas, la ecuación (gráficas) puede escribirse también

$$S = FC + \frac{VC}{S} \quad (S)$$

$$S \left( 1 - \frac{VC}{S} \right) = FC$$

$$S = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{S}}$$

El presupuesto es, por tanto, un instrumento de dirección usado para planificar y para controlar.

Los presupuestos se revisan para comparar planes y resultados, ya este proceso se le ha llamado "Controlar para planear"

#### PREPARACION DE UN PRESUPUESTO DE CAJA

ALUMNOS	INSCRIPCIONES	TOTAL
2,300	885,000	2'035,500
	COLEGIATURAS	
2,300	200,000 X 12 mensualidades	5'520,000
	<b>TOTAL</b>	<b>7'555,500</b>

OTROS INGRESOS	FINANCIAMIENTO	181,094
	ACADEMIAS	
	EXAMENES	
	CONSTANCIAS	
	OTROS INGRESOS	

<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>7'736,594</b>
--------------------------	------------------

INGRESOS

CONCEPTO	UDS.	SEPTIEMBRE	UDS.	OCTUBRE	UDS.	NOVIEMBRE	UDS.	DICIEMBRE	UDS.	ENERO	UDS.	FEBRERO
INSCRIPCIONES	70	61,950	50	44,250	55	48,675	100	88,500	20	44,250	10	26,550
COLEGIATURAS		460,000		460,000		460,000		460,000		460,000		460,000
FINANCIAMIENTO		5,234		1,582		3,723		2,754		2,532		1,527
ACADEMIAS		20,000		1,468		1,500		1,606		1,320		806
EXAMENES		8,000		9,000		3,000		2,300		2,225		5,000
OTROS INGRESOS		5,532		2,784		3,623		6,113		6,102		4,300
TOTAL		560,718		519,094		520,721		561,267		516,427		498,177

CONCEPTO	UDS.	MARZO	UDS.	ABRIL	UDS.	MAYO	UDS.	JUNIO	UDS.	JULIO	UDS.	AGOSTO	TOTAL
INSCRIPCIONES	20	17,700	25	22,125	200	177,000	900	756,500	800	708,000			3,031,500
COLEGIATURAS		460,000		460,000		460,000		460,000		460,000			5,670,000
FINANCIAMIENTO		1,621		2,724		2,832		4,000		1,799			30,527
ACADEMIAS		679		2,000		700		3,500		4,072			37,619
EXAMENES		3,000		7,000		4,000		11,000		11,000			65,525
OTROS INGRESOS		2,200		4,601		3,724		4,845		3,461			47,423
TOTAL		485,420		498,450		648,256		1,275,845		1,648,271			7,305,594



INGRESOS ESPERADOS

CONCEPTO	UDS.	SEPTIEMBRE	UDS.	OCTUBRE	UDS.	NOVIEMBRE	UDS.	ENERO	UDS.	FEBRERO
INSCRIPCIONES	70	77,438	50	55,313	55	60,844	100	110,825	30	33,188
COLEGIATURAS		5,750,000		575,000		575,000		575,000		575,000
FINANCIAMIENTO		8,543		1,978		41,845		3,443		1,909
ACADEMIAS		25,000		1,835		1,875		2,000		1,000
EXAMENES		10,000		11,250		3,750		2,875		8,250
OTROS INGRESOS		8,915		3,480		4,779		7,841		5,375
TOTAL		5,875,896		648,858		607,823		701,584		622,722

CONCEPTO	UDS.	MARZO	UDS.	ABRIL	UDS.	MAYO	UDS.	JUNIO	UDS.	JULIO	UDS.	AGOSTO	TOTAL
INSCRIPCIONES		22,125	25	27,658	200	221,250	900	925,825	800	809,000			2,554,375
COLEGIATURAS		575,000		575,000		575,000		575,000		1,150,000			8,900,000
FINANCIAMIENTO		2,278		3,405		3,540		5,000		2,248			38,159
ACADEMIAS		849		2,500		875		4,375		5,090			47,024
EXAMENES		3,750		8,750		5,000		13,750		13,750			81,906
OTROS INGRESOS		2,750		5,751		4,855		8,058		4,251			59,279
TOTAL		606,750		623,567		810,320		1,509,606		2,060,339			9,882,743

INGRESOS ESPERADOS

CONCEPTO	UDS	SEPTIEMBRE	UDS	OCTUBRE	UDS	NOVIEMBRE	UDS	DICIEMBRE	UDS	ENERO	UDS	FEBRERO
INSCRIPCIONES	70	77.436	50	55.313	55	63.644	100	110.625	33	33.188	20	22.125
COLEGIATURAS		5.750.000		575.000		575.000		575.000		575.000		575.000
FINANCIAMIENTO		6.543		1.978		41.645		3.443		1.909		2.275
ACADEMIAS		25.000		1.835		1.875		2.000		1.000		849
EXAMENES		10.000		11.250		3.750		2.875		6.250		3.750
OTROS INGRESOS		6.915		3.400		4.779		7.641		5.375		2.750
TOTAL		5.875.894		648.856		617.893		701.594		622.722		606.750

CONCEPTO	UDS	MARZO	UDS	ABRIL	UDS	MAYO	UDS	JUNIO	UDS	JULIO	UDS	AGOSTO	TOTAL
INSCRIPCIONES		72.125	25	27.808	200	221.250	900	975.625	800	885.000			2.554.375
COLEGIATURAS		575.000		575.000		575.000		575.000		1.150.000			6.900.000
FINANCIAMIENTO		2.276		3.405		3.540		5.000		2.248			28.159
ACADEMIAS		849		2.500		875		4.375		5.090			47.024
EXAMENES		3.750		8.750		5.000		13.750		13.750			81.906
OTROS INGRESOS		2.750		5.751		4.656		6.056		4.251			39.079
TOTAL		658.750		623.062		810.310		1.592.808		2.060.300			9.692.743

## EGRESOS

CONCEPTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOV	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
KINDER	20,724	32,072	10,724	32,724	27,832	75,659	42,515	37,232	29,745	50,050	72,000	30,020	510,177
PRIMARIA	74,247	87,524	40,274	60,785	163,643	200,724	70,247	37,829	54,567	69,500	92,800	102,725	1,047,865
SECUNDARIA	223,784	68,724	87,532	79,262	77,422	97,422	124,358	104,378	87,724	56,787	97,600	87,643	1,192,315
DEPORTES	32,000	17,876	16,540	15,678	13,542	19,096	17,824	18,724	19,542	17,824	20,000	20,504	229,153
ADMINISTRACION	52,784	23,762	39,645	42,724	29,724	41,524	27,785	45,724	57,346	45,784	27,000	62,930	475,732
MANTENIMIENTO	20,543	27,875	35,724	27,784	32,781	79,032	37,248	45,768	36,875	24,567	45,789	68,524	482,577
ACADEMIAS	4,357	5,724	2,832	5,874	5,521	4,115	7,542	3,524	2,875	3,524	2,873	3,724	52,285
SERV. GENERALES	55,774	87,532	102,724	92,787	57,832	255,441	274,000	324,000	142,729	82,724	74,523	62,729	1,712,745
EDUC. GENERALES	927,074	77,875			48,682	35,283	12,604	64,782	60,524	115,574	74,832	56,724	1,831,255
GASTOS INCOBRABLES	152		175	124	157	181	152	163	124	172	137	247	1,332
TOTAL	1,412,189	403,931	511,024	574,158	406,136	968,494	614,273	661,924	441,051	496,415	567,154	636,712	7,536,021

## EGRESOS PRESUPUESTADOS

CONCEPTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOV.	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
KINDER	23,832.8	34,302.8	12,332.8	37,632.6	320,008.8	86,950.4	49,842.3	42,816.8	35,056.8	57,500.0	82,650.0	34,500.0	588,703.5
PRIMARIA	85,204.0	100,652.8	46,315.1	68,922.8	157,132.4	230,832.6	83,784.1	45,003.4	62,750.1	102,925.0	106,720.0	118,133.7	1,209,044.8
SECUNDARIA	257,351.6	79,032.8	106,651.8	90,784.8	89,035.3	112,239.1	143,609.4	120,034.7	100,882.6	65,305.1	112,245.0	100,789.4	1,371,162.0
DEPORTES	35,800.0	20,557.4	19,024.5	16,229.7	15,173.3	21,982.4	20,497.6	21,532.6	22,473.3	20,000.0	23,105.0	23,579.6	263,525.9
ADMINISTRACION	60,701.6	27,314.8	45,591.0	43,132.6	33,032.6	47,752.6	31,952.8	42,582.5	42,347.5	50,651.6	31,050.0	72,269.5	547,080.3
MANTENIMIENTO	23,524.4	32,056.3	41,082.6	31,351.6	37,438.2	90,363.9	42,835.2	52,632.2	42,406.3	28,253.1	52,657.4	78,952.8	554,963.5
ACADEMIAS	5,512.6	6,582.6	3,266.8	6,756.1	6,349.2	4,730.3	8,673.3	3,822.6	3,026.7	4,252.6	3,304.0	4,292.6	62,127.8
SERV. GENERALES	84,092.6	120,681.8	131,832.6	126,705.0	69,506.8	438,757.1	315,100.0	372,600.0	164,136.7	95,100.6	85,701.5	72,138.4	1,969,616.0
EDUC. GENERALES	1,067,055.0	83,772.8	21,078.5	140,232.6	55,984.3	40,575.5	14,494.6	74,459.3	92,602.6	132,851.4	85,056.8	76,732.6	2,128,343.3
GASTOS INCOBRABLES	174.8	175.2	201.3	142.6	180.5	218.2	174.8	187.5	142.6	197.8	151.6	247.1	2,221.8
TOTAL	1,624,017	545,197	1,387,608	652,279	781,505	1,644,772	706,414	764,213	564,709	617,366	563,687	501,612	8,667,428

## REAL ACTUAL

MES	INGRESOS	C.V.	C.F.	COSTO TOTAL	PERDIDA UTILIDAD NETA
SEPTIEMBRE	560,716.0	509,388.0	903,800.9	1,411,288.0	(851,472.0)
OCTUBRE	519,084.0	170,668.4	303,410.5	474,078.0	45,005.1
NOVIEMBRE	520,721.0	183,965.4	327,049.6	511,015.0	9,706.0
DICIEMBRE	561,207.0	185,096.1	329,059.8	514,155.9	47,111.1
ENERO	516,407.0	154,488.9	274,647.0	429,135.9	87,271.1
FEBRERO	498,177.0	327,057.8	581,436.1	908,493.9	(410,316.0)
MARZO	485,400.0	221,138.2	393,134.7	614,272.9	(128,872.0)
ABRIL	498,450.0	245,402.6	436,431.3	661,923.9	(183,473.0)
MAYO	648,256.0	176,770.3	314,272.6	491,050.9	157,205.1
JUNIO	1,279,845.0	17,515.0	311,299.2	328,815.0	951,030.0
JULIO	1,648,271.0	182,719.4	324,834.5	507,553.9	1,140,717.0
AGOSTO	0.0	182,070.0	323,680.0	505,750.0	(505,750.0)
TOTAL	7,736,594.0	2,555,378.1	4,823,056.2	7,377,534.2	358,162.4

## ESPERADA

MES	INGRESOS	C.V.	C.F.	C.T.	PERDIDA UTILIDAD NETA
SEPTIEMBRE	700,895.0	5,164.1	1,039,370.0	1,624,017.0	(923,122.0)
OCTUBRE	648,855.0	196,268.0	348,922.1	545,190.8	103,664.2
NOVIEMBRE	650,901.2	211,560.1	376,106.8	587,667.0	63,234.2
DICIEMBRE	701,583.7	212,860.5	378,418.8	591,279.4	110,304.3
ENERO	645,508.7	177,662.3	315,844.0	493,506.4	152,002.3
FEBRERO	622,721.2	376,116.4	668,651.5	1,044,768.0	(422,046.0)
MARZO	606,750.0	254,309.0	452,104.8	706,413.0	(99,663.0)
ABRIL	623,062.5	282,316.5	501,896.0	784,212.6	(161,150.0)
MAYO	810,320.0	203,295.0	361,413.5	564,708.6	245,611.4
JUNIO	1,599,806.0	201,371.0	357,994.0	559,365.7	1,040,440.0
JULIO	2,060,338.0	210,127.3	373,559.0	583,687.1	1,476,651.0
AGOSTO	0.0	209,360.5	372,232.0	581,612.5	(581,612.0)
TOTAL	9,670,741.3	3,119,913.3	5,416,512.5	8,666,429.0	1,004,313.5

**ACTUAL**

MES	INGRESOS	C.V.	CONTRIBUCION		UTILIDAD NETA
			MARGINAL	C.F.	
SEPTIEMBRE	560,716.0	508,366.0	52,328.0	903,800.9	(851,472.0)
OCTUBRE	519,084.0	170,668.4	348,415.6	303,410.5	-15,005.1
NOVIEMBRE	520,721.0	183,965.4	336,755.6	327,049.6	9,706.0
DICIEMBRE	561,267.0	165,096.1	376,170.9	329,059.8	47,111.1
ENERO	516,407.0	154,489.9	361,918.1	274,647.0	87,271.1
FEBRERO	498,177.0	327,057.8	171,110.2	581,436.1	(410,316.0)
MARZO	485,400.0	221,138.2	264,261.8	393,134.7	(128,872.0)
ABRIL	198,450.0	245,492.6	752,957.4	436,431.3	(183,473.0)
MAYO	648,250.0	176,778.3	471,477.7	314,272.6	157,205.1
JUNIO	1,279,845.0	17,515.8	1,262,329.0	311,299.2	951,030.0
JULIO	1,648,271.0	162,719.4	1,465,551.0	324,834.5	1,140,717.0
AGOSTO	0.0	162,070.0	(162,070.0)	323,680.0	(505,750.0)
<b>TOTAL</b>	<b>7,436,594.0</b>	<b>2,555,378.9</b>	<b>5,161,214.3</b>	<b>4,823,056.2</b>	<b>358,162.4</b>

**ESPERADA**

MES	INGRESOS	C.V.	CONTRIBUCION		UTILIDAD NETA
			MARGINAL	C.F.	
SEPTIEMBRE	700,895.0	5,844,644.1	116,248.9	1,039,370.0	(923,121.0)
OCTUBRE	648,855.0	196,268.6	452,586.4	348,922.1	1,036,664.3
NOVIEMBRE	650,901.2	211,560.1	439,341.1	376,166.8	63,234.4
DICIEMBRE	701,583.7	212,860.5	488,723.2	378,418.8	110,304.4
ENERO	645,508.7	177,662.3	467,846.4	315,844.0	152,002.4
FEBRERO	622,721.2	376,116.4	246,604.8	668,651.5	(4,222,046.0)
MARZO	606,750.0	254,309.0	352,441.0	452,104.8	(99,663.8)
ABRIL	623,062.5	282,316.5	340,746.0	501,896.0	(161,150.0)
MAYO	810,320.0	203,295.0	607,025.0	361,413.5	24,511.5
JUNIO	1,599,806.0	201,371.6	1,398,434.0	357,994.0	1,040,440.0
JULIO	2,060,338.0	210,127.3	1,850,211.0	373,559.7	1,476,651.0
AGOSTO	0.0	209,380.5	(209,380.0)	372,232.0	(581,612.0)
<b>TOTAL</b>	<b>9,670,741.3</b>	<b>8,379,911.9</b>	<b>6,550,627.8</b>	<b>5,546,513.2</b>	<b>(2,083,784.8)</b>

**APLICACION RAZONES FINANCIERAS**  
(milas)

RAZON	FORMULA	OBJETIVO	CALCULO	PROMEDIO
<b>1 LIQUIDEZ</b>				
Disponible Prueba del Dado	$\frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Mide el índice de liquidez disponible	$\frac{2,200 + 163,324}{1'033,206}$	16.02 veces
Capital del Trabajo	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Mide la habilidad para cubrir compromisos inmediatos	$\frac{3'275,658}{1'033,206}$	3.17 veces
<b>2 RENTABILIDAD/LUCRATIVIDAD</b>				
Inversión Total	$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activos Totales}}$	Mide la rentabilidad sobre activos totales	$\frac{200,568}{6'223,648}$	3%
Margen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la facilidad para convertir los ingresos netos en utilidad	$\frac{200,568}{7'736,594}$	2%
<b>3 ACTIVIDAD</b>				
Rotación del Activo Total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Mide la rotación que existe de Activo	$\frac{7'736,594}{6'223,648}$	1.24 veces
Rotación del Activo fijo total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	Mide la rotación que existe de Activo fijo	$\frac{7'736,594}{2'947,988}$	2.62 veces
<b>4 ENDEUDAMIENTO Y/O APALANCAMIENTO</b>				
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$	Mide la porción de activos financiados por la deuda	$\frac{1'033,207}{6'223,648}$	.1660
Veces en que se gana el interés	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Cargo x intereses}}$	Mide las veces que se se gana el interés	$\frac{200,568}{52,293}$	3.83

**RAZONES BURSATILES**

RAZON	FORMULA	OBJETIVO	CALCULO	PROMEDIO
<b>RAZON DE LUCRATIVIDAD</b>				
Múltiplo de rentabilidad en ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la porción de utilidad neta por cada \$1.00 de ventas netas	$\frac{200,568}{7,736,594}$	.02 veces
Múltiplo de Costo Percentual promedio de deuda	$\frac{\text{Intereses financieros}}{\text{Pasivo Total}}$	Mide el costo porcentual promedio de la deuda	$\frac{52,293}{1,033,207}$	.0506
Múltiplo de intereses sobre ventas	$\frac{\text{Intereses Financieros}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la porción de intereses financieros por cada \$1.00 de ventas netas	$\frac{52,293}{7'736,594}$	.0067

---

---

## CONCLUSIONES

---

---

El análisis financiero incluye el estudio de las necesidades por fondos de la firma, su condición financiera y su desempeño y los riesgos en sus negocios.

Después de analizar estos factores se esta en condiciones de determinar las necesidades financieras de la firma y de negociar con proveedores externos de capital. La estructura propuesta suministra las interrelaciones para estructurar el análisis. Las herramientas analíticas para analizar la condición financiera y el desempleo de una firma son los índices financieros que pueden dividirse en 4 grandes grupos: de liquidez, apalancamiento, actividad y lucratividad.

El análisis de las razones , se relaciona entre si las partidas del balance general y del estado de pérdidas y ganancias, permite trazar la historia de una empresa y evaluar su situación presente. Este tipo de análisis capacita también al gerente financiero para prever reacciones de los inversionistas y acreedores y, con ello, obtiene buenos conocimientos sobre cómo es probable que sean recibidos sus intentos de adquirir fondos.

El Sistema Pema-Dupont. Método de control y correlación de variaciones entre cifras proyectadas y cifras reales de factores de inversión, resultados, objetivos integrales y estructura privada o mixta.

El análisis del punto de equilibrio es un método de relacionar los costos fijos, los costos variables y los ingresos totales para mostrar el nivel de ventas que debe alcanzarse para que la empresa opere con una utilidad.

Un presupuesto es un plan elaborado en términos de gastos específico para fines específicos. Se usa para planeamiento y control, y su propósito general es mejorar las operaciones internas reduciendo los costos y elevando as lucratividad.

Un sistema presupuestario comienza con un conjunto de normas de actuación u objetivos. Estos objetivos constituyen, en efecto, el plan financiero de la empresa las cifras presupuestadas se comparan con los resultados reales esta fase de control del sistema presupuestario, y es un paso decisivo en las compañías bien administradas.

El presupuesto de efectivo es, en realidad, el principal instrumento para efectuar pronósticos a corto plazo. Los presupuestos de efectivo, si se usan apropiadamente, son muy precisos y pueden señalar los fondos que se necesitaran, y cuando las corrientes de efectivo serán suficientes para retirar cualesquiera préstamos que pudieran necesitarse

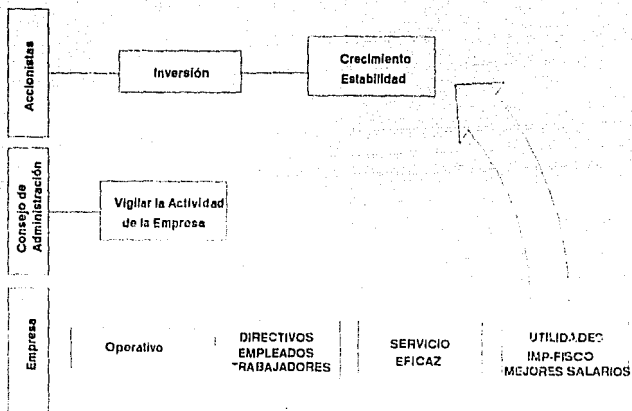
Es necesario reforzar en las Instituciones Educativas, el Análisis, Planeación, Control financiero para su óptima realización.

Se requiere incrementar la elaboración de planes para todas las instituciones.

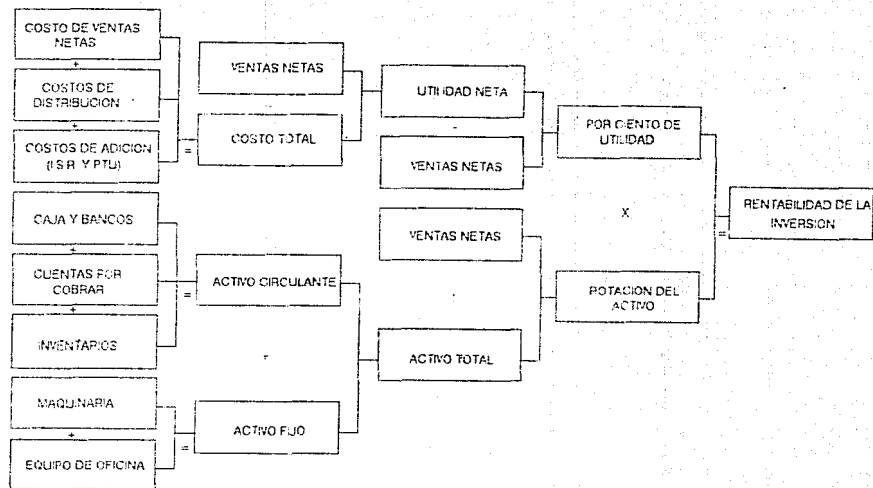
La necesidad de planear las organizaciones es obvia y tan grande que no es difícil encontrar a alguien que no este de acuerdo con ella, pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil porque es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre.







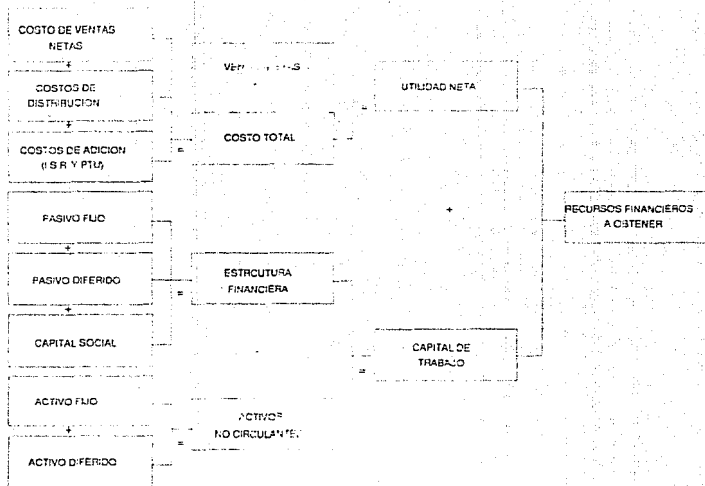
ANEXO 2.2



**GRAFICA DEL METODO DU-PONT**

ANEXO 53

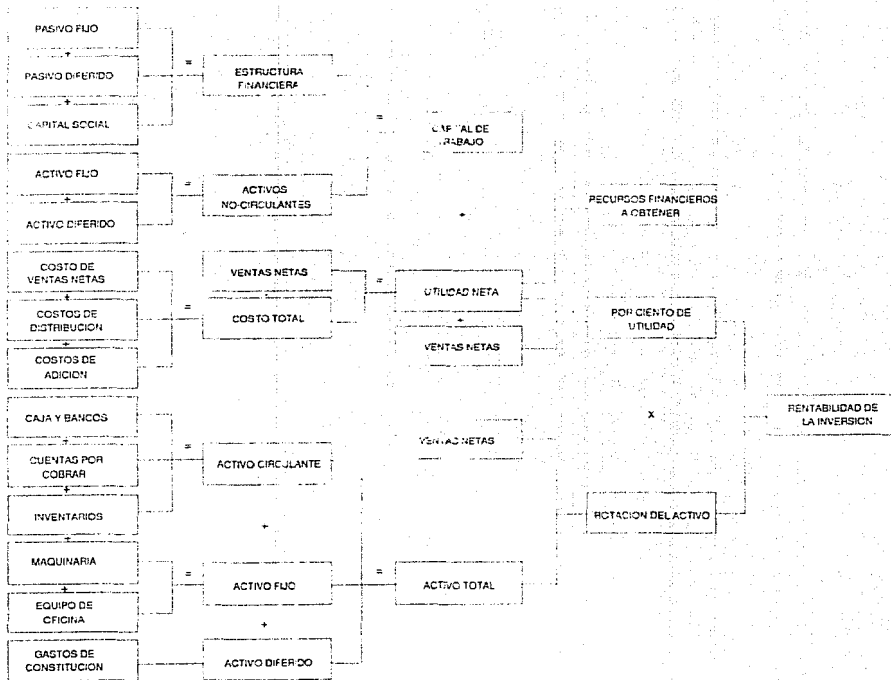
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



**GRAFICA DEL METODO PEMA**

ANEXO 5.4

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



**GRAFICA DEL METODO PEMA-DUPONT**

## CUADRO DE RAZONES SIMPLES

RAZONES:		FORMULAS	OBJETIVOS
<b>A. FINANCIERAS (se miden y leen en pesos)</b>			
Del capital de trabajo	RCT.	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Medida para cubrir compromisos en el futuro cercano.
Del margen de seguridad	RMS.	Capital de trabajo / Pasivo Circulante	Medida de las inversiones de acreedores y propietarios.
Severa o prueba del ácido	RS	Activo rápido / Pasivo Circulante	Medida del índice de solvencia inmediata.
De protección al Pasivo Circulante	RPPC	Capital Contable / Pasivo Circulante	Medida de la protección de propietarios a los acreedores.
Del Capital Inmovilizado	RCI	Activo Fijo tangible / Capital Contable	Medida del origen de las inversiones del activo fijo.
De protección al Capital Social	RPCS	Superávit / Capital Social	Mide la política en el reparto de dividendos.
Del Índice de Rentabilidad	RIR.	Utilidad neta / Capital Contable Inicial	Mide el rendimiento sobre la inversión de accionistas.
De liquidez o disponible	RL	Caja y Bancos / Pasivo Circulante	Mide el índice de liquidez inmediata.
De endeudamiento	RE.	Pasivo total / Activo Total	Mide la porción de activos financiados por deuda.
<b>B. DE ROTACION (se miden y leen en veces)</b>			
De Clientes	RRC.	Ventas netas / Promedio de clientes	Mide la eficiencia en el manejo del crédito a clientes.
De Proveedores	RRP.	Compras netas / Promedio de proveedores	Mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores.
de Inventario de materiales	RRIM	materiales Consumidos / Promedio de Inv. de mat.	Mide la eficiencia en el uso de inventarios de materiales.
De Inventarios de productos en proceso	RRIPP	Costo de Producción / Promedio de Inv. de Prod. en P.	Mide la eficiencia en el departamento de producción.
De inventarios de productos terminados	RRPT.	Costo de ventas / Promedio de Inv. de Prod. Term.	Mide la eficiencia en el uso de inventarios de prod. term.
De la planta	RRP.	Ventas netas / Promedio del Activo Fijo	Mide la eficiencia en la utilización de su Activo Fijo.
<b>C. CRONOLOGICAS (se miden y leen en días)</b>			
Plazo medio de cobros	PMC.	360 días / Rotación de clientes	Mide en días, la eficiencia del crédito a clientes.
Plazo medio de pagos	PM.P.	360 días / Rotación de proveedores	Mide en días, la eficiencia del uso del crédito.
Plazo medio de ventas	PMV.	360 días / Rotación de Inv. de Prod. Term.	Mide en días la eficiencia del uso de invent. de Prod. term.
Plazo medio de consumo de material	PMCM	360 días / rotación de Inventario de materiales	Mide en días la eficiencia del uso de inv. de materiales.
Plazo medio de Producción	PMP.	360 días / Rotación de inv. de prod. en proceso	Mide en días la eficiencia del departamento de producción.

RAZONES:		FORMULAS	OBJETIVOS
<b>D. RENTABILIDAD</b>			
Utilidad por acción		Utilidad Neta / Número de acciones	Medir la rentabilidad por acción.
Inventario de los accionistas		Utilidad Neta / Capital Contable Inicial	Medir la rentabilidad de inver. de accionistas.
Margen neto de utilidad		Utilidad Neta / Ventas Netas	Medir la facilidad para convertir las ventas en utilidad.
Inversión total		Utilidad de Operación / Activos totales	Medir la rentabilidad sobre activos totales.
<b>E. LIQUIDEZ</b>			
Disponible		Caja y Bancos / Pasivo Circulante	Medir el índice de liquidez disponible.
Capital de trabajo		Activo Circulante / Pasivo Circulante	Medir la habilidad para cubrir compromisos inmediatos.
Severa o del ácido		Activo Circulante - Inventarios / Pasivo Circulante	Medir el índice de solvencia inmediata.
Posición defensiva		Activo Circulante - Inventarios x 360 / Costo Total	Medir la habilidad para cubrir costos inmediatos.
Margen de seguridad		Capital de Trabajo - Pasivo circulante	Medir las inversiones de acreedores y propietarios.
<b>F. ACTIVIDAD</b>			
Rotación de cartera o clientes		Prom. Clientes x 360 / Ventas a Crédito	Medir la eficiencia en el manejo del crédito de clientes.
Rotación de proveedores		Prom. Proveedores x 360 / Compras a Crédito	Medir la eficiencia en el uso de crédito de proveedores.
Rotación de inventarios de materiales		Prom. inv. de MAT X 360 / consumo de materiales	Medir la eficiencia en el consumo de materiales.
Rotación de inventarios de prod. en proceso		Prom Inv. Prod. En Proc. X 360 / Costo de Producción	Medir la eficiencia de la producción.
Rotación de inventarios de prod. terminados		Prom Inv. de Prod. Term x 360 / costo de Ventas	Medir la eficiencia en las ventas a crédito y al contado.
Rotación de Activos Totales		Ventas Netas / Activo totales promedio	Medir la eficiencia general en el uso de activos.
Rotación de activos fijos.		Ventas Netas / Activos Fijos promedio	Medir la eficiencia en el uso de activos fijos.
<b>G SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO</b>			
Endeudamiento		Pasivo Total / Activo Total	Medir la porción de activos financieros por deuda.
Cobertura financiera		Utilidad antes de provisiones / costos financieros	Medir la habilidad para cubrir los intereses.
Cobertura efectiva		Utilidad antes de Provisiones - Depreciación / Provision + Intereses	Medir la habilidad para cubrir compromisos inmediatos.

RAZONES:		FORMULAS	OBJETIVOS
<b>H. PRODUCCION</b>			
Eficiencia del proceso productivo		$\text{Costos Variables de producción} / \text{Precio de venta de la produ.}$	Medir la eficiencia del proceso productivo.
Eficiencia de la contribución marginal		$\text{Activos Fijos de Producción} / \text{Precio de Venta de la Prod.}$	Medir inventarios en relación a ventas
Capacidad de las instalaciones		$\text{Activos Fijos de Producción} / \text{Precio de venta de la Prod.}$	Medir costos y capacidad de las instalaciones.
<b>I. MERCADOTECNIA</b>			<b>Ventas-Costo Directo-Costo de Mercadotecnia</b>
Rendimiento de la función mercadotecnia		$\text{Contribución de Mercadotecnia} / \text{Activos de Mercadotecnia.}$	Equipo de Distribución + inventario de prod.
Costo de la función mercadotecnia		$\text{Costos de Mercadotecnia} / \text{Ventas netas.}$	terceros - Clientes. Costos tales como
Rotación de la función mercadotecnia		$\text{Ventas Netas} / \text{Activos de Mercadotecnia con la función}$	Almacenamiento, Distribución, Promoción
Efectividad de la publicidad		$\text{Publicidad (ejercicio anterior)} / \text{Ventas de este ejercicio}$	Descuentos, Administración de ventas, cuentas incobrables.
			Activos tales como cuentas por cobrar, vehículos de venta y distribución, Artículos terminados, etc. Efectividad de la publicidad en relación a ventas.



---

---

## BIBLIOGRAFIA

---

---

- C. P. Y M. C. MARIO RUBEN PINEDA CALDERON  
DESARROLLO PRACTICO DE LOS PROGRAMAS DE FINANZAS QUE SE  
IMPARTEN EN LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION DE  
LA UNAM
- GIDMAN, LAWRENCE J.  
FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
HARLA MÉXICO 1978 PAG 48-49
- TESIS DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS PROGRAMAS DE FINANZAS QUE  
IMPORTE EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA  
UNAM  
PAG 199-221M 275 400
- MARIO RUBEN  
VAN HORNE, JAMEAS  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
PRENTEE HALL INTERNACIONAL  
COLOMBIA  
PAG 29-31
- VILLEGAS H. EDUARDO  
INF. FINANCIERA EN ADMINISTRACIÓN  
MÉXICO 1982  
PP 65-71
- WESTON BRIGHAM  
FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN INTERAMERICANA  
MÉXICO 1983  
PP 14-32
- J.L. URQUIJO OCHOA OYARZABAL USOZ  
PLANIFICACION FINANCIERA DE LA EMPRESA  
COLECCION CLASICOS DE GESTION  
PP 7-51, 221-253

- ANOTNIO SALDIVAR  
PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA  
TRILLAS  
ABRAHAM PERDOMO  
ADMINISTRACION FINANCIERA DE DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA  
DE LA LENGUA  
FRANCISCO VIEIRA SUAREZ
- EL PRESUPUESTO COMO ELEMENTO DE LA PLANEACION FINANCIERA  
1978  
PP 44-99, 100-121
- GERARDO GUSTAVO, SERGIO ARTURO AGUIRRE MIGUEL CERON  
ZUÑIGA, GARCIA EMNDES PEFRIDES. MA GPE VLEAZAUE DIA.  
ESTUDIO DE MERCADO Y PREFACTIBILIDAD TECNICA, ECONOMICA Y  
FINANCIERA PARA UN COLEGIO DE UN NIVEL BASICO A LOCALIZARSE  
EN EL D.F.
- VILLARREAL SAULTO ALBERTO  
MANUAL ADMINISTRATIVO CONTABLE DE INSTITUCIONES DE  
ENSEÑANZA PRIVADA  
GUANAJUATO
- VICTOR ARRIAGA CANDINO  
ESCUELAS PRIVADAS (ITESIS)  
1967  
REGLAMENTO SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
- JOHNSON, ROBERT  
ADMINISTRACION FINANCIERA CECSA MEXICO 1983
- WASTON BRIGHAM  
ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS  
INTERAMERICANA MEXICO 1985
- HUNT WILLIAMS DONALDSON  
FINCIACION BASCIO DE LOS NEGOCIOAS  
UTHE MEXICO 1982

- SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO  
MEMORIA DE CONFERENCIAS, DIVERSOS TEMAS  
MÉXICO, 1980
- DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION PUBLICACION  
DIAGNOLA PARA PROFESORES  
TOMO I II
- DICCIONARIO DE PEDAGOGIA  
EDITORIAL ALHAMBRA MEXICANA
- ABRAHAM PERLOMO  
ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

#### FUENTES DE INFORMACION

- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
- SUBSECRETARIA DE EDUCACION BASICA
- DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PRIMARIA
- DIRECCION GENERAL DE EDUCACION SECUNDARIA