



2940
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA
DENTRO DEL AREA DE VENTAS DE LA PEQUEÑA
EMPRESA”.

Seminario de Investigación Administrativa

RIOS SILVA BERNABE

FALLA DE ORIGEN

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA DENTRO DEL AREA DE VENTAS
DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

INDICE

INTRODUCCION

PROLOGO.....	1
1.- Función Financiera.....	3
Concepto de Finanzas.....	3
Concepto de Función Financiera.....	4
Importancia de la Función Financiera.....	5
2.- Planeación Financiera.....	8
Concepto.....	8
Características.....	10
Proceso.....	10
Objetivos.....	11
3.- La Planeación Financiera dentro de las ventas.....	12
Concepto de Empresa.....	12
Objetivos de una Empresa.....	12
Clasificación de las Empresas.....	13
Características de la pequeña empresa.....	13
Funciones de la pequeña empresa.....	14
Características del área de ventas de la pequeña empresa.....	14
Necesidades de planear financieramente las ventas.....	16
Métodos de Planeación Financiera enfocados a ventas.....	17
- Método Económico.....	18
- Método Financiero.....	31
- Apalancamiento.....	36
- Presupuestos.....	43
- Pronósticos.....	54

4.- Importancia de la Planeación financiera dentro de las ventas...	58
5.- Fuentes de Financiamiento.....	61
6.- Conclusiones.....	68
7.- Bibliografía.....	70

INTRODUCCION

Para muchos las áreas funcionales con que cuenta una empresa son todas iguales en importancia y de igual magnitud.

Lo anterior es cierto, siempre y cuando, la situación por la que atraviese la empresa exija de dichas áreas el cumplimiento cabal de todas sus actividades.

Sin embargo, una función en especial es la que constantemente es exigida y, con mucha frecuencia, mencionada culpable cuando se generan conflictos derivados de la cancelación o fracaso de un proyecto; el área a la que hago mención es finanzas.

Dentro de cualquier organización, persiga o no fines de lucro, el óptimo aprovechamiento de los recursos monetarios es un objetivo primordial dado que esto les permite distribuir adecuadamente sus recursos financieros.

Las finanzas, pues, se colocan en una posición central dentro de cualquier organización en tiempos en donde el aprovechamiento y manejo del dinero, y del crédito, es una prioridad.

De ahí mi interés por elaborar una investigación en la materia de finanzas dado que ellas proporcionan a la empresa un control y, a la vez, una planeación de sus recursos monetarios.

Una de las partes que, a mi juicio, revierte gran importancia dentro de las finanzas es sin duda el aspecto de planeación, es decir, la planeación financiera es la pieza angular dentro de cualquier administración. Su aplicabilidad a todas las áreas de la empresa es de gran utilidad; pero surgen dos interrogantes:

¿La planeación financiera es o puede aplicarse al área de ventas?
¿Tiene alguna importancia introducir la planeación financiera al área de ventas de la empresa?.

La primera hipótesis que consigue contestar la primera pregunta es:

La planeación financiera es aplicable al área de ventas dado que existen métodos de planeación financiera que se pueden enfocar a esta difícil área. Métodos que son desconocidos por la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas pero que al aplicarlos reducen en un gran beneficio para los negocios.

La segunda hipótesis es:

Es importante planear financieramente las ventas dado que estas constituyen la actividad preponderante de organizaciones que producen o revenden artículos.

Las ventas son un punto que se ha descuidado ya que la planeación financiera ha sido enfocada básicamente a inversiones o proyectos; por lo cual el único fin de esta investigación es dar a conocer que las técnicas de planeación financiera son aplicables a cualquier problema o área cuyos objetivos sean optimizar recursos financieros independientemente de que sea grande, mediana, pequeña o micro empresa la que lleve al cabo dicha planeación.

PRCLOGO

En muchas ocasiones, la mayor parte de los propietarios de micro y pequeñas empresas (en nuestro país, según el Diario Oficial de la Federación con fecha del 20 de diciembre de 1986, existen predominantemente tres tipos de empresas: micros, pequeñas y medianas), se han cuestionado acerca del ¿porqué sus utilidades son bajas?, ¿porqué su empresa no funciona como ellos quisieran?, ¿porqué otras empresas, sobre todo las grandes, obtienen tan buenas utilidades?.

Las respuestas a estas interrogantes pueden contestarse analizando a estas empresas desde el punto de vista financiero.

Es conocido que un pequeño empresario administra empíricamente su negocio basándose, principalmente, en sus experiencias y si ésta no es mucha en sus corazonadas.

Un negocio debe su existencia a la obtención de utilidades, estas sólo de una manera se obtienen y es vendiendo la mercancía o productos que elabore o compre la empresa, claro está, añadiendo a sus productos fabricados o comprados un margen de ganancia. Entonces - las ventas deben de ser un renglón importante sujeto al análisis, ya que es la principal forma en que la empresa obtiene sus ingresos.

La gran mayoría de dueños de micro y pequeñas empresas, al fungir como gerentes de ventas, vencen por el simple hecho de hacerlo; sus negocios fabrican o compran artículos para después venderlos y de esta forma obtener ganancias.

Nunca elaboran o desconocen la forma de llevar al cabo la planeación financiera de su principal fuente de ingresos: las ventas.

Existen métodos de planeación financiera que se pueden aplicar al área de ventas, métodos que son sencillos pero de una gran -

utilidad para aquél que toma decisiones en dicha área.

En el presente trabajo, trato de dar a conocer estos métodos de planeación financiera enfocados básicamente a las ventas; definitivamente no son todos pero son los más usuales.

Su aplicación redundará en la obtención de mejores resultados para las micro y pequeñas empresas.

Los problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas, como la falta de preparación y comprensión de las técnicas financieras son el resultado de que los dueños los solucionen a través de sus experiencias empíricas. Esto provoca con gran frecuencia el mal funcionamiento de la organización. Los efectos de una decisión poco acertada en cuestiones financieras son mucho más difíciles de resolver que los efectos de decisiones en los aspectos restantes de la actividad de la empresa; es debido a ello que generalmente se dice que una empresa al fallar financieramente, falla en todos los demás aspectos.

C A P I T U L O 1

LA FUNCION FINANCIERA

Nuestra sociedad constantemente está cambiando, los cambios están a la órden del día; unos son rápidos, otros por el contrario son lentos y no se perciben de inmediato, pero el mundo evoluciona.

Es en este contexto en que frecuentemente leemos u observamos en diarios, revistas, anuncios o cualquier otro medio el término "financiero" sin saber su significado. En la radio y en la televisión las noticias del mundo de las finanzas se encuentran entre las que más dudas levantan por la sencilla razón de que no sabemos lo que significan algunos términos involucrados con las finanzas, aún peor, hablamos con otras personas de los aspectos financieros de nuestro mundo, de nuestro país, de nuestra empresa sin saber la importancia y significado de esta palabra: finanzas.

CONCEPTO DE FINANZAS.

Finanzas viene del francés "finances" y esta de la palabra latina "finatio", de la raíz "finis" que significa acabar o poner término mediante pago. En su origen financiar es pagar y su sentido se ha extendido a la manera de obtener dinero y a su empleo.

Dentro de las grandes empresas, se encuentran áreas destinadas a realizar actividades involucradas con las finanzas, esto es, realizar funciones financieras.

FUNCIÓN FINANCIERA. CONCEPTO.

Para Hunt, Williams y Donaldson la función financiera contemplada en su aspecto más limitado es "sencillamente el esfuerzo para proporcionar a las empresas los recursos necesarios que se necesitan en las condiciones más favorables y a la luz de los objetivos del negocio". (1)

Más adelante, estos autores dividen a la función financiera en tres partes fundamentales:

- a) Lograr que la empresa cuente con los recursos para hacer frente a sus necesidades actuales y respaldar sus planes.
- b) Conseguir fondos de la mejor forma y en las mejores condiciones.
- c) Vigilar la correcta utilización de los fondos.

Van Horne la define como "la asignación de fondos a activos específicos y obtención de la mejor mezcla de financiamiento en relación de activos a corto plazo". (2)

Por su parte, Abraham Perdomo dice que la función financiera "tiene por objeto maximizar el patrimonio de la empresa mediante la obtención de los recursos financieros por aportación de un capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación". (3)

(1) Hunt, Williams y Donaldson, "Financiación básica de los negocios".

México, Uteha, 1970, pag. 17

(2) Van Horne, James, "Fundamentos de administración financiera".

México, Prentice Hall International, 1969, pag. 45

(3) Perdomo Moreno, Abraham, "Elementos básicos de administración -

financiera". México, ESCALA, 1962, pag. 109

En la tesis de Virginia Alfaro se dá la siguiente definición:

"Area responsable de poner a disposición de la empresa los recursos financieros necesarios mediante la adquisición, manejo, aplicación y control de los recursos y que tiene por objeto maximizar la utilización de los mismos". (4)

Por mi parte, coincidí en definirla como lo hace Méndez Villanueva:

"Un conjunto de actividades afines y debidamente coordinadas que buscan la obtención y aplicación del crédito y del dinero en la forma más óptima". (5)

IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN FINANCIERA.

Siempre se ha tenido la idea de que todos sabemos manejar dinero, tenemos el concepto de que conocemos la forma de administrar el dinero en la manera más óptima. Tal parece que es una cualidad innata en todos. Pero, en realidad sabemos manejarlo?, ¿conocemos cómo aprovecharlo óptimamente?.

A nivel de individuos, el manejo del dinero es sumamente sencillo, ya que las operaciones financieras que una persona realiza normalmente son de alto grado de dificultad, son operaciones sencillas que cualquier persona puede llevar al cabo sin temor a equivocarse. Las dificultades empiezan a aparecer cuando nos trasladamos a un nivel de empresas, de organizaciones.

(4) Alfaro Salazar, Virginia, "Planeación financiera". Tesis, UMMN,

FCA, 1986, pag. 79

(5) Méndez Villanueva, Antonio, "Contabilidad e información financiera"

México, ECOSA, 1975, pag. 62

En México, el dueño de una empresa, micro o pequeña normalmente, siempre es el administrador general, es el que maneja todos los hilos de la empresa; él es el director general, el gerente de ventas, el gerente de producción y en cuanto al renglón financiero se refiere, éste administrador empírico es el único autorizado para el manejo de los recursos financieros.

Los resultados de empresas manejadas por un solo hombre son ya ampliamente conocidos:

- Pérdidas frecuentes dentro del ejercicio.
- Recargo de funciones importantes en un solo nombre.
- Utilidades bajas.
- No se sabe, en caso de utilidad, el porcentaje de rendimiento.
- Las cuentas por cobrar tienen, generalmente, una recuperación lenta.
- No se cuenta con áreas específicas encargadas de desempeñar las grandes actividades de la empresa tales como ventas, finanzas, etc.

Uno de los objetivos por el que detienen su existencia las empresas, es la obtención de utilidades. Exceptuando aquellas cuyos fines no persiguen el lucro, la consecución de buenas utilidades es el termómetro que mide la eficiencia de cualquier empresa.

Por ser las utilidades uno de los renglones prioritarios en las empresas, debe de existir en ella un área o departamento encargado de manejar exclusivamente todos los aspectos que se refieren a recursos financieros. Debe de existir un área de finanzas que lleve al cabo o desarrolle actividades tendientes a la obtención y uso del crédito y del dinero; que realice funciones financieras.

Por involucrar la obtención y uso del dinero, la función financiera se encuentra en una localización central, en un lugar importante, ya

que todas las actividades que realicen las diferentes áreas deben medirse en aspectos monetarios, en dinero, y el área encargada de evaluar el uso del dinero es finanzas.

La función financiera brinda posibilidades de desarrollo al mejorar el control de las actividades del negocio al igual que el incremento de las utilidades.

La organización está inmersa en un contexto cada vez más complejo caracterizado por constantes cambios; es en éste ambiente donde la utilización óptima de los recursos financieros se vuelve una necesidad preponderante ya que todas las acciones que lleva a efecto una empresa deben de estar bien pensadas, analizadas; es decir, deben de ser cuidadosamente planeadas.

Es aquí donde la planeación financiera surge como necesidad de vislumbrar todas las posibles condiciones en que una empresa habrá de encontrarse en el futuro.

C A P I T U L O II

PLANEACION FINANCIERA

La planeación financiera es, sin lugar a dudas, una de las funciones determinantes del éxito o fracaso de una empresa, ya que aún en condiciones económicas bonancibles, muchas son las que llegan a la quiebra por falta del manejo adecuado de sus recursos.

Frecuentemente, el origen de todos los problemas se encuentra en la administración general de la empresa y en errores de planeación en el aspecto financiero. Por tal motivo, el aspecto financiero puede considerarse como el eje de la planeación del negocio y el termómetro de su administración.

CONCEPTO.

A continuación he aquí algunos conceptos de lo que es planeación financiera:

Barcena José, en su tesis, menciona que planeación financiera "es una valuación vista hacia el futuro de los aspectos financieros del programa de negocios, encaminado a la toma de decisiones, considerando el curso de acción más efectivo para ser tomado durante un periodo determinado". (1)

W. Walker considera que "consiste en decidir con anticipación las medidas financieras necesarias para que la empresa alcance su objetivo primordial." (2)

 (1) Barcena Bacán, José, "Planeación financiera, base de decisiones administrativas". Tesis, ITAM, EAE, 1978, pag. 25

(2) W. Walker, Ernest, "Planeamiento y control financiero". Argentina, El Ateneo, 1973, pag. 103

Perdomo Moreno nos dice que "planeación financiera es el orden y secuela que se sigue para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro de una empresa." (3)

Así mismo, menciona en otro de sus libros que "es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada de un organismo social, público o privado." (4)

Moreno Fernández la define como "un método que reúne un conjunto de técnicas, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas o financieras por alcanzar; tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlas." (5)

Más adelante, en el mismo libro, menciona que "puede decirse, también, que es un procedimiento para seguir y decidir que acciones financieras se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados." (6)

Una de las definiciones más completas es la proporcionada por Alfaro: "La planeación financiera es la técnica o herramienta de la administración financiera que proyecta y evalúa la futura situación de la empresa, tomando en cuenta los recursos financieros de que dispone y los que requiere para lograr el máximo rendimiento posible y un óptimo aprovechamiento de esos recursos." (7)

(3) Perdomo Moreno, Abraham, "Planeación financiera para épocas normal y de inflación". México, ECUSA, 1985, pag. 41

(4) Perdomo Moreno, Ob., cit., pag. 111

(5) Moreno Fernández, Joaquín, "Las finanzas en la empresa". México, Inst. Mex. de ejecutivos en finanzas, 1984, pag. 305

CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION FINANCIERA.

La planeación financiera posee varias características las cuales podemos inferir de las definiciones anteriormente citadas:

- a) Es una herramienta o técnica financiera.
- b) Que aplica el administrador financiero o gerente de finanzas.
- c) Su objetivo es la evaluación futura, proyectada o estimada.
- d) Util para estimar o determinar los requerimientos de recursos financieros a corto y largo plazo.
- e) Ayuda a prevenir un posible fracaso al iniciar un negocio.
- f) Auxilia a que se cumplan los objetivos de la empresa.

PROCESO DE PLANEACION FINANCIERA.

Un proceso de planeación financiera básico debe de contemplar:

Fines: especificar metas y objetivos.

Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.

Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir la manera de asignar y adquirir dichos recursos en las actividades.

Realización: delinear los procedimientos para tomar decisiones así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

Control: delinear un procedimiento para prever o detectar los errores, así como prevenirlos y corregirlos.

(6) Moreno Fernández, Ob., cit., pag. 305

(7) Alfaro Salazar, Ob., cit., pag. 112

OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA.

Son diversos los objetivos que pretende cubrir la planeación financiera, entre los cuales están:

- Asegurar y emplear recursos de capital en cantidad y proporción necesarios para incrementar la eficiencia de la empresa.
- Aplicar técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro de una empresa.
- Lograr colocar a la empresa en una condición financiera ideal.
- Obtener para los inversionistas utilidades altas que justifiquen su inversión.
- Lograr la utilización al máximo de los recursos financieros.

Es evidente que una empresa que no elabora planes financieros no puede mantener una posición de progreso, luego entonces, no se puede dirigir sin planeación financiera.

La fijación de objetivos financieros está ligada al estilo que prevalece en la empresa, es decir, a sus características. Perdomo Moreno clasifica en tres divisiones las características de las empresas:

"Las empresas reactivas.-son las que esperan los problemas en vez de prevenirlos, las metas de sus objetivos de su planeación financiera reflejan la continuación de los negocios.

Las empresas planeadoras.-aquellas que se anticipan a los problemas, sus objetivos reflejan propósitos de contrarrestar determinados actos esperados.

Las empresas emprendedoras.-aquellas que prevén los problemas y las oportunidades, sus objetivos reflejan propósitos de desarrollo de nuevos productos, de innovar." (8)

C A P I T U L O III

LA PLANEACION FINANCIERA DENTRO DE LAS
VENTAS

CONCEPTO DE EMPRESA.

Uno de los conceptos más completos que define todo lo que es una empresa es el siguiente:

Entidad socio-económica, constituida legalmente, que tiene por objeto elaborar o comercializar productos o proporcionar servicios, ob-
teniendo justas retribuciones a fin de lograr la satisfacción de las necesidades de un grupo social y valiéndose de una adecuada -
administración puede alcanzar los objetivos para los cuales fué -
constituida.

OBJETIVOS DE UNA EMPRESA.

Entre los principales objetivos que persigue una empresa están:

- a) La obtención de utilidades.
- b) Prestar un servicio social a la comunidad.
- c) Abrir fuentes de trabajo dentro de su comunidad.
- d) Lograr o contribuir al progreso económico de su país.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Actualmente, existen dos criterios fundamentales que ayudan a deter-
minar la clasificación de las empresas:

- 1.- El volúmen de ventas generadas anualmente,
- 2.- El número de empleados que en ellas laboran.

"El criterio de clasificación de las empresas en base a sus ventas y número de empleados es:" (1)

	número de empleados	ventas anuales
micro empresas	hasta 15	hasta 800 mill.
pequeña empresa	hasta 100	hasta 1000 mill.
mediana empresa	hasta 250	hasta 2000 mill.

CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

La pequeña empresa es la más predominante en nuestro país, por lo cual es conveniente ver algunas de sus características:

- Crece a un ritmo lento.
- El dueño es, generalmente, el director general.
- Este director atiende a todas las áreas de la empresa.
- Su sistema de producción no es avanzado.
- La división del trabajo no se ha llevado totalmente.
- La distribución de las cargas de trabajo es deficiente.
- Casi no existe la delegación de autoridad.
- No tienen una programación de sus compras.
- Sus ventas abarcan sólo un mercado local.
- El ausentismo y la rotación de personal son elevadas.
- Los canales de comunicación no son los adecuados.
- Existe confusión en cuanto a los objetivos generales.

FUNCIONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

- a) Llenar los huecos existentes en la producción nacional.
-

(1) Diario Oficial de la Federación del día 20 de diciembre de 1986

Dentro de la gran variedad de productos que circulan dentro del mercado nacional, existe poca demanda para determinados productos o artículos los cuales las grandes empresas no les interesa producirlos debido a que ellas no los consideran rentables. Esta demanda de artículos no producidos por las grandes empresas, es cubierta por la producción de las pequeñas empresas.

b) Proporcionar mayor número de empleos en la economía.

Esto es consecuencia directa del elevado número de pequeñas y micro empresas que existen en nuestro país, que por no tener avanzada tecnología y elevado grado de automatización en su ciclo productivo tienen la necesidad de contratar mucha mano de obra.

c) Facilitar la rápida sustitución de productos importados.

CARACTERÍSTICAS DEL AREA DE VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Indudablemente, al empezar a hablar del área de ventas de una empresa no podemos desligarla de la mercadotecnia.

Es bien sabido, que una buena mezcla mercadológica (todo aquello que una empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples oportunidades son clasificables en cuatro grupos de variables denominadas las "cuatro pes" de la mercadotecnia: producto precio, plaza y promoción) de un producto hace que las ventas de este se lleven al cabo en una forma rápida; por lo cual el aspecto mercadológico está muy estrechamente ligado con el aspecto de ventas. Excelentes ventas siempre están respaldadas por un buen plan de mercadotecnia o de comercialización.

Sin duda alguna, la mercadotecnia es la técnica que más se ha descuidado en las micro y pequeñas empresas, a tal grado que es desconocida

por la mayoría de ellas.

La falta de preparación del empresario, en la mayoría de los casos, origina una deficiente dirección producto de la nula utilización de métodos y técnicas administrativas. Este hecho le impide, a su vez, apreciar el valor que puede llegar a tener la mercadotecnia para su negocio. La pequeña empresa muestra actitudes de temor e indiferencia ante las técnicas y actividades mercadológicas; posturas que tienen su origen en la ideología del mexicano y que va en detrimento de la imagen de la mercadotecnia.

Finalmente, en el momento en que el empresario mexicano tome conciencia de que la mercadotecnia ha venido cobrando suma importancia para el desenvolvimiento de sus negocios y cuando deje de guiarse por actitudes y opiniones subjetivas de la mercadotecnia y se preocupe por reunir los recursos necesarios para implementarla, se puede afirmar que se le imprimirá una aplicación continua en beneficio de la misma empresa.

Por todo lo anterior, el desconocer o ignorar la mercadotecnia, el área de ventas de la pequeña empresa tiene las siguientes deficiencias que le son muy características:

- Los productos que se venden no van dirigidos a un segmento específico del mercado.
- El precio de venta es determinado al arbitrio, en ocasiones guiándose por el precio establecido por otras empresas.
- El gerente de ventas, la mayoría de las veces, es el dueño.
- El gerente de ventas se basa en corazonadas o en su experiencia para determinar el mercado a que van dirigidos los productos.
- La mayoría de las veces, nunca han elaborado estimaciones o pro-

nósticos de demanda global e insatisfecha.

- No elaboración con antelación de un presupuesto maestro basado en ventas; sino que en muchas ocasiones producen artículos que no se pueden vender o su desplazamiento es lento, ocasionando altos índices de productos terminados.
- Sus políticas de ventas son inestables.
- Su fuerza de ventas no tiene preparación alguna.
- La asignación de recursos destinados al área de ventas en en la mayoría de los casos muy raquítica.

NECESIDADES DE PLANEAR FINANCIERAMENTE LAS VENTAS.

Son muchas las necesidades que tiene una empresa de planear financieramente sus ventas, podemos enumerar algunas:

- Determinar cuanto cuesta elevar el número de ventas.
- Conocer el momento en que las ventas están generando utilidades o en su defecto, pérdidas.
- Conocer el monto de utilidad de cada producto, esto es, la contribución individual a las utilidades.
- Si es una empresa que fabrica varios artículos, analizar cuáles son más rentables a partir de sus ventas generadas.
- Poder analizar el aumento o disminución de utilidades al variar el precio del producto.
- Determinar la capacidad financiera del área de ventas, es decir, el número de operaciones que puede llevar al cabo sin tener faltantes de recursos.
- Poder conocer el monto de recursos necesarios para llevar al cabo operaciones de ventas por un aumento de producción vendida.

- Poder analizar, bajo diferentes volúmenes de ventas, el monto de las utilidades.
 - Determinar la influencia de los gastos fijos en las utilidades.
- En fin, son muchas las necesidades que tiene la empresa de planear sus ventas desde el punto de vista financiero.

A continuación explicaré diferentes métodos, sencillos, que se pueden utilizar para planear financieramente las ventas.

MÉTODOS DE PLANEACION FINANCIERA ENFOCA OS A VENTAS.

Una definición del significado de método de planeación financiera nos la da Perdomo Moreno: "es el orden que se sigue para separar, conocer y proyectar los elementos descriptivos y numéricos necesarios para la evaluación futura de una empresa." (1)

Para tomar decisiones acertadas en un contexto de considerable dinamismo, es necesario contar con instrumentos de trabajo simples que permitan evaluar en cada momento la situación de la empresa, sus problemas y posibilidades.

Esto es posible mediante el empleo de métodos que muestren en forma clara el funcionamiento actual de la empresa y permitan evaluar diferentes alternativas para la toma de decisiones.

De los varios métodos que existen, a continuación empezaré a desarrollar los cinco métodos de planeación que he seleccionado:

- Método Económico.
- Método Financiero
- Apalancamiento
- Presupuesto.
- Pronósticos.

(1) Perdomo Moreno, "Elementos básicos de adón fin." Ob., cit., pag. 110

EL METODO ECONOMICO.

El método económico muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas.

El método económico, que es una variante de la gráfica de punto de equilibrio y que como ella, se construye a partir de los datos del estado de resultados y nos muestra en una gráfica de dos ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y los gastos así como las utilidades en relación a la venta.

La gráfica de punto de equilibrio comúnmente empleada es la que podemos apreciar en la figura número 1 (Fig. 1).

El eje vertical de la gráfica corresponde a los ingresos, costos o gastos y el eje horizontal al volumen de ventas, que puede expresarse en dinero o unidades dependiendo de lo que se quiera analizar.

En esta gráfica se presentan los siguientes conceptos:

Costos variables.-son todos aquellos egresos que varían en forma proporcional a la producción o a la venta.

Gastos fijos o de estructura.-son los egresos que dentro de ciertos límites no varían en proporción a la venta.

Margen.-es lo que resta después de quitarle a las ventas los costos variables.

Utilidad de operación.-resulta de restar del margen los gastos fijos.

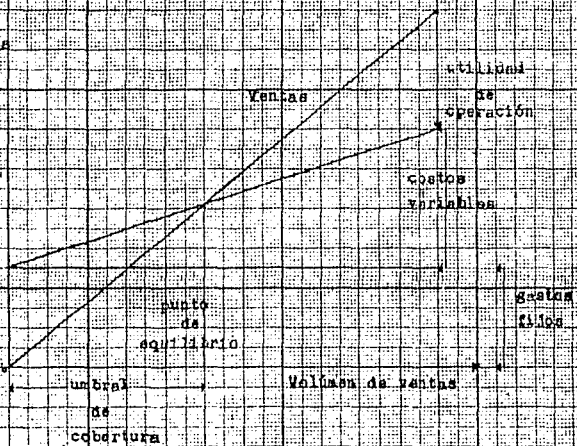
Punto de equilibrio.-es el volumen de ventas necesario para cubrir los gastos fijos y costos variables sin arrojar pérdida ni utilidad.

El método económico se compone de tres submétodos:

- El de Contribución Divisional,
- El de Estructura,
- El de Contribución Marginal.

Gráfica de Punto de Equilibrio

ingresos
o
ventas



(Fig-1)

La contabilidad tradicional, que emplean la mayoría de las empresas, clasifica los costos y gastos en :

Costo de lo vendido.-incluye los materiales, la mano de obra y los gastos de fabricación.

Gastos de venta.-comprende los sueldos de vendedores, la renta de locales, la publicidad, la propaganda y las comisiones.

Gastos de administración.-incluye todos aquellos gastos que no se relacionan directamente con la fabricación ni con la venta.

Gastos financieros.-o sea los intereses pagados y otros gastos relacionados con la obtención de créditos.

Para construir el modelo económico que se ha propuesto es necesario, agrupar tales elementos de la manera más precisa posible de acuerdo a:

Costos Variables.

Son todos aquellos costos que varían en forma proporcional a la venta, y esto depende a las características de cada empresa. Entre ellos hay que tener en cuenta los siguientes:

- Materias primas, comisiones sobre venta, y
- Mano de obra.

Gastos Fijos.

Comprende todo lo que tiene que realizar la empresa independientemente del volumen de ventas que realice; entre ellos están:

- Sueldos y prestaciones del personal.
- Renta, luz y teléfono de oficinas.
- Cuota fija de la compañía de luz.
- Gastos financieros fijos, aquellos gastos con un plazo mayor a un año).

Para ilustrar la manera en que se elabora el modelo económico de

una caprosa se presenta el siguiente ejemplo:

Megatron Records, S.A.

Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre
de 1988 (millones de pesos)

Ventas		500.6	
Costos Variables			
comisiones sobre ventas	42.5		
impuestos sobre ventas	34.0		
mat.prim. y materiales	250.2		
energéticos	38.2		
variación de inventarios	(14.8)	<u>350.1</u>	
Margen Bruto			500.5
Gastos Fijos			
sueldos	120.2		
gastos de fabricación	42.1		
gastos de venta	37.1		
gastos de admón.	<u>93.8</u>	<u>293.2</u>	
Utilidad de Operación			207.3
gastos y productos financieros		<u>28.8</u>	
Utilidad Gravable			178.5
part.trabaja. utilidades			14.5
impuestos		<u>75.0</u>	
UTILIDAD NETA			<u>87.2</u>

Como puede observarse el estado de resultados equivale a una ecuación simple que se puede resumir como sigue:

	VENTAS	850.6
menos	COSTO VARIABLE	350.1
igual a	MARGEN	500.5
menos	GASTOS FIJOS	322.0
igual a	UTILIDAD GRAVABLE	178.5
menos	PARTICIPACION UTILIDADES	14.3
menos	IMPUESTOS	75.0
igual a	UTILIDAD NETA	<u>89.2</u>

Sacaremos las siguientes razones de análisis financiero:

- INDICE DE RENTABILIDAD COMERCIAL.

Relaciona el margen con las ventas.

$$m = \frac{M}{V} = \frac{\text{margen}}{\text{ventas}} = \frac{500.5}{850.6} = 0.588$$

Como puede observarse, el margen (ventas totales - costos variables) equivale casi al 60% de las ventas, esto es, sólo un 40% de las ventas totales está cubriendo los costos variables y dejando un remanente del 60% destinado a cubrir los gastos fijos.

- INDICE DE ESTRUCTURAS.

Relaciona los gastos de estructura con las ventas.

$$g = \frac{G.F.}{V} = \frac{\text{gastos fijos}}{\text{ventas}} = \frac{292.2}{850.6} = 0.345$$

Los gastos fijos o de estructuras representan el 34.5% de la venta total. El porcentaje del índice disminuirá si las ventas aumenta-

senjo cual dejaría con un porcentaje mayor a las ventas. Este porcentaje libre estaría dedicado a cubrir los costos variables - para así poder obtener una utilidad mayor.

puede decirse, también, que de una venta realizada la tercera parte es para cubrir los gastos fijos.

- PUNTO DE EQUILIBRIO.

$$p.e. = \frac{gf + F}{m} = \frac{\text{gros fijos} + \text{gros financieros}}{\text{índice rentabilidad comercial}}$$

$$= \frac{322.6}{0.588} = 547.6$$

Esto es equivalente al 64.4% de la venta actual (547.6/850.6).

El momento en que se empiezan a generar utilidades, sobre las ventas hechas, es a partir del 64.4% de la producción total vendida, esto es, al llegar a 547.6 unidades vendidas se han cubierto los gastos fijos y los costos variables quedando el 35.6% como utilidad bruta.

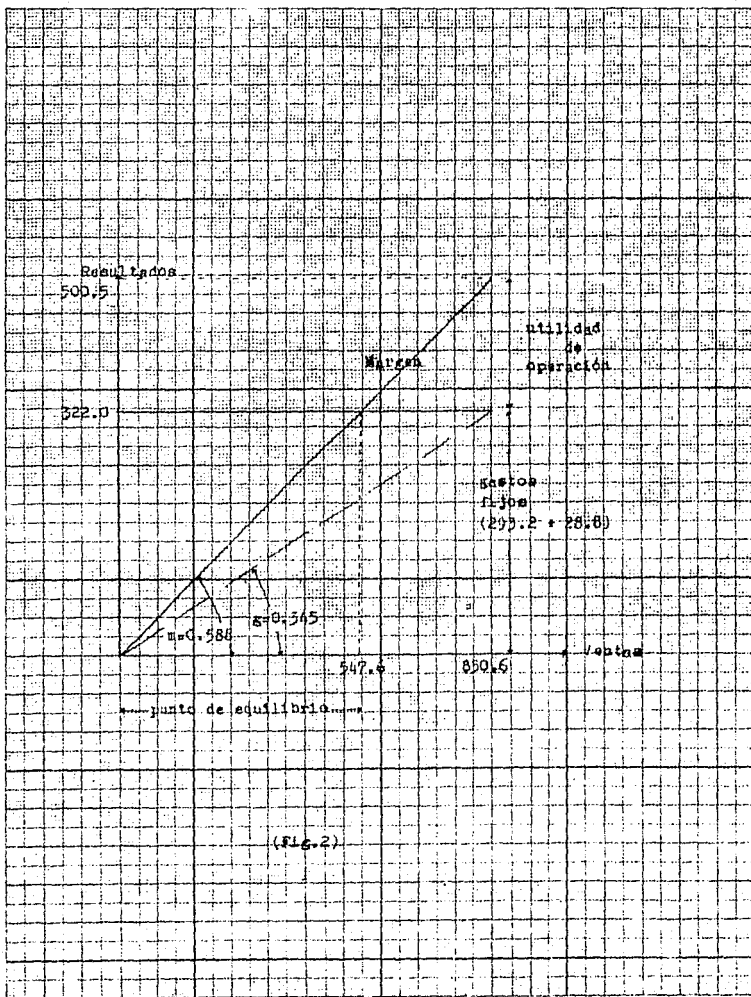
Muchos autores denominan al punto de equilibrio como "umbral de cobertura".

Su representación gráfica se muestra en la figura 2.

En virtud de que existe una gran diversidad de empresas, no es posible establecer normas rígidas de aceptación de los anteriores índices, sin embargo, podemos observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida en que:

- aumenta el índice de rentabilidad comercial (m),
- disminuye el índice de estructura (g), y
- disminuye el punto de equilibrio.

Por tanto, podemos hablar de fuerzas positivas y fuerzas negativas



Son fuerzas positivas aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores equipos y procesos, en suma, las que hacen que la empresa dé más al cliente.

Son fuerzas negativas las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se oponen a la introducción de toda clase de mejoras, todo lo cual hace que la empresa produzca menos. En todo tipo de empresas encontramos los dos tipos de fuerzas, el director o funcionario profesional es quien refuerza las primeras y combate las segundas, mientras que el improvisado, el perezoso y el explotador hacen justamente lo contrario.

Podemos concluir lo siguiente:

Las fuerzas positivas ayudan a que la empresa prospere.

Las fuerzas negativas hacen que la empresa empiece a dejar de ganar y a perder dinero.

SUJETOS DE LA CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL.

Indica la aportación individual, de cada artículo, a las utilidades generales netas de la empresa.

Dentro de una empresa, es común encontrar varios negocios claramente diferenciables; algunos tal vez serán más rentables que otros, y posiblemente unos generen utilidad y otros pérdidas.

Para analizar una empresa en la que se realizan varios negocios, es necesario reconocer cuáles son éstos y subdividir los ingresos, costos y gastos correspondientes a cada uno.

Tomemos el caso de una fábrica de tejidos que tiene su taller dividido en dos áreas de calcetines y la de suéteres que se hacen en equipos sencillos; los resultados son los siguientes:

REJIDOS "FUENTE DE CRUZ" S.A.

Suéteres

	Ventas	2800	
(-)	costos variables	1520	
=	Margen	1480	
(-)	gastos divisionales	<u>420</u>	_____
=	CONTRIBUCION		1060

Calcetines

	Ventas	1620	
(-)	costos variables	1140	
=	Margen	480	
(-)	gastos divisionales	<u>540</u>	_____
=	CONTRIBUCION		(160)

CONTRIBUCION TOTAL		900
--------------------	--	-----

(-)	gastos generales fabri.	246	
	venta	61	
	administración	<u>408</u>	<u>715</u>

Utilidad de Operación		135
-----------------------	--	-----

(-)	gastos financieros	60
=	utilidad gravable	125

impuestos	24
-----------	----

part.de utilidades	<u>10</u>	<u>34</u>
--------------------	-----------	-----------

UTILIDAD NETA		91
---------------	--	----

Como puede observarse, el área de calcetines da una contribución negativa debido a que sus gastos divisionales fueron superiores al

margen que generó.

Este es un caso real en que se decidió cerrar el área de calcetines y desarrollar la de suéteres, obteniendo buenos resultados.

Consideremos otro ejemplo:

Una fábrica de tubos de albañal y tinacos de asbesto, que tiene 3 bodegas para la venta exclusiva de sus productos; quiere conocer la contribución de cada planta y cada bodega, para esto es necesario efectuar el siguiente procedimiento:

- a) Se determina la contribución de cada planta;
 - ventas - Costo de venta.
 - b) Se aplica el costo de ventas de las plantas a cada bodega en proporción a su venta.
 - c) Se calculan las contribuciones que obtienen las bodegas por la venta de los productos de cada planta.
 - d) Se resta de esta contribución los gastos correspondientes a cada bodega, con lo que se obtiene la contribución por bodega.
- Hagámoslo en forma de tabla:

MERCADO DE ASEESTOS, S.A. (mill.)

plantas	totales	bodega	bodega	bodega
		norte	centro	sur
VENTAS				
Venta	28.000	10.100	14.200	3.700
costo ventas	22.561	8.242	11.645	2.674
contribución	5.039	1.858	2.555	0.666

TINACOS

TINACOS				
Ventas	56.000	22.500	32.000	1.500
costo ventas	41.440	15.850	24.480	1.110
contribución	14.560	6.650	7.520	0.390

TOTALES				
Ventas	84.000	32.600	46.200	5.200
costo ventas	64.401	24.132	36.125	4.144
contribución -				
plantas	19.599	8.468	10.075	1.056

Gastos de bodega	2.820	340	1.360	0.620

CONTRIBUCION NETA	16.779	7.628	8.715	0.436

Como puede observarse, las bodegas centro y norte son las que aportan una contribución alta en relación al total.

La bodega sur tiene una contribución baja; es necesario realizar un análisis de las políticas comerciales, precios y promociones de esta bodega, para aumentar su contribución.

Así mismo, la planta elaboradora de tinacos presenta una contribución más alta que la de tubos.

No es posible exagerar la importancia de efectuar éste tipo de análisis, ya que muchísimas empresas desconocen en qué ganan y en qué pierden dinero; y las pérdidas de los malos negocios pueden llevarlos a la quiebra.

Un beneficio adicional de analizar por separado los resultados de las diferentes áreas, es que ayuda a proporcionar elementos de juicio

a los responsables de los centros de utilidad para tomar decisiones inteligentes en cada uno de ellas y en el conjunto de la empresa.

SUBMETODO DE ESTRUCTURA.

Llamamos así a la parte del método económico que representa los gastos fijos. La medida de la eficiencia de una estructura determinada es la disminución de sus gastos, es decir, la estructura es más eficiente mientras menor sea el gasto por peso vendido.

Dado que las funciones de ventas, producción, compras, finanzas son interdependientes, la venta de la empresa no puede ser mayor que la capacidad de la más limitadas de sus funciones; esto se conoce como La Función Limitante.

El principio de la función limitante dice que las plantas se desarrollan hasta el nivel que les permite el más escaso de los elementos nutrientes que requieren para su crecimiento, esto explica por que mejoran las cosechas mediante la aplicación de fertilizantes, que proporcionan precisamente los elementos escasos en el suelo.

pongamos un ejemplo:

Función	MEGATRON RECORDS, S.A. (mill.)	
	capacidad de venta	gastos fijos
Producción	1200.0	102.5
Ventas	850.6	57.1
Administración	1300.0	23.3
Finanzas	990.8	23.0
Limitante	850.6	

La función limitante en el ejemplo precedente es ventas, mientras

las otras funciones tienen capacidad sobrante.

Es importante que el director procure que exista un razonable equilibrio entre las funciones, en particular es esencial que las funciones críticas y más costosas, no se vean limitadas por funciones secundarias. Resulta absurdo, por ejemplo, que una empresa tenga una gran fábrica por carencia de su fuerza de ventas, de insuficientes recursos o suministros para operar.

Posibilidades de mejoría de la estructura.

Es posible mejorar la eficiencia de la estructura de la empresa, analicemos cada una de las posibilidades:

- Ampliando la capacidad de la función limitante, aún cuando implica un aumento en los gastos fijos, mejora la rentabilidad general y reduce el índice de estructura ($g=Gf/V$).
- Reduciendo gastos en funciones excedentes. con ello se logra una reducción de los gastos fijos y un aumento de utilidades sin afectar el volumen de ventas. La reducción de la función excedente puede lograrse disminuyendo o vendiendo terrenos u otros activos improductivos.
- Mejorando la eficiencia de cada función. la mejoría en la eficiencia de las funciones puede lograrse mediante procesos, equipos y métodos de trabajo más productivos, mejoras organizativas, mayor motivación y capacitación del personal.

MÉTODO DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL.

El método de contribución marginal es la parte del método económico que relaciona el margen con las ventas y muestra la contribución de cada producto al margen bruto.

Por lo general, dentro de una empresa cada producto o línea de pro

ductos y cada mercado o tipo de cliente, tiene una rentabilidad diferente, por lo que la rentabilidad general de la empresa es el resultado de las sumas de las contribuciones de cada una de ellas.

Veamos un ejemplo:

MEGATRON RECREOS, S.A.

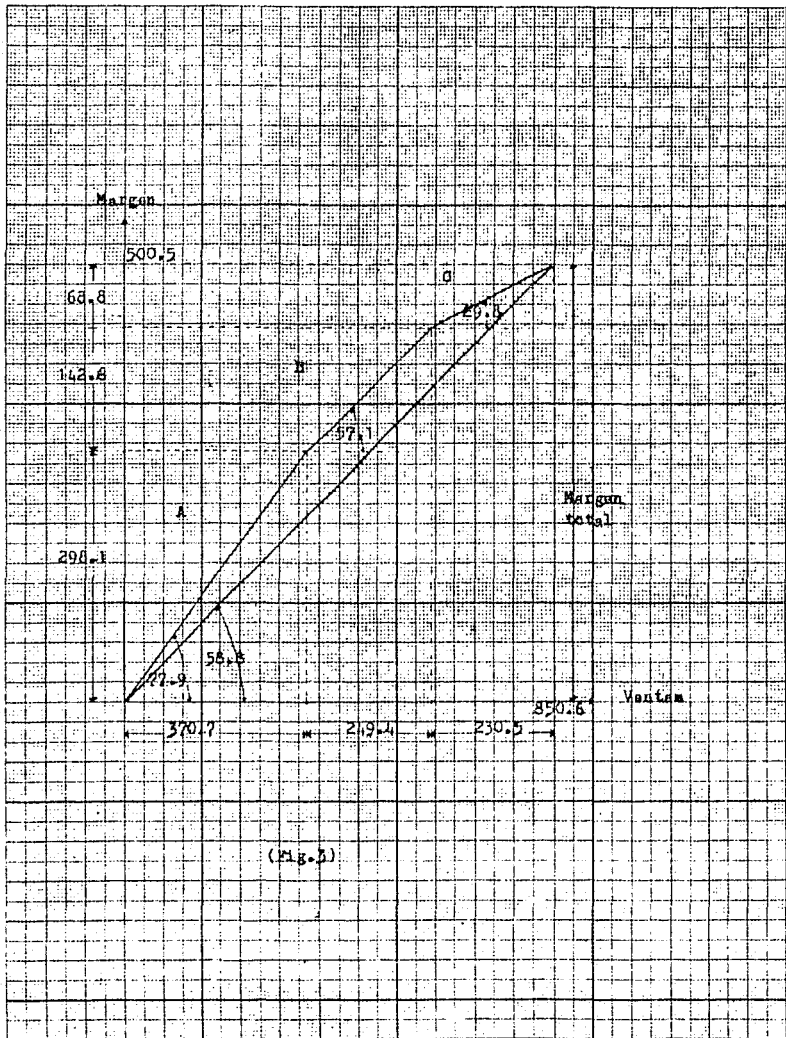
Producto	Venta	costos variables	margen	margen s/venta
A	370.0	81.6	298.4	77.9
B	249.4	106.8	142.6	57.1
C	230.5	161.7	68.8	29.8
TOTALES	850.6	350.1	500.5	58.8

La representación gráfica se muestra en la figura 3.

Mediante éste análisis se observa que el producto A es más rentable que el B y el C (ver margen s/venta) por lo que si no existen limitaciones de tipo comercial, productivo o financiero conviene, en principio, vender más del primero que de los últimos.

La relación entre el margen y las ventas es una medida útil pero imperfecta de la rentabilidad de un producto, ya que lo que vende la empresa es su capacidad instalada para producir o vender o prestar servicios a los clientes. Por tanto, en muchos casos es más apropiado analizar la rentabilidad de cada producto en relación con la capacidad empleada para producirlo o venderlo.

En la industria se emplea la relación por hora-máquina o por hora-hombre, o sea, la relación entre el margen y el costo de transformación del producto, ya que está es, en cierta forma, una medida de



(Fig. 3)

la capacidad empleada para fabricarlo.

Si analizamos el mismo ejemplo con este criterio, la rentabilidad de los diferentes productos es la siguiente:

MEGATRON RECORDS, S.A.

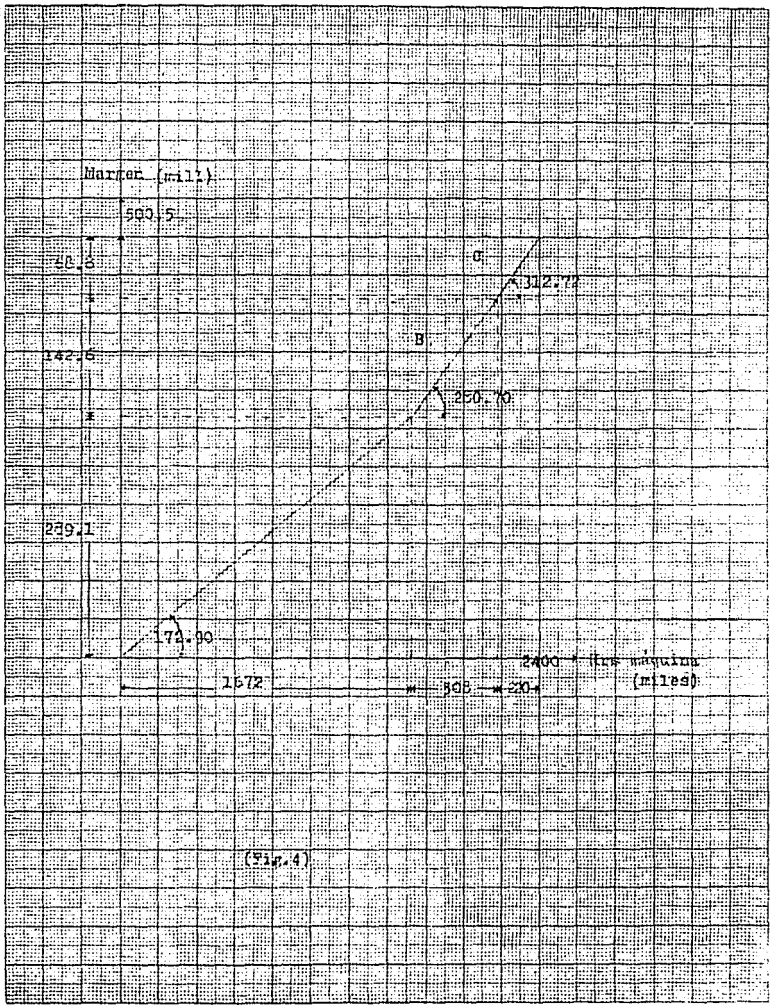
Producto	margen (mill)	horas-máquina (miles)	margen/hrs.-máquina
A	289.1	1672	172.90
B	142.6	508	280.70
C	68.8	220	312.72
TOTAL	500.5	2400	208.52

Su representación gráfica aparece en la figura 4.

En la gráfica se observa que lo que conviene promover más son los productos C y B no el A (ver margen/hrs-maq), según lo indicaba el análisis de rentabilidad sobre ventas.

Aún cuando esta situación puede parecer extraña, en la práctica se encuentran innumerables empresas que venden algunos productos con márgenes muy bajos, y que incluso pierden en algunos de ellos.

En la mayor parte de los casos, esto se debe a la falta de un análisis de rentabilidad por producto, como el que se explicó.



EL METODO FINANCIERO.

El método financiero es una representación gráfica del balance de la empresa, su empleo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.

La construcción del método financiero se basa en el supuesto de que una parte del capital de la empresa se encuentra inmovilizado por inversiones en activos fijos, edificios, instalaciones y equipos; y el resto se emplea en financiar sus operaciones de compras, producción y ventas, complementando con créditos revolventes. Por tanto, la empresa puede alcanzar el volumen de ventas que le permitan sus recursos de operación.

Para comprender mejor el análisis del método económico, hagámoslo con un ejemplo:

REGISTRATION RECORDS, S.A.

(millones)

VENTAS	350.6
caja y bancos	21.7
valores a la vista	0.6
acreedores diversos	4.7
ctas. y doctos. por cobrar	12.5
Inventarios	175.5

materia prima	43.2	
productos proceso	37.1	
prod. terminados	71.4	
refaccs. y varios	21.8	
Otros activos	<u>57.6</u>	
ACTIVO CIRCULANTE		450.6
edificio	160.0	
instalaciones	37.2	
maquinaria, equipo	<u>128.6</u>	
ACTIVO FIJO		<u>325.8</u>
ACTIVO TOTAL		776.4
proveedores	60.1	
acreedores diversos	19.7	
créditos	50.0	
doctos. descontados	<u>66.2</u>	
PASIVO CIRCULANTE	216.0	
PASIVO FIJO	<u>100.0</u>	
PASIVO TOTAL		<u>316.0</u>
CAPITAL CONTABLE		460.4

Efectuemos un análisis de las cuentas anteriores:

CAPITAL FIJO	
activo fijo	325.8
- pasivo fijo	<u>(100.0)</u>
= capital fijo	225.8
CAPITAL CIRCULANTE	
capital total	460.4
- capital fijo	<u>(225.8)</u>

= capital circulante	234.6
CAPITAL DE OPERACION	
activo de operación	450.6
- pasivo de operación (prov. y acr)	(79.3)
= capital de operación	370.8

Empezemos a desglosar cada uno de los conceptos importantes del método financiero:

CAPITAL FIJO (Cf).

Es la parte del capital contable de la empresa que se encuentra inmovilizado por las inversiones fijas, es decir, la diferencia entre los activos fijos (Af) y los pasivos fijos (Pf).

$$Cf = Af - Pf \quad 525.8 - 100.0 = 425.8$$

CAPITAL CIRCULANTE (Cc).

Es la parte del capital de la empresa que está destinada a financiar su operación, es sea, la diferencia entre el capital total (C) y el capital fijo.

$$Cc = C - Cf \quad 460.4 - 225.8 = 234.6$$

CAPITAL DE OPERACION (Co).

Está constituido por la diferencia entre los activos de operación (Ao) y los pasivos de operación (Po) (prov. y acreed.).

$$Co = Ao - Po \quad 450.6 - 79.3 = 370.8$$

CAPITAL DE OPERACION CIRCULANTE (Cod).

Lo constituye el capital circulante más los créditos revolvientes con que se cuentan (cre) (200).

$$Cod = Cc + cre \quad 234.6 + 200 = 434.6$$

INDICE DE CAPITAL DE OPERACION (co).

Es la relación que existe entre el capital de operación y el volumen

de ventas de un periodo dado.

$$co = \frac{Co}{V} = \frac{370.8}{850.6} = 0.435$$

Este índice equivale a la cantidad de recursos que debe tener la empresa por cada venta que realice, o sea, necesita 43.5 centavos - por peso de venta anual.

CAPITAL DE OPERACION REQUERIDO (Cor).

Conociendo el índice del capital de operación, es posible determinar los recursos que se necesitan para vender cualquier volumen de producción.

Dado que $co = \frac{Co}{V}$, los recursos necesarios para vender cualquier volumen son: $Co = co \times V$; de manera que si la empresa proyecta - vender 1200 en vez de 850.6, necesita:

$$1200 \times 0.435 = 522.0 = Cor$$

La representación de ésta situación viene dada en la gráfica 5. EXCEDENTES O FALTANTES.

Es la diferencia entre el capital de operación disponible y el - capital de operación empleado o requerido .

$$Ex = Cod - Co(óCor) = 434.6 - 370.8 = 63.8$$

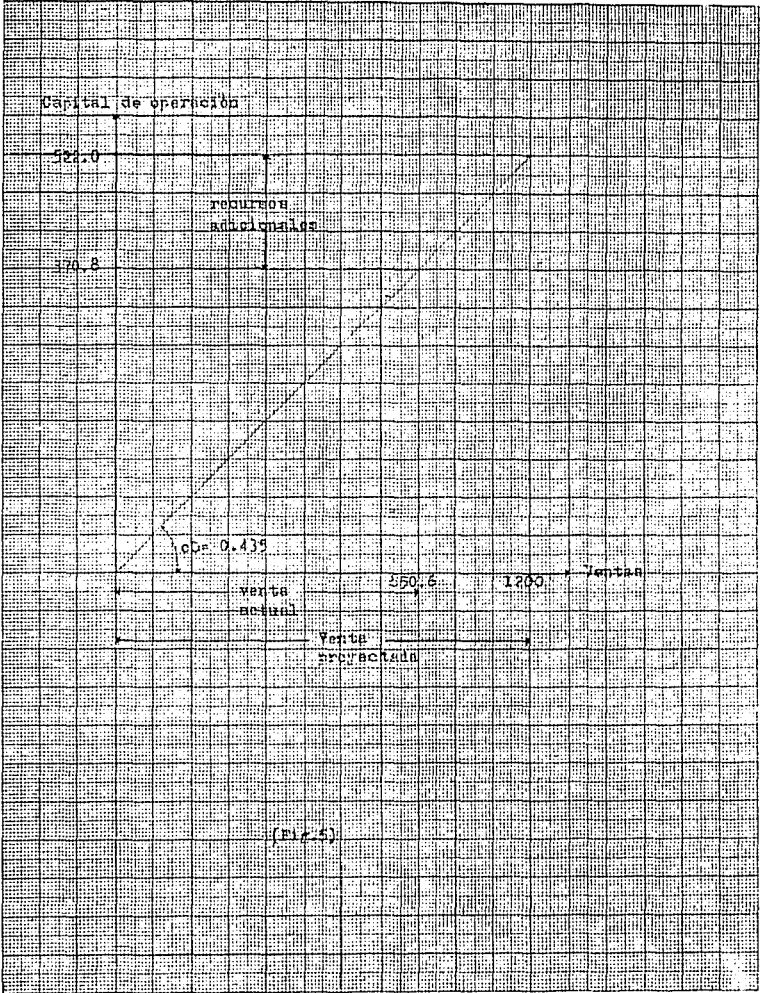
CAPACIDAD FINANCIERA DE VENTAS (CFV).

Con objeto de determinar la capacidad financiera de ventas es necesario dividir el total de recursos de operación disponible entre el índice de capital de operación:

$$\text{Capacidad Financiera Ventas} = \frac{\text{Capital de operación disponible}}{\text{Índice de capital de operación}}$$

Substituyendo los valores en el ejemplo:

$$CFV = \frac{Cod}{co} = \frac{434.6}{0.435} = 999.1$$



Lo anterior significa que la empresa tiene recursos para financiar un volumen de 999.1 como límite de ventas. (fig 6).

Como podrá observarse en la gráfica, la empresa no puede alcanzar el volumen proyectado de 1200, ya que su nivel máximo de recursos sólo alcanza a financiar 999.1; necesitaría modificar sus políticas económicas y su estructura financiera.

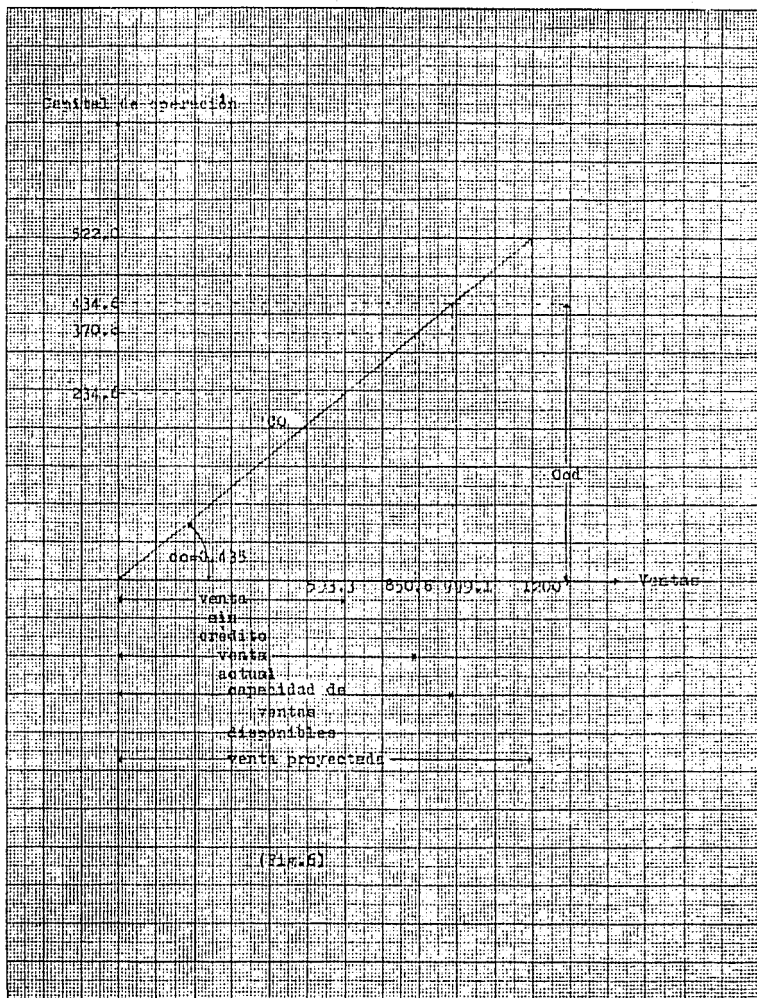
En la gráfica se observa que sin emplear créditos a corto plazo - (sólo capital circulante), la empresa podría vender únicamente 39.3 (204.6/0.435); si vende menos tendrá excedentes en tesorería pero si vende más de su capacidad (999.1) tendrá faltantes y empezará a padecer por falta de dinero, a menos que modifique su estructura financiera.

De hecho, cuando se está vendiendo más de lo que se puede financiar desahogadamente, se presenta un cuadro muy complejo y común en las empresas con problemas financieros, que consiste en una insuficiencia generalizada de recursos.

Los métodos económico y financiero están basados en:

Saldívar, Antonio, "Planeación financiera de la empresa". México 1977

Trillas, pags. 39-45 y 71-81



APALANCAMIENTO.

"Es el mejoramiento de la rentabilidad de una empresa a través de su estructura financiera y operativa." (1)

Existen tres clases de apalancamiento: el operativo, el financiero y el total.

APALANCAMIENTO OPERATIVO O COMERCIAL.

"Se presenta en empresas con elevados gastos fijos y bajos costos variables, como consecuencia del establecimiento de procesos de producción altamente automatizados.

$$AO = \frac{UV(PV - CV)}{UV(PV - CV) - GFT} \times 100$$

Donde:

AO = apalancamiento de operación.

UV = unidades vendidas.

PV = precio de venta unitario.

CV = costos variables unitarios.

GFT = gastos fijos totales." (2)

Veamos un ejemplo del apalancamiento operativo:

Una empresa vende sus productos a \$10 por unidad, sus costos variables por unidad son de \$5, sus gastos fijos totales son de \$25.

Presentaremos un cuadro con ventas de 5, 10 y 15 unidades, tomado como base la venta de 10 unidades.

(1) Moreno Fernández, "Las finanzas en la empresa". Ob., cit., pag. 292

(2) Fernando Moreno, "Flaqueación financiera para épocas normal y de inflación". Ob., cit., pag. 50

	caso A	caso B	caso C
unidades vendidas	5	10	15
ventas netas(10c/u)	50	100	150
- costos variables(5)	25	50	75
- gastos fijos totales	<u>25</u>	<u>25</u>	<u>25</u>
UTILIDAD DE OPERACION	0	25	50
UTILIDAD EN %	-100%	0	+100%

De la anterior tabla podemos concluir que:

- Una disminución del 50% en las ventas (de 10 a 5), produce una disminución del 100% en las utilidades de operación (de 25 a 0).
- Un aumento del 50% en las ventas (de 10 a 15), produce un aumento del 100% en las utilidades de operación (de 25 a 50).

Calculemos su apalancamiento mediante la fórmula dada:

$$AO = \frac{10(10 - 5)}{10(10 - 5) - 25} \times 100$$

$$AO = \frac{50}{50 - 25} \times 100$$

$$AO = 2 \times 100 = 200\%$$

Se tiene un apalancamiento del 200% a un nivel de 10 unidades, es decir, los gastos fijos totales de 25 actúan como una palanca contra la cual las ventas operan para generar cambios muy significativos en las utilidades de operación.

Por lo tanto, cada \$1 de aumento en las ventas aumenta \$2 la utilidad de operación y viceversa.

Existe otra forma de calcular el grado de apalancamiento:

"Para medir el grado de apalancamiento operativo que tiene una empresa se requiere aplicar la siguiente fórmula:" (3)

$$\frac{V - CV}{(V - CV) - GF} = \frac{CM}{CM - GF} = \frac{CM}{UAIT}$$

de donde:

V = ventas

CV = costo de ventas.

GF = gastos fijos

CM = contribución marginal.

UAIT = utilidad antes de impuestos e intereses.

Veamos un ejemplo:

	A	B	C	D
V	\$1000	\$1000	\$1500	\$1000
CV	<u>800</u>	<u>400</u>	<u>500</u>	<u>500</u>
CM	200	600	1000	500
GF	<u>---</u>	<u>400</u>	<u>800</u>	<u>200</u>
UAIT	200	200	200	200

Aplicando la anterior fórmula tenemos que:

$$\text{opción A} = \frac{200}{200-0} = \frac{200}{200} = 1$$

$$\text{opción B} = \frac{600}{600-400} = \frac{600}{200} = 3$$

$$\text{opción C} = \frac{1000}{1000-800} = \frac{1000}{200} = 5$$

$$\text{opción D} = \frac{500}{500-300} = \frac{500}{200} = 2.5$$

En la opción A el resultado es la unidad, lo que indica el punto de partida para medir el apalancamiento ya que en este caso no existen gastos fijos.

En la opción B el resultado es 3, lo que significa que la utilidad antes de intereses e impuestos cabe 3 veces en la contribución marginal. Esto indica que tiene una palanca de 3 a 1.

En la C el resultado es 5 y en la D tiene una palanca de 2.5 a 1. Hagámos un análisis más profundo de los resultados de cada una de las cuatro opciones:

- En la opción A, el resultado es la unidad; lo cual significa que la contribución marginal es igual a la utilidad antes de intereses e impuestos, por la razón de que los gastos fijos no existen. Todo lo que genera de contribución marginal será utilidad; si quiere mejorar su rentabilidad buscará reducir los costos variables.
- En la opción B se tiene un resultado de 3, lo que quiere decir - que cada 3 pesos que se generan como contribución marginal un peso es de utilidad; los otros 2 pesos son destinados a cubrir los gastos fijos.

Cabe mencionar que en esta opción los gastos fijos (400) son altos en relación a la contribución marginal (600) de ahí que resulte la palanca de 3 a 1.

Si se quiere reducir la palanca operativa, se requieren dos cosas:

- reducir los gastos fijos,
 - aumentar significativamente las ventas.
- La tercera opción tiene una palanca de 5 a 1; por cada 5 pesos que integran la contribución marginal, un peso es para integrar las utilidades, los 4 restantes son para cubrir los gastos fijos. Se observa que las ventas con ya muy elevadas (1500) pudiendo tener una palanca mejor, pero también los gastos fijos se han elevado (a 800) lo cual reduce una palanca de 5 a 1.

La mayor parte de los recursos obtenidos, son destinados a solventar los altos gastos fijos y una mínima parte ingresa a las utilidades de la empresa.

- La opción D con ventas de 100 y gastos fijos de 300 es la alternativa que arroja una palanca más provechosa que las dos anteriores. Tiene una palanca de 2.5: de cada 2.5 pesos, 1 es de utilidad; su mejor palanca está en el hecho de tener gastos fijos más reducidos, entonces, una contribución marginal modesta basta y sobra para cubrir los gastos fijos dado que son bajos.

De todo lo anterior podemos concluir que:

A mayor apalancamiento, mayor riesgo ya que se requiere una contribución marginal mayor que permita cubrir los gastos fijos.

RIESGO DE OPERACION.

"Es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los gastos fijos de una empresa." (4)

El administrador financiero debe decidir cual es el nivel aceptable de riesgo operativo, tomando como base que éstos en aumento se justifican cuando aumentan las utilidades que se es, eran como resultado de un aumento de ventas.

APALANCAMIENTO FINANCIERO

"Herramienta o técnica o habilidad del administrador para utilizar el costo por intereses financieros, para maximizar utilidades netas por efectos de los cambios en las utilidades, es decir, los intereses por préstamos actúan como una palanca contra la cual las utilidades trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa." (5)

$$AF = \frac{UO}{UO - IF} \times 100 \quad \text{donde:}$$

AF = apalancamiento financiero.

UO = utilidad de operación.

IF = intereses financieros.

Clasificación.

Palanca Financiera positiva.-cuando las obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, es decir, la tasa de rendimientos que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los préstamos.

Palanca Financiera negativa.-cuando la tasa de rendimiento es menor a la tasa de interés que se paga por los préstamos.

Palanca Financiera neutra.-cuando la tasa de rendimiento de los activos de una empresa, es igual a la tasa que se paga por los fondos conseguidos a préstamo.

RIESGO FINANCIERO.

Peligro o inseguridad de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros por concepto de intereses.

APALANCAMIENTO TOTAL.

"Es el reflejo en el resultado de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa por el producto del apalancamiento de operación y financiero." (6)

$$AT = \frac{UV(V-V)}{UV(V-V) - GFT - IF} \times 100$$

(4) Perdomo Moreno, idem, pag. 54.

(5) Idem, pag. 55.

RIESGO TOTAL

"Es el peligro de no estar en condiciones de cubrir el producto -
del riesgo de operación y el riesgo financiero." (7)

(6) Idem, pag. 56

(7) Idem, pag. 57

LOS PRESUPUESTOS.

Una definición de lo que es un presupuesto es la siguiente:

Es el estudio y determinación anticipada del monto de cada uno de los renglones que conforman los estados financieros principales.

VENTAJAS del uso de presupuestos.

El conocer de antelano los posibles resultados de la empresa en un periodo posterior próximo, digamos el de un año, es indicativo de los beneficios que esto puede reportar a la administración del negocio que los puede utilizar para una adecuada toma de decisiones.

Su formulación traerá consigo las siguientes ventajas:

- Conocer anticipadamente los hechos.
- Tomar decisiones adecuadas oportunamente.
- Evitar inversiones innecesarias o gastos inútiles.
- Permitir una mejor disponibilidad de sus recursos.
- Coordinar sus principales operaciones de venta con la producción.
- Controlar sus desembolsos, y
- Establecer parámetros que sirvan para el futuro presupuesto.
- Proporcionan información futura y la dirección de la empresa tiene la posibilidad de considerar las distintas alternativas con suficiente antelación para poder hacer una evaluación adecuada de dichas alternativas y tomar decisiones convenientes.

Los presupuestos constituyen herramientas muy valiosas para la planeación y control en la empresa, cuya utilización adecuada redundará en un beneficio general.

CLASIFICACION.

Los principales presupuestos que se usan en los negocios son:

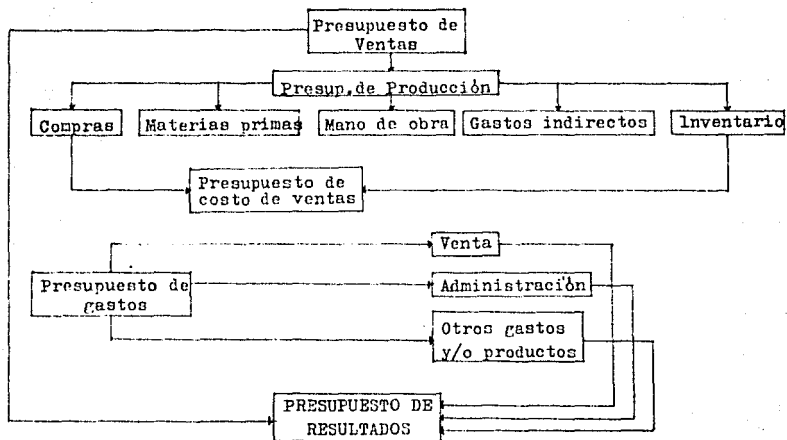
- Presupuesto de operación.-se elabora tomando como base la estructura de la organización y asignando a los directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De ésta forma una persona es la responsable de las ventas, otra de producción, otra de compras, etc.
- Presupuesto de inversiones permanentes.-también llamado de capital: está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Son los llamados proyectos de inversión, cada proyecto deberá tener la justificación que lo apoye.
- Presupuesto financiero.-está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como con las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos así como la composición del capital, etc.

Para los fines del presente trabajo, desarrollo a continuación un presupuesto de operación.

La preparación del presupuesto de operación equivale a la formación de un estado de resultados presupuestado, por lo tanto, se tendrán que presupuestar cada uno de los elementos que forman el estado de resultados o de pérdidas y ganancias.

Por lo consiguiente se irán siguiendo por la elaboración de dicho presupuesto cada uno de los recuadros que patentizan en forma gráfica los pasos de su elaboración.

El cuadro aparece en la figura 7.



(Fig.7)

El cuadro anterior señala que primeramente deberá elaborarse el presupuesto de ventas que servirá como base para formular los restantes presupuestos.

Es fácil comprender que partiendo de la meta de todo negocio que es la obtención de ingresos a través de la venta de productos, se hace lógico pensar que si a todo ingreso que le corresponde un costo, éste deberá ser determinado mediante la combinación de los tres elementos que lo forman: materia prima directa, mano de obra directa y los gastos indirectos de producción, pasando por la debida adquisición de materias primas en función a sus predicciones y a los inventarios al inicio de sus operaciones y a los que deben de dejar como finales para que la empresa mantenga sus operaciones habituales en su proceso productivo.

Independientemente de lo anterior, se elaborarán los presupuestos de costo de distribución que estará íntimamente ligado con el presupuesto de ventas.

Teniendo formulados los presupuestos correctos, se utilizarán para integrar el estado de resultados presupuestado.

CASO PRACTICO

La gerencia de la empresa "La bola", S.A. dedicada a la transformación de tres materias primas en productos industriales, nombra un comité para que se encargue de la elaboración de los presupuestos para el año de 1969.

Todos los datos correspondientes para el año 1968, serán la información con la que cuente el comité y las alternativas presentadas estarán basadas en supuestas investigaciones de mercado, de pro-

ducción, de proveedores, de contratos de servicios, de trabajo, de planes de publicidad, etc.

PRESUPUESTO DE VENTAS.

cuadro 1

1988			
productos	unidades vendidas (miles)	precio de venta (miles)	total de ventas (millones)
1	100	\$2.00	\$ 200
2	50	1.00	50
3	30	5.00	150
Totales			\$ 400

Suponiendo que para 1989 las ventas del producto 1 aumenten, según estudio de mercado, un 30%; para el producto 2 disminuyan en un 10% y para el producto 3 se conserven estables.

En lo que respecta al precio de venta, estos aumenten debido al ajuste de precios establecidos en el mercado.

1 9 8 9			
productos	unidades vendidas (miles)	precio de venta (miles)	total de ventas (millones)
1	130	\$2.64	\$343
2	45	1.00	49
3	30	6.00	180
Totales			\$572

El total de ventas calculadas para el año de 1989 es de 572 millones, pasemos a elaborar el presupuesto de producción :

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

cuadro 2

	1	2	3
	(miles)	(miles)	(miles)
Presupuesto de ventas (cuadro 1)	130	45	30
+ Inventario final 31/XII/1969	36	12	6
SUMA	166	57	36
- Inventario inicial 1/1/1969	22	3	6
PRODUCCION REQUERIDA	144	46	30

Los productos terminados deben de poseer un peso aproximado de 2 kilos, de los cuales 1.5 kilos deben de ser de materia prima - A, B y C para los productos 1, 2 y 3 respectivamente: sólo la materia prima D es ocupada por los tres productos en una proporción de 500 gr.

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS

cuadro 3

Materia prima A, B y C = 1.500 kg.

D = 0.500 kg.

2 kilos por producto terminado

materias primas	productos			totales
	1	2	3	
A	216			216
B		72		72
C			45	45
D	72	24	15	111

Determinados los totales de materia prima necesaria para la -
 producción requerida, se elabora el presupuesto de compras de -
 materias primas:

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

cuadro 4

Materias primas	unids.re queridas (miles)	+ I.F. 31/XII/89 (miles)	- I.I. 1/I/89 (miles)	unids.a comprar (mil.)	costo unit. (mil.)	costo total (mill.)
A	216	54	18	252	\$450	\$113.4
B	72	12	12	72	600	43.2
C	45	15	20	40	900	36.0
D	111	36	13	134	300	40.2
Total						\$232.8

El siguiente paso es la elaboración del:

PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS

cuadro 5

Materia prima

Materias primas	unidades (miles)		costo por unidad		Costo Total (millones)	
	1/I/89	31/XII/89	1/I/89	31/XII/89	1/I/89	31/XII/89
	(cuadro 4)					
A	18	54	\$400	\$450	\$ 7.2	\$24.3
B	12	12	550	600	6.6	7.2
C	20	15	650	900	17.0	13.5
D	13	36	250	300	3.3	10.8
Totales					\$34.1	\$55.8

Productos terminados

(Cuadro 2)

Productos	u n i d a d e s		costo por unidad		Costo Total	
	(miles)		(miles)		(millones)	
	1/I/89	31/ XII/89	1/I/89	31/XII/89	1/I/89	31/XII/89
1	22	36	\$ 1.0	\$1.25	\$22.0	\$45.0
2	9	12	1.9	2.00	17.1	24.0
3	6	6	4.4	4.50	26.4	27.0
Totales					\$65.5	\$96.0

El procedimiento que se sugiere para obtener los costos totales es el siguiente:

Las unidades del 1/I/89 se multiplican por el costo por unidad del 1/I/89 obteniéndose el costo total del 1/I/89. El mismo procedimiento se sigue para conocer los del 31/XII/89.

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

cuadro 6

	1/I/89	31/XII/89(mil.)
<u>Tipo de inventario</u>		
Materias primas (cuadro 5)	\$34.1	\$55.8
Productos en proceso	----	----
Productos terminados(cuadro 5)	65.5	96.0
Totales	\$99.6	\$151.8

PRESUPUESTO DE LAO DE OBRA DIRECTA

cuadro 7

Producto	producción (cuadro 2)	costo por unidad(mil.)	Costo Total (millones)
1	144	300	43.2
2	48	300	14.4
3	30	600	18.8
Total			\$75.6

PRESUPUESTOS DE GASTOS INDIRECTOS DE

PRODUCCION

CUADRO 8

<u>Concepto</u>	<u>Importe (miles)</u>
Mano de obra indirecta	\$15.600
Material indirecto	28.400
Energía eléctrica	7.000
Renta de planta	12.400
Depreciación maquinaria	13.600
Seguros daños	1.600
Gastos varios planta	<u>28.400</u>
Total	<u>\$107.000</u>

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

cuadro 9

	<u>(millones de \$)</u>	
Materias primas:		
Inventario inicial al 1/I/89 (cuadro 5)	\$ 34.1	
Más compras (cuadro 4)	<u>232.8</u>	
	SUMA	\$266.9
Menos: Inventario final al 31/III/89 (cuadro 5)	<u>55.8</u>	<u>\$211.1</u>
Mano de obra directa (cuadro 7)		75.6
Gastos indirectos de producción (cuadro 8)		<u>107.0</u>
Costo Total de Producción		333.7
Más inventario inicial de productos - terminados al 1/I/89 (cuadro 5)		<u>55.5</u>
	SUMA	\$459.2
Menos inventario final de productos - terminados al 31/III/89 (cuadro 5)		<u>76.0</u>
COSTO DE VENTAS PRESUPUESTADO		<u>\$383.2</u>

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

cuadro 10

<u>Concepto</u>	<u>Importe(millones)</u>
Sueldos de las gerencias	\$ 3.0
Sueldos de vendedores	5.0
Comisiones	28.8
Gastos de viaje	7.0
Renta de oficinas	3.0
Depreciación de vehículos	1.0
Publicidad	3.0
Otros gastos de ventas	\$ 6.0
Total	<u>\$ 56.0</u>

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

cuadro 11

<u>Concepto</u>	<u>Importe(millones)</u>
Sueldos de las gerencias	\$ 8.0
Sueldos a empleados	15.0
Comisiones	3.0
Depreciación equipo de oficina	1.0
Gastos de provisión	5.0
amortización de gastos de instalación	1.0
Otros gastos administrativos	<u>15.0</u>
Total	<u>\$ 48.0</u>

PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS Y

OTROS PRODUCTOS

cuadro 12

<u>Productos</u>	<u>Importe (mill.)</u>
Financieros:	
descuentos sobre compras	\$ --
intereses cobrados	--
otros productos	--
venta de inversiones	--
	<u>SUMA</u>
	\$ --
Gastos financieros	
intereses pagados	\$8.4
descuentos sobre ventas	7.2
reclamas	--
	<u>SUMA</u>
	<u>\$15.6</u>

PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS

	(millones)
VENTAS (cuadro 1)	\$ 572.0
COSTO DE VENTAS (cuadro 9)	<u>383.2</u>
UTILIDAD BRUTA	\$ 200.8
GASTOS DE OPERACION	
gastos de ventas (cuadro 10)	356.0
gastos de admón. (cuadro 11)	<u>45.0</u>
UTILIDAD DE OPERACION	\$ 104.8
otros gastos (cuadro 12)	<u>15.6</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 89.2
impuesto sobre la renta	337.5
part.a los trabaj.en utilidad.	<u>6.9</u>
UTILIDAD NETA	<u>\$ 42.8</u>

Con el presupuesto del Estado de Resultados, la empresa "La bola" puede darse cuenta del volumen de utilidad que tendrá si alcanza el volumen de ventas presupuestado.

Para alcanzar dicho nivel de ventas, necesita prever los recursos monetarios que aseguren dicho volumen de lo contrario su utilidad neta será menor.

Necesita calcular su índice de rentabilidad económica para poder conocer el monto total de recursos que se necesitan para financiar el volumen de ventas presupuestado: además necesita calcular el total de recursos disponibles y en el caso de que existan faltantes recurrir a un crédito.

LOS PRONOSTICOS

"Pronosticar puede definirse como la técnica para trasladar experiencias pasadas dentro de los acontecimientos futuros." (1)

"Es una proyección financiera de una empresa con la intención de predecir lo que va a pasar en un periodo o ejercicio futuro" (2)

TIPOS DE PRONOSTICOS.

Existen diferentes tipos para enfocar un pronóstico. El uso de éstos pronósticos depende de la naturaleza de la empresa, los productos que fabrica o compra, sus recursos, etc.

Los tipos comúnmente empleados son:

a) Opinión de ejecutivos y conjeturas de intuición.

Uno de los tipos más usados y que influye en las técnicas de pronóstico, es la simple utilización de las opiniones e intuiciones de la administración. Uno sería empezar con los ejecutivos de más alto rango en la empresa para que evalúen sus estimaciones de manera personal, discutiendo posteriormente su evaluación.

Otro sería empezar con los ejecutivos de menor rango, preguntando a cada vendedor sus estimaciones en la demanda de sus clientes.

b) Análisis de indicadores económicos.

Este tipo es el simple proceso de correlacionar las ventas de ciertos productos con índices de actividad económica e industriales. Los índices más empleados son:

Ingreso personal, producto nacional bruto, precios al consumidor, ingreso nacional bruto, depósitos bancarios y precios al mayorista.

Algunos índices sobresalientes aparecen publicados en folletos y revistas tales como: expansión, transformación, el poder de compra Mexicano, etc. así como los anuarios estadísticos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

c) Ajuste exponencial.

Esta es una técnica estadística muy especial de promedios - móviles, en la que no se usa una colección excesiva de los registros en la demanda de las ventas acortando con éllo el tiempo requerido para analizar pronósticos.

d) Mínimos Cuadrados.

Este nos sirve para extrapolar la deranda histórica pasada.

Para aplicar éste tipo en los pronósticos, es necesario saber:

La línea recta se define con la ecuación:

$$Y = a + bX \quad \text{en donde:}$$

Y = valor de la tendencia para el periodo X

X = periodo de tiempo.

a = valor de Y en un punto base.

b = pendiente o monto de aumento o disminución en Y por cada cambio unitario en X.

Se emplean las ecuaciones:

$$\begin{aligned} \sum Y &= na + b\sum X \\ \sum XY &= a\sum X + b\sum X^2 \end{aligned} \quad (1)$$

Haciéndolo con un ejemplo:

Supóngase que la gerencia de ventas conoce la demanda histórica de su producto en los siguientes años:

Año	demanda en millones
1985	106
1986	119
1987	110
1988	122
1989	130

A la gerencia de ventas le interesa conocer la demanda para el año siguiente. Usando el método de mínimos cuadrados se procederá de la siguiente manera:

Año	(demanda) Y	X	XY	X ²
1985	106	-2	-216	4
1986	119	-1	-119	1
1987	110	0	0	0
1988	122	1	122	1
1989	<u>130</u>	<u>2</u>	<u>260</u>	<u>4</u>
	Y = 589	X = 0	XY = 47	X ² = 10

valor n = 5 periodos

aplicando la fórmula: (1)

$$589 = 5a + 0$$

$$47 = 0 = 10b$$

despejando las incógnitas:

$$a = 117.8$$

$$b = 4.7$$

aplicando los valores encontrados en la ecuación de la recta:

$$Y = 117.8 + 4.7X$$

el pronóstico para el año de 1990 será:

$$Y = 117.8 + 4.7(3)$$

$$Y = \underline{131.3 \text{ unidades}}$$

Para el año de 1990 la demanda será de 131'300,000 unidades.

Los pronósticos financieros se enfocan principalmente a ventas, por ser la base para integrar toda una serie de pronósticos financieros conocidos como presupuestos.

Una vez calculada la demanda probable de un producto por medio de un pronóstico financiero, como los mínimos cuadrados, se tiene el dato para empezar a elaborar todos los presupuestos con el fin de integrar el presupuesto del estado de resultados.

Una vez que la empresa conoce su nivel de ventas, aunque este dato sea presupuestado, debe de empezar a determinar las formas de allegar recursos para alcanzar el volumen de ventas que señala el presupuesto del estado de resultados, debe de empezar a seleccionar las alternativas de financiamiento que más le convengan; debe de analizar cada una de sus Fuentes de Financiamiento.

(1) Velázquez Mastreta, Gustavo. "Administración de los sistemas de producción" México 1964, Limusa, pag. 141

(2) Berdugo Moreno. "Elementos básicos de Admón. Fin." ob., cit., pag. 145

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA DENTRO DE LAS VENTAS.

Su importancia radica en el hecho de que le permite al administrador o gerente de ventas analizar y evaluar posibles resultados, dentro del área de ventas, derivados de la aplicación de diferentes métodos de planeación financiera.

Dichos métodos proporcionan al administrador información acerca de los resultados que se esperan al tomar tal o cual acción, es decir, antes de empezar a vender el o los productos fabricados o comprados por la empresa se deben de elaborar estimaciones para conocer anticipadamente los resultados.

Con el auxilio de los métodos de planeación financiera aplicados a las ventas, el administrador puede conocer con antelación:

- La demanda que existe en el mercado de su producto.
- La capacidad financiera del área de ventas, en otras palabras, el monto total de ventas que puede llevar al cabo el área sin padecer faltantes o excedentes de recursos monetarios.
- En caso de que se proyecta vender más allá de la capacidad financiera, le permite determinar el costo de las ventas marginales por lo tanto puede conocer la cantidad de recursos extra que necesitará el área para poder financiar dicho aumento en las ventas.
- Con esta determinación, el administrador podrá empezar a seleccionar las mejores fuentes de financiamiento que aporten los recursos que se necesitarán.

- Si la empresa no puede alcanzar el volumen de producción que se estima se podrá vender, empezará a considerar el costo de aumentar la capacidad instalada.
 - Determinar el umbral de cobertura de la organización, es decir, el punto en el cual las ventas totales son iguales al costo total.
 - Conocido lo anterior, puede empezar a planear las utilidades dado que sabe el número de unidades necesarias para vender y no tener pérdidas.
 - Conocer el margen de contribución total que se genera al vender el número de artículos pronosticados en la demanda.
 - Si son varios artículos, el margen de contribución individual.
 - Especificado el margen de contribución, puede empezar a analizar el monto de los gastos fijos dado que aquél menos éste son las utilidades.
 - Al ver el monto de gastos fijos podrá notar su influencia dentro de las utilidades y empezar a tratar de reducirlos ya que su reducción significara más utilidades.
 - Podrá conocer la proporción que guardan el margen total y los gastos fijos conocido como índice de estructura.
 - Al conocer las posibles utilidades podrá determinar su grado de apalancamiento y ver si el precio de venta es el adecuado.
 - Todas las posibles inversiones que se necesitarán realizar se analizarán en el presupuesto.
- Conocer todo lo anterior le servirá como un parámetro de comparación al empezar a tomar decisiones dentro del Área de ventas.

El administrador o gerente de ventas podrá analizar y evaluar cada uno de los resultados estimados tomando en consideración aquellos que proporcionen un mayor beneficio a la organización.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Todas las empresas tiene su forma de obtener recursos,unas em -
presas tiene una estructura financiera lo bastante sólida para
generar recursos propios ante cualquier contingencia.

Otras,por el contrario,deben de acudir a créditos para solventar
los problemas inmediatos que se les presenten en el corto plazo.
En fin,son variadas las formas en que las organizaciones se alle
gan de recursos.

Todas estas formas constituyen sus fuentes de financiamiento,es
decir,todas las alternativas posibles con que cuenta una empresa
para obtener recursos económicos o materiales según sea el caso.
Las fuentes de financiamiento son de dos tipos:

Internas.-son los recursos que genera la propia organización,-
aquellos recursos que la propia empresa posee sin re-
currir a fuentes externas.

Externas.-una vez que la organización no puede solventar la to-
talidad de los recursos requeridos,tiene que recurrir
a débitos externos;tales créditos constituyen las fuen-
tes de financiamiento externas.

Son recursos no generados por la empresa y que aportan
personas ajenas a ella.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS.

Dentro de las fuentes de financiamiento internas tenemos:

- Utilidades retenidas.-son recursos que se obtienen de las ope-
raciones normales de la empresa y constituyen una -

fuente negociada de crédito ya que por un lado está el pago de dividendos a los accionistas, por el otro, evitar que la empresa se descapitalice.

- Depreciación y amortización de activos.-la depreciación es una fuente de financiamiento, pues aunque no brinda fondos en efectivo acrecenta los recursos disponibles al destinar parte de los ingresos propiamente dichos al reemplazo de los bienes que forman parte del activo fijo y los cuales, su misma naturaleza, van perdiendo valor por su utilización y por el transcurso del tiempo también, y no por eso menos importante, las depreciaciones y amortizaciones aligeran la carga fiscal al ser consideradas como integrantes de los gastos.
- Emisión de acciones.-las aportaciones de los socios de una empresa siempre han sido el medio de financiamiento más recurrido por empresas cuya estructura financiera es deficiente. Sin embargo, cuando se efectúa una nueva emisión de acciones se tiene el inconveniente del aumento del número de socios teniendo como consecuencia que los accionistas mayoritarios dejen de serlo y además de que los nuevos socios hagan uso de sus derechos, sin embargo, se tiene la ventaja de que la sociedad no se carga con el pago de intereses, a la vez de que si es implementada una sana política de dividendos se hace ésta opción aún más atractiva.
- Aportación de capital por los socios.-cuando no se quiere emitir acciones, ni contratar un crédito, los socios pueden apor

tar una determinada cantidad de recursos propios que se les tomará como un aumento en la participación en la empresa.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS.

- Arrendamiento financiero.-es una fuente de financiamiento regulada por un contrato a largo plazo,y consiste en que una empresa adquiera ciertos activos sin necesidad de hacer grandes inversiones de inmediato,ya que comprende la obligación de hacer pagos fijos que pueden considerarse como la amortización del capital y el pago de intereses al vendedor.
- Emisión de obligaciones.-según la ley de títulos y operaciones de créditos,las sociedades anónimas pueden emitir obligaciones que representan la participación individual de sus tenedores en un crédito colectivo constituido a cargo de la sociedad emisora.
- Adelantos recibidos de los clientes.-ofrecer un descuento por pronto pago o simplemente por política puede propiciar recibir pagos antes de que el cliente recibe la totalidad o parte de la mercancía;ese dinero constituye un gran recurso.
- Cuentas por pagar.-las compras en cuenta abierta son la fuente principal de financiamiento a corto plazo,ya que incluyen todas las transacciones en las cuales se compra mercancía pero no se firma un documento formal para dejar constancia de la obligación del comprador con el vendedor.
- Préstamos bancarios.-todos los que otorgan las sociedades na

cionales de crédito entre los cuales están:

- Descuentos.-en esta operación de crédito una persona física o moral transmite en propiedad al banco letras de cambio o pagarés que aún no esten vencidos. Estos documentos deberán ser provenientes de la compra-venta de mercancías o uso de servicios. Del monto total se descontarán los intereses.
- Quirografarios.-quiros = manos;grafos = firma.

son quirografarios porque la garantía es que se firman, de mano, un pagaré; y el de un aval.

Quirografarios con garantía colateral.-independientemente de contar con la firma del acreditado estan los documentos colaterales como letras de cambio, pagarés, acciones de empresas.

- Préstamos prendarios.-llamados tambien pignoraticios. Para otorgar crédito el banco necesita una garantía no inmueble la cual se documenta en un pagaré y quedando en resguardo en un almacén de depósito.

Todos los anteriores créditos son otorgados por un banco de primer piso, o sea, todas las sociedades nacionales de crédito.

Existen otro tipo de créditos pero son otorgados por un banco de segundo piso, es decir, todas las instituciones de fomento, fiducias que apoyan con un interés blando preferencial.

Existen dos fondos de fomento que apoyan a la pequeña industria:

- El FOGAIL y,
- El FONEL.

Haré a describir los dos fondos de fomento:

"FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA."
(FOGAIN)

"El H. Congreso de la Unión expidió la ley del FOGAIN misma que fué publicada por el diario oficial de la federación el 30 de diciembre de 1953, quedando así creado un mecanismo mediante el cual se ponía al alcance de los industriales créditos baratos y oportunos, necesarios para el desarrollo y explotación de sus empresas.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Nacional Financiera expidieron sus reglas de operación el 6 de abril de 1954. El fondo funciona como un fideicomiso entre la Secretaría de Hacienda y Nacional Financiera, en virtud del cual ésta institución actúa como fiduciaria para administrar los recursos que se le encomiendan, destinados al financiamiento de la pequeña y mediana empresa.

TIPOS DE CREDITO.

- De Rehabilitación y Avío.
- Refaccionario.
- Hipotecarios Industriales. (1)

El monto de los créditos que otorga FOGAIN dependen del tamaño de la empresa y su localización dentro de las zonas económicas que existen dentro de nuestro país.

(1) Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.

El diario oficial de la federación menciona que las zonas económicas que existen en nuestro país son:

"I.-zona de desarrollo portuario y zonas fronterizas.

II.-zona de desarrollo urbano o resto del país.

IIIA.-crecimiento controlado.

IIIB.-de consolidación y parques industriales." (2)

El monto de los créditos según el tamaño de la empresa y su ubicación viene siendo determinado por una tabla (Fig.6)

FONDO DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL. (FONDI)

Funciona de manera muy similar que el FOGAIN, pero sus reglas de operación así como sus programas de apoyo son distintos.

"El FONDI tiene los objetivos siguientes:

- a) Fomentar la producción eficiente de bienes industriales y de servicios mediante el financiamiento de proyectos integrales de inversión para la creación de capacidad instalada, o de programas de largo plazo que la modernicen o incrementen su aprovechamiento y competitividad;
- b) Inducir la participación activa de las instituciones de crédito y de las organizaciones auxiliares de crédito del país en el financiamiento integral de proyectos viables que coincidan con el objetivo anterior.

El FONDI cuenta con diferentes programas de apoyo:

- De desarrollo tecnológico.

(2) Diario Oficial de la Federación del 28 de enero de 1966."Zonas geográficas para la descentralización industrial."

CREDITOS DE:

CHA	CR (ME)	CR (IF)	CHI
-----	---------	---------	-----

ZONAS I, II, IIIA, IIIB
TASA DE INTERES
MONTO MAXIMO
COMB. DE CREDITOS
IIIA, IIIB
I, II
PARTICIP. FOGAIN

MICRO-INDUSTRIA			
HASTA 15 PERSONAS Y VENTAS NETAS HASTA 80' MLLS.			
TODAS LAS ZONAS	RESTRINGIDOS EN ZONA III A		
EL 85% DEL CPP			
20 MLLS.	25 MLLS	15 MLLS	
65' MLLS.			
A M	A M	A M	A M
2/6	7/12	12/36	7/18
90%	100%	85%	

PEQUERA-INDUSTRIA			
HASTA 100 PERSONAS Y VENTAS NETAS HASTA 1000' MLLS			
TODAS LAS ZONAS	RESTRINGIDOS EN ZONA III A		
EL 95% DEL CPP			
180 MLLS.	160 MLLS	180 MLLS	
500 MLLS.			
2/6	7/12	-0-	5/12
3/6	10/18	12/36	7/18
65%		100%	90%

MEDIANA-INDUSTRIA			
HASTA 250 PERSONAS Y VENTAS NETAS HASTA 2000' MLLS.			
TODAS LAS ZONAS	RESTRINGIDOS EN ZONA III A		
PRIORITARIA		EL CPP	
NO PRIORITARIA		EL CPP + 5	
300 MLLS.	200 MLLS	250 MLLS	
800 MLLS.			
2/6	7/12	-0-	5/12
3/6	10/18	12/36	7/18
50%	100%	85%	

HASTA 60' 85%
" 100' 82%
" 140' 79%
" 180' 75%
" 300' 70%

CHA :CREDITO DE HABILITACION O AVIO
 CR (ME):CREDITO REFACCIONARIO (MAQUINARIA Y EQUIPO)
 CR (IF):CREDITO REFACCIONARIO (INSTALACIONES FISICAS)
 CHI :CREDITO HIPOTECARIO INDUSTRIAL

(F. 11.8)

- De estudios y asesorías.
- De equipamiento.
- De optimización de la capacidad instalada.
- Para el control de la contaminación.
- Para articular la industria para la fabricación de bienes de capital.
- Para financiar el capital de trabajo permanente. (3)

Las Fuentes de Financiamiento son importantes para la empresa - ya que en determinados momentos contar con fuentes amplias, brindan a la empresa cierta seguridad de solvencia para afrontar cualquier tipo de contingencia inesperada.

(3) Fondo de Equipamiento Industrial. Boletín, Banco de México, 1967, pags. 1-10

CONCLUSIONES

Dentro de las pequeñas empresas el área de ventas sólo se concentra a comercializar el producto, a venderlo; nunca han tratado de planear las ventas dado que desconocen la existencia de métodos de planeación financiera que se pueden enfocar a éste importante aspecto.

Por ser las ventas uno de los rubros más importantes dentro de toda organización, es necesario y urgente que las pequeñas empresas conozcan y empiecen a aplicar de inmediato métodos de planeación financiera enfocados a las ventas, dado que se requiere optimizar todos los recursos que se destinan para financiar éste aspecto.

La planeación financiera no sólo es aplicable hacia las inversiones, sean de corto o largo plazo, hacia el manejo de las cuentas por cobrar o pagar, hacia los inventarios, también puede aplicarse a aspectos muy distintos pero de igual importancia como son las ventas.

La aplicación de éstos métodos en las ventas redundará en una mayor eficiencia dentro de ésta área, ya que el gerente podrá planear de antemano todos los posibles resultados a obtener.

Dicha planeación involucrará principalmente el destino de los recursos monetarios en la forma más efectiva, para que de ésta

forma el área de ventas optimize la aplicación del dinero al -
empezar a vender.

Al comenzar la gerencia de ventas a planear financieramente su actividad principal los beneficios no sólo serán para ella, sino para toda la organización ya que el óptimo aprovechamiento de los recursos monetarios destinados para tal fin, redundará en la obtención de mayores ingresos.

La planeación financiera puede ser llevada al cabo por empresas pequeñas; su utilización, particularmente en las ventas, derivarán en la consecución de mejores resultados que lleven consigo a que la empresa empiece a crecer.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA

- Alfaro Salazar, Virginia, "Planación Financiera".
Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México,
Facultad de Contaduría y Administración, 1986
- Barcena Bazán, José, "La planeación financiera, base de decisiones
administrativas". Tesis, Instituto Tecnológico Au-
tónomo de México, 1978
- Diario Oficial de la Federación del 20 de diciembre de 1986.
"Clasificación de las empresas."
- Diario Oficial de la Federación del 22 de enero de 1986.
"Zonas geográficas para la descentralización -
industrial."
- Fondo de Equipamiento Industrial, Boletín de divulgación técnica
Banco de México, 1987
- Fondo de Garantía y Fomento a la industria mediana y pequeña.
Banco de México, 1987
- Hunt, Williams y Donaldson, "Financiación básica de los negocios".
México, Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finan-
zas, 1984
- Héctor Villanueva, Antonio, "Contabilidad I, Información financiera".
México, EGANA, 1985
- Moreno Hernández, Joaquín, "Las Finanzas en las empresas".
México, UPEMA, 1984
- Ferdinando Moreno, Abraham, "Elementos básicos de administración fi-
nanciera." México, UPEMA, 1982

Perdono Moreno, Abraham, "Planeación financiera para épocas normal y de inflación." México, ECASA, 1985

Saldívar, Antonio, "Planeación financiera de la empresa". México, Trillas, 1977

Van Horne, James, "Administración financiera."

México, Prentice Hall International, 1969

Velázquez Mastreta, Gustavo, "Administración de los sistemas de producción." México, Limusa, 1983

W. Walter, Ernest, "Planeamiento y control financiero."

Argentina, El ateneo, 1973