



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**LA PLANEACION FINANCIERA COMO  
HERRAMIENTA DE APOYO EN EL DESARROLLO  
ECONOMICO DE LAS EMPRESAS MEDIANAS  
DE TRANSFORMACION**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**  
**P R E S E N T A**  
**JOSE GUILLERMO LOPEZ LEAL**

**ASESOR: L.C. DANIEL HERRERA GARCIA**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS  
"La planeación financiera como herramienta de apoyo en el desarrollo económico  
de las empresas medianas de transformación".

que presenta el pasante: José Guillermo López Leal  
con número de cuenta: 8329593-9 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 28 de Mayo de 1997

PRESIDENTE	<u>L.C. Rafael Mejía Rodríguez</u>
VOCAL	<u>L.C. Daniel Herrera García</u>
SECRETARIO	<u>C.P. Fermín González Camberos</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Jaime Navarro Mejía</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M. en A. Ernesto Gómez López</u>

**LA PLANEACIÓN  
FINANCIERA COMO  
HERRAMIENTA DE  
APOYO EN EL  
DESARROLLO  
ECONÓMICO DE LAS  
EMPRESAS MEDIANAS  
DE TRANSFORMACION**

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

PAGINA

<b>CAPITULO 1</b>	<b>LA EMPRESA</b> .....	<b>1</b>
	1.1 Conceptos.....	2
	1.2 Características.....	3
	1.3 Clasificación .....	4
	1.4 Desarrollo Económico.....	6
<b>CAPITULO 2</b>	<b>PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS</b> .....	<b>8</b>
	2.1 Conceptos.....	9
	2.2 Características.....	10
	2.3 Métodos.....	12
<b>CAPITULO 3</b>	<b>FACTORES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA</b> .....	<b>30</b>
	3.1 Económicos .....	31
	3.2 Políticos.....	44
	3.3 Sociales.....	48
<b>CAPITULO 4</b>	<b>CASO PRACTICO</b> .....	<b>63</b>

**CONCLUSION.**

**BIBLIOGRAFIA.**

## INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de que la empresa de hoy tenga progresivamente una mayor profesionalización que le permita adaptarse a las condiciones del entorno actual es imprescindible un mayor conocimiento y utilización de los factores de planeación. En particular, la utilización de los medios financieros puede permitir dirigir, planificar y evaluar en mejores condiciones que las que tradicionalmente la ha caracterizado. Esto es especialmente importante en el contexto del elevado dinamismo y competencia que comparte con la creciente internacionalización de los mercados de productos y recursos, en las que operan las empresas del país.

En el presente estudio se le otorga el principal énfasis a los factores de la planeación financiera buscando con esto dar a conocer y analizar el mayor número de ellos. Se plantean igualmente reglas para iniciar, dirigir y llevar a buen término el proceso de la planeación financiera en empresas cuyos administradores tengan la visión necesaria para darse cuenta de la necesidad de este proceso y el valor necesario para acometerlo.

Pocas serán las empresas cuya administración no afirme por lo menos para consumo externo que quiere una organización bastante flexible a fin de que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor, tan innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente frescos y tan dedicada a su misión que rinda el máximo de su desarrollo económico.

Palabras tales como recesión, repunte, recuperación y estabilización forman parte actualmente del vocabulario del hombre de empresa casi todo mundo está enterado al menos de que el gobierno se preocupa y hace esfuerzo para aminorar el impacto de las fluctuaciones económicas desfavorables.

Inflación, es otra palabra que ha llegado a ser bastante usual ya que afecta igualmente a los consumidores y productores y tal parece que cualquiera de estos grupos puede hacer bien poco, excepto planear para enfrentarse a lo que parece ser un continuo e inevitable movimiento ascendente de precios. El director de finanzas debe encontrar un punto de equilibrio entre los costos de la empresa y sus ingresos a fin de alcanzar la tasa de utilidad deseada.

Las fluctuaciones en las tasas de interés bancario, rendimientos y precios de valores bursátiles son de gran importancia en la planeación financiera puesto que proporcionan una visión interna de las mejores fuentes de obtención de fondos para la empresa ya sea de inmediato o bien a un futuro próximo. También le ofrecen diversas opciones para el uso de fondos sobrantes para la empresa, así como el incentivo para localizar dentro del negocio mismo aquellos fondos que pudieran estar improductivos ya sea temporal o permanentemente.

Es muy importante compenetrarse del medio económico en que opera una empresa para tener éxito en su planeación financiera, se debe estar consiente de las diversas influencias que la economía pueda tener sobre la empresa y la forma en que cada una de ellas pueda dejarse sentir. Un amplio conocimiento y apreciación de la forma en que la empresa encaja en la operación del sistema económico es indispensable para la toma de decisiones.

# **LA EMPRESA**

## **CAPITULO 1**



## 1.1 CONCEPTO DE EMPRESA:

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, mas o menos rápida, a que tienden los países, según el carácter y eficacia de sus organizaciones

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual

En la empresa se materializan: la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción; además promueve el crecimiento y desarrollo, porque la inversión es oferta y es demanda.

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

¿Como podría definirse una empresa mediana? La respuesta a esta pregunta varía de persona a persona, esto presenta un asunto relativo a las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa, por ejemplo

- a) ¿Es la propiedad independiente un factor crítico?
- b) ¿Es el volumen de ventas o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño?
- c) ¿Puede describirse con propiedad una empresa como mediana o pequeña debido a que sus competidores son mucho mayores?

Estas y otras preguntas mas pueden hacerse cuando se intenta establecer algún concepto de empresa mediana. A continuación se exponen conceptos de algunos autores.

Constituye una parte del grupo conocido como medianas empresas, "aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico."

Tres rasgos merecen tomarse en cuenta a este respecto:

- a) Un capital social repartido entre unos cuantos socios.
- b) Una autonomía real de financiamiento y gestión.
- c) Un nivel de desarrollo dimensional.

Se hace necesario considerar el criterio adoptado por la secretaria de ingresos, con relación a que es lo que de entenderse como medianas empresas y el de regionalización por el monto de ingresos, es decir que quedan catalogadas como "aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos pero tampoco inferiores a un millón de pesos."

Con este criterio el contribuyente podrá determinar fácilmente si su empresa es pequeña o mediana o bien rebasa esta clasificación.

En resumen se puede decir que :

La empresa es un organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales, cuyo objetivo natural es generar un flujo de efectivo constante y creciente.

## 1.2 CARACTERÍSTICAS

Las características de la empresa son :

- a) Es una persona jurídica ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley .(1)

b) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico; protección de los intereses económicos de la empresa de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

Las actividades de una empresa pueden desarrollarse en lugares distintos pero persiguen la obtención de utilidad única, del mismo modo, capitales que pertenecen a diferentes titulares, pero que están destinados a una misma actividad económica, persiguen también una ganancia única, en ambos casos se dice que la empresa tiene unidad económica.

- c) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento; todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de bienes.
- e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que esta inmersa.

### 1.3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

De acuerdo a la actividad económica que desarrollen las empresas pueden clasificarse como sigue:

--**Públicas:** Organismo social que tiene como objetivo natural la de prestar servicios eficiente y oportunos a la colectividad.

--**Privadas:** Organismo social que tiene como objetivo natural la de obtener utilidades razonables, en las cuales se produzca relativamente la mejor rentabilidad del capital y el mejor salario para el trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor y las necesidades del gobierno para proporcionar los servicios públicos.

--**Social:** Organismo social que tiene como objetivo natural la de prestar servicios eficientes a sus asociados, llámense empleados, trabajadores, etcétera.

--**Doméstica:** Organismo social que tiene como objetivo natural la de perpetuar la especie y ayudarse mutuamente.

--**Mixta:** Organismo social que tiene como objetivo natural tanto la de prestar servicios eficientes y oportunos a la colectividad, como la de obtener utilidades razonables, etcétera.

--**Comercial:** Organismo social que sirve de intermediaria en el tiempo y en el espacio (vende los mismos productos que adquiere).

--**Financiera:** Organismo social que sirve de intermediaria en los créditos, finanzas, garantía, etcetera.

--**Industrial de Transformación:** El tipo de empresa objeto del presente estudio es la Industrial de transformación. Que son las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

En este tipo de empresas interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria que transforman la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales por ejemplo empresas textiles, químicas, farmacéuticas etcétera.

El mecanismo contable en este tipo de empresas, se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción es decir:

- a) Materiales directos consumidos.  
mas
- b)Obra de mano directa empleada.  
mas
- c)Costos indirectos aplicados.

#### **1.4 DESARROLLO ECONÓMICO DE LA EMPRESA.**

Aunque se considere indiscutible que uno de los objetivos de una empresa, además del beneficio, es la expansión, esta es una tendencia cuya prosecución resulta inaplazable cuando los medios y toda la producción de la organización no ha alcanzado lo que hoy se califica como desarrollo económico.

En los estudios sobre el desarrollo de los negocios se repite reiteradamente que la empresa es un mecanismo económico, expuesto a un sinnúmero de riesgos, mientras no se llegue a un razonable equilibrio entre su estructura, su dimensión económica y el mercado o mundo exterior en que se mueve.

Hay ciertas etapas del desarrollo que son delicadas. Como la potencialidad de la empresa, para adquirir con rapidez los medios que tiene la competencia, constituye un factor a considerar .

Una empresa debe ser prudente en lo que se refiere a desarrollo económico. Una expansión del mercado accidental, provocado por un momento favorable de la coyuntura económica, no debe ser motivo suficiente para que la empresa se lance a la fabricación de nuevos productos o la ampliación de alguna de las secciones ya establecidas.

Por ejemplo muchas veces es más propicio recurrir a talleres auxiliares o similares, para la fabricación de alguna de las piezas o incluso del total del producto, que ampliar las instalaciones propias.

Esta solución traería consigo un aumento simultáneo de los gastos fijos de estructura y de los proporcionales, lo cual, posiblemente, una vez vuelta a la situación normal, la empresa no podría soportar. Esto se hace más evidente, si consideramos que estos gastos fijos no aumentan proporcionalmente, (no se puede comprar media máquina si queremos fabricar solamente la mitad de su capacidad de producción ), sino bruscamente, por escalones.

De todo esto deducimos que una productividad física o técnica de capital solo se hace económicamente efectiva por medio de un desarrollo equilibrado, aumentando las dimensiones del mercado de una manera real y permanente y fortaleciendo, desde un ángulo macroeconómico y social, los incentivos individuales hacia la inversión. (1)

Se distinguen dos tipos de problemas:

#### El Macroeconómico:

Que hace preciso el estudio de la capacidad adquisitiva del público ante el impacto del producto ( sería absurdo instalar varias fabricas de coches de gran lujo en un país donde la inmensa mayoría de la población fuese de escaso poder adquisitivo), cuya influencia o variación macroeconómica esta fuera del alcance de los medios normales de la empresa

#### El Interno de la Empresa:

Que es significativo desde el punto de vista de la decisión del empresario, que debe escoger entre ampliar su empresa o renunciar a una situación favorable que le haría aumentar sus beneficios.

Se deberá de tener en cuenta que el principal obstáculo para la inversión lo tenemos en el reducido tamaño o extensión del mercado desde el punto de vista económico. Es decir el uso del moderno equipo capital en la producción, para el consumo nacional puede encontrar como limite el escaso poder de compra real.

Por otra parte el crecimiento equilibrado debe perseguirse también en los demás elementos y sectores de la empresa. De poco valdría la adquisición de una modernísima que realizase diez veces mas rápido una pieza dentro de una cadena de producción, si las demás de este proceso continuasen con su anterior lentitud.

**PLANEACIÓN FINANCIERA EN**  
**LAS EMPRESAS**

**CAPITULO 2**

## 2.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

Parte de la Administración Financiera que tiene por objeto evaluar el futuro de un organismo social.

O bien técnica que aplica el profesional, para la evaluación futura de una empresa y tomar decisiones acertadas.

También es una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas.

Es el conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos, 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.

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

### **Planeación Normativa:**

Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la Asamblea de Accionistas y/o consejo de administración, donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, y en términos cualitativos a largo plazo.

### **Planeación Estratégica:**

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 al organismo social.



**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.

**Planeación operativa:**

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

**Planeación de imprevistos a contingentes:**

Conjunto de planes que consideran la posible ocurrencia de uno o más eventos externos que modifiquen en forma importante los objetivos y estrategias de la empresa. (1)

## 2.2 CARACTERÍSTICAS

Quien formula la planeación financiera es quien busca mejoras, escucha y se nutre de nuevas ideas poniéndolas en aplicaciones prácticas, y sale adelante, por lo menos en teoría, con los problemas de las operaciones cotidianas y ve la posibilidad o la imagen del futuro, del espacio y de la calidad. Quien hace la planeación financiera es quien cuenta con mayores oportunidades para reunir todos los recursos de una empresa en una entidad más efectiva.

La planeación es vital para la gerencia. Para un nuevo proyecto, es el área de arranque lógico y es importante para cualquier actividad. Lo que planeamos afecta a la forma en que nos organizamos, y viceversa. En realidad, la planeación financiera para organizar, para actuar y para controlar son requisitos de una planeación financiera efectiva.

Por otra parte, es cierto que algunos objetivos se logran con relativamente poca planeación. Pero están en minoría. Un gerente cargado con la necesidad de lograr resultados definidos, no puede sentarse a esperar que suceda lo favorable. Debe apuntar sus esfuerzos hacia el logro de los resultados deseados.

La planeación financiera tiene las siguientes características de especial interés para quien la realiza.

(1) Bierman Harold. Planeación Financiera Estratégica. México. CECSA. 1984. pag 55

**1.- La Planeación Financiera incluye la identificación personal u organizacional:**

Un plan es una heliografía para la acción y, para que sea completo, incluye el curso de acción futuro que emprenderá el planeador o la persona designada en la empresa. En otras palabras, como se va a implementar el plan, y por quien, es parte de todo plan. No es un sueño detallado de que acción será conveniente.

**2.- La planeación se relaciona con las condiciones de la certidumbre y la incertidumbre relativas:**

La probabilidad de que suceda un evento o eventos, o la certidumbre relativa, es dominante para ciertas condiciones para las cuales se crea la planeación financiera. En contraste, otras condiciones representan la condición de incertidumbre relativa o la probabilidad de que no suceda un evento o eventos. Por ejemplo, para lo primero, planear que maquinas usar, por cuanto tiempo y durante que periodos, para procesar un lote de ordenes de producción, representa una condición de relativa certidumbre. Existe poca posibilidad de que el procedimiento real difiera del plan desarrollado. Existe relativa certidumbre de los hechos. Sin embargo, en la actualidad se planea mucho para que las acciones tengan lugar en un ambiente condicionado por una complejidad e interdependencia crecientes de variables dificultosas. Tomar estas diversas fuerzas en consideración en la planeación financiera ha dado una nueva dimensión a la misma, o sea la condición de la incertidumbre relativa. No podemos estar seguros de que todas las consideraciones incluidas en un plan actúen en la forma supuesta y produzcan los resultados que se planearon. Se están creando nuevas técnicas de la planeación anticipada y, es esta área, la tecnología de la computadora ha contribuido mucho.

**3.- La Planeación financiera es intelectual por naturaleza:**

Básicamente es un trabajo mental. Se utilizan: el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión. El planeador visualiza su esquema de actividades propuesto, trata con intangibles y templa, con sus experiencias y conocimientos, sus esfuerzos de planeación financiera.

**4.- La planeación implica el futuro:**

Trata con la futuridad de las decisiones presentes. Por medio de la planeación financiera, los miembros de la gerencia tratan de ver hacia adelante, anticipan las eventualidades, se preparan para contingencias, trazan las actividades y proporcionan una secuencia ordenada para el logro de los objetivos.

**5.- La planeación es continua y permea toda la empresa:**

En ocasiones se pasa por alto que la planeación permea a toda la firma, siendo un error pensar que la planeación financiera se concentra en los gerentes de alto nivel. También la planeación es continua; es una actividad sin fin de un gerente. Existen variables y deben evaluarse periódicamente. Todos los planes son tentativos y están sujetos a revisión y enmiendas, a medida que se conocen nuevos hechos y se revalúan las variables.

**2.3 MÉTODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA**

Los métodos de Planeación Financiera son las técnicas que aplica el profesional para realizar la proyección financiera, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta.

Es el orden que se sigue para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro de una empresa.

Luego entonces, los Métodos de Planeación Financiera, tienen por objeto aplicar técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro, con la intención de que sirvan de base para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones.

Los métodos de planeación financiera difieren entre los diversos tipos de empresa ya que cada una de ellas centran sus esfuerzos y atención en base a los objetivos que cada una de ellas quiera alcanzar. Por ejemplo algunas basan su proyección en en la premisa de un crecimiento fuerte y sostenido, otras conducen su planeación hacia aumentar su participación en el mercado, o de entrar en nuevos mercados, también la de mantener la posición actual de la empresa.

Considerando lo anterior se presentan los siguientes métodos que nos ayudan a realizar un análisis mas detallado de la situación financiera proyectada, para de esta manera apuntar los esfuerzos hacia los resultados deseados.

### 1.- PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL:

Es el punto donde las ventas de una empresa son igual al importe de sus costos variables y sus costos fijos.

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

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.

Ahora bien para predeterminar el punto de equilibrio global, es necesario conocer el importe de los costos variables y los costos fijos de la empresa, de tal manera, que si el Estado de Resultados es directo, variable o marginal, no tendremos ningún problema.

Pero por el contrario si la empresa tiene Estado de Resultados Absorbente, será necesario reclasificar sus costos absorbentes en costos variables y costos fijos.

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.

Formula del punto de equilibrio:

$$PE = (CF / (1 - CV / VN)) (1 + \% \text{ de inflación})$$

En donde:

PE = Punto de Equilibrio.

CF = Costos Fijos.

CV = Costos Variables.

VN = Venta Neta.

**Ejemplo:**

Química, S. A. de C.V. Vendió en el año actual 100 millones de pesos; sus costos variables fueron de 50 millones de pesos y sus costos fijos totales ascendieron a 45 millones de pesos. ¿Cual será el punto de equilibrio global para el año siguiente si se espera una inflación del 25%?

$$PE = (45 / (1 - 50 / 100)) (1 + 25\%)$$

$$PE = (45 / (1 - .50)) (1 + .25)$$

$$PE = (45 / .5) (1.25)$$

$$PE = (90) (1.25)$$

$$PE = 112.5$$

**Comprobación:**

Ventas en el siguiente año:	\$ 112.50
Menos: Costos variables	
(Ventas por el 50%)	<u>\$ 56.25</u>
Utilidad marginal	\$ 56.25
Menos: Costos fijos totales:	
(45 millones mas el 25% de inflación)	<u>\$ 56.25</u>
<b>Utilidad Neta :</b>	<b><u>\$ 00.00</u></b>

**2.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES DE PRODUCCIÓN:**

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.

Formula del punto de equilibrio basado en unidades de producción:

$$PEUP = CFT / (PVU - CVU)$$

En donde :

PEUP = Punto de Equilibrio en unidades de producción.

CFT = Costos fijos totales

PVU = Precio de venta unitario.

CVU = Costo variable unitario.

Predeterminar el punto de equilibrio en unidades de producción, de Fibras S.A. que tiene actualmente de costos fijos totales \$80,000.00; las unidades producidas las vende en \$4.00 y el importe de sus costos variables por unidades es de \$2.40, esperando cambios de importancia en la economía para el siguiente año.

$$PEUP = 80,000.00 / (4.00 - 2.40)$$

$$PEUP = 80,000.00 / (1.60)$$

$$PEUP = 50,000 \text{ unidades.}$$

Por lo tanto si se produce y vende un total de 50,000 unidades, la empresa no sufrirá pérdidas ni obtendrá utilidades.

### 3.- PALANCA Y RIESGO DE OPERACIÓN:

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 de producción altamente automatizados.

Formula de Apalancamiento de operación:

$$AO = (UV(PV - CV) / UV(PV - CV) - CFT) (100)$$

En donde:

AO = Apalancamiento de operación.

UV = Unidades vendidas.

PV = Precio de venta unitario.

CV = Costo variable unitario.

CFT = Costos fijos totales.

**Ejemplo:**

Tubos S.A. vende sus productos a \$20 por unidad; sus costos variables de operación de \$10 por unidad; sus costos fijos totales son de \$100. Presentar un cuadro con ventas de 10, 20 y 30 unidades; tomando como base la venta de 20 unidades tendremos:

	Caso "A"	Base	Caso "B"
Unidades vendidas	10	20	30
Ventas netas (20.00 C/U)	\$200	\$400	\$600
Menos: costos variables (10.00 C/U)	100	200	300
Menos: costos fijos totales	100	100	100
Utilidad de operación	\$0	\$100	\$200
Niveles de utilidad en %	100% -	Base	100% +
Apalancamiento de operación			200%

**Conclusiones:**

Caso "A": Una disminución del 50% en las ventas (de 20 a 10 unidades) produce una disminución del 100% en las utilidades de operación, (de \$100 a \$0).

Caso "B": Un aumento del 50% en las ventas (de 20 a 30 unidades) produce un aumento del 100% en las utilidades de operación, (de \$100 a \$200).

Por lo tanto se tendrá un apalancamiento de operación del 200% calculado como sigue:

$$\begin{aligned} AO &= (20(20-10)/20(20-10)-100)(100) \\ AO &= (20(10)/20(10)-100)(100) \\ AO &= (200/200-100)(100) \\ AO &= (200/100)(100) \\ AO &= (2)(100) \\ AO &= 200\% \end{aligned}$$

Comprobacion : (Caso "A")

$$\begin{aligned} AO &= (\text{Disminucion utilidades en } (\%) / \text{Disminucion ventas netas en } (\%))(100) \\ AO &= (- 100\% / - 50\%)(100) \\ AO &= (2.00) (100) \\ AO &= (200\%) \end{aligned}$$

Comprobacion : (Caso "B")

$$\begin{aligned} AO &= (\text{Disminucion utilidades en } (\%) / \text{Disminucion ventas netas en } (\%))(100) \\ AO &= ( 100\% / 50\%)(100) \\ AO &= (2.00) (100) \\ AO &= 200\% \end{aligned}$$

Esto quiere decir, que el grado de apalancamiento de operación es del 200% a un nivel de 20 unidades; es decir, los costos fijos totales de \$100 actúan como una PALANCA contra la cual las ventas operan para generar cambios muy significativos en las utilidades de operación.

Por lo tanto a un nivel de 20 unidades cada \$ 1.00 de aumento en las ventas netas aumenta \$ 2.00 la utilidad de operación; o viceversa, cada \$ 1.00 de disminución en las ventas netas, disminuyen la utilidad de operación en \$2.00.

**RIESGO DE OPERACIÓN :**

Riesgo de Operación es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los costos fijos de una empresa.



En consecuencia, a mayores costos fijos, mayores ventas para equilibrarlos.

Por lo anterior, 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 en las ventas de la empresa.

#### **4.- PALANCA Y RIESGO 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 generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa.

Por Palanca Financiera, también debe entenderse, la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa.

Riesgo financiero es la inseguridad de no estar en condiciones de cubrir los costos por intereses financieros.

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

Formula de apalancamiento financiero :

$$AF = (UO / UO-IF) 100$$

Ejemplo :

Internacional, S.A. de C.V. tiene proyectado obtener una utilidad de operación para el siguiente año de 20 millones de pesos, asimismo, espera pagar intereses financieros por 10 millones de pesos. ¿Cual sera el cuadro de resultados por efecto de la PALANCA FINANCIERA en niveles de utilidad de operación de los 20 millones y del 50% menos y del 50% mas, es decir, en niveles de 10, 20 y 30 millones de pesos, si el capital social esta dividido en 10,000 acciones?

Internacional, S.A. de C.V.  
Cuadro de resultados por efecto de la Palanca Financiera.  
(cifras en millones de pesos)

Conceptos	50% -	BASE	50%+
Utilidad de operacion	\$ 10	\$ 20	\$ 30
- Intereses Financieros	10	10	10
Utilidades antes de provisiones -I.S.R. y P.T.U.	\$ 0	\$ 10	\$ 20
	0	5	10
Utilidad Neta	\$ 0	\$ 5	\$ 10
Utilidad Neta entre Num. de Acciones	10 000	10 000	10 000
Utilidad para cada accion	\$ 0	\$ 500	\$ 1000
Porcentaje de Utilidad Neta	(100%-)	BASE	(100%+)
APALANCAMIENTO FINANCIERO.....	200%		

El Apalancamiento Financiero se determino como sigue :

$$AF = (20 / 20 - 10) 100$$

$$AF = (20 / 10) 100$$

$$AF = (2.00) 100$$

$$AF = 200\% \quad \text{o bien: } \$2.00 / \$ 1.00$$

Comprobacion : (Con 50% menos de utilidad de operación)

$AF = (\% \text{ de utilidad neta de menos} / \% \text{ de utilidad de operación de menos})100$

$AF = (-100\% / -50\%)100$

$AF = (2.00) 100$

$AF = 200\%$  o bien:  $\$2.00 / \$1.00$

Comprobacion : (Con 50% de mas de utilidad de operación)

$AF = (\% \text{ de utilidad neta de mas} / \% \text{ de utilidad de operación de mas})100$

$AF = (+100\% / +50\%)100$

$AF = (2.00) 100$

$AF = 200\%$  o bien:  $\$2.00 / \$1.00$

El grado de apalancamiento financiero es del 200%.

Es decir, cada \$1.00 de disminución en la utilidad de operación, disminuye \$2.00 la utilidad neta, y viceversa:

Cada \$1.00 de aumento en la utilidad de operación, aumenta \$2.00 la utilidad neta de la empresa.

## 5.- PRONÓSTICOS FINANCIEROS :

Proyección financiera de una empresa con la intención de conocer anticipadamente lo que va a pasar en un periodo o ejercicio .

Es conveniente, que el administrador financiero, distinga entre cifras reales financieras, cifras del pronostico financiero y cifras del presupuesto financiero.

LO QUE PASO	➔	CIFRAS REALES FINANCIERAS
LO QUE VA A PASAR	➔	CIFRAS DEL PRONOSTICO FINANCIERO
LO QUE TIENE QUE PASAR	➔	CIFRAS DEL PRESUPUESTO FINANCIERO

Ejemplo:

Novotex, S. A. de C.V. desea que se le determine el pronóstico de ventas, para el año siguiente, sabiendo que sus ventas en los últimos cinco años han sido como sigue (en millones de pesos) 28, 18, 50, 40 y 56 respectivamente.

Solucion :

Ejercicio	Año	Ventas en millones	Tendencias
1985	1	28	0
1986	2	18	-10
1987	3	50	32
1988	4	40	-10
1989	5	56	18
Suma de variaciones			28
Entre numero de variaciones			4
Promedio de variaciones			7

Formula :

Pronostico de ventas :  $a + b(X)$

$a = 28$  (primera cifra de la serie)

$b = 7$  (promedio de variaciones)

$X =$  (numero de años)

$PV = 28 + 7(5)$

$PV = 28 + 35$

$PV = 63$

Por lo tanto, el pronóstico de ventas para el año siguiente, sera de 63 millones de pesos.

## 6.- PRESUPUESTOS FINANCIEROS:

Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social publico, privado, social o mixto.

Los presupuestos se preparan para cumplirse. Para que estos alcancen su finalidad, se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, los que servirán de base para que el presupuesto reúna las características que le permitirán su viabilidad. Al hablar de viabilidad pensamos en la posibilidad de cumplirlo, puesto que se formularan tomando en consideración todos los factores conocidos.

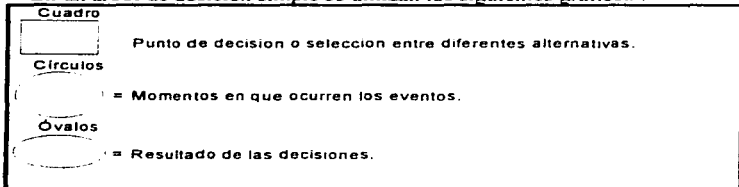
Ejemplo y caso practico de presupuesto financiero se realizara con detalle en el capitulo 4.

## 7.- ARBOLES DE DECISIÓN:

Herramienta gráfica de planeación para decidir entre diferentes alternativas, eventos y resultados.

Los arboles de decisión sirven para mejorar la capacidad de tomar decisiones acertadas en una empresa, mejora la coordinación y comunicación departamental de la empresa, describe resultados probables a futuro para tomar decisiones atinadas, sirve para seleccionar entre diversos cursos de acción.

En un arbol de desicion simple se utilizan los siguientes graficos :



Formula de arboles de decision :

$$IE = X + X1$$

$$X = (PO) IR$$

$$X1 = (PO1) IR1$$

O bien :

$$IE = (PO) IR + (PO1) IR1$$

En donde:

IE = Importe esperado de la decision.

PO = Probabilidad de que ocurra el evento.

IR = Importe del resultado esperado.

PO1 = Probabilidad de que ocurra el evento primo.

IR1 = Importe del resultado primo esperado.

Ejemplo :

Tecnologia, S.A. de C.V. que vende actualmente PC-L con malos resultados, recibe proposicion de distribuir PC-M similar al "L" asegurando que puede ser un exito rotundo. Ahora bien, la empresa debe decidir entre las siguientes alternativas.

- A) Vender solo los actuales PC-L
- B) Vender solo los nuevos PC-M
- C) Vender ambos PC-L y PC-M

Los resultados y probabilidades se estiman para el siguiente ejercicio en OPTIMISTAS 40% y PESIMISTAS 60% como sigue :

	Resultados(en millones de \$)	
	OPTIMISTAS	PESIMISTAS
Alternativa A)	200	120
Alternativa B)	300	240
Alternativa C)	400	320

¿Cual alternativa es la acertada ?

Solucion :

Datos alternativa a) :

OPTIMISTA	PESIMISTA
$PO = .40$ $IR = \$ 200$ $X = (PO) IR$ $X = (.40) 200$ $X = \$ 80$	$POI = .60$ $IRI = \$ 120$ $XI = (POI) IRI$ $XI = (.60) 120$ $XI = \$ 72$

$$IE = X + XI$$

$$IE = 80 + 72$$

$$IE = \$152$$

Datos alternativa b)

OPTIMISTA	PESIMISTA
$PO = .40$ $IR = \$ 300$ $X = (PO) IR$ $X = (.40) 300$ $X = \$ 120$	$POI = .60$ $IRI = \$ 240$ $XI = (POI) IRI$ $XI = (.60) 240$ $XI = \$ 144$

$$IE = X + XI$$

$$IE = 120 + 144$$

$$IE = \$264$$

Datos alternativa c):

OPTIMISTA	PESIMISTA
$PO = .40$ $IR = \$ 400$ $X = (PO) IR$ $X = (.40) 400$ $X = \$ 160$	$POI = .60$ $IRI = \$ 320$ $XI = (POI) IRI$ $XI = (.60) 320$ $XI = \$ 192$

$$IE = X + XI$$

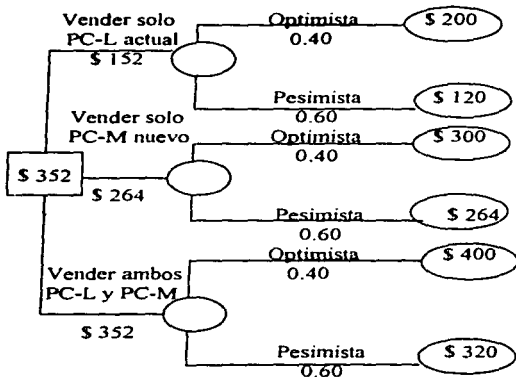
$$IE = 160 + 192$$

$$IE = \$352$$

Por lo tanto la empresa tomando como base el mayor importe esperado, decide por la alternativa c) \$ 352, anotando dicho importe en el Cuadro de la grafica donde empieza el arbol de decision, sin embargo, puede anotarse el cuadro a la derecha y empezar con los ovalos a la izquierda.

También, puede utilizarse con un modelo matematico financiero computarizado; así mismo, puede emplearse para comparar los resultados reales con los estimados, etcetera.

A continuacion, veremos la grafica del arbol de decision con cifras en millones de pesos :





**8.- PROYECTOS DE INVERSIÓN:**

Aplicación de recursos a inversiones fijas que generaran ingresos por varios años.

Tienen por objeto aplicar recursos a inversiones fijas, mediante el uso optimo de fondos de que dispone una empresa publica, privada o mixta, con la finalidad de obtener utilidades y prestación de servicios en un plazo razonable.

Ejemplo :

Bicicletas, S. A., tiene un proyecto de inversión por \$ 50'000,000.00 con una vida productiva de 5 años; la inversión generara un promedio de rendimiento neto anual en efectivo de \$20'000,000.00 (los que se obtienen de los ingresos en efectivo del proyecto, menos los costos e impuestos del mismo proyecto). Si la tasa de interés simple normal o estándar sobre el rendimiento es del 33% ¿Se acepta o rechaza la inversión?

Datos :

- |   |  |
|---|--|
| a) Promedio de rendimiento neto anual en efectivo | (PRA) = \$ 20'000,000.00                         |
| b) Importe del proyecto                           | (IPI) = \$ 50'0000,000.00                        |
| c) Vida productiva del proyecto                   | (VPP) = 5 años                                   |
| d) Tasa normal o estándar                         | (TNE) = 33%                                      |
| e) Promedio del importe del proyecto              | (PIP) = 50'000,000.00/2<br>(PIP) = 25'000,000.00 |
| f) Tasa de interés simple sobre el rendimiento    | (TISSR) = X                                      |

Formula :

$$\begin{aligned} & \text{TISSR (PRA- IPI/VPP) / (PIP) 100 - TNE} \\ & \text{TISSR (20'000,000.00- 50'000,000.00/5) / (25'000,000.00) 100-33\%} \\ & \text{TISSR (20'000,000.00 - 10'000,000.00) / (25'000,000.00) 100 - 33\%} \\ & \text{TISSR (0.40) 100 -33\%} \\ & \text{TISSR 40\% - 33\%} \end{aligned}$$

TISSR 7% POSITIVO

El proyecto de inversión se **ACEPTA**, por ser positivo el resultado. En caso de ser negativo el resultado, se rechaza la inversión .

### 9.- ARRENDAMIENTO FINANCIERO:

Convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga a dar en uso con o sin opción a compra, bienes muebles a otra persona denominada arrendataria, en un plazo previamente pactado, a cambio de un precio por rentas y venta en su caso, o bien el acuerdo de venderla a una tercera persona y partir el precio entre ambas partes estipulando, en su caso, quien cubrirá los costos de mantenimiento, reparación, impuestos, seguros, etcétera.

Ejemplo:

Bicicletas, S. A. desea conocer el importe anual en un arrendamiento financiero, para una maquina que tiene de costo 10 millones de pesos, con una vida útil de 5 años, sin valor de desecho, que habrá de reeditar el 16% de rendimiento.

Datos :

a) Costo de la maquinaria	=	\$ 10'000,000.00
b) Tiempo del contrato	=	5 años
c) Valor de desecho	=	0

d) Rendimiento	=	16%
e) Factor a valor presente del 16% en 5 años	=	3.274
f) Renta anual	=	X

$X = \text{Costo del bien} / \text{Factor a valor presente.}$

$$X = 10'000,000.00 / 3.274$$

$$X = \$ 3'054,368.00$$

Si se desea conocer el importe de la renta mensual, se dividirá el resultado \$ 3'054,368.00 entre 12 meses, obteniendo \$ 254,530.66.

#### 10.- ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA:

Son los documentos que muestran la situación económica, financiera de una empresa, así como su capacidad de pago, la utilidad o pérdida neta de un ejercicio; lo que costara producir, elaborar, fabricar determinados artículos; las variaciones que sufrirá tanto el capital de trabajo como las causas que originaran tales variaciones, todo esto a una fecha fija, futura.

Ejemplo :

Se presenta un Estado de Resultados proforma. Bicicletas, S. A. aplicando el punto de equilibrio global, determina que sus ventas netas para el ejercicio siguiente serán de 450 millones de pesos; su costo de lo vendido será del 66% sus gastos de operación serán del 14% y de acuerdo con la ley del I.S.R. será del 42% del resultado fiscal (en caso de la utilidad antes de provisiones) y del 10% para la Participación de Utilidades a Trabajadores.

El Estado de Resultados Proforma se presenta de la siguiente forma :

Bicicletas, S.A.  
(Cifras en millones de pesos)

(+) Ventas netas	\$ 450 x 1.00 = \$ 450
(-) Costo de ventas	\$ 450 x 0.66 = \$ 297
(=) Utilidad en ventas netas	\$ 450 x 0.34 = \$ 153
(-) Gastos de operación	\$ 450 x 0.14 = \$ 63
(=) Utilidad antes de provisiones	\$ 450 x 0.20 = \$ 90
(-) Provisión para el I.S.R.	\$ 90 x 0.42 = \$ 38
(-) Provisión para la P.T.U.	\$ 90 x 0.10 = \$ 9
Utilidad Neta	\$ 43

Bicicletas, S.A.  
(Cifras en millones de pesos)

Ventas netas del ejercicio futuro	\$ 450
(-) Costo de ventas	\$ 297
(=) Utilidad en ventas netas	\$ 153
(-) Gastos de operación:	
De venta	\$ 30
De Administración	\$ 20
Financieros	\$ 30
	\$ 63
(=) Utilidad antes de provisiones	
(-) Provisión para el I.S.R.	\$ 38
(-) Provisión para la P.T.U.	\$ 9
	\$ 47
Utilidad Neta del ejercicio futuro	\$ 43

**FACTORES DE LA  
PLANEACIÓN  
FINANCIERA**

**CAPITULO 3**

### 3.1 FACTORES ECONÓMICOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

Los factores de la planeación son suposiciones que proporcionan un fondo dentro del cual tendrán lugar los eventos que la afectan. La selección de los factores de la planeación y su uso en ella dependen de la destreza, percepción y experiencia de quien hace la planeación. Algunos factores parecen mas adecuados que otros, pero para cualquier caso dado, el juicio final debe esperar los resultados obtenidos. La dificultad que usualmente se encuentra en la planeación es doble:

- 1.- La selección de la premisa que se debe usar.
- 2.- La evaluación de la ayuda esencial obtenida por el uso de los factores de la planeación financiera.

Si la suposición es aquella para la cual se dispone de datos estadísticos o cuantitativos, o sea, el ingreso nacional bruto, ventas en unidades monetarias o costos de funcionamiento, el corolario a la segunda dificultad antes mencionada es la forma de manipular o hacer uso de los datos, de manera que lo que se derive de ellos tenga sentido para que los esfuerzos de la planeación sean estadísticamente correctos.

Dentro de cualquier empresa, es vital el acuerdo respecto a los factores de la planeación, con el fin de lograr la coordinación adecuada y la integración entre los diversos planes. Obviamente el gerente de la empresa que use la premisa de reducción de gastos en los próximos años, y otro gerente que base sus planes en la expansión de las instalaciones de la empresa podría dar como resultado operaciones confusas y extremadamente costosas. Sin embargo pueden usarse diferentes factores. En algunos casos este enfoque sirve como comprobación de los planes pasados o mas comúnmente, es útil para la formulación de planes distintos.

La estructura de los factores de la planeación cambia y en ocasiones es difícil llevar al día una integración de los mismos. Esto es el resultado de las acciones del futuro y de la importancia de un factor sobre el plan. Además cada uno de los principales planes adoptados por una empresa tienden a convertirse en premisa de planeación. Esto se deriva de la interrelación de los planes y de su dependencia entre unos y otros.

Si una compañía adopta un plan para lanzar al mercado una nueva línea de productos, ese plan se convertirá en un importante premisa en la determinación de otros planes en los cuales la presencia de ese nuevo producto es de importancia.

Hay muchas clases de factores. Algunos son de gran importancia otros casi no la tienen; algunos son tangibles y otros no; algunos son básicamente ajenos a la empresa, mientras que otros conciernen a las condiciones fundamentalmente internas de la negociación. Debe tenerse mucho cuidado para incluir aquellos factores que tengan o que pudieran llegar a tener importancia significativa en los planes. Incluyen previsiones económicas, factores sociológicos, controles gubernamentales, y acción fiscal, demanda industrial, actitudes del público y los datos de la firma individual.

La planeación financiera se hace con 1 año o mas de anticipación o con 5 o 10 años. El plazo depende de las necesidades y del tipo de actividades a que se dedica la empresa. Algunos factores no son mas que presentimientos informales de los gerentes que se encuentran cerca del escenario del trabajo. En ocasiones estas suposiciones resultan excelentes para determinar los acontecimientos futuros. En contraste, muchas predicciones se basan en estudios estadísticos admirables que analizan volúmenes enormes de datos para llegar a una predicción bien calculada. Muchas de las predicciones basadas en estadísticas son el resultado de observar tendencias que siguen a la larga determinados valores económicos seleccionados, tales como el ingreso nacional bruto, las inversiones de capital, los negocios, las deudas bancarias, las ventas al menudeo, la proporción de gente ocupada y las nuevas compañías que se constituyen. Estudiando y analizando estos datos, se pueden hacer predicciones fehacientes del futuro. Entre las técnicas mas comunes para interpretar datos y hacer predicciones, se cuentan la técnica de tendencia, en la cual se proyecta hacia el futuro la trayectoria de los datos; la ciclica, la cual presupone que casi todos los acontecimientos siguen un esquema o modelo fijo de periodicidad; la asociativa por la cual se relacionan los acontecimientos entre si, de tal modo que si se presenta uno de determinado tipo, pronto vendrá uno de otro tipo determinado; y por ultimo la que puede llamarse de persistencia, la cual predice que no habrá cambio fundamental en el estado actual de los acontecimientos, predicción muy usada para situaciones relativamente estables, y por la naturaleza misma de las cosas, de cambio lento.

Toda planeación contiene algo de suposición. Puesto que se ocupan de un futuro incierto, algunas predicciones suelen resultar erróneas después de algún tiempo y, por otra parte, algunos acontecimientos importantes pueden no haberse tomado en cuenta; pero como quiera que sea, una predicción ayuda a prever.

Elbert Hubbard lo ha expresado de la manera siguiente: "Vaya usted tan lejos como pueda alcanzar a ver, que una vez ahí podrá usted ver mas lejos aun".

A pesar del relativo adelanto en México, conviene recapacitar, sobre el desarrollo económico comparado con el de otros países con el propósito de llegar a una conclusión lógica de que es imposible utilizar similares métodos.

Y así se ve que México:

Esta todavía en vías de desarrollo. Tiene una capacidad económica, financiera amplia si la relacionamos con otras muchas naciones menores, pero muy limitada en proporción a otras desarrolladas industrialmente.

Es una economía formada por empresas medianas y pequeñas, si se toman en cuenta modelos de países desarrollados.

No exporta aun cantidades considerables de bienes y productos, y los artículos tradicionales se han mantenido durante décadas en volúmenes iguales o inferiores, a pesar de nuestro crecimiento demográfico. Se carece de una numerosa y homogénea clase directiva, capacitada adecuadamente, con objetivos comunes y permanentes de política nacional interior y exterior, y que se encuentre en posición de adoptar decisiones.

Se hace necesario buscar mayor coherencia en las funciones sustantivas de la educación superior con los problemas de la sociedad y de su desarrollo económico, cultural y político, actualizando los curriculum de licenciatura y posgrados, diversificando la oferta educativa del sistema en función de las necesidades nacionales.



Deberán orientarse los programas de investigación y desarrollo experimental a la solución de problemas y necesidades de fondo en la producción de bienes y servicios de interés social, con lo que se contribuirá a la disminución de la dependencia tecnológica del país y se coadyuvará en el esfuerzo por racionalizar la explotación de los recursos naturales y preservar el equilibrio ecológico. La gran mayoría de las empresas no aplican los principios científicos de la administración, salvo las empresas extranjeras y algunas nacionales que destacan por su espíritu de adelanto.

#### LA ECONOMÍA GLOBAL:

La recaída en el crecimiento económico de algunos países en proceso de desarrollo a quienes diseñan las políticas a reconsiderar las modalidades de asistencia para el desarrollo. En muchos casos los objetivos de lograr la estabilidad en los precios, un crecimiento económico sustancial y una balanza externa positiva de plazo medio. Estos objetivos no han sido logrados por diversos factores tales como: altas tasas de crecimiento demográfico, alto gasto gubernamental y excesivos recursos humanos. Esto provocó la reducción de ayuda bilateral y multilateral, y la banca comercial ha empezado a disminuir su participación en países en vías de desarrollo.

En esta época se nota el incremento de organizaciones que surgen en los grandes países y ponen en marcha proyectos que impulsan el crecimiento sostenido de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas

Efectivamente es común saber que la pequeña y mediana empresa es el elemento principal de la economía mexicana. Sin embargo, se viven épocas de muy grandes corporaciones multinacionales cuyas operaciones abarcan el mundo entero. Esto es particularmente cierto cuando el marco de referencia es una país en proceso de desarrollo como México.

La economía mexicana está sufriendo ciertas transformaciones fundamentales. Una de estas tiene que ver con el cambio de una economía nacional insular a una economía global interdependiente. Este cambio está teniendo consecuencias directas en nuestro país.

Los cambios, tanto en los términos del intercambio internacional de bienes y servicios, como en el ámbito mismo de la producción, han derivado en una recomposición de las tradicionales esferas de poder económico. Esto se refleja en la aparición de nuevos bloques de influencia y de la redefinición de estrategias económicas, de todos los países, para integrarse de manera ventajosa a estas nuevas tendencias.

La creciente globalización de la economía se manifiesta en especial fuerza en la esfera de la competencia internacional, lo mismo en los mercados tradicionales que en los de reciente creación. La competencia es internacional y la recomposición de fuerzas provoca nuevas alianzas, nuevos modelos de producción, comercialización, diseño y financiamiento, entre otros.

Antes de la llegada de estos cambios que ha provocado la economía global, el crecimiento se enfocaba en la industria y especialmente en las manufacturas, causa que tradicionalmente impulsaba al resto de las actividades productivas. Ahora, en la etapa postindustrial, el énfasis parece girar alrededor de los servicios. No obstante, la producción manufacturera sigue siendo importante: si bien la economía financiera sustituye, en gran medida, el intercambio de productos y bienes, la generación de estos últimos se considera como un factor clave de las riquezas de las naciones.

De esta manera, se producen tendencias e influencias determinantes en la actividad industrial; lo esencial ahora, es el desempeño más que la producción, la satisfacción de los clientes más que las ventas, el servicio más que los productos por ellos mismos.

La adaptación a estas condiciones han exigido para México, el replanteamiento de su modelo de desarrollo que, debido a las propias ineficiencias internas y a las presiones del dinámico ambiente económico mundial, demostró su agotamiento al no permitir la óptima adecuación del país al nuevo contexto económico, bajo las condiciones y supuestos con los que México había operado durante casi 50 años.

Existe una creciente preocupación de que la economía global este de alguna manera relacionada con las críticas tasas de desempleo, observadas sobre todo en países del tercer mundo, especialmente en América latina.

El nuevo modelo de desarrollo orienta la economía hacia el exterior, abandona el papel protagónico del estado en las actividades productivas y otorga un lugar importante a la acción emprendedora de los particulares (en las ramas industrial, comercial y de servicio), sobre los que recae la responsabilidad de generar riqueza social y empleo.

Por tanto, el reto para México es, recuperar el crecimiento, estable y sostenido. La primera meta ha sido la estabilización de la economía, alcanzada con el esfuerzo de toda la sociedad. Las metas inmediatas serán consolidar estos logros e iniciar el crecimiento económico.

Los retos para los diversos sectores económicos se derivan, tanto de la creciente globalización de la economía y la producción mundial, como de la orientación del nuevo modelo de desarrollo. Para afrontarlos es necesario elevar los niveles de inversión. México requiere elevar su inversión en un mínimo de 20% de su producto interno bruto (pib).

Ante esta realidad, la mediana empresa deberán estar realizando un accionamiento para impulsar la productividad, medio básico para incrementar los niveles de competitividad, crecimiento económico y desarrollo del país. Si embargo, un esfuerzo en este sentido no es suficiente. Es necesario un cambio de cultura adecuado al actual medio ambiente nacional e internacional, que comprenda objetivos y valores de los trabajadores como la concepción misma de la administración.

“La verdadera fuente de riqueza de una sociedad moderna no es precisamente el nivel de su productividad, sus productos naturales o sus bienes tangibles, sino la inteligencia creativa de sus ciudadanos. Durante mucho tiempo hemos invertido lo mejor de nuestras energías en una búsqueda desordenada de fines secundarios, esperando encontrar en ellos la satisfacción que no puede venir mas que de la realización de uno mismo. Ahora se nos ofrece la posibilidad de modelar un mundo mas libre, en que existe un nuevo espíritu: el de ser emprendedor.”

## GLOBALIZACIÓN:

La economía mundial está viviendo un proceso de integración sin par en la era contemporánea. Las grandes empresas y cada vez más las medianas y pequeñas, se encuentran operando a escalas que abarcan una mayor cantidad de países y territorios, con el objetivo de encontrar mayores economías de escala a través de la integración internacional.

Globalización es el término que se está manejando ante los cambios de los mercados internacionales y la formación de grandes bloques de modo que las compañías más importantes a nivel mundial, puedan entrar eficientemente a una globalización de los mercados. Es un asunto de sobrevivencia, que significa cambios radicales en la forma de actuar.

Se dice que se compete globalmente cuando un fabricante de un producto puede poner ese producto en cualquier parte del mundo a un precio igual o inferior al de los competidores locales.

Otro ejemplo de competencia global se da en el caso de tecnologías exclusivas que permiten instalar plantas en distintas regiones de la tierra, conservando el acceso a todos los mercados.

Los hábitos de consumo están cambiando y cada vez el consumidor se integra más en el producto de mayor calidad y de menor precio, sin importarle en qué parte del mundo es producido; la globalización definitivamente se dio primero en el consumidor.

El consumidor está adquiriendo patrones universales. Cada vez se parecen más los productos que se adquieren en todo el mundo, hay una tendencia hacia la estandarización.

Esto indica la tendencia a la creación de productos globales para un mercado global y un consumidor igual, por lo tanto, si se quiere operar globalmente se tiene que pensar y actuar globalmente y esto significa retos para cambiar actitudes y sistemas en la forma de hacer las cosas.

La globalización de los mercados o la competencia global, es una tendencia clara que afectara a la empresa mexicana.

Un fenómeno muy claro operado en los últimos 20 años, aunque concretándose últimamente, es el de la formación de bloques económicos. El primero de ellos es la "CEE" (Comunidad Económica Europea) organismo de integración regional creado para eliminar las barreras aduanales entre los países miembros, y la posibilidad de crear una unidad monetaria europea, así como la creación de un mercado común en el cual bienes y servicios, mano de obra y capital se moverán libremente a través de las fronteras internacionales.

Otro bloque a mencionar es el de la Cuenca del Pacífico (Japón, Taiwan, Corea del Sur, Singapur y Hong Kong), que busca la cooperación económica entre las economías de la región para obtener los mejores beneficios económicos, sociales y un mejor nivel de vida, así como contribuir a la estabilidad y riqueza de la región.

#### Tratado de Libre Comercio :

La apertura comercial, pero sobre todo la orientación de la economía hacia el exterior, aunque impone grandes esfuerzos y riesgos a los empresarios actuales y potenciales de un país, es un instrumento eficaz de desarrollo. Los casos de Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur, son la evidencia

El libre comercio amplía las opciones del consumidor, y obliga a las empresas a mejorar la calidad de sus productos y a reducir costos. Al aumentar la oferta de productos, la competencia internacional detiene el alza de precios y restringe los monopolios internos.

El flujo de capitales entre los países es mucho mayor que flujo de mercancías, y hay una clara tendencia también a la internacionalización de servicios de seguros, de transferencia de tecnología, de capacitación, de información, etcétera, con el consiguiente efecto en las economías de las empresas y de los países.

Se considera que con la apertura comercial, los beneficios potenciales de la inversión extranjera aumenten considerablemente y se conviertan en un complemento natural a la inversión nacional, para lo cual los reglamentos y sistemas aplicables se han orientado a hacer que los procedimientos de autorización de las nuevas inversiones permitidas por la ley, sean automáticos, expeditos y transparentes.

Frecuentemente se encuentran nuevas noticias en materia de inversión extranjera: Proyectos por realizar en sectores tales como turismo, química, industria automotriz, maquila, de servicios, etcétera, provenientes de países tales como Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido, entre otros.

El caso de empresas multinacionales que construyen plantas a escala mundial en los países desarrollados para producir para el mercado mundial.

El fenómeno de la industria de la maquila, que primero se dio en el Japón y después en Hong Kong, Taiwan, Corea del Sur y Singapur y ahora esta proliferando en Tailandia, Malaya y México; es originado por el imperativo de reducir costos empleando mano de obra poco calificada, pero barata. La industria de la maquila es una forma de producción compartida que será la forma prevaleciente de integración económica en todo el mundo. Ahora tenemos que competir globalmente, lo cual implica una participación simultánea en el ámbito de los mercados internacionales. Se dará un proceso de inversiones nacionales y extranjeras en forma asociada, fusiones, etcétera.

En México desde hace algunos años de han puesto en marcha una serie de reformas estructurales orientadas a modernizar y hacer mas competitiva a la economía, así como orientarla hacia el exterior.

Entre estas reformas se puede destacar como las mas importantes: La reducción sustancial de la deuda externa, la privatización de empresas publicas, la reconversión industrial orientada hacia la productividad, la desregulación progresiva de las actividades particulares, y, por supuesto, la apertura amplia hacia en exterior.(1)

(1) Laris Casillas F. J., Estrategias para la Planeación y Control Empresarial. México, TRILLAS, 1979.

También es de gran importancia la modernización financiera con la cual se consolida el cambio estructural de la economía mexicana.

La competencia del exterior exige del productor mexicano una nueva cultura empresarial orientada a la productividad y a la eficiencia.

En materia de comercio exterior, se ha orientado la política de industrias a promover la modernización del aparato productivo para que se eleve su eficiencia y competitividad. Se ha optado por la apertura de la economía a la competencia externa, y su reorientación hacia el sector exportador.

La modernización de la planta productiva y su eficiencia, son la única forma en que podremos enfrentarnos al reto de la economía global

#### **INFLACIÓN:**

La inflación afecta igualmente a consumidores y productores y tal parece que cualquiera de estos grupos puede hacer bien poco, excepto planear para enfrentarse a lo que parece ser un continuo e inevitable movimiento ascendente de precios. El director de finanzas debe encontrar un equilibrio entre los costos de la empresa y sus ingresos a fin de alcanzar las tasas de utilidades deseada. También debe estar en aptitud de asignar fondos para la adquisición de inventarios y activos fijos con anticipación a la época en que los actuales planes de desarrollo lo requieran, esto con el fin de aprovechar oportunidades imprevistas o bien como protección contra inesperados aumentos de precios.

#### **PRECIO DE VALORES BURSÁTILES:**

Las fluctuaciones en las tasas del interés bancario, así como en los precios y rendimientos de acciones y bonos, representan fluctuaciones en el ingreso (ajeno a la operación) que sería de esperarse, en posibles oportunidades de la empresa como inversionista. Estas fluctuaciones en las tasas de interés, rendimientos y precios de valores bursátiles son de gran importancia para el director financiero puesto que le proporcionan una visión interna de las mejores fuentes de obtención de fondos para la empresa, ya sea de inmediato o bien a un futuro próximo.

También le ofrecen diversas opciones para el uso de fondos sobrantes en el negocio, así como el incentivo para localizar, dentro del negocio mismo, aquellos fondos que pudieran estar improductivos, ya sea temporal o permanentemente.

### LA COMPETENCIA Y LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS:

La competencia es un elemento de gran importancia para el eficiente funcionamiento de la economía. Existe entre empresas y productos así como entre los productos actuales y los de nueva creación. Estimula la investigación para crear mejores productos y procedimientos para la producción de bienes y servicios. También crea oportunidades y plantea peligros para la empresa y para su director de finanzas. Mezclados con la competencia y la evolución tecnológica se encuentran todos los problemas financieros, fluctuaciones económicas de crecimiento y movimientos de precios, así como todos los retos y recompensas que ocasiona el resolverlos.

Es muy importante compenetrarse en el medio económico en el que opera un negocio para tener éxito en su administración financiera. Un director de finanzas debe estar consiente de las diversas influencias que la economía puede tener sobre la empresa y la forma en que cada una de ellas pueda dejarse sentir. Un amplio conocimiento y apreciación de la forma en que la empresa encaja en la operación del sistema económico es indispensable para el administrador financiero al tomar decisiones.

#### **Premisas tecnológicas :**

La habilidad para tomar en cuenta los cambios tecnológicos esta adquiriendo cada vez mayor importancia en la planeación administrativa. Uno de los factores mas poderosos que influyen en el auge o declinación de una empresa es el cambio tecnológico de los cuales algunos tienen un alto grado de incertidumbre. Los efectos de la tecnología son de largo alcance y tienen graves interacciones con los factores económicos, sociales y políticos, y los modifican en forma y importante. Por ejemplo desde el punto de vista social, la tecnología produce el desplazamiento laboral y nuevas necesidades educativas y de entrenamiento.



Algunos de los cambios tecnológicos están teniendo lugar a cada momento, lo que está ejemplificado por el rutinario refinamiento del producto y las modificaciones técnicas del proceso y de las herramientas.

Enfrentarse a estos cambios representa una enorme tarea. Es importante conocer las principales direcciones de los cambios tecnológicos y el ámbito aproximado de estas actividades. También es útil el conocimiento de los recursos naturales. Además el mantenerse al día de los procesos técnicos y evaluar los nuevos conceptos en esta área, son requisitos básicos. Con frecuencia pueden ser de gran información sobre quien está que tecnología y la evaluación de su uso. Sabemos que un avance técnico en particular sigue un ciclo típico de cuatro pasos:

- 1.- Invención.
- 2.- Auge rápido.
- 3.- Consolidación.
- 4.- Madurez.

La identificación de en donde se localiza determinada entidad tecnológica en este ciclo de crecimiento, ayuda a formular las suposiciones respecto a ella.

Parece que la formulación de premisas tecnológicas efectivas descansa sobre tres bases. Primera, contar con fuertes esfuerzos de investigación y políticas de investigación efectivas. Segunda, evaluar periódicamente la competición tecnológica para saber que es lo que están haciendo otros, sus éxitos o sus fracasos, y en que forma podrían ayudar o dañar estos desarrollos a la propia empresa. Tercera hacer evaluaciones de los desarrollos tecnológicos radicales y calcular lo que estos desenvolvimientos podrían significar para la compañía en particular.

Los factores de la planeación tecnológicamente hablando no son precisos. El campo es demasiado dinámico. Se desconoce lo que será técnicamente factible dentro de tres o cinco años, pero como se indicó antes, se puede estimar la dirección y el probable alcance. Las fórmulas matemáticas que se usan no son eficaces para las predicciones tecnológicas. Lo que se requiere es el criterio humano, el conocimiento del campo tecnológico y entender sus implicaciones económicas, sociales y políticas.

## Competencia:

En la actualidad los competidores de nicho han cambiado la faz de todos los mercados. Se venden artículos similares en distintos mercados sobre bases competitivas totalmente distintas: en un mercado a base de precio, en el otro a base de selección, aquí a base de calidad y mas allá en base de servicio antes o después de la venta o durante ella. Al venirse abajo las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Teniendo los japoneses o alemanes, franceses, coreanos etcétera libertad de competir en los mismos mercados, un solo competidor eficiente puede subir el umbral competitivo para todas las compañías del mundo. Los eficientes desplazan a los inferiores porque el precio mas bajo, la calidad mas alta y el mejor servicio que brinda cualquiera de ellos pronto se convierte en una norma para todos. Ya no basta ofrecer un producto o servicio satisfactorio. Si una compañía no puede plantarse hombro a hombro con la mejor del mundo en una categoría competitiva, pronto no tendrá un lugar donde pararse.

Empresas nuevas que no llevan bagaje organizacional ni están limitadas por sus antecedentes pueden entrar en un mercado con el próximo producto o servicio generaciones antes de que las compañías existentes hayan cubierto siquiera sus costos de desarrollo ultimo. Ser grande ya no es ser invulnerable y todas las compañías existentes tienen que tener ojo avizor para descubrir a las nuevas las que son enteramente nuevas y las que han venido trabajando desde hace algún tiempo pero que todavía operan a base de los principios de sus fundadores. Las empresas nuevas no siguen las reglas conocidas. Hacen nuevas reglas para manejar y mejorar sus negocios. La tecnología cambia la naturaleza de la competencia en formas que las compañías no esperaban.

### 3.2 FACTORES POLÍTICOS DE LA PLANEACIÓN.

Muy pocas empresas escapan a la influencia de las acciones gubernamentales y por ello resulta apropiado considerar tales acciones como premisas cardinales en las actividades de planeación. En la formulación de todo plan, es esencial tener presentes los efectos de la acción legislativa, puesto que los servicios de gobierno, las medidas proteccionistas y los reglamentos son muy extensos y afectan a muy diversas actividades de una empresa.

El grado de influencia gubernamental difiere mucho de una empresa a otra. El conjunto de leyes referentes a las relaciones entre gobierno y los negocios es complejo y no representa un concepto uniforme.

Por ejemplo, en algunos casos las leyes alientan la competencia, mientras que en otros los esfuerzos opuestos a la competencia gozan de la aprobación y el visto bueno oficial. Algunas medidas legales ayudan y otras moderan los esfuerzos del grupo. Las normas impuestas por el gobierno a un fabricante de productos alimenticios, por el interés de proteger la salud y bienestar públicos, pueden llegar a ser muy diferentes y mas numerosas que las que se imponen a un fabricante de troquelados metálicos. De la misma manera, el fabricante de productos quimicos especiales que vende al gobierno, pronto descubrirá que tiene que cumplir con especificaciones rigidas, tramites especiales y papeleo, inspecciones y requisitos de embarque.

Existen también las áreas de los mercados extranjeros, tarifas aduanales, la estabilidad monetaria internacional, y los programas de ayuda del exterior. Respecto a esto, que efectos y premisas deben tomarse en consideraciones en el esfuerzo de planeación? Mas aun la aplicación de los controles gubernamentales ordinarios y el formato de los controles futuros también son vitales.

#### EL RÉGIMEN FISCAL:

Otro de los elementos que influyen en la decisión relativa a la forma juridica en que haya de operar el negocio es el régimen fiscal a que deba sujetarse.

En la actualidad los impuestos afectan a todo individuo en lo general y a las empresas en particular, independientemente de la forma jurídica que adopten para operar. La cuantía de estos impuestos y el carácter obligatorio de cubrirlos aun en los casos de negocios con pérdidas, hace que su estimación e incidencia sobre la actividad económica de la empresa sea motivo de constante preocupación para el director de finanzas.

### **Política Fiscal:**

La política fiscal es una parte de la política económica cuyo objetivo es un adecuado financiamiento del aparato estatal, básicamente con fines redistributivos del ingreso. La política fiscal tiene dos grandes apartados :

- I.- Lo referente a los ingresos de recursos al presupuesto federal es la parte recaudatoria (impuestos) de la política fiscal.
- II.- Todo lo que tenga que ver con el egreso de los recursos del estado se entiende como la política de gasto público.

### **Política Monetaria:**

La política monetaria es una parte de la política económica cuyo objetivo es mantener el valor de la moneda nacional a través del tiempo. El velar por que la moneda nacional no pierda su valor esta encomendado a una autoridad monetaria (normalmente Banco Central ) con independencia y autonomía del gobierno nacional.

Pueden distinguirse dos casos extremos en la política monetaria de un país:

- I.- Se dice que una política monetaria es expansionista cuando promueve un crecimiento acelerado del dinero (billetes, monedas y otros medios de pago) que sirve como un medio circulante útil para realizar todas las transacciones en un país, esto se hace básicamente como medio de aliento de la actividad económica en general.

II.- Una política monetaria es contraccionista cuando procura la disminución real de la cantidad de dinero y otros medios de pago que operan en la nación, esto principalmente como medida de control inflacionario.

### Política Cambiaria :

La política cambiaria es una parte de la política económica cuyo objetivo es el mantener estable la relación entre el valor de la moneda nacional y otras monedas extranjeras referidas a ella.

La referida estabilidad permite a todos los actores de la actividad económica de un país la planeación correcta y segura de cualquier operación que implique al tipo de cambio. La estabilidad puede lograrse por distintas vías:

I.- Con una política de libre cambio: cuando la fijación del tipo de cambio se hace a través del libre juego de oferta y demanda de divisas;

II.- Por una política de flotación acotada: cuando el tipo de cambio esta fijado libremente solo en un rango determinado y el cual es un hecho efectivo mediante la intervención de la autoridad monetaria para corregir desviaciones hacia arriba o hacia abajo.

III.- Con un consejo monetario: es la modalidad que opera mediante la fijación del tipo de cambio en proporción directa a otra moneda referida. En tal caso la posibilidad de aplicar políticas monetarias y cambiarias por parte de la autoridad monetaria queda casi nulificada.

El tamaño del aparato estatal y el grado de participación que tiene este en la actividad económica de un país determinan el tipo de políticas específicas tanto de ingresos como de gasto que se aplican en un país.

Es importante mencionar que la política impositiva alternativamente se utiliza como medio de forzar el ahorro interno, mientras que la política de gasto es usada como motor de aliento a la actividad económica general. En ambos casos la política fiscal se emplea con fines distintos a aquellos que le dieron origen : el correcto y sano financiamiento de la actividad del estado

Quien formula la planeación afronta asuntos tales como: se usaran mas o menos controles? Los actuales reglamentos continuaran siendo administrados por la misma dependencia, sea oficina, departamento o unidad gubernamental? En las premisas de la planeación se suponen respuestas provisionales para tales preguntas.

### 3.3 FACTORES SOCIALES DE LA PLANEACIÓN.

Las premisas para la planeación están condicionadas en forma importante por varios factores sociales e instituciones clave. Esta área suele ser menos común que las formas de premisas económicas y técnicas, pero ameritan su inclusión y están formando parte de la agenda de mas gerentes cada vez. La distribución de las poblaciones presentes y futuras, con respecto a la edad, sexo, ubicación, y estructura étnica, es importante para gran parte de la planeación. El énfasis que ponen los distintos miembros de una sociedad o de una comunidad sobre sus necesidades personales, diversiones, hogares y la comunidad, pueden tener una parte muy importante en la premisa seleccionada, en su formato y en el peso que se le asigne en la formulación de los planes.

Además, la actitud de los posibles compradores ante cosas tales como la producción extranjera frente a la local, tipo de transportes públicos, comunicación y salubridad, también debe tenerse en cuenta. Su inclusión, para proyectos de cierto tipo, parece esencial si es que el plan va a abarcar circunstancias practicas y verdaderas.

Asimismo entre el ambiente sociológico a predecir, se encuentran las relaciones sindicales y la educación. Indicativo de lo anterior es la disponibilidad de mano de obra especializada, extensión sindicalismo, practicas de contratación y despido, y tipos de prestaciones adicionales. Tomando colectivamente, todo esto constituye un fondo del cual deben derivarse las premisas empleadas en la planeación. Por ejemplo, en el campo de la educación debe tomarse en cuenta el numero de graduados universitarios, los profesionales y científicos y su actitud hacia los asuntos del exterior, sus trabajos de investigación y su nivel de vida, para obtener los mejores resultados de la planeación.(1)

(1) Laris Casillas F. J., Estrategias para la Planeación y Control Empresarial. México, TRILLAS, 1979.

## RECUPERACIÓN EN MÉXICO: SUEÑO REALIDAD O RETO. (Expectativas 1996 - 1997)

### ¿Como será la recuperación y cuanto puede durar?

La recuperación puede preverse lenta, desigual y concentradora. Adicionalmente existe la necesidad de consolidar esta recuperación como un proceso sano, sostenido y mas amplio. Este proceso, no obstante, puede darse bajo dos diferentes situaciones :

- 1.- Con elementos que garanticen que la recuperación será sana y sostenible; y
- 2.- En caso de que la recuperación sea forzada y únicamente temporal.

Un proceso económico de ajuste puede en caso extremo durar 24 meses. Esto tiene su explicación en : primero, si se han tomado medidas adecuadas desde su inicio, en este lapso se consiguen los resultados esperados, y segundo, en este lapso se obliga a una recuperación forzada de la economía.

El proceso que ha durado cerca de 20 meses ha terminado dando lugar a una lenta pero efectiva recuperación.

Los tiempos de la recuperación económica a futuro estarán dados por la capacidad que se tenga para atraer o conseguir recursos externos en el corto plazo como complementarios de la inversión interna y la capacidad para fomentar el ahorro interno que pueda constituirse como fuente de financiamiento a futuro (20 - 25% del PIB).

### ¿Cuales son los síntomas de la recuperación?

Los indicadores de la actividad económica del país comienzan a despegarse del fondo que tocaron durante los largos meses recesivos que vivió la economía mexicana. No obstante, un mejor aprovechamiento del entorno de recuperación que se configura estará en función de la calidad del diagnostico que se haga del mismo.



Síntomas de la recuperación a los cuales se debe estar atento a cada momento son :

- Control de la inflación. Niveles inflacionarios bajos son condición indispensable para que el crecimiento económico sea sostenible a largo plazo.
- Efectiva estabilización de los mercados financieros.
- Afluencia de recursos del exterior a la economía nacional.
- Estabilidad cambiaria.
- Recuperación de los mercados de capitales.
- Mayor liquidez en el sector externo.
- Reactivación de la actividad económica relacionada con el consumo básico.
- Activación de la industria de la construcción.
- Alto al deterioro del empleo, recuperación gradual.

#### **¿Como se puede aprovechar la recuperación de la economía?**

El entorno será mejor aprovechado por las empresas que demuestren tener estrategia mas realista. Una estrategia realista es aquella que mantiene congruencia con el entorno.

A continuación se señalan algunos aspectos clave que determinan el perfil de realismo estratégico de una empresa en las circunstancias actuales del país:

- Esta abierta y busca alianzas que le permitan ventajas competitivas en sus mercados.
- Hace lo necesario para ampliar sus mercados mediante la orientación a la exportación.

- **Promueve constantes políticas de reconocimiento del mercado con objeto de atenderlo mejor y de manera mas oportuna.**
- **Mantiene un nivel adecuado de capitalización y un mínimo de apalancamiento.**
- **Consigue niveles ventajosos de liquidez que facilita la toma de decisiones oportunas.**
- **Sabe ejecutar sus estrategias, tiene capacidad de convocatoria y liderazgo. Sabe negociar y evita el rompimiento.**
- **Sostiene una constante capacitación y desarrollo de competencias.**
- **Mantiene flexibilidad en su operación y conserva sus recursos.**
- **Esta preparada para un cambio de escenarios tanto macroeconomicos como sectoriales.**

Como ejemplo de los Factores y Premisas de Planeación Financiera que se toman en cuenta para elaborar un Escenario Económico se presentan los siguientes cuadros elaborados por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa para 1997.

### ESCENARIOS ECONÓMICOS DE MÉXICO

ESCENARIO	SUPUESTOS
1.- Plan Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste a fondo. *Fortalecimiento del ahorro interno.</li> <li>• Apoyo Externo. *Recuperación de la confianza.</li> <li>• Entorno social y político armonizado.</li> </ul>
2.- Ajustado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste profundo. Fortalecimiento del ahorro interno.</li> <li>• Apoyo Externo. *Dificultad en el manejo social y político. *Estímulo al ahorro privado nacional.</li> </ul>
3.- Crecimiento acelerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas expectativas de recuperación interna. *Fuerte presión para forzar la recuperación. *Equilibrio macroeconómico delicado. *Política cambiaria usada para estimular la exportación. *Estímulo al ahorro privado nacional. Gran promoción exterior para atraer inversión.</li> </ul>
4.- Manejo discrecional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste incompleto. *Políticas de freno y arranque.</li> <li>• Presión cambiaria y vulnerabilidad externa.</li> <li>• Insuficiente recuperación interna. *Fuertes presiones sociales y políticas.</li> </ul>
5.- Recurrente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo externo se mantiene condicionado.</li> <li>• Misma situación que en el Plan Nacional de Desarrollo. *Se anticipa una contracción al final del periodo.</li> </ul>
6.- Desestabilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la confianza. *Grandes conflictos de gobernabilidad. *Inversión interna insuficiente (ahorro interno). *La economía no obtiene estabilidad.</li> </ul>

## CONDICIONES GENERALES DE UNA ECONOMIA

## APERTURA DE LA ECONOMIA

TAMAÑO DE LA ECONOMIA	CERRADA	ABIERTA
PEQUEÑA :	<p>No tiene acceso a los flujos internacionales de recursos.</p> <p>No tiene injerencia en los mercados internacionales. Controla ampliamente el mercado nacional.</p> <p>Baja competitividad en terminos comerciales y financieros.</p>	<p>Tiene acceso regular a los flujos internacionales de recursos.</p> <p>No tiene injerencia en las condiciones que presentan los mercados en que participa.</p> <p>Competitividad en terminos comerciales y financieros.</p>
GRANDE :	<p>No tiene acceso a los flujos internacionales de recursos.</p> <p>Injerencia negociada en las condiciones que presentan los mercados en que participa.</p> <p>Competitividad negociada en terminos comerciales y baja Competitividad financiera.</p>	<p>Tiene amplio acceso a los flujos internacionales de recursos.</p> <p>Determina las condiciones que presentan los mercados en que participa.</p> <p>Competitividad en terminos comerciales y financieros.</p>

**DISTINTAS SITUACIONES ANTE LA CONTRACCION  
APERTURA DE LA ECONOMIA**

TAMANO DE LA ECONOMIA	CERRADA	ABIERTA
<b>PEQUEÑA :</b>	<p>La recuperacion es muy lenta pues solo cuenta con los limitados recursos internos.</p> <p>Esta sujeta a los terminos de intercambio que prevalecen en los mercados internacionales, pero relativamente poco. Baja competitividad en terminos comerciales y financieros.</p> <p>No puede recurrir al mercado externo como via de alivio a la planta productiva local.</p>	<p>La recuperacion es rapida en la medida en que puede recurrir a los recursos internacionales para suplir la falta de inversion interna</p> <p>Esta sujeta a los terminos de intercambio internacionales, y le afectan amplia y directamente.</p> <p>En el mercado externo sirve como disparador a la demanda interna para la planta productiva local.</p>
<b>GRANDE :</b>	<p>La recuperacion es relativamente lenta pues cuenta solo con los recursos internos.</p> <p>Su amplia capacidad de injerencia en los mercados en que participa le permite alguna ventaja para hacerse de recursos.</p> <p>La planta productiva local no puede apoyarse en las ventajas que se tienen en terminos comerciales.</p>	<p>La recuperacion es rapida pues cuenta con grandes recursos internos y con acceso amplio a los flujos de recursos internacionales</p> <p>El determinar las condiciones de los mercados en que participa le permite grandes ventajas para hacerse de recursos.</p> <p>Las planta productiva local puede aprovechar ampliamente sus ventajas competitivas internacionalmente.</p>

**DISTINTAS SITUACIONES ANTE EL CRECIMIENTO  
APERTURA DE LA ECONOMIA**

TAMAÑO DE LA ECONOMIA	CERRADA	ABIERTA
<b>PEQUEÑA :</b>	<p>El crecimiento es modesto pues resulta de la inversion de recursos limitados.</p> <p>La situacion que prevalece en los mercados internacionales no le perjudica ni le beneficia mayormente.</p> <p>El mercado externo no puede aprovecharse para expandir y fortalecer el crecimiento de la planta productiva local.</p>	<p>El crecimiento es relativamente mayor en la medida en que se invirtieron recursos externos para complementar la inversion local.</p> <p>Los terminos de intercambio internacionales pueden beneficiarle o perjudicarlo ampliamente.</p> <p>Los mercados externos sirven como potenciadores o limitadores efectivos de la demanda interna para consolidar el crecimiento.</p>
<b>GRANDE :</b>	<p>El crecimiento es relativamente menor al que pudiera obtener en caso de contar con una inversion externa complementaria.</p> <p>Su fuerte injerencia en los mercados en que tiene ventajas no se refleja en una mayor participacion efectiva.</p> <p>La planta productiva local no puede capitalizar todas las ventajas que se tienen en terminos comerciales.</p>	<p>El crecimiento es mucho mayor pues resulta de grandes inversiones de recursos propios e internacionales</p> <p>La manejabilidad de condiciones en los mercados en que participa opera para facilitar y potenciar el crecimiento productivo</p> <p>La planta productiva local capitaliza las ventajas que tiene comercialmente y utiliza la mayor disponibilidad financiera en su operacion.</p>

**DISTINTAS SITUACIONES ANTE EL CRECIMIENTO  
APERTURA DE LA ECONOMIA**

TAMAÑO DE LA ECONOMIA	CERRADA	ABIERTA
PEQUEÑA :	<p>El crecimiento es modesto pues resulta de la inversion de recursos limitados.</p> <p>La situacion que prevalece en los mercados internacionales no le perjudica ni le beneficia mayormente.</p> <p>El mercado externo no puede aprovecharse para expandir y fortalecer el crecimiento de la planta productiva local.</p>	<p>El crecimiento es relativamente mayor en la medida en que se invirtieron recursos externos para complementar la inversion local.</p> <p>Los terminos de intercambio internacionales pueden beneficiarle o perjudicarlo ampliamente.</p> <p>Los mercados externos sirven como potenciadores o limitadores efectivos de la demanda interna para consolidar el crecimiento.</p>
GRANDE :	<p>El crecimiento es reactivamente menor al que pudiera obtener en caso de contar con una inversion externa complementaria.</p> <p>Su fuerte injerencia en los mercados en que tiene ventajas no se refleja en una mayor participacion efectiva.</p> <p>La planta productiva local no puede capitalizar todas las ventajas que se tienen en terminos comerciales.</p>	<p>El crecimiento es mucho mayor pues resulta de grandes inversiones de recursos propios e internacionales.</p> <p>La manejabilidad de condiciones en los mercados en que participa opera para facilitar y potenciar el crecimiento productivo.</p> <p>La planta productiva local capitaliza las ventajas que tiene comercialmente y utiliza la mayor disponibilidad financiera en su operación.</p>

## LA MARCHA DEL SEXENIO

1994	1995	1996	1997
*La economía no supera el balance recesivo.	*Los procesos de dialogo político permiten disminuir las prestaciones sociales	*Franco control del desbordamiento de precios	(expectativa gubernamental)
*Entra en vigor el TLC.		*Mediana estabilizacion que permite funcionalidad en el sistema financiero.	*Mantenimiento del programa económico
*La inflacion se mantiene en niveles bajos (7% anual).	*Hay consistencia entre el discursos y los hechos a corto plazo.		*Alcanzar un crecimiento económico del orden de 4%.
*Hacia finales de año las tasas de interes repuntan a causa de eventos politicos.	*Se consigue la correccion de la cuenta corriente.	*Se ha frenado y revertido modestamente el nivel de desempleo.	*El gasto publico debiera atenerse a la disponibilidad de recursos.
*Tasas de interes y tipo de cambio no son armonicos.	*Se utiliza el apoyo de recursos externos.	*Se mantiene el equilibrio en sector externo.	*Necesario profundizar en la reforma estructural.
*La cuenta corriente se muestra fuertemente negativa (23 mil usd).	*Politica fiscal austera; énfasis recaudatorio, incremento del IVA, control del gasto (reduccion real).	*Incipiente incremento del ahorro interno.	*Se buscara una mayor desregulacion de la actividad económica.
*Las reservas tienen nivel record, pero son inestables.	*Politica monetaria altamente restrictiva.	*Las finanzas publicas no son del todo sanas debido al costo fiscal de los apoyos.	*Habrá una notable mejoría del ahorro interno (consolidacion del SAR).



<p>*Se recibe apoyo de la FED en los momentos politicos y sociales graves.</p> <p>*Se enfrenta el proceso de sucesion politica mas dificil en 50 años.</p>	<p>*Libre flotacion cambiaria.</p> <p>*Grandes apoyos al sistema financiero.</p> <p>*Cumplimiento de pagos al exterior.</p>	<p>*Cambios estructurales casi totalmente detenidos.</p> <p>*Se ha logrado evitar el rompimiento social.</p> <p>*Hay una confianza condicional y endeble.</p>	<p>*Mayor division real de poderes y delegacion de responsabilidades</p> <p>*Repunte de la confianza.</p>
--	---	---	---

## SEGUNDO INFORME DE GOBIERNO : LOS HECHOS

## ESTRATEGIAS SEGUIDAS      RESULTADOS OBTENIDOS

**Economicos**

\*Politica de autoridad fiscal y monetaria.

\*Libre flotacion cambiaria.

\*Ajustes fiscales para forzar el ahorro.

\*Programas de saneamiento financiero.

\*Promocion de una mayor liberacion comercial y de inversion extranjera.

\*Crecimiento del PIB de 7.2% durante el segundo trimestre de 1996; con esto se alcanza ya un 3% de crecimiento durante el primer semestre del año.

\*Inflacion anualizada de 31.03% en julio con clara tendencia a la baja.

\*Superavit comercial de 4,588 mdd en los primeros 7 meses del 96.

\*Saldo positivo de 523 mdd en cuenta corriente.

**Sociales**

\*Reforma a las leyes del seguro social (54% del presupuesto es destinado a gasto social)

\*Mayor federalizacion educativa (25% del presupuesto es dedicado a la educacion)

\*Programa piloto "paquete basico de salud"

\*Becas de capacitacion y entrenamiento.

\*Programas de apoyo a deudores en general.

\*La tasa de desempleo abierto bajo hasta un nivel de 5.8% en julio.

\*Recuperacion del 100% de los asegurados del IMSS perdidos en la crisis.

\*Aumento en mas de 100 mil de los lugares disponibles en educacion media.

\*Inseguridad social en ascenso (costo social).

**Políticos**

•Reforma politica sin precedentes, amplia y en base al concenso partidario.

•Profesionalizacion en la procuracion de justicia y fortalecimiento del poder judicial.

•Mantenimiento del dialogo como via para conciliar las diferentes politicas y sociales.

•Avances en la pacificacion y dignificacion en el conflicto social de chiapas.

•Diversas reformas efectuadas para combatir a la delincuencia organizada.

•Mayor autonomia de los organos electorales.

•Mas de 8,700 sanciones administrativas y economicas a burocratas corruptos.

**SEGUNDO INFORME DE GOBIERNO . LAS EXPECTATIVAS  
ESTRATEGIAS PROYECTADAS . RESULTADOS ESPERADOS**

<b>Economicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Profundizar en la reforma estructural.</li> <li>*Sistema de subasta de USD que permita a Banxico aumentar el nivel de reservas.</li> <li>*Incremento del ahorro interno</li> <li>*Extension por 6 meses del acuerdo con el FMI que sirva de aval a México.</li> <li>*Mantenimiento del programa económico (inflexible disciplina fiscal y monetaria).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Alcanzar un crecimiento económico del 4%.</li> <li>*Mas desregulación de la actividad económica.</li> <li>*Inversión privada nacional y extranjera como motor del crecimiento (recuperación sostenida).</li> <li>*Presiones presupuestarias (a causa de los programas financieros) manejables.</li> <li>*El gasto público debe atenerse a la disponibilidad de recursos.</li> </ul>
<b>Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mayores requerimientos fiscales para el sistema de seguridad social.</li> <li>*Consolidación de los nuevos sistemas de ahorro para el retiro.</li> <li>*Integración al "programa piloto" de los programas de alimentación, salud y educación.</li> <li>*Nuevas alianzas para incrementar la producción de vivienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*La reforma del sistema de pensiones comienza a fortalecer el nivel de ahorro interno.</li> <li>*Alcance a nivel nacional del programa piloto integral básico de educación, salud y alimentación.</li> <li>*Mantener un crecimiento de la producción de servicios básicos (vivienda) a tasas mayores que el nivel de crecimiento poblacional.</li> <li>*Extension de la provisión de agua potable a 2 millones de personas en el próximo año.</li> </ul>

**Políticos**

- \*Profundizar en la division real de poderes.
- \*Elecciones limpias, compe tidas y ordenadas durante 1997.
- \*Ampliacion de la delegacion de responsabilidades a estados y municipios.
- \*Franca disminucion en la incidencia de corrupcion burocratica.
- \*Mayor impulso al federalismo fiscal.
- \*Consolidacion del estado de derecho sin menoscabo de la actuacion del estado bajo las normas de la ley.
- \*Continuo esfuerzo en la depuracion de la procuracion de justicia.

**BALANCE ECONOMICO CUALITATIVO**

- 1.- Actividad Económica :** \*Recuperación económica lenta y desigual. \*El reto es conseguir el crecimiento sostenido y más amplio.
- 2.- Nivel de Empleo :** \*Se recupera gradualmente el empleo formal perdido. \*La economía informal también en alza. \*El déficit de empleo es \*muy alto.
- 3.- Control de la Inflación :** \*Inflación a la baja. \*Los siguientes puntos serán más costosos. \*Se constituye en el principal logro económico de la actual administración. \*Las medidas de control han provocado una fuerte reacción social y política.
- 4.- Equilibrio Fiscal :** \*Equilibrio fiscal endeble. \*Hay una fuerte presión para mayores apoyos a programas de rescate o "amortiguamiento".
- 5.- Equilibrio Externo :** \*Corrección del desequilibrio comercial, logro del superávit. \*Las importaciones ganan dinamismo. \*Presión negativa en balanza de servicios. \*Previsible déficit de la cuenta corriente.
- 6.- Equilibrio Financiero :** \*El gran reto es "ahorro interno". \*Los desequilibrios fiscal y externo buscan compensación en el fortalecimiento del ahorro interno. \*Fuerte atracción de capital. \*Se mantiene la vulnerabilidad al exterior.
- 7.- Tipo de Cambio :** \*Mercado libre, nuevo mecanismo de subasta de dólares por Banco de México. \*Mayor oferta que demanda de dólares impide el ajuste por diferencial de inflación.
- 8.- Tasas de Interés :** \*Trayectoria a la baja de tasas. \*Alta sensibilidad en el mercado. \*Constante evolución de ascenso y descenso.
- 9.- Distribución del Ingreso :** \*Contracción del empleo y del poder adquisitivo deterioran la distribución. \*Alta fragilidad social. Se aprovechan las circunstancias para crear mayor inestabilidad.

**CASO PRACTICO DE  
FACTORES DE LA  
PLANEACIÓN  
FINANCIERA**

**CAPITULO 4**

**PLASTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.**

Escenario económico para la elaboración del presupuesto 1997.

Con el objeto de dar inicio al proceso de presupuestación para 1997, se ha preparado un escenario de premisas, factores e indicadores fundamentales para efectos de la formulación del presupuesto.

**Antecedentes :**

El año anterior (1996) se caracterizó por un mejor desempeño de la economía respecto de lo anticipado por la mayor parte de los observadores :

- 1.- Un mayor crecimiento del PIB, que se situó en un 4%.
- 2.- Inflación ligeramente inferior a la anticipada por la mayor parte de los analistas, para cerrar en poco más del 26% (la estimación era del 25%).
- 3.- Un tipo de cambio nominal substancialmente inferior, cerrando en \$ 7.90. por dólar.
- 4.- A consecuencia de la menor inflación, menores tasas de interés.
- 5.- Como resultado de un aumento en el volumen y precio de las exportaciones petroleras, un menor déficit económico del sector público que cerrara 1996 en alrededor de 0.5% del PIB.
- 6.- Balanza Comercial superavitaria en \$ 6.9 mil millones de dólares y pequeño déficit en cuenta corriente.

Paralelamente, en el año anterior (1996) no pudieron compensarse los efectos que la crisis cambiaria iniciada en 1994 tuvo sobre el mercado interno y sobre el nivel medio de remuneraciones que cayeron casi 15% en términos reales en el periodo enero-mayo de 1996 y cerraron con una caída de alrededor del 7% en 1996.



### Perspectivas para el proximo 1997 :

Se parte de la premisa de que los salarios minimos sufrieron un ajuste de entre el 12% y 15%, en la revisión del Acuerdo para la Recuperación Económica y que solo se ajustaran tarifas publicas de electricidad y gas para consumo domestico en 5%, además de un aumento mensual para estos bienes y para gasolina.

Para 1997 las perspectivas apuntan en un primer balance hacia una circunstancia de mejoría. El Producto Interno Bruto podrá crecer de una manera sostenida de trimestre a trimestre, la inflación puede reducirse de una manera significativa y los salarios reales (medios manufactureros) no se deterioraran adicionalmente e incluso podrán tener una mejoría marginal.

#### I.- Producto Interno Bruto :

Se estima un crecimiento anual del Producto Interno Bruto del 4.7% respecto del nivel del cierre de 1996. Las exportaciones no petroleras continuaran siendo el motor de la economía y alcanzaran un nivel 75% mas elevadas que en 1994 para tener una contribución al crecimiento del Producto Interno Bruto del 2.7%. La producción para el mercado domestico tendrá un crecimiento (en 1996 registra todavía un descenso) pero no suficiente para recuperar el nivel de 1994.

El comportamiento trimestral de este crecimiento, respecto del mismo periodo del año anterior. Se estima puede desenvolverse como sigue :

I / 97	5.3%
II / 97	4.8%
III / 97	4.4%
IV / 97	3.3%

El Producto Interno Bruto para los sectores se pronostica tendran el siguiente comportamiento :

Agricultura, Silvicultura y Pesca	3.7%
Industrial	7.9%
Comercio, Restaurantes y Hoteles	4.0%
Comunicaciones y Transportes	6.7%
Servicios Financieros	3.4%

Las ramas industriales mas relevantes :

Alimentos, bebidas y tabaco	2.8%
Químico, caucho y plásticos	7.2%
Industrias metálicas básicas	12.4%
Maquinaria y Equipo	12.7%
Construcción	11.2%

## 2.- INFLACIÓN :

En la estimación preliminar se anticipa una inflación anual enero-diciembre de 1997 de 15.5%.

Se prevee que la inflación puede bajar a esos niveles por los siguientes factores :

**I.-** Las políticas fiscal y monetaria continuaran siendo relativamente restrictivas y aunque se anticipa un déficit económico del sector publico de alrededor del 2% del Producto Interno Bruto este se da en razón de los primeros impactos en términos de erogación, de los programas de alivio a deudores y del rescate del sistema de pensiones del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En cualquier caso, lo mas probable es que el Banco de México continúe esterilizando el efecto monetario de estos programas.

**II.-** No hay rezagos de consideración en los precios de bienes y tarifas públicos. Solamente es de atenderse un atraso del 5% en las tarifas eléctricas y en precio del gas para consumo domestico.

II.- El impacto inflacionario de la devaluación del peso hasta 7.50 ha sido prácticamente ajustado en el nivel de precios internos (excepto salarios y otros no comerciables como el valor de tierra y construcciones y los arrendamientos sobre ellas).

IV.- El crecimiento real de las remuneraciones medias será muy moderado

### 3.- SECTOR EXTERNO :

Como consecuencia de un mayor dinamismo del mercado interno, las importaciones registrarán un crecimiento adicional pero moderado del 13.3% en términos reales de pesos y las exportaciones reducirán en su ritmo de crecimiento al 13.1% en términos reales de pesos (cabe advertir que el crecimiento en términos de dólares es mayor, pero se reduce por la revaluación del peso frente al dólar que se anticipa para el año.

El déficit en cuenta corriente llegara a alrededor de 3,200 millones de dólares con un superávit en balanza comercial de 4,800 millones de dólares. En estos resultados influirán un menor crecimiento de las exportaciones no petroleras y un menor precio del petróleo.

Por otra parte el superávit de balanza de capitales (inversión extranjera directa y de portafolio, así como el ingreso neto por prestamos al sector privado) será mayor al déficit de cuenta corriente y asumiendo que Banco de México acumule reservas moderadamente (menos de 4,000 millones de dólares) es posible que el sector publico se desendeude con el exterior.

### 4.- FINANZAS PUBLICAS :

Como se señalo antes. Se asume un déficit económico del sector publico del 2% del PIB con un superávit primario de poco mas del 2% del producto.

Además del efecto del inicio de amortización del costo de los paquetes de alivio a los deudores y de las pensiones del Instituto Mexicano del Seguro Social, la recaudación se mantendrá relativamente baja por el efecto acumulado de la crisis en los causantes.

El gasto aumentara de manera moderada sobre todo en el primer semestre pero se mantendrá relativamente restringido.

#### 5.- ECONOMÍA DE LOS EUA :

La desaceleración de la economía de los EUA comenzara a registrarse en 1997 y se anticipa un crecimiento del PIB del 2.3% frente a 2.5% esperado para 1996. La inflación se estima en 3.1% para 1997 frente a 3.0% en 1996.

## DATOS DE LA EMPRESA :

La empresa PLASTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V. produce tres tipos de productos para la industria automotriz y se dispone a elaborar su presupuesto para el próximo ejercicio, tomando como base estadísticas y estudios de periodos anteriores :

Las ventas de 1996 fueron de la siguiente manera :

**TABLEROS** 4,150 Unidades.  
**VOLANTES** 1,940 Unidades.  
**DEFENSAS** 2,300 Unidades.

Los inventarios iniciales, revaluados, para este periodo a presupuestar son los siguientes :

**Productos terminados : \$ 1,214,925**

Producto	Unidades	Costo Unitario de producción (\$)	Total (\$)
TABLEROS	390	840	327,600
VOLANTES	205	2,065	423,325
DEFENSAS	320	1,450	464,000

**Materias Primas Directas : \$ 546,700**

Materia Prima	Unidades	Costo Unitario (\$)	Total(\$)
1	1,500	60	90,000
2	1,000	90	90,000
3	300	20	6,000
4	900	80	72,000
5	1,100	90	99,000
6	700	120	84,000
7	550	70	38,500
8	800	30	24,000
9	800	54	43,200

De acuerdo a estudios realizados por la empresa se determina que la empresa alcanzara un 103% de realización general anual equivalente a un incremento en unidades de la siguiente forma : TABLEROS 134, VOLANTES 65, y DEFENSAS 75.

Se estima un aumento de ventas en los siguientes porcentajes :

TABLEROS	6.42%
VOLANTES	10.29%
DEFENSAS	12.74%

Los inventarios finales descables son:

Producto Terminado en Unidades :

Mes	TABLEROS	VOLANTES	DEFENSAS
Ene	160	140	190
Feb	150	130	190
Mzo	150	135	190
Abr	155	150	205
May	175	190	210
Jun	180	180	210
Jul	190	190	215
Ago	175	180	220
Sep	185	180	220
Oct	170	195	230
Nov	190	180	300
Dic	250	150	200

Materias Primas Directas en kilogramos :

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ene	2,900	2,800	700	1,350	1,700	1,020	1,250	2,100	2,100
Feb	3,000	2,800	720	1,400	1,750	1,050	1,250	2,100	2,150
Mzo	3,100	3,000	750	1,500	1,900	1,140	1,300	2,300	2,300
Abr	3,500	3,300	800	1,800	2,300	1,400	1,300	2,300	2,300
May	3,300	3,200	800	1,500	1,900	1,170	1,450	2,400	2,400
Jun	3,500	3,400	850	1,800	2,200	1,350	1,470	2,400	2,450

**CASO PRACTICO PLANEACIÓN FINANCIERA**

Jul	3,400	3,200	820	1,600	2,100	1,260	1,500	2,500	2,500
Ago	3,600	3,500	850	1,600	2,100	1,260	1,470	2,400	2,450
Sep	3,500	3,200	800	1,700	2,200	1,320	1,560	2,600	2,600
Oct	4,100	3,600	900	1,720	2,100	1,250	2,100	3,500	3,500
Nov	4,100	4,400	1,100	2,000	2,500	1,500	1,350	2,100	2,100
Dic	2,100	2,200	600	1,200	1,500	900	700	1,000	1,100

Los precios de venta unitario, se sostendrán en :

**TABLEROS \$ 2,000.00**

**VOLANTES \$ 3,000.00**

**DEFENSAS \$ 3,000.00**

**Presupuesto de días cartera 30 días.**

**Presupuesto días Proveedores 30 días.**

**No se estiman incrementos en los gastos fijos ni en los Activos Fijos.**

**Se proyecta adquirir una póliza de seguros, al final del periodo presupuestal, por \$ 60,000.00 a crédito.**

**Se tiene el Balance General al 31 de diciembre de 1996 que sirve de punto de partida para la formulación de los presupuestos, así como las hojas de costos para el periodo.**

**Se presentan a continuación los presupuestos parciales respectivos.**

PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.  
 BALANCE GENERAL (REAL).  
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996.

Cédula 1

Activo Circulante:		Pasivo Circulante:	
Caja y Bancos	\$380.000	Proveedores	\$870.000
Cuentas por cobrar	\$2.400.000	Impuestos por pagar	<u>\$305.325</u>
Inventario de producto terminado	\$1.214.925		\$1.175.325
Inventario de materia primas directas	<u>\$546.700</u>		
Total	\$4.541.625	Capital	
		Capital social	\$8.700.000
Activo Fijo:		Reserva legal	\$108.300
Terreno	\$1.000.000	Utilidades acumuladas	<u>\$2.058.000</u>
Edificio	\$2.000.000		\$10.866.300
Maquinaria y equipo	\$3.000.000		
Mobiliario y equipo	\$500.000		
Equipo de transporte	\$1.000.000		
Depreciación acumulada	<u>(\$880.000)</u>		
	\$6.620.000		
Activo Diferido:			
Pagos por anticipado	\$120.000		
Gastos por amortizar	<u>\$760.000</u>		
	\$880.000		
Total Activo	\$12.041.625	Total Pasivo mas Capital	\$12.041.625



**PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.**  
**Cédula de Costos Estimado por Unidad.**

Cédula 2

**TABLEROS**

1.- Costo de Producción :

-- Materias Primas Directas por unidad :

a) Materia prima 1	2Kg. a	\$60	\$120
b) Materia prima 2	4Kg. a	\$90	\$360
c) Materia prima 1	1Kg. a	\$20	\$20
			<hr/>
			\$500

2.- Costo de Transformación:

A) Mano de obra directa por unidad	\$100
B) Gastos indirectos por unidad	\$240
	<hr/>
	\$340

3.- Costo de Distribución por unidad : \$326

4.- Gastos de Administración por unidad : \$450

Costo Total por unidad : \$1.616

PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.  
Cédula de Costos Estimado por Unidad.

Cédula 3

**VOLANTES**

1.- Costo de Producción :

-- Materias Primas Directas por unidad :

a) Materia prima 1	2Kg. a	\$60	\$120
b) Materia prima 4	4Kg. a	\$80	\$320
c) Materia prima 5	5Kg. a	\$90	\$450
d) Materia prima 6	3Kg. a	\$120	\$360
			<hr/>
			\$1.250

2.- Costo de Transformación:

A) Mano de obra directa por unidad :

\$245

B) Gastos indirectos por unidad :

\$570

---

\$815

3.- Costo de Distribución por unidad :

\$810

4.- Gastos de Administración por unidad :

\$1.125

Costo Total por unidad :

**\$4.000**

**PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.**  
Cédula de Costos Estimado por Unidad.

Cédula 4

**DEFENSAS**

1.- Costo de Producción:

-- Materias Primas Directas por unidad:

a) Materia prima 1	2Kg. a	\$60	\$120
b) Materia prima 7	3Kg. a	\$70	\$210
c) Materia prima 8	5Kg. a	\$30	\$150
d) Materia prima 9	5Kg. a	\$54	\$270
			<hr/>
			\$750

2.- Costo de Transformación:

A) Mano de obra directa por unidad:	\$250
B) Gastos indirectos por unidad:	\$450
	<hr/>
	\$700

3.- Costo de Distribución por unidad: \$486

4.- Gastos de Administración por unidad: \$675

Costo Total por unidad:

**\$2.611**

PLÁSTICOS ESPECIALES, S A DE C.V.  
Presupuesto Global de Ventas 1997.

Cédula 5

Precios Unitarios

TABLEROS \$2 000 VOLANTES \$5 000 DEFENSAS \$3 000

(Miles de Pesos)

Mes	TABLEROS		VOLANTES		DEFENSAS		TOTAL		I V A por pag
	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	
Enero	375	\$750	180	\$900	220	\$660	775	\$2 310	\$347
Febrero	360	\$720	180	\$900	215	\$645	755	\$2 265	\$340
Marzo	360	\$720	170	\$850	215	\$645	745	\$2 215	\$332
Abril	370	\$740	175	\$875	215	\$645	760	\$2 260	\$339
Mayo	395	\$790	195	\$975	225	\$675	815	\$2 440	\$366
Junio	405	\$810	205	\$1 025	240	\$720	850	\$2 555	\$383
Julio	415	\$830	215	\$1 075	240	\$720	870	\$2 625	\$394
Agosto	425	\$850	220	\$1 100	245	\$735	890	\$2 685	\$403
Septiembre	435	\$870	210	\$1 050	245	\$735	890	\$2 655	\$398
Octubre	420	\$840	205	\$1 025	250	\$750	875	\$2 615	\$392
Noviembre	440	\$880	230	\$1 150	280	\$840	950	\$2 870	\$431
Diciembre	500	\$1 000	280	\$1 400	330	\$990	1 110	\$3 390	\$509
Total	4 900	\$9 800	2 465	\$12 325	2 920	\$8 760	10 285	\$30 885	\$4 633

PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.  
Presupuesto Global de Producción 1997.

Cédula 6

En unidades :	TABLEROS	VOLANTES	DEFENSAS	TOTAL
Ventas	4.900	2.465	2.920	10.285
Mas inventario final	250	150	200	600
Menos inventario inicial	-390	-205	-320	-915
Unidades a producir	4.760	2.410	2.800	9.970

En Valores :	C.U.P.		C.U.P.		C.U.P.		C.U.P.	
Materia prima directa	\$500	\$2.380	\$1.250	\$3.013	\$750	\$2.100	\$2.500	\$7.493
Mano de obra directa	\$100	\$476	\$245	\$590	\$250	\$700	\$595	\$1.766
Gastos indirectos	\$240	\$1.142	\$570	\$1.374	\$450	\$1.260	\$1.260	\$3.776
	\$840	\$3.998	\$2.065	\$4.977	\$1.450	\$4.060	\$4.355	\$13.035

Inventario inicial:

Unidades	140	55	120	315
C.U.P.	\$840	\$2.065	\$1.450	\$4.355
	\$117,60	\$113,58	\$174,00	\$405,18

C.U.P. = Costo Unitario de Producción

**TABLEROS**

MES	UNIDADES				VALORES			Total
	Ventas Estimadas	Inventario Deseable (+)	Final Inventario Inicial (-)	Inventario Producir	Material Directo	Mano de Obra Directa	Gastos Ind. Producción	
Enero	375	160	390	145	\$72 500	\$14 500	\$54 277	\$141 277
Febrero	360	150	160	350	\$175 000	\$35 000	\$87 611	\$297 611
Marzo	360	150	150	360	\$180 000	\$36 000	\$89 238	\$305 238
Abril	370	155	150	375	\$187 500	\$37 500	\$91 675	\$316 675
Mayo	395	175	155	415	\$207 500	\$41 500	\$98 179	\$347 179
Junio	405	180	175	410	\$205 000	\$41 000	\$97 367	\$343 367
Julio	415	190	180	425	\$212 500	\$42 500	\$99 805	\$354 805
Agosto	425	175	190	410	\$205 000	\$41 000	\$97 367	\$343 367
Septiembre	435	185	175	445	\$222 500	\$44 500	\$103 057	\$370 057
Octubre	420	170	185	405	\$202 500	\$40 500	\$96 553	\$339 553
Noviembre	440	190	170	460	\$230 000	\$46 000	\$105 498	\$381 498
Diciembre	500	250	190	560	\$280 000	\$56 000	\$121 773	\$457 773
<b>Total</b>	<b>4 900</b>	<b>2 130</b>	<b>2 270</b>	<b>4 760</b>	<b>\$2 380 000</b>	<b>\$476 000</b>	<b>\$1 142 400</b>	<b>\$3 998 400</b>

PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.  
Presupuesto Analítico de Producción 1997.

Cédula 8

**VOLANTES**

MES	UNIDADES				VALORES			
	Ventas Estimadas	Inventario Final Deseable (+)	Inventario Inicial (-)	nidades Producir	Material Directo	Mano de Obra Directa	Gastos Ind Producción	Total
Enero	180	140	205	115	\$143.750	\$28.175	\$82.055	\$253.980
Febrero	180	130	140	170	\$212.500	\$41.150	\$102.830	\$356.480
Marzo	170	135	130	175	\$218.750	\$42.875	\$104.719	\$366.344
Abril	175	150	135	190	\$237.500	\$46.550	\$110.385	\$394.435
Mayo	195	190	150	235	\$293.750	\$57.575	\$127.382	\$478.707
Junio	205	180	190	195	\$243.750	\$47.775	\$112.273	\$403.798
Julio	215	190	180	225	\$281.250	\$55.125	\$123.605	\$459.980
Agosto	220	180	190	210	\$262.500	\$51.450	\$117.939	\$431.889
Septiembre	210	180	180	210	\$262.500	\$51.450	\$117.939	\$431.889
Octubre	205	195	180	220	\$275.000	\$53.900	\$121.717	\$450.617
Noviembre	230	180	195	215	\$268.750	\$52.675	\$119.828	\$441.253
Diciembre	280	150	180	250	\$312.500	\$61.750	\$133.028	\$507.278
<b>Total</b>	<b>2.465</b>	<b>2.000</b>	<b>2.055</b>	<b>2.410</b>	<b>\$3.012.500</b>	<b>\$590.450</b>	<b>\$1.373.700</b>	<b>\$4.976.650</b>

ESTA  
TESIS  
NO DEBE  
SALIR DE LA  
BIBLIOTECA

DEFENSAS

MES	UNIDADES				VALORES			Total
	Ventas Estimadas	Inventario Final Deseable (+)	Inventario Inicial Unidades (-)	Unidades Producir	Material Directo	Mano de Obra Directa	Gastos Ind. Producción	
Enero	220	190	320	90	\$67.500	\$22.500	\$57.587	\$147.587
Febrero	215	190	190	215	\$161.250	\$53.750	\$98.922	\$313.922
Marzo	215	190	190	215	\$161.250	\$53.750	\$98.922	\$313.922
Abril	215	205	190	230	\$172.500	\$57.500	\$103.826	\$333.826
Mayo	225	210	205	230	\$172.500	\$57.500	\$103.826	\$333.826
Junio	240	210	210	240	\$180.000	\$60.000	\$107.129	\$347.129
Julio	240	215	210	245	\$183.750	\$61.250	\$108.780	\$353.780
Agosto	245	220	215	250	\$187.500	\$62.500	\$110.434	\$360.434
Septiembre	245	220	220	245	\$183.750	\$61.250	\$108.780	\$353.780
Octubre	250	230	220	260	\$195.000	\$65.000	\$113.735	\$373.735
Noviembre	280	300	230	350	\$262.500	\$87.500	\$143.462	\$493.462
Diciembre	330	200	300	230	\$172.500	\$57.500	\$104.597	\$334.597
<b>Total</b>	<b>2.920</b>	<b>2.580</b>	<b>2.700</b>	<b>2.800</b>	<b>\$2.100.000</b>	<b>\$700.000</b>	<b>\$1.260.000</b>	<b>\$4.060.000</b>



## Presupuesto Global de Consumo de Materia Prima Directa 1997.

Materia	Cantidad	Consumo	TABLEROS 4,760 Unid.		VOLANTES 2,410 Unid.		DEFENSAS 2,800 Unid.		TOTAL	
			Consumo	Consumo	Consumo	Consumo	Consumo	Consumo		
Prima	Unitaria Kg	C.U	Cantidad Kg	Importe	Cantidad Kg.	Importe	Cantidad Kg	Importe	Cantidad Kg	Importe
1	2	\$60	9.520	\$571.200	4.820	\$289.200	5.600	\$336.000	19.940	\$1.196.400
2	4	\$90	19.040	\$1.713.600					19.040	\$1.713.600
3	1	\$20	4.760	\$95.200					4.760	\$95.200
4	4	\$80			9.640	\$771.200			9.640	\$771.200
5	5	\$90			12.050	\$1.084.500			12.050	\$1.084.500
6	3	\$120			7.230	\$867.600			7.230	\$867.600
7	3	\$70					8.400	\$588.000	8.400	\$588.000
8	5	\$30					14.000	\$420.000	14.000	\$420.000
9	5	\$54					14.000	\$756.000	14.000	\$756.000
Total			33.320	\$2.380.000	33.740	\$3.012.500	42.000	\$2.100.000	109.060	\$7.492.500

PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.

Presupuesto Global de Compras de Materia Prima Directa 1997.

Cédula 11

En Kilogramos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Consumo de M.P.D.	19 440	19 040	4 760	9 640	12 050	7 230	8 400	14 000	14 000
(-) Inventario inicial	1 500	1 000	300	900	1 100	700	550	800	800
(+) Inventario final	2 100	2 200	600	1 200	1 500	900	700	1 000	1 100
Compras en Kgs	20 540	20 240	5 060	9 940	12 450	7 430	8 550	14 200	14 300

En Valores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Costo Unitario	\$60	\$90	\$20	\$80	\$90	\$120	\$70	\$30	\$54	
Importe Compras	\$1 232 400	\$1 821 600	\$101 200	\$795 200	\$1 120 500	\$891 600	\$598 500	\$426 000	\$772 200	\$1 759 200
Iva Acreditable	\$184 860	\$273 240	\$15 180	\$119 280	\$168 075	\$133 740	\$89 775	\$63 900	\$115 830	\$1 163 880
Total a Pagar	\$1 417 260	\$2 094 840	\$116 380	\$914 480	\$1 288 575	\$1 025 340	\$688 275	\$489 900	\$888 030	\$8 923 080

PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.  
 Presupuesto Global de Costo de Transformación.

Cédula 12

	TABLEROS 4,760 Unid.		VOLANTES 2,410 Unid.		DEFENSAS 2,800 Unid.		TOTAL	
	C.U.	Importe	C.U.	Importe	C.U.	Importe	C.U.	Importe
1.- Sueldos y Salarios Directos	\$100	\$476 000	\$245	\$590 450	\$250	\$700 000	\$595	\$1 766 450
2.- Gastos indirectos	\$240	\$1 142 400	\$370	\$1 373 700	\$450	\$1 260 000	\$1 260	\$3 776 100
<b>Total</b>	<b>\$340</b>	<b>\$1 618 400</b>	<b>\$815</b>	<b>\$1 964 150</b>	<b>\$700</b>	<b>\$1 960 000</b>	<b>\$1 855</b>	<b>\$5 542 550</b>
(-) Depreciaciones		<u>\$105 000</u>		<u>\$151 597</u>		<u>\$93 403</u>		<u>\$350 000</u>
		<u>\$1 513 400</u>		<u>\$1 812 553</u>		<u>\$1 866 597</u>		<u>\$5 192 550</u>
Dentro de los Gastos Indirectos existen algunos rubros como la Luz y fuerza, Mantenimiento, que causan el siguiente ítem:								<u>\$426 820</u>

PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.

Presupuesto de Gastos 1997.

Cócula 13

Mes	Distribución				Mes	Administración			
	Gasto	Depreciación (-)	I V A	Total		Gasto	Depreciación (-)	I V A	Total
Enero	\$389 276	\$16 666	\$43 946	\$416 556	Enero	\$570 599	\$8 335	\$18 787	\$581 051
Febrero	\$384 416	\$16 666	\$43 217	\$410 967	Febrero	\$569 170	\$8 335	\$18 572	\$579 407
Marzo	\$379 016	\$16 666	\$42 407	\$404 757	Marzo	\$567 532	\$8 335	\$18 327	\$577 524
Abril	\$383 876	\$16 666	\$43 137	\$410 347	Abril	\$568 993	\$8 335	\$18 546	\$579 204
Mayo	\$403 316	\$16 666	\$46 052	\$432 702	Mayo	\$574 807	\$8 334	\$19 418	\$585 891
Junio	\$415 736	\$16 666	\$47 913	\$446 983	Junio	\$578 490	\$8 334	\$19 970	\$590 126
Julio	\$423 296	\$16 666	\$49 049	\$455 679	Julio	\$580 771	\$8 334	\$20 313	\$592 750
Agosto	\$429 776	\$16 666	\$50 022	\$463 132	Agosto	\$582 699	\$8 334	\$20 602	\$594 967
Septiembre	\$426 536	\$16 668	\$49 535	\$459 403	Septiembre	\$581 701	\$8 331	\$20 453	\$593 823
Octubre	\$422 216	\$16 668	\$48 887	\$454 435	Octubre	\$580 385	\$8 331	\$20 255	\$592 309
Noviembre	\$449 756	\$16 668	\$33 018	\$486 106	Noviembre	\$588 567	\$8 331	\$21 483	\$601 719
Diciembre	\$505 954	\$16 668	\$61 445	\$550 731	Diciembre	\$605 411	\$8 331	\$24 002	\$621 082
Total	\$5 013 170	\$200 000	\$578 630	\$5 391 800	Total	\$6 949 125	\$100 000	\$240 728	\$7 089 853

Nota

El Costo incluye sueldos y salarios los cuales no gravan I V A.

Nota.

El Costo incluye sueldos y salarios los cuales no gravan I V A.

PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.

Cédula 14

Presupuesto de Estado de Costo de Producción y Ventas 1997.

	TABLEROS	VOLANTES	DEFENSAS	TOTAL
Inventario inicial de materia prima directa				\$546.700
(+)Compras de materia prima directa				\$7.759.200
(-)Inventario final de materia prima directa				\$813.400
materia primas directa a consumir	\$2.380.000	\$3.012.500	\$2.100.000	\$7.492.500
Mas mano de obra directa	\$476.000	\$590.450	\$700.000	\$1.766.450
Costo Directo	\$2.856.000	\$3.602.950	\$2.800.000	\$9.258.950
(+) Gastos indirectos de producción	\$1.142.400	\$1.373.700	\$1.260.000	\$3.776.100
Costo de Producción de Artículos Terminados	\$3.998.400	\$4.976.650	\$4.060.000	\$13.035.050
(+)Inventario inicial de Artículos Terminados	\$327.600	\$423.325	\$464.000	\$1.214.925
(-)Inventario final de Artículos Terminados	\$210.000	\$309.750	\$290.000	\$809.750
	\$117.600	\$113.575	\$174.000	\$405.175
Costo de Producción de lo Vendido	\$4.116.000	\$5.090.225	\$4.234.000	\$13.440.225

PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.  
Estado de Resultados Presupuesto 1997.

Cédula 15

	TABLEROS	VOLANTES	DEFENSAS	TOTAL
Ventas	\$9 800 000	\$12 325 000	\$8 760 000	\$30 885 000
(-) Costo de producción de lo Vendido	\$4 116 000	\$5 090 225	\$4 234 000	\$13 440 225
Utilidad Bruta	\$5 684 000	\$7 234 775	\$4 526 000	\$17 444 775
(-) Gastos de Distribución	\$1 597 400	\$1 996 650	\$1 419 120	\$5 013 170
(-) Gastos de Administración	\$2 205 000	\$2 773 125	\$1 971 000	\$6 949 125
	\$3 802 400	\$4 769 775	\$3 390 120	\$11 962 295
Utilidad de Operación	\$1 881 600	\$2 465 000	\$1 135 880	\$5 482 480
(-) I.S.R.	\$658 560	\$862 750	\$397 558	\$1 918 868
(-) P.T.U.	\$188 160	\$246 500	\$113 588	\$548 248
	\$846 720	\$1 109 250	\$511 146	\$2 467 116
Utilidad del Ejercicio	\$1 034 880	\$1 355 750	\$624 734	\$3 015 364

PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.  
Presupuesto Global de Caja y Bancos 1997.

Cédula 16

Saldo inicial	\$380.000
Cobro de Ventas e I.V.A.	\$34.019.250
Caja Disponible	<u>\$34.399.250</u>

Pagos :

Costo de transformación e I.V.A.	\$5.562.463
Gastos de Distribución e I.V.A.	\$5.391.800
Gastos Administrativos e I.V.A.	\$7.089.853
Compras e I.V.A.	\$9.702.805
Pago de I.S.R.	\$1.948.249
Pago I.V.A.	\$1.919.011
	<u>\$31.614.181</u>
Saldo Final	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">\$2.785.069</span>

PLÁSTICOS ESPECIALES, S A DE C.V.  
BALANCE GENERAL (PRESUPUESTO 1997)

Cédula 17

Activo Circulante

Caja y Bancos	\$2,785,069
Cuentas por cobrar	\$3,898,500
Inventario de producto terminado	\$809,750
Inventario de materia primas directas	\$813,400
Total	<u>\$8,306,719</u>

Activo Fijo:

Terreno	\$1,000,000
Edificio	\$2,000,000
Maquinaria y equipo	\$3,000,000
Mobiliario y equipo	\$500,000
Equipo de transporte	\$1,000,000
Depreciación acumulada	<u>(\$1,530,000)</u>
	\$5,970,000

Activo Diferido

Pagos por anticipado	\$180,000
Gastos por amortizar	<u>\$760,000</u>
	\$940,000

Total Activo

\$15,216,719

Pasivo Circulante

Proveedores	\$90,275
Impuestos por pagar	\$579,625
Acreedores Diversos	\$116,907
Provisión P.T.U.	<u>\$548,248</u>
	\$1,335,055

Capital

Capital social	\$8,700,000
Reserva legal	\$216,615
Utilidades acumuladas	\$1,949,685
Utilidad Presupuestada	<u>\$3,015,364</u>
	\$13,881,664

Total Pasivo mas Capital

\$15,216,719



**PLÁSTICOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.**

**Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuesto 1997.**

**Cédula 18**

**Origen :**

Unidad del ejercicio :		\$3 015.364	
Aplicación a los Costos :			
Edificio e instalaciones	\$100.000		
Maquinaria y Equipo	\$300.000		
Muebles y Enseres	\$50.000		
Equipo de Transporte	\$200.000	\$650.000	\$3.665.364

**Aplicación :**

Aumento neto de capital de trabajo :			
Caja y Bancos	\$2.405.069		
Cuentas por cobrar	\$1.498.500		
Inventarios	(\$138.475)		
I.V.A. por enterar	(\$303.681)		
Impuestos por pagar	\$29.381		
Proveedores	\$779.725		
Acreeedores Diversos	(\$116.907)		
Provisión P.T.U.	(\$548.248)		
		\$3.605.364	
Aumento en Gastos hechos por anticipado		\$60.000	\$3.665.364

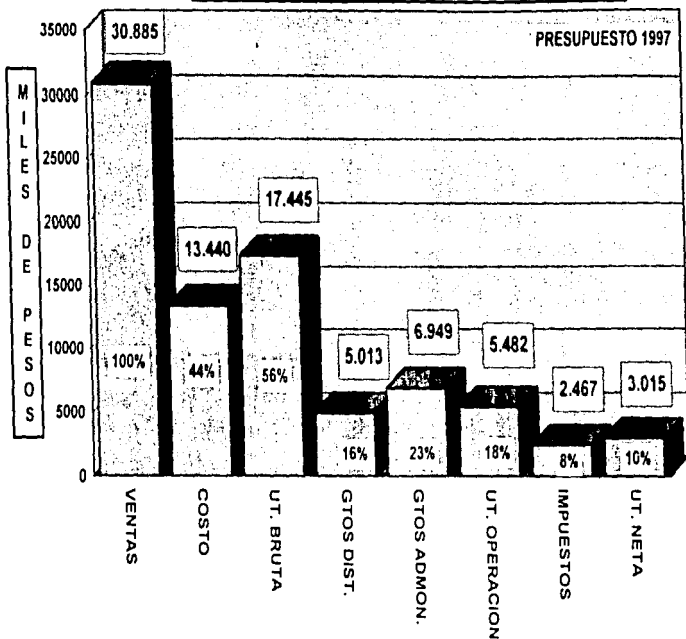
	COSTOS		
	Fijos	Variables	Total
Materia Prima Directa		\$7,492.500	\$7,492.500
Costo de Transformación	\$1.166.267	\$4.376.283	\$5.542.550
Productos Terminados		\$405.175	\$405.175
Gastos de distribución	\$1.677.590	\$3.335.580	\$5.013.170
Gastos Administrativos	\$5.957.795	\$991.330	\$6.949.125
I.S.R.		\$1.918.868	\$1.918.868
P.T.U.		\$548.248	\$548.248
	<u>\$8.801.652</u>	<u>\$19.067.984</u>	<u>\$27.869.636</u>
 Ventas Totales			<u>\$30.885.000</u>

$$\begin{aligned}
 \text{Punto de Equilibrio} &= (A/1-B) = (8,801,652 / 1 - (19,067,984 / 30,880,000)) \\
 &= (8,801,652 / 1 - 0.61738656) \\
 &= (8,801,652 / 0.38261343) \\
 &= \boxed{\$23,004,032}
 \end{aligned}$$

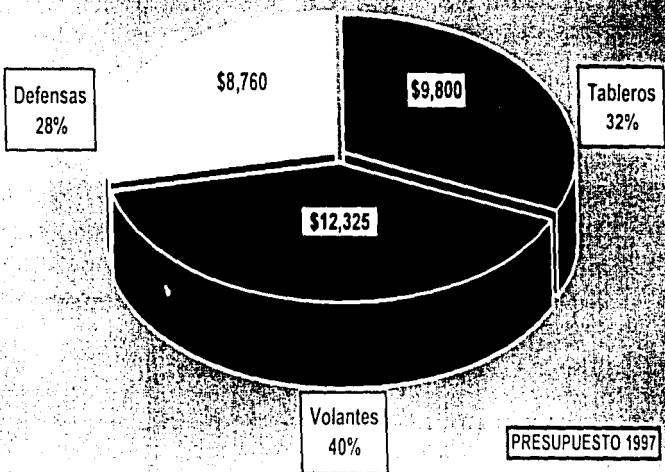
**GRAFICAS DEL ESTADO DE**  
**RESULTADOS**

**PRESUPUESTO 1997.**

Plásticos Especiales, s.a. de c.v. -- Estado de Resultados



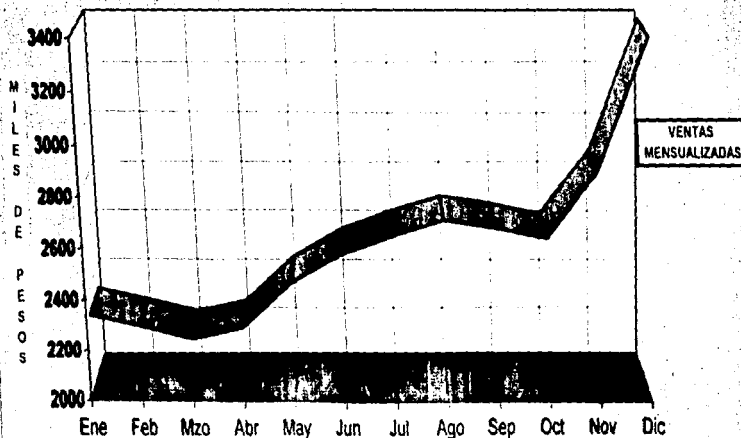
Plásticos Especiales, S.A. de C.V. -- Ventas Anuales miles de Pesos



En esta grafica se observa que del total de ventas anuales los volantes representan un 40% de las ventas totales, mientras que los tableros un 32% y las defensas un 28%.

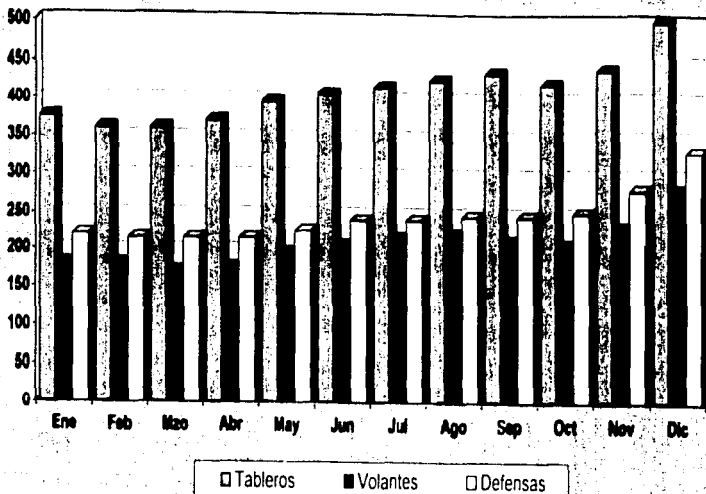
Plásticos Especiales, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO 1997



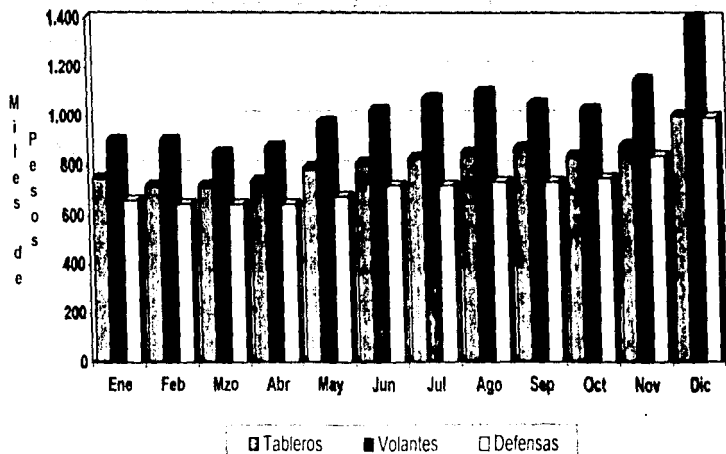
En la gráfica podemos apreciar el comportamiento de las ventas en forma mensual de la empresa, se distingue claramente el incremento paulatino hasta llegar al máximo en el mes de diciembre.

Plásticos Especiales, S.A. de C.V.  
Presupuesto de Ventas en Unidades 1997



En esta gráfica se observa que los tableros en unidades tienen el primer lugar en ventas a nivel mensual y anual, en segundo término tenemos a las defensas y por último a los volantes.

Plásticos Especiales, S. A. de C.V.  
Presupuesto de Ventas en Valores 1997



En esta gráfica se observa que a pesar de que los volantes son los que en unidades se venden en menor cantidad representan en valores (pesos) el monto mayor a nivel mensual y anual, en segundo término tenemos a los tableros y por último a las defensas



## CONCLUSIÓN

La planeación financiera no puede verse como un proceso que se lleva a cabo una vez, ni siquiera de tiempo en tiempo, debe ser un proceso continuo, que vaya de la planeación a la implantación y al control, y de allí nuevamente a la planeación y así sucesivamente, puesto que el proceso operativo de evolución y crecimiento de una empresa es constante.

Las empresas tienen que apegarse a un sistema anticipante de planeación financiera, de constante revisión y análisis de sus factores de planeación, y de sus estrategias de desarrollo económico planteadas. Ya que la esencia de la planeación financiera de alto nivel, es una búsqueda insistente de opciones de desarrollo económico a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de los factores económicos y financieros que influyen en las actividades cotidianas de la empresa.

Es decir una empresa no debe revisar sus objetivos planeados solo cuando algún acontecimiento externo (variación de un factor condicional) la pone sobre aviso, o cuando circunstancias internas alarmantes se hacen evidentes (variación en los condicionales internos).

Con la planeación financiera a menudo surge la necesidad de volver a delinear una estrategia cuando se advierte anticipadamente algún evento que indique una probable contingencia, o una tendencia que desvíe la trayectoria planeada por la empresa, alejándola de sus objetivos.

Desde luego se requieren fundamentalmente tres condiciones para logro de una implementación efectiva, de la planeación financiera :

- a) Apoyo de la alta gerencia de la empresa.
- b) Diseño adecuado del sistema para solventar las necesidades de la organización.
- c) Dirección y supervisión efectiva del sistema.

Finalmente, es conveniente insistir en el extraordinario apoyo que proporciona la Planeación Financiera y los Factores (financieros, económicos políticos ambientales etcétera) que intervienen en ella, ya que representa para la alta gerencia empresarial una herramienta de operación con la cual tiene la oportunidad de compenetrarse mejor de lo que es la entidad en su conjunto, además de utilizar mas información para evaluar, tomar decisiones, asignar recursos de manera mas efectiva, y de reducir costos. Para con todas estas ventajas contribuir de manera eficaz al desarrollo económico integral de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Alvarez Coral Juan, Metodología de la Investigación Documental, México, EDAMEX, 1994.
- 2.- Bierman Harold, Planación Financiera Estratégica, México, CECSA, 1984.
- 3.- Bowlin Oswald D., Martin John, Scott David F., Análisis Financiero, México, McGRAW-HILL, 1982.
- 4.- Burbano Ruiz J., Presupuestos, México, McGRAW-HILL, 1988.
- 5.- Haime Levy Luis, Planación Financiera en la Empresa Moderna, México, ISEF, 1995.
- 6.- Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, México, McGraw-Hill.
- 7.- Laris Casillas F. J., Estrategias para Planación y Control Empresarial, México, TRILLAS, 1979.
- 8.- Perdomo Moreno A., Administración Financiera de las Inversiones I, México, ECASA, 1991.
- 9.- Shuckett D. H., Brown Harlan J., Mock Edward J., Técnicas Financieras para el Desarrollo de Empresas, México, LIMUSA, 1979.
- 10.- Sweeny Allen H.W., Rochlin Robert., Manual de Presupuestos, México, McGRAW-HILL, 1981.
- 11.- Tarrago Sabaté F., Decisiones de Inversión en la Empresa, España, Hispano-Europea, 1978.
- 12.- Van Horne J. C., Fundamentos de Administración Financiera, México, PRENTICE-HALL, 1994.
- 13.- Zorrilla Arena Santiago, Introducción a la Metodología de la Investigación, México, OCEANO, 1989.