



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN**

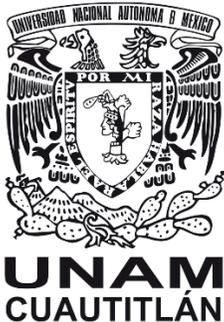
**El margen de utilidad bruta como elemento clave de la  
gestión financiera**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:  
JOSÉ ROGELIO FERIA VENTURA**

**ASESOR: M.A. LUIS ROBERTO GUANES GARCÍA**



**CUAUTILÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2022**



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 CUAUTITLÁN  
SECRETARÍA GENERAL  
DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

DR. DAVID QUINTANAR GUERRERO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

ATN: DRA. MARIA DEL CARMEN VALDERRAMA BRAVO  
Jefa del Departamento de Titulación  
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo de: **Tesis**.

**El margen de utilidad bruta como elemento clave de la gestión financiera**

Que presenta el pasante: **José Rogelio Feria Ventura**.

Con número de cuenta: **087062700** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración**.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de junio de 2022.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	Dra. María Teresa Muñoz García	
<b>VOCAL</b>	Mtro. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz	
<b>SECRETARIO</b>	Mtro. Luis Roberto Guanes García	
<b>1er. SUPLENTE</b>	Lic. Reyna Arriaga Díaz	
<b>2do. SUPLENTE</b>	Lic. Alejandra Torres Aguilar	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional.

MCVB/ntm\*

## **Dedicatorias:**

A ti, al que Es.

Porque cada vez que te necesite, me recordaste que vives en mí.

A mis padres.

Por su ejemplo e invaluable legado. Con todo mi amor.

A mis hermanos, Gaby, Oli y Gus.

Los llevo en mi corazón.

## **Agradecimientos:**

A mi Universidad.

Por el gran orgullo y compromiso de pertenecer a esta gran institución. Mi más profundo agradecimiento.

A mi asesor, Mtro. Luis Roberto Guanes García

Por su invaluable guía y su siempre abierta disposición para orientarme en la elaboración de este trabajo. Muchas gracias profesor.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
METODOLOGÍA.....	2
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.2 Preguntas de investigación .....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.4 Justificación .....	3
1.5 Hipótesis de investigación.....	5
1.6 Diseño de investigación .....	5
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	7
2.1 La administración.....	7
2.1.1 Concepto de administración.....	7
2.1.2 ¿Qué es una empresa? .....	9
2.1.3 Diferencia entre empresa y organización .....	10
2.1.4 Clasificación de las empresas.....	12
2.1.4.1 Clasificación universal de las empresas.....	13
2.1.4.2 Clasificación de empresas basada en su tamaño (magnitud).....	15
2.1.4.3 Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. ....	16
2.1.5 La estructura organizacional .....	18
2.1.5.1 La estructura vertical.....	19
2.1.5.2 La estructura horizontal.....	22
2.1.6 Las áreas funcionales .....	25
2.1.6.1 La dirección general.....	26
2.1.6.2 Mercadotecnia .....	26

2.1.6.3 Producción u operaciones.....	28
2.1.6.4 Recursos humanos .....	29
2.1.6.5 El área de finanzas .....	30
2.1.7 Los objetivos.....	32
2.1.7.1 Misión y propósito de la empresa.....	35
2.2 Las finanzas.....	36
2.2.1 La administración financiera.....	37
2.2.2 Actividades del administrador financiero .....	39
2.2.3 Clasificación de las finanzas .....	43
2.2.3.1 Finanzas públicas .....	44
2.2.3.2 Finanzas Privadas .....	45
2.3 Los estados financieros .....	47
2.3.1 Principales estados financieros.....	49
2.3.1.1 Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados.....	49
2.3.1.2 Balance General o Estado de Situación Financiera .....	53
2.3.1.3 Estado de Variaciones en el Capital Contable.....	56
2.3.1.4 Estado de Cambios en la Situación Financiera o Estado de Flujo de Efectivo .....	58
2.5 Razones financieras .....	61
2.5.1 Razones de liquidez.....	63
2.5.2 Razones de solvencia o de cobertura de deuda.....	66
2.5.3 Razones de rentabilidad .....	69
2.5.4 Razones de rotación y uso de activos.....	71
2.5.5 Razones de apalancamiento.....	73
2.6 Sujetos interesados en las razones financieras .....	74
LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BASADA EN UN ENFOQUE DE GESTIÓN DEL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA .....	76
3.1 Fundamento teórico – La gestión basada en beneficios .....	76

3.1.1 La gestión del margen, base para la maximización de beneficios .....	77
3.2. La gestión del margen de utilidad bruta como base para incidir en los niveles de utilidad y rentabilidad neta .....	79
3.3 Componentes del margen de utilidad bruta.....	82
3.3.1 Costo de ventas .....	82
3.3.2 Ingreso por ventas .....	83
3.3.3 Utilidad bruta.....	83
3.3.4 Margen de utilidad bruta .....	84
3.4 Factores que ocasionan deficiencias en la determinación del margen de utilidad bruta ..	84
3.4.1 Inadecuada elección de criterios de desempeño para medir la rentabilidad.....	84
3.4.2 Extensa diversificación de la actividad empresarial.....	85
3.4.3 Inexacta determinación de partidas del costo de ventas .....	85
3.4.4 Desviaciones al momento de estimar el precio de venta.....	87
PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO A LA RENTABILIDAD NETA CON ENFOQUE EN LOS COMPONENTES DEL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.....	89
4.1 Objetivo del procedimiento.....	89
4.2 Generalidades .....	89
4.3 Estructura del documento .....	90
4.4 Sección 1: Homologación de criterios para una correcta estimación del margen de utilidad .....	92
4.4.1 Determinación del costo de ventas .....	92
4.4.2 Estimación del costo de ventas por tipo de empresa .....	92
4.4.3 Precio de venta .....	93
4.5 Sección 2 PROCEDIMIENTO – Estimación, proyección y seguimiento de la rentabilidad neta con base en la gestión de los componentes del margen de utilidad bruta .....	96
4.5.1 Diagrama de flujo.....	96

4.5.2 Fase 1 Estimación de metas de rentabilidad y de niveles óptimos de margen bruto para alcanzarlas .....	98
4.5.2.1 Revisión de valores históricos de rentabilidad.....	98
4.5.2.2 Establecimiento de metas de rentabilidad.....	100
4.5.2.3 Estimación de valores óptimos de utilidad bruta.....	101
4.5.3 Fase 2 Proyección y seguimiento a las metas de rentabilidad .....	104
4.5.3.1 Validación de costos de venta unitarios .....	104
4.5.3.2 Estimación de precios de venta .....	107
4.5.3.3 Proyección del margen de utilidad bruta .....	109
4.5.3.4 Proyección de la utilidad neta .....	112
4.5.3.5 Evaluación de variaciones Vs. metas de rentabilidad.....	115
4.5.3.6 Aprobación de la proyección .....	117
4.6 Sección 3: Propuesta para la revisión de resultados del ejercicio con enfoque en los componentes del margen de utilidad .....	118
4.6.1 Perfil de la empresa seleccionada .....	119
4.6.2 Extracto de los estados financieros de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias .	120
4.6.3 Revisión de resultados con enfoque en los componentes del margen de utilidad de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, para los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 .....	126
4.6.3.1 Determinación del impacto de los rubros de costo .....	126
4.6.3.2 Determinación de los márgenes de utilidad bruta.....	129
4.6.3.3 Revisión del impacto de los márgenes bruto y operativos .....	131
4.6.3.4 Contribución de la utilidad bruta a la utilidad neta .....	136
4.6.3.5 Composición de la utilidad neta de ejercicios consolidados .....	138
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	140
CONCLUSIONES.....	143
Bibliografía .....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de empresas por su tamaño y número de empleados .....	13
Tabla 2 Clasificación de empresas por sectores económicos .....	15
Tabla 3 Criterio de estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas .....	17
Tabla 4 Clasificación de las finanzas .....	44
Tabla 5 Estados financieros básicos .....	49
Tabla 7 Comportamiento histórico de la rentabilidad .....	99
Tabla 8 Valores promedio que conformaron la utilidad neta de los últimos 12 meses .....	100
Tabla 9 Tabla con estimación de la meta de rentabilidad neta.....	101
Tabla10 Estimación de valores óptimos para alcanzar las metas de rentabilidad neta .....	103
Tabla 11 Detalle de los costos de venta unitarios por línea de producto/servicio ...	106
Tabla 12 Estimación de precio del venta unitario por línea de producto/servicio ....	109
Tabla13 Proyección del ingreso y costo de venta por línea de producto .....	110

Tabla 14 Proyección de la utilidad y margen bruto unitarios y totales.....	111
Tabla15 Proyección de la utilidad neta.....	113
Tabla 16 Análisis de variaciones de la proyección Vs. metas de rentabilidad.....	116
Tabla 17 Detalle de los principales rubros de costo y su porcentaje como parte del ingreso total del Estado de Resultados de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020 .....	127
Tabla18 Composición de la utilidad bruta para los años 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias.....	130
Tabla 19 Comportamiento de los márgenes de utilidad de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020 .....	133
Tabla 20 Composición de los márgenes de utilidad bruta y neta de los valores consolidados para los ejercicios 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias.....	138

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Elementos de la organización .....	11
Imagen 2 Representación de una típica estructura vertical.....	20
Imagen 3 Modelo de crecimiento de una estructura vertical .....	21
Imagen 4 Modelo de crecimiento de una estructura horizontal .....	23
Imagen 5 Organigrama de áreas funcionales básicas .....	26
Imagen 6 Estructura típica de un área de finanzas .....	31
Imagen 7 Relación entre los objetivos y la jerarquía organizacional .....	34
Imagen 8 Estructura básica del estado de resultados y conceptos principales.....	51
Imagen 9 Secciones del Estado de Resultados .....	52
Imagen 10 Estructura básica del Balance General .....	54
Imagen 11 Clasificación del capital contable.....	56
Imagen 12 Formato del estado de variaciones en el capital contable .....	57
Imagen 13 Fuentes y aplicaciones del efectivo en una empresa .....	58

Imagen 14 Representación de los cambios en el Balance General para la conformación del Estado de Cambios en la Situación Financiera .....	59
Imagen 15 Representación de los componentes de la utilidad bruta y neta .....	80
Imagen 16 Costos variables dependiendo del tipo de empresa .....	93
Imagen 17 Flujo del seguimiento a la rentabilidad neta .....	97
Imagen 18 Representación de los valores de utilidad bruta y neta proyectados.....	114
Imagen 19 Carátula de los estados consolidados de situación financiera al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias..	122
Imagen 20 Estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias .....	123
Imagen 21 Estados consolidados de resultados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias .....	124
Imagen 22 Nota 21 correspondiente a los costos de venta y gastos generales de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias.....	125
Imagen 23 Representación de los rubros de costo como proporción del ingreso de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020 .....	128
Imagen 24 Detalle correspondiente a los rubros del margen de utilidad bruta de los Estados Consolidados de Resultados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias .....	129

Imagen 25 Comportamiento del ingreso y de la utilidad bruta para los años 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias. ....	130
Imagen 26 Detalle extraído de los rubros de utilidad del Estado Consolidado de Resultados de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020. ....	132
Imagen 27 Comportamiento de los niveles de utilidad bruta y operativa de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020.....	135
Imagen 28 Contribución de la utilidad bruta a la utilidad neta de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020 .....	137
Imagen 29 Composición de la utilidad neta de los valores consolidados de los ejercicios 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y subsidiarias .....	139

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo central develar la relevancia del índice financiero denominado *margen de utilidad bruta* como un elemento clave de la gestión financiera.

Para obtener beneficios las empresas deben ser rentables; es decir, deben generar niveles aceptables de márgenes de utilidad. Para saber qué tan rentable está siendo una empresa, ésta echará mano de herramientas de análisis que revelen en qué medida las ganancias están siendo acordes con los niveles de rentabilidad planeados.

Una de las herramientas de análisis financiero utilizadas para medir la rentabilidad es el denominado, "*margen de utilidad bruta*". Ésta es una razón financiera utilizada para medir las ganancias sobre las ventas, sin embargo posee atribuciones que en la práctica lo convierten en una potencial herramienta de gestión.

Su entendimiento como herramienta no solo de análisis, sino para la toma de decisiones, lo convierten en un elemento que puede contribuir significativamente a mantener la salud financiera.

En el desarrollo de este trabajo se intentará dilucidar si la visión de una administración basada en los componentes del margen de utilidad bruta, tiene méritos propios para convertirse en un elemento clave de la estrategia de negocios de una organización.

# METODOLOGÍA

## 1.1 Planteamiento del problema

En la literatura vigente se conceptúa al margen de utilidad (y en específico el margen de utilidad bruta), como un elemento de análisis financiero cuya utilidad se limita a ser un índice de la eficiencia sobre el valor de las ventas; su uso parece estar restringido a ser un complemento en los informes ejecutivos al cierre del ejercicio contable.

La concepción tan estrecha que se ha manejado en relación al uso de este indicador financiero en la bibliografía tradicional, ha dejado un vacío en la exposición de sus atributos reales y en la determinación de criterios definidos (u homologados), para su aplicación en la práctica profesional, ocasionando deficiencias al momento de su cálculo, interpretación y uso.

Francisco M López (ingeniero de gestión por la universidad de Bruselas y consultor especializado en implantación de la gestión del margen) refiere:

*“...al menos 95 de cada 100 (empresas), desconocen por completo los márgenes reales con los que trabajan. Este dato puede parecer sorprendentemente alto, sin embargo, es la cruda realidad. Tiene mucho que ver la poca trascendencia que el margen ocupa en muchos temarios... El margen es aquello que todas las empresas quieren obtener pero que la gran mayoría desatiende...tiene múltiples enfoques que tomar en cuenta.”* (López, 2020, pág. 46)

Si es posible comprobar que las aplicaciones prácticas relacionadas con el margen de utilidad bruta, permiten influir positivamente y dar seguimiento a las metas de rentabilidad neta, estaremos ante una herramienta cuya utilización le otorga atributos para ser considerada un elemento clave de la gestión financiera.

## **1.2 Preguntas de investigación**

¿Cuáles son las aplicaciones prácticas relacionadas con el margen de utilidad bruta que inciden en la rentabilidad neta y permitirían posicionarlo como un elemento clave de la gestión financiera?

¿Qué elementos de análisis financiero relacionados con el margen de utilidad bruta debe contener un procedimiento, para incidir y dar seguimiento a las metas de rentabilidad neta?

## **1.3 Objetivos**

Establecer las aplicaciones prácticas relacionadas con el margen de utilidad bruta que inciden en la rentabilidad neta y que permitirían posicionarlo como un elemento clave de la gestión financiera.

Determinar los elementos de análisis financiero relacionados con el margen de utilidad bruta, que debe contener un procedimiento para incidir y dar seguimiento a las metas de rentabilidad neta.

## **1.4 Justificación**

Las potenciales aplicaciones prácticas relacionadas con el margen de utilidad bruta son de gran importancia en el análisis financiero.

Por medio de ellas se podrán establecer metas de rentabilidad neta y estimar los valores óptimos de utilidad y margen bruto que se requieren para alcanzarlas. Posibilitará la realización de proyecciones financieras relacionadas a dichos valores y

permitirá evaluar en cualquier momento la factibilidad de alcanzar los objetivos de rentabilidad establecidos.

Por otro lado, mediante la gestión de sus variables (el ingreso por ventas y el costo de ventas), puede fungir como parámetro para la toma de decisiones estratégicas, lo que en última instancia permitirá influir en los niveles de utilidad y rentabilidad neta.

Si se posiciona al margen de utilidad bruta no solo como un índice estático para medir la eficiencia sobre las ventas, sino como un elemento que permite dar seguimiento e influir en la consecución de las metas de rentabilidad final de las empresas, se ampliará y estimulará la discusión para un dimensionamiento real de sus atribuciones como una valiosa herramienta de gestión.

Al evidenciar las ventajas que conlleva esta visión de gestión centrada en el margen bruto, se tenderá a tener un mayor dominio y entendimiento en aspectos relacionados a su:

- Determinación (cálculo)

Las empresas se encuentran enmarcadas en muy variadas actividades y giros, por tanto sus procesos internos y sistemas de contabilidad pueden ser muy diversos. Típicamente, la literatura financiera se circunscribe a describir el procedimiento de cálculo del margen de utilidad bruta, mas no se ahonda en la determinación de sus componentes (sobre todo el relacionado a la correcta selección de las partidas que integran el costo de ventas). Debido a estos factores, no se cuenta con un criterio de estimación lo suficientemente homologado o que sirva como base de cálculo, al margen del giro de la empresa.

- Interpretación

Si se dimensiona al margen bruto como un elemento dinámico, cuyas variables están en constante movimiento (ingreso y costo de ventas), mediante su adecuada interpretación, puede fungir como indicador para proyectar las ganancias y saber en qué medida la empresa se acerca al cumplimiento de los niveles de rentabilidad planeados.

- Utilidad en la práctica profesional

Dependiendo del tipo de empresa, la utilidad del margen de utilidad bruta tendrá distintos enfoques y aplicaciones. En algunos casos será la base para la estimación del precio de venta de productos y/o servicios; en otros casos será indispensable para la proyección de la rentabilidad operativa (misma que puede ir desde un producto, una unidad de negocio o de la organización en su conjunto). Así mismo fungirá como componente esencial para la planeación y determinación de las ganancias netas.

## **1.5 Hipótesis de investigación**

*A mayor evidencia de que el margen de utilidad bruta tiene aplicaciones prácticas para incidir y dar seguimiento a las metas de rentabilidad neta, mayor posicionamiento tendrá como un elemento clave de la gestión financiera.*

## **1.6 Diseño de investigación**

- Investigación documental no experimental

La investigación basada en la bibliografía vigente permitirá contar con una base documental para constatar, mediante la valoración de los elementos que componen e intervienen en la conformación, interpretación y uso del denominado margen de

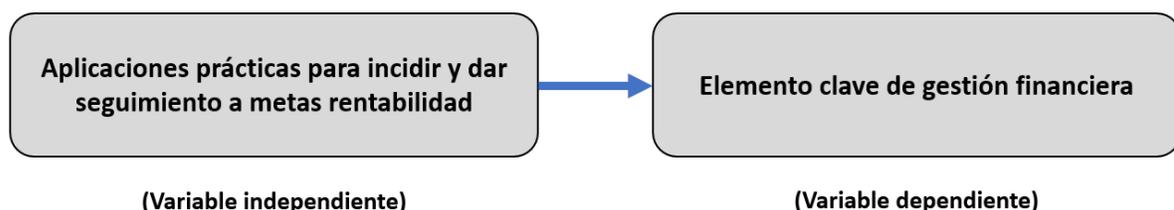
utilidad bruta, si éste constituye (o no), un elemento clave tanto de la gestión financiera, como de la definición de la estrategia de negocios.

- Alcance descriptivo

El trabajo pretende complementar y refinar algunos conceptos existentes en la literatura financiera vigente, respecto a la estimación y uso del margen bruto. Intentará detallar su utilidad como herramienta de uso cotidiano (y en algunos casos imprescindible) en la operación de las empresas, sobre todo en temas relacionados con la determinación de los precios de venta y la estimación y seguimiento de las metas de rentabilidad neta de las empresas.

Prácticamente toda la literatura financiera aborda el tema del margen bruto; sin embargo y por las razones ya expuestas, prevalecen algunos conceptos y criterios que no son abordados con toda amplitud o que pudieran ser susceptibles de cierto grado de homologación para su adecuada comprensión y uso en la práctica profesional. Este trabajo pretende coadyuvar a subsanar dichos huecos de conocimiento en la materia.

- Variables
  - A mayor evidencia de que el margen de utilidad bruta tiene aplicaciones prácticas para incidir y dar seguimiento a las metas de rentabilidad neta (variable independiente)
  - Mayor posicionamiento tendrá como un elemento clave de la gestión financiera (variable dependiente)



# **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

El marco conceptual se centrará en establecer el área en donde el administrador desarrollará su trabajo y deberá tomar de decisiones respecto al manejo de uno de los temas centrales de la gestión financiera: la rentabilidad.

Para ello en la primera parte se hará un repaso de los principios generales de administración, incluyendo los conceptos de: empresa y su clasificación; estructura organizacional, las principales áreas funcionales, así como de las metas y objetivos de las organizaciones.

En las secciones subsecuentes se revisarán los elementos esenciales de la disciplina financiera: su clasificación, estados financieros básicos, el concepto de administración financiera y sus actividades principales; y por último un repaso de las principales razones financieras, herramientas que constituyen la base del análisis de la situación financiera.

## **2.1 La administración**

### **2.1.1 Concepto de administración**

Frederick Winslow Taylor sentó hace poco más de un siglo, los fundamentos de lo que hoy conocemos como Administración. Taylor (ingeniero de profesión), utilizó el método científico para definir las bases de lo que eventual e inevitablemente se convertiría en una ciencia social, con impacto en prácticamente todos los ámbitos del quehacer humano.

Stephen Robins (autor de una amplia bibliografía en temas de administración y comportamiento organizacional), define a la administración como:

*“...administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se realicen, de manera eficiente y eficaz, con las personas y por medio de ellas.”* (Robins, 2017, pág. 7)

Esta acepción contiene 3 elementos a resaltar:

1. La administración es un *proceso*.

Esto implica que la administración conlleva una serie de fases para alcanzar un fin determinado.

2. La administración busca la *eficiencia y eficacia*.

Es decir, busca que las cosas efectivamente se hagan; pero no solo eso, busca que se hagan *de la mejor manera*.

3. Incluye personas.

La administración la hacen las personas. Éstas dirigirán los esfuerzos de otras personas y de recursos (técnicos y materiales), para la consecución de objetivos.

Esta disciplina estará compuesta por una serie de pasos (procesos), que van a ejecutar personas (gerentes y directivos), que dirigirán a su vez a otras personas y manejarán los recursos disponibles buscando optimizarlos (es decir, con eficiencia y eficacia).

La última parte de esta acepción cobra relevancia, toda vez que el concepto de eficiencia implica que se deberá tener una meta hacia la cual dirigir los esfuerzos; y

por consiguiente contar con herramientas para medir que tan bien estamos gestionando los recursos en aras de alcanzar los objetivos.

Una administración basada en principios de eficiencia, implica que la actividad empresarial no solo se trata de generar un producto o servicio, o comprar una mercancía para su venta. Las organizaciones actuales definen estándares de productividad y eficiencia en prácticamente todos sus procesos y operaciones; y sobre todo (como veremos más adelante), de eficiencia en términos de *rentabilidad*.

### 2.1.2 ¿Qué es una empresa?

El Diccionario de Economía de J Luis Vizcarra (Vizcarra Cifuentes, 2022, pág. 124) presenta una serie de acepciones en relación al término “empresa”:

- *“Institución que se encarga de combinar factores productivos con el objetivo de producir un bien o un servicio que corre riesgos y, en compensación, obtiene beneficios.”*
- *“Organización que cuenta con los medios adecuados para alcanzar un fin económico.”*
- *“Grupo de personas que, de común acuerdo, constituyen una asociación con el propósito de realizar alguna actividad económica.”*
- *“Sociedad mercantil o industrial fundada para llevar a cabo negocios o proyectos de importancia.”*
- *“Personas jurídica o entidad legal que tiene personalidad y existencia independientes a las de sus accionistas.”*

Con base de estas acepciones podemos acotar algunos aspectos importantes que servirán de marco conceptual para efectos del presente trabajo:

Una empresa es una entidad que conjunta recursos para crear bienes, mismos que pondrá a disposición de las personas a fin de *obtener un beneficio*. Es decir, tiene un fin, y el mismo será realizable a través de la asociación (esfuerzo), de personas que componen dicha entidad.

Esta asociación de personas con un fin en común es lo que se denomina como “*organización*”.

### **2.1.3 Diferencia entre empresa y organización**

Una organización es una “*Estructura sistemática de personas que se reúnen para lograr algún propósito específico.*” (Robins, 2017, pág. 5)

Según Hellriegel (Hellriegel, 2021, pág. 6): “*Una organización es un grupo formal de personas que opera para lograr objetivos y alcanzar metas específicas.*”

Hemos visto que la administración la hacen las personas; y que son éstas, a través de la adecuada gestión de los recursos de los que dispone la empresa, las que van a dirigirla hacia la consecución de objetivos conjuntos.

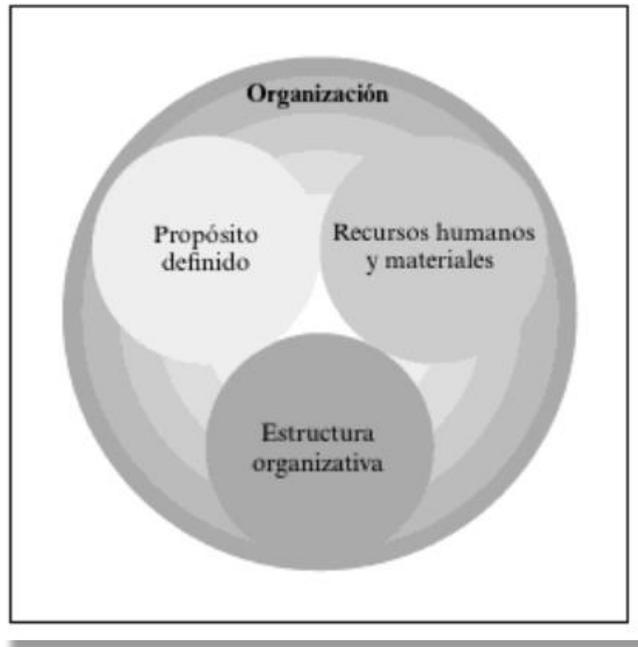


Imagen 1 Elementos de la organización  
Fuente: (Fuentes Fuentes, 2014, pág. 24)

¿Cuál es el elemento que va a diferenciar una empresa de una organización?

Puesto que la organización es un conjunto de personas con un fin específico, y la empresa (como entidad abstracta), estará compuesta a su vez por personas y por recursos técnicos y materiales, entonces el elemento que va a diferenciar una organización de una empresa es *el fin* que ésta persigue.

Entonces, una empresa estará definida como una organización de personas que persiguen un beneficio (típicamente), económico.

De lo anterior, podemos inferir que existen una gran cantidad de organizaciones, pero no todas podrían catalogarse como empresas. Un equipo de beisbol es una organización, pero el conjunto de personas que lo componen, no persiguen un beneficio (en sí mismo); ya que el fin de un equipo deportivo es ganar juegos. En un concierto se organiza a un cierto número de personas, pero el objetivo per se, es

ofrecer un espectáculo a un público asistente. En todo caso, como en la gran mayoría de las actividades humanas, existen entidades (empresas, propiamente dichas), detrás de estas organizaciones, que buscarán a través del otorgamiento de un satisfactor, la obtención de un *beneficio económico*.

Diversos autores circunscriben el concepto de empresa relacionándolo al de organización sin hacer ninguna distinción del fin para el que fue creada. En todo caso, en el lenguaje cotidiano se llegan a manejar acepciones como: “empresas no lucrativas” u “organizaciones sin fines de lucro”.

Para efectos de este trabajo se utilizará el término “empresa” desde la óptica de la organización que persigue un *beneficio económico*.

#### **2.1.4 Clasificación de las empresas**

El desarrollo de la empresa moderna, así como su tamaño y complejidad, se vio impulsado sobre todo a partir de finales del XVIII con el surgimiento de la revolución industrial. La aparición de las fábricas supuso una gran transformación de los procesos de producción. Es en este punto de la historia contemporánea, es donde aparecieron las grandes sociedades anónimas, así como la llamada división del trabajo y del capital.

Entrado el siglo XX, la empresa se constituyó como la principal fuente de producción de bienes y servicios. De forma natural, las sociedades anónimas fueron tomando un lugar preponderante dentro del sistema capitalista y en el entorno de la economía global.

En la actualidad, con la irrupción de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación) a finales del siglo XX, las empresas se han vuelto entidades cada vez más complejas. Hoy por hoy, las empresas, así como los individuos, son entes que tienden a estar cada vez más conectados en un contexto global.

#### 2.1.4.1 Clasificación universal de las empresas.

Sergio Hernández y Rodríguez (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 8) delinea una clasificación universal de las empresas basada en cuatro criterios principales:

a) Por su tamaño y número de empleados:

Tamaño	Número de empleados
Micro	1 a 15 empleados
Pequeña	16 a 100 empleados
Mediana	101 a 250 empleados
Grande	Más de 250 empleados

Tabla 1 Clasificación de empresas por su tamaño y número de empleados

Fuente: (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 8)

b) Por su giro:

- Empresas Industriales

Dedicadas a la extracción y transformación de recursos naturales.

- Empresas Comerciales

Enfocadas a la compra - venta de productos terminados.

- Empresas de servicios

Son aquellas que comercializan productos intangibles.

c) Por el origen de su capital o recursos

Clasificadas a su vez en:

I. Públicas

Son empresas cuyo financiamiento proviene del estado.

II. Privadas

Su capital está financiada por los accionistas, mismos que persiguen la obtención de utilidades.

III. Transnacionales o mixtas

Son similares a las privadas, pero se diferencian de éstas en que sus operaciones trascienden una o varias fronteras.

d) Por sectores económicos

Se trata de una clasificación desde la perspectiva de la ciencia económica, misma que divide a las empresas en función de su actividad económica.

Sector Económico	Campo
Sector Agropecuario	Agricultura
	Ganadería
	Silvicultura
	Pesca
Sector Industrial	Extractivo

	Transformación
Sector Servicios	Comercio
	Restaurantes
	Transporte
	Comunicaciones
	Alquiler de muebles
	Profesionales
	Educación
	Médicos
	Gubernamentales
	Financieros

Tabla 2 Clasificación de empresas por sectores económicos

Fuente: Adaptado de (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 10)

#### 2.1.4.2 Clasificación de empresas basada en su tamaño (magnitud).

La siguiente clasificación propuesta por Gerardo Bautista, investigador de la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo (Bautista, 2022), enuncia varios criterios generales a considerar:

##### 1. Criterio financiero.

El tamaño de la empresa estaría definido por el monto de su capital. Es una clasificación muy subjetiva, pues el autor no define montos para una clasificación general. Sin embargo, es útil en la práctica, ya que nos sirve para comparar empresas que compiten dentro de un mismo giro o industria.

##### 2. Criterio de personal ocupado.

- a. Pequeña.- Cuenta con menos de 250 empleados
- b. Mediana.- Cuenta con entre 250 y 1000 empleados
- c. Grande.- Está compuesta por más de 100 empleados

### 3. Criterio de producción.

Este criterio clasifica a las empresas por el grado de maquinización y sistematización de sus procesos productivos. Esta clasificación es de utilidad sobre todo para empresas que se desenvuelven en ciertos segmentos industriales, así como para algunos organismos empresariales que las aglutinan.

### 4. Criterio de ventas.

Determinado por el tipo de mercado al que la empresa abastece.

### 5. Criterio de NAFIN (Nacional Financiera S.N.C.).

Este criterio toma como base el tamaño relativo de las empresas que compiten en un mismo giro. Para esta institución, una empresa grande es la mayor (en importancia), dentro del giro en que se desenvuelve. Una empresa chica, por tanto, será la que tenga menor preponderancia; y por tanto una mediana, será una interpolación entre la empresa más grande y la más chica, dentro del mismo giro o actividad.

#### **2.1.4.3 Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.**

En México el 99% de las entidades económicas se clasifican como micro, pequeñas y medianas empresas. Debido al impacto que tienen estas entidades en el desarrollo económico del país, se hace indispensable contar con criterios para su estratificación. (De acuerdo al Diario oficial de la Federación del mes de junio de 2009, la contribución de dichas entidades al Producto Interno Bruto corresponde al 52%.) *Fuente:* (Diario Oficial de la Federación, 2009); lo anterior con la finalidad de que el gobierno esté en posición de instrumentar medidas de apoyo y promoción de las mismas.

El criterio definido en el Diario Oficial de la Federación está basado en el número de trabajadores y el monto de ventas anuales:

<b>Estratificación</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde 51 hasta 250	250
* <b>Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas anuales) x 90%</b>				

Tabla 3 Criterio de estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas

Fuente: (Diario Oficial de la Federación, 2009)

En la actualidad, las empresas siguen creciendo en complejidad y diversificación. Estos elementos, aunados al cambiante entorno en que se desenvuelven, ocasionan que la clasificación de las empresas sea tan variada, como variadas pueden ser las características que se desee distinguir en ellas.

A una entidad gubernamental le interesará diferenciar el tipo de empresas (tamaño, cantidad, actividad preponderante, etc.), desde una perspectiva de la disciplina económica, para saber que producen, cómo lo hacen y que mercados abarcan.

En cambio a una organización industrial, comercial o de servicios le interesará una clasificación de empresas que le ayude a ubicarse, dentro del mercado en que compite.

Desde la óptica financiera y de las empresas privadas, conocer la clasificación de una empresa brindará un mayor marco de referencia para definir el impacto que tendrá un producto o servicio en términos de sus potenciales clientes y competidores, lo que proporcionará elementos para definir una estrategia que permita mejorar su posición relativa dentro de un nicho de mercado.

### **2.1.5 La estructura organizacional**

Richard Daft define la estructura organizacional como:

*“El conjunto de tareas formales asignadas a los individuos y a los departamentos, las relaciones formales de autoridad, incluidos las líneas de autoridad, la responsabilidad de las decisiones, el número de niveles jerárquicos y el de control de los administradores; y el diseño de sistemas para asegurar una coordinación eficaz de empleados a través de departamentos”* (Daft, 2006, pág. 234)

Una organización para poder funcionar requiere una disposición, un armazón que aglutine los recursos de forma organizada y que con coherencia dirija los esfuerzos para alcanzar sus metas y objetivos. El conjunto de elementos que va a dar consistencia a todos estos elementos es lo que denominamos *Estructura Organizacional*.

Para H. Wehrich (Wehrich, Koontz, & Cannice, 2017, pág. 228), las pautas para conformar una estructura siguen un proceso lógico, cuyo principio será la expresión de los objetivos generales de la empresa y finalizará con la conformación de grupos formales (departamentos), debidamente jerarquizados. Estos pasos son:

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.

3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

A través de las líneas de autoridad se van a ver expresados los planes de acción y se llevara a cabo la coordinación de tareas que darán por resultado la consecución de objetivos.

La configuración de la estructura organizacional debe estar basada en principios de eficiencia. Aunque la jerarquización y las líneas de autoridad deben estar definidas, es importante señalar que la estructura deberá ser lo suficientemente permeable para permitir aportaciones de los individuos que la conforman, a todos los niveles. Estas aportaciones denominadas en algunos ámbitos como “capital intelectual”, constituyen un activo intangible que bien aprovechado, podrá contribuir sustancialmente a la consecución de los objetivos.

Puesto que no existe una estructura que vaya a ser permanentemente perfecta, esta debe adaptarse a las necesidades y el entorno en que la empresa se desenvuelve, a fin de cumplir con la misión para la cual fue creada.

#### **2.1.5.1 La estructura vertical**

Ésta es una de las más comunes, y ha sido principalmente adoptada por grandes corporaciones a nivel mundial. Debido a que habilita una gran segmentación de procesos internos, es muy usada en organizaciones con alto grado de complejidad.

Una de sus características es que estimula de forma natural la definición de roles, procedimientos y líneas de autoridad, con lo que es más proclive a inducir que los empleados logren una especialización de las funciones que desempeñan (la llamada especialización del trabajo).

A pesar de la evidente ventaja que esto representa, el hecho de manejar este tipo de estructuras, puede dar como resultado que las direcciones de las empresas se enfoquen en una excesiva especialización de funciones, dando por consecuencia una organización demasiado rígida, misma que eventualmente puede restringir su crecimiento.

## Estructura Vertical

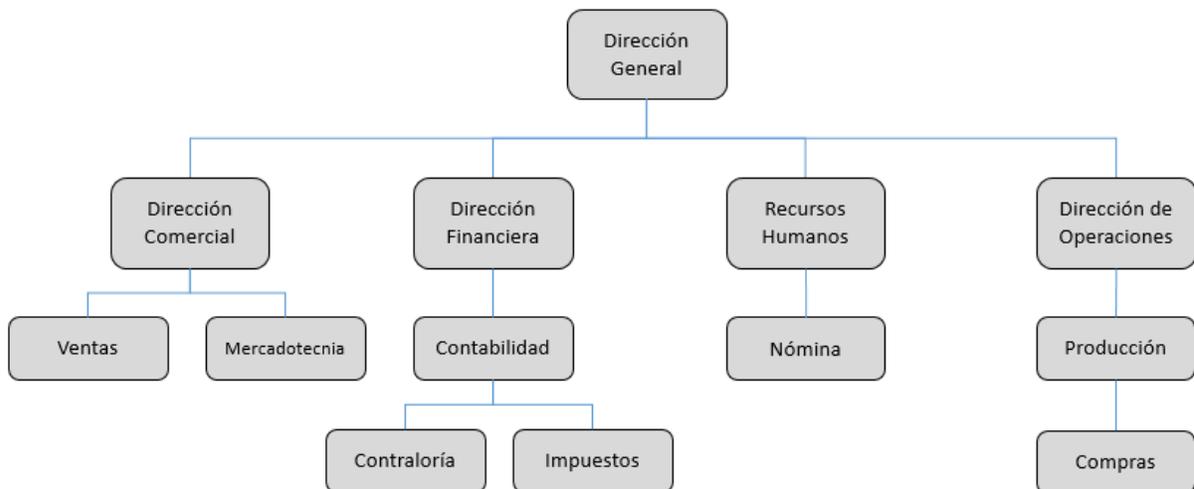


Imagen 2 Representación de una típica estructura vertical

Fuente: Adaptado de (Hernández y Rodríguez, 2013, pág. 203)

El crecimiento en una estructura vertical se da cuando una organización posibilita que un área específica se apoye en otra área, misma que le sucederá en la cadena de mando; y esta última a su vez deberá ser apoyada por otra área de nivel inferior. Así, el final de la cadena de mando llegará hasta el último nivel de la estructura:

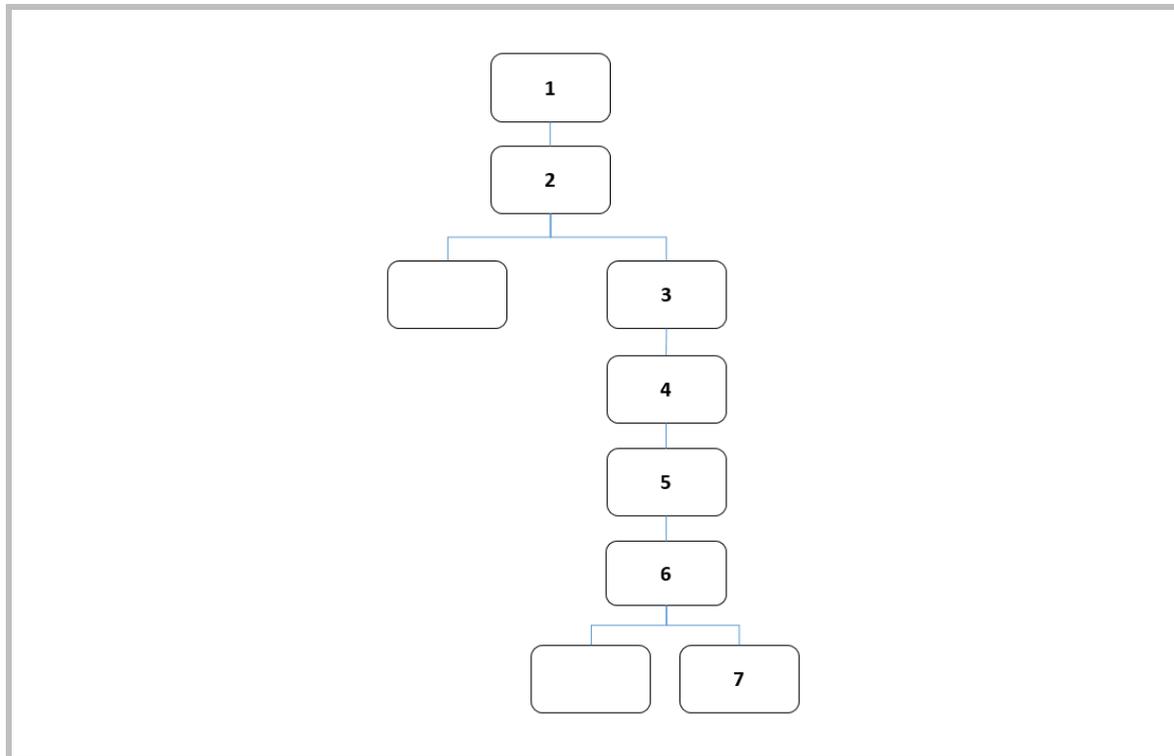


Imagen 3 Modelo de crecimiento de una estructura vertical  
Fuente: Adaptado de (Hernández y Rodríguez, 2013, pág. 208)

Otro de los aspectos característicos de la estructura vertical es la denominada “cadena de mando”. Se denomina cadena de mando a *“la línea de autoridad no dividida la cual vincula a todas las personas en una organización y que muestra quien reporta a quien”* (Daft, 2006, pág. 236). Esto implica que un empleado (o área específica), va a ser responsable ante un solo supervisor. En este caso la organización mantendrá una línea claramente definida que incluirá a todos los empleados de la misma; a su vez cada empleado deberá identificar su rol dentro de dicha línea, es decir, el lugar que ocupa en la estructura jerárquica de la empresa.

Como es previsible, los puestos de mayor jerarquía estarán situados en los lugares superiores de la estructura, y por tanto ostentarán mayor autoridad.

En este tipo de estructura cada gerente tiene un número determinado de personal que le reporta, el cual variará en función del nivel de supervisión que el grupo bajo su

mando requiera y por supuesto de la capacidad del gerente para delegar de forma eficiente.

Un aspecto importante a considerar es el relacionado a la toma de decisiones. En las organizaciones verticales tradicionales la toma de decisiones se realiza en los estratos más elevados de la empresa. En este sentido, la ventaja radica en que el peso de las decisiones no recae por completo en los niveles altos de la estructura. Al “diluir” esta carga entre los mandos medios de la organización, los directivos tienen más posibilidades de enfocarse en tomar medidas estratégicas. Usualmente en tiempos de crisis, los directivos amplían el espectro de influencia de su toma de decisiones, a fin de poder orientar de forma más acentuada el rumbo de la organización.

Como hemos visto, en la clásica organización vertical cada empleado va a asumir un rol definido y por consiguiente una responsabilidad acotada dentro de la cadena de mando ya que esto presupone una condición esencial para su funcionamiento.

#### **2.1.5.2 La estructura horizontal**

Su característica principal es que está más enfocada en procesos claves, mismos que en última instancia persiguen la satisfacción de las necesidades de los clientes; reduciendo la estructura jerárquica y el número de áreas requeridas para funcionar de forma óptima, promoviendo así, mejoras continuas.

Los cambios que impulsaron las tecnologías de redes globales, los ambientes digitales, el uso de internet y en general la cada vez más amplia conectividad de empresas e individuos, han propiciado que las organizaciones tengan que adaptarse a un entorno que evoluciona con gran rapidez. Dicha necesidad de adaptación condujo a la configuración de una organización con una estructura preponderantemente *horizontal*, cuyos atributos sean ser flexible, propiciar una comunicación más dinámica entre las áreas y favorecer un enfoque basado en *procesos*, más que en *funciones* propiamente dichas.

Puesto que la estructura horizontal estará más basada en procesos que en roles, el crecimiento de la misma estará más relacionado a la capacidad de los gerentes para:

- a) Supervisar más puestos de trabajo (mayor diversidad de ellos) con *actividades similares*, o de
- b) La capacidad de un equipo de trabajo para *coordinarse y autogestionarse*.

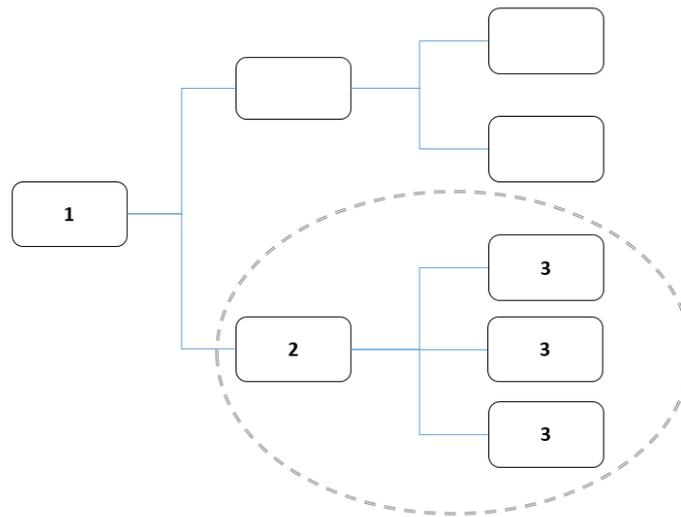


Imagen 4 Modelo de crecimiento de una estructura horizontal  
Fuente: Adaptado de (Hernández y Rodríguez, 2013, pág. 207)

Todos estos factores llevaron a que la configuración de las estructuras de las empresas se modificara y en algunos casos ampliara. Las áreas de tecnología de la información han cobrado gran relevancia como consecuencia de esta adaptación. La adopción de nuevas tecnologías ha ocasionado en muchos casos un aumento en el número los empleados con las capacidades técnicas para afrontar dichos cambios.

Sin embargo, no todo se redujo a contratar empleados con nuevas capacidades. Los cambios descritos presuponen la adopción de nuevos enfoques a nivel personal y departamental; así como la adecuación de procesos a nivel organizacional.

El elemento clave para afrontar el cambio con miras a adoptar una estructura horizontal, fue la imperante necesidad de llevar a cabo una eficiente coordinación entre todas las áreas internas de la organización. Richard Daft (Daft, 2006, pág. 252), define dos conceptos para vincular a las distintas áreas de la empresa y llevar a cabo una coordinación exitosa en el contexto de una estructura horizontal:

- Fuerzas de trabajo, equipo y administración de procesos.

Las empresas formarán equipos y fuerza de trabajo, los que deberán tener la capacidad de afrontar los retos a los que se vea expuesta la organización. Como ya se vio, en un modelo horizontal, se da predominancia a los procesos sobre los roles.

Estos equipos son lo suficientemente flexibles para coordinar por sí solos acciones, en donde tendrán que manejar información que en muchos casos será nueva y limitada y en donde la cooperación entre individuos y departamentos será esencial para el éxito de los proyectos. Esto presupone una transformación en la forma en que los administradores típicamente se conducen, ya que tendrán el reto de vincular exitosamente dichos equipos.

El uso cada vez más difundido de *administradores de proyectos* para coordinar funciones departamentales, se debió a la necesidad de las empresas de ser flexibles en un entorno cambiante. Una de las grandes ventajas de contar con esta figura, es que el administrador de proyecto no pertenece (necesariamente), a un área determinada. La injerencia que esta figura tiene en la coordinación de áreas a las que no pertenece, dota a la organización de una amplia flexibilidad al momento de afrontar retos específicos y dentro de un marco de tiempo que inclusive, puede darse de forma indefinida.

- Reingeniería

La “Reingeniería de procesos” es un método que a menudo cambia un modelo vertical hacia uno horizontal. En él se fomenta la formación de equipos y procesos, mismos que tendrán un impacto de forma transversal a la organización y se enfocará en los procesos críticos que le aporten mayor valor.

En una empresa enfocada en roles, los cambios suelen darse de forma paulatina, con cambios pequeños y progresivos; en contraposición, la reingeniería presupone un cambio radical, con un evidente impacto a nivel organizacional y estructural, lo que llevará a la empresa a replantearse procesos, políticas y en general a revisar (y en muchos de los casos modificar), la forma de operación en su conjunto.

### **2.1.6 Las áreas funcionales**

J. Hernández (Hernández y Rodríguez, 2013, pág. 11) las define como:

*“...campo administrativo (área) de trabajo especializado que se deriva de las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales: finanzas, producción, operaciones, mercadotecnia o comercialización, y personal o recursos humanos.”*

Las áreas funcionales son unidades especializadas con identidad propia pero intrínsecamente relacionadas. La contribución de cada área y su adecuada coordinación dará consistencia a las tareas y proyectos, a fin de que cada una coadyuve a la consecución de los objetivos generales.

En la actualidad las áreas funcionales se han adaptado a las necesidades y tamaño de las empresas; sin embargo, se pueden agrupar bajo un organigrama básico:

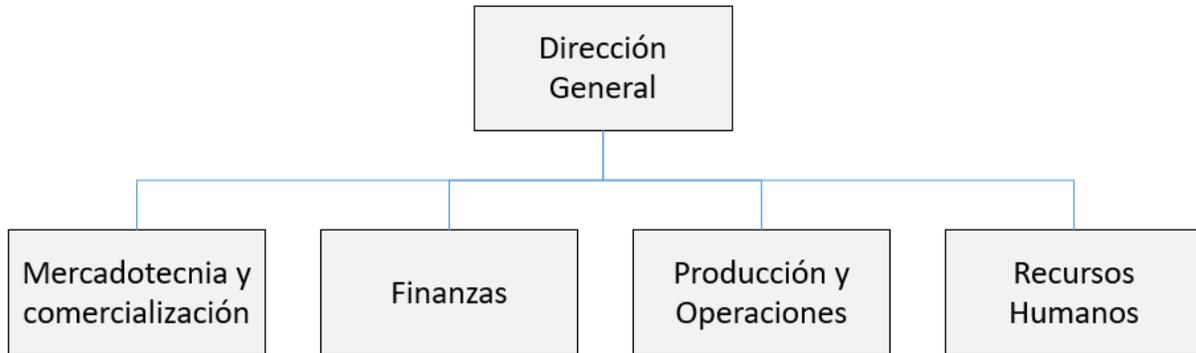


Imagen 5 Organigrama de áreas funcionales básicas  
Fuente: Adaptado de (Hernández y Rodríguez, 2013, pág. 13)

La ordenación de los recursos debe partir de una base de complementariedad; es decir, la interrelación entre las diversas áreas debe aportar a los fines de la empresa, y en ningún caso manejarse de forma independiente a la misión para la que fue creada.

#### **2.1.6.1 La dirección general**

Será la encargada de definir, promover y hacer prevalecer las normas generales, que guiarán el rumbo de la organización.

Ostenta el nivel más alto dentro de la jerarquía de la empresa. Ella fijará los objetivos generales y la estrategia a largo plazo para alcanzarlos. Así mismo coordinará el trabajo de toda la empresa y específicamente de las demás áreas.

En términos de la estrategia que defina, deberá considerar la viabilidad de alcanzar sus objetivos tomando en cuenta los recursos (humanos, técnicos y materiales), con los que cuenta.

#### **2.1.6.2 Mercadotecnia**

Comprende una de las funciones básicas de cualquier organización: vender. Todas las empresas de todos los tamaños necesitan vender y diseñar estrategias para promocionar y distribuir sus productos.

Hernández y Rodríguez define a la función de mercadotecnia como:

*“Conjunto de actividades que se realizan en una entidad económica, las cuales van encaminadas hacia el logro de las metas de venta de sus productos y servicios, para obtener beneficios financieros a partir de la satisfacción plena de los clientes, a fin de lograr su fidelidad.”* (Hernández y Rodríguez, 2013, pág. 300)

De acuerdo a este autor, los principales indicadores que de forma general maneja esta área son:

1. Definición de la cuota de mercado.

Refleja la porción de ventas que la empresa detenta dentro del mercado en que se desenvuelve.

2. Prospección de nuevos clientes y negocios.

Mide el nivel de eficacia de la fuerza de ventas para localizar y atraer clientes potenciales.

3. Incremento de clientes.

Mide la relación de clientes que la empresa gana o pierde, en relación a los clientes prospectados.

4. Satisfacción de los clientes.

Determina que tan satisfechos están los clientes con el producto y/o servicio vendido.

#### 5. Retención de clientes.

Mide la fidelidad y permanencia de los clientes en la empresa, definiendo cuales son los mejores y que tan rentables son.

#### 6. Rentabilidad de clientes.

Determina cuales clientes son los que otorgan mayor rentabilidad a la empresa.

Mercadotecnia tendrá como una de sus funciones principales la de administrar la fuerza de ventas, asignando a cada vendedor una cuota. Detrás de la labor de ventas existen una serie de acciones tendientes a detectar las necesidades de los clientes, así como medir que tan satisfechos se encuentran estos con los productos y servicios vendidos. Algunas de estas actividades son: investigación de mercado y de niveles de satisfacción de los clientes; publicidad y promoción de productos y marcas; relaciones públicas y lanzamiento de nuevos productos, entre otras. Su implementación dependerá del tamaño de la organización y de la estrategia que se defina conjuntamente con la dirección general.

Una labor fundamental que realiza mercadotecnia en conjunto con producción y finanzas, es la definición del precio de venta. La adecuada determinación del mismo será indispensable para una correcta estimación de los márgenes de beneficio del producto/servicio y de la organización en su conjunto.

### **2.1.6.3 Producción u operaciones**

Su objetivo es crear un producto o servicio al menor costo posible, así como de definir los procesos para su diseño y elaboración.

Históricamente y conforme evolucionaron las empresas y la sociedad en su conjunto, se requirieron modelos organizacionales en los que el foco ya no fuera únicamente la producción y comercialización de bienes tangibles (o productos), sino que también pudieran hacer frente a un cada vez más amplio mercado de *servicios*. Así fue como se transformó el concepto de “producción” apareciendo el de “operaciones”, relacionando este último a la generación y comercialización de servicios.

Algunas de las principales funciones de esta área son: compras; operaciones (visto como el proceso productivo); control de calidad; mantenimiento y diseño de productos/servicios.

Desde un inicio fue de vital importancia que el área de producción/operaciones administrase adecuadamente los costos relacionados para la creación de los productos y servicios que comercializa, ya que estos influirían directamente en el precio de venta y por consiguiente en el margen de ganancia que la empresa obtenga por la venta de los mismos.

#### **2.1.6.4 Recursos humanos**

Tiene a su cargo el proveer de personal a la organización. Será la responsable de los procesos de selección y reclutamiento de personal para ocupar los puestos vacantes; así como de contratar, remunerar y en algunos casos capacitar al personal de nuevo ingreso.

La visión que tenga la dirección general en cuanto al tipo de empresa y la orientación que ésta deba tomar, determinará en mucho el tipo de capacidades (creativas, técnicas, administrativas y/o de relacionamiento), que se requerirán del personal que contrate recursos humanos. Dependiendo de la magnitud y cantidad de personal con los que contará la empresa, se definirá la conveniencia de incluir factores tales como: cultura organizacional, motivación, capacitación y desarrollo.

Esta es una de las áreas que más adaptaciones al entorno ha tenido a lo largo de la historia moderna de las organizaciones. Existe una constante necesidad de capacitar y contratar personal para hacer compatible a la empresa con la modernización de procesos ocasionados por la era digital y la globalización.

Así mismo, los cambiantes aspectos legales que conllevan las relaciones obrero-patronales, colocan a recursos humanos como un área de gran relevancia en la actualidad.

Con el desarrollo de la psicología industrial se empezó a dar mayor importancia a aspectos integrales del individuo y de su rol dentro de las organizaciones. La denominación inicial de “Recursos Humanos” se transformó para adaptarse a dicha evolución y dio paso al concepto de “Capital Humano”.

#### **2.1.6.5 El área de finanzas**

Obtener, cuidar, incrementar y distribuir adecuadamente los recursos financieros, son algunos de sus objetivos principales. Además de cuidar los recursos monetarios, finanzas se encarga de generar los mayores beneficios (rendimientos), en relación a los recursos que utiliza la empresa.

Conforme una empresa crece en operaciones y en complejidad, la existencia de un área financiera acorde a dicho crecimiento se hace indispensable.

Típicamente, el área de finanzas está estructurada en 2 sub-áreas principales:

- Tesorería

Se encarga de controlar el efectivo, así como de la relación con instituciones de crédito y financieras con las que manejará las inversiones de sus recursos monetarios. En

ocasiones ésta misma área coordina las labores de crédito y cobranza, así como la elaboración del presupuesto de gastos de la compañía.

- Contraloría

Será la encargada de llevar el registro preciso de las operaciones financieras en las que incurre la empresa, teniendo a su cargo las labores de contabilidad y planeación.

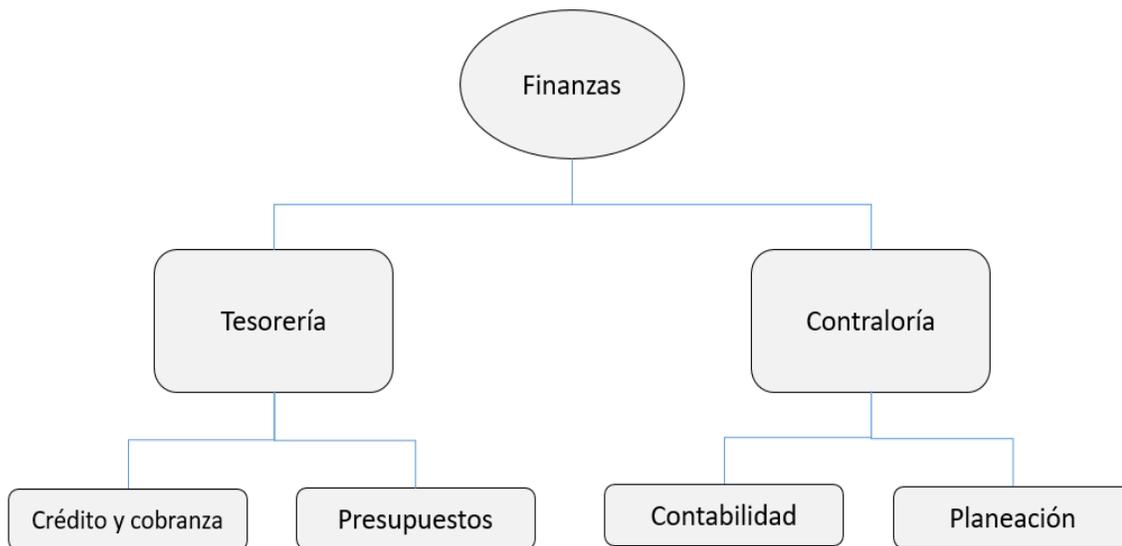


Imagen 6 Estructura típica de un área de finanzas  
Fuente: Adaptado de (Bravo Santillán, 2007, pág. 8)

Hernández y Rodríguez (Hernández y Rodríguez, 2013, pág. 321) enumera una serie de factores por los cuales esta área es fundamental para las organizaciones modernas:

- ✓ Las cambiantes disposiciones fiscales.
- ✓ Las nuevas tecnologías de procesamiento de información contable.
- ✓ Auditorías.
- ✓ El impacto en las cuentas de pasivos por compensaciones laborales (prestaciones, beneficios, jubilaciones, etc.).
- ✓ Los complejos instrumentos de inversión actuales.
- ✓ Operaciones en mercados bursátiles e inversiones.

- ✓ Alianzas estratégicas.
- ✓ Las constantes actualizaciones de las Normas de Información Financiera (NIF's).

El nivel de especialización requerido para la adecuada atención de todos estos factores, ha convertido al área de finanzas en una de las de mayor relevancia en la actualidad.

Las atribuciones de las que pueda echar mano el área de finanzas para establecer los lineamientos internos y definir procesos adecuados al quehacer de la organización; así como la guía que pueda otorgar a otras áreas internas, será de vital importancia para que la empresa pueda alcanzar las metas de rentabilidad planeadas.

### **2.1.7 Los objetivos**

*“Los objetivos... son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración, la dirección y el control” (Weihrich, Koontz, & Cannice, 2017, pág. 121).*

Para Hernández y Rodríguez *“Los objetivos son la expresión de la misión de la empresa en términos cualitativos”* (Hernández y Rodríguez, 2013, pág. 100)

De estas definiciones se desprende que los objetivos serán los fines para los que sirve una empresa; por lo que todos los recursos y actividades que se desarrollen, deberán tender a la consecución de los mismos. Los objetivos se jerarquizarán a fin de darles sentido a lo largo de la organización; desde los niveles más altos, hasta el final de la línea de mando. Una vez establecidos los generales, se definirán los específicos para las áreas principales, y a partir de estos, los departamentales e individuales.

En la imagen 8 se describe la relación de correspondencia entre las escalas de objetivos de una organización y la estructura organizacional. Como se puede observar, los superiores se apoyan en los de cada área inmediata inferior, formando una jerarquía.

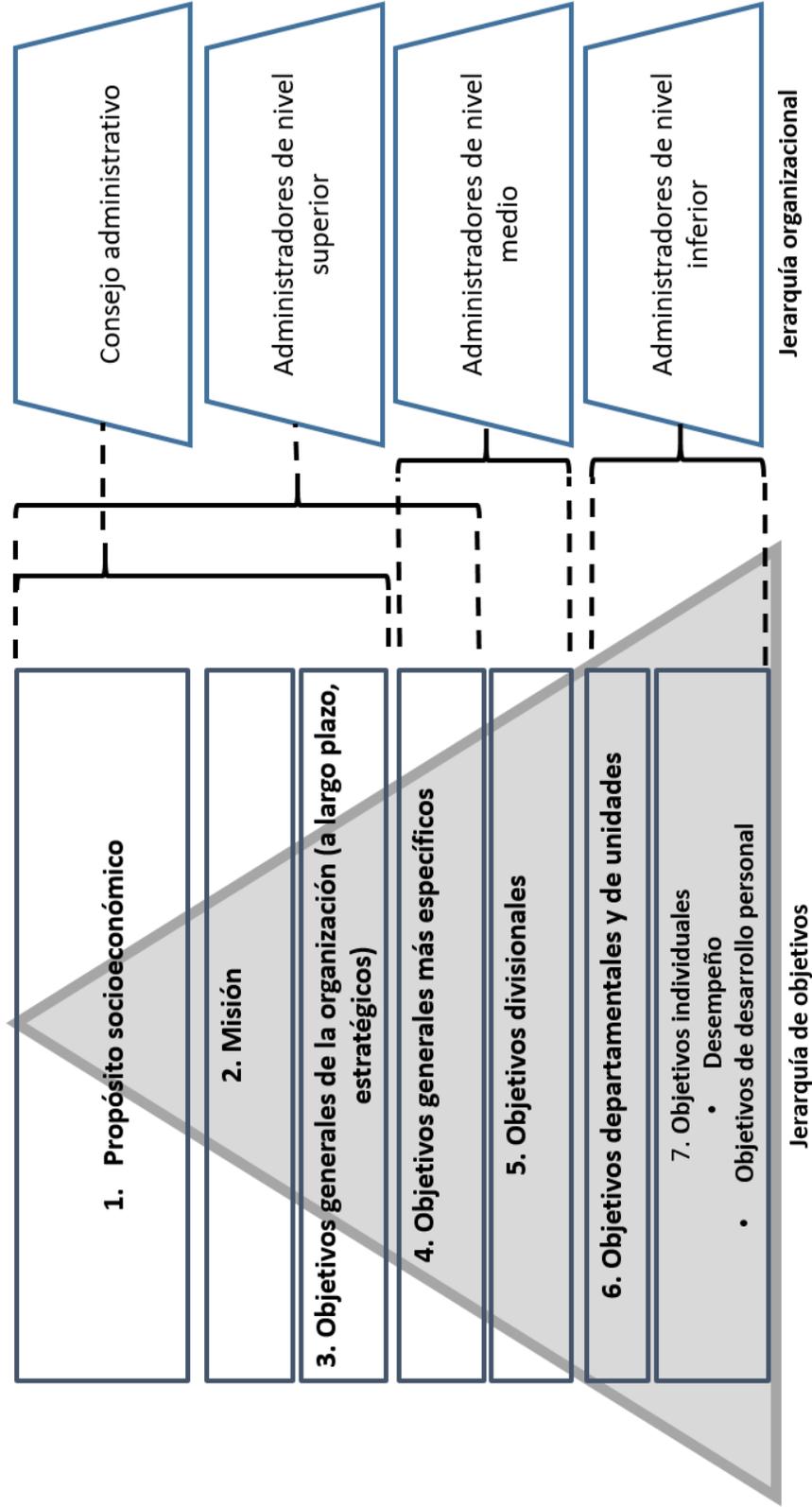


Imagen 7 Relación entre los objetivos y la jerarquía organizacional  
Fuente: Adaptado de: (Weihrich, Koontz, & Cannice, 2017, pág. 130)

En el punto más alto se definirán el *propósito* y *la misión* de la empresa. Las direcciones definirán objetivos generales y algunos de áreas claves. Las posiciones de nivel medio y gerencias establecerán los de áreas de resultados claves, divisionales y departamentales. Así mismo, las gerencias de niveles inferiores se ocuparán de distintos objetivos con base en funciones específicas.

### **2.1.7.1 Misión y propósito de la empresa**

El propósito, o fin general de la empresa, tiene un enfoque social. Esto es así ya que la empresa, como unidad integrante de la economía de un país, tendrá una dimensión de contribución a la colectividad; es decir, al margen de generar beneficios para sus dueños o accionistas, es un ente que proporciona bienes (materiales o intangibles), para la colectividad. Es por ello que el *propósito* estará relacionado siempre a una utilidad social.

En el segundo escalafón de la jerarquía tendremos a la misión de la empresa, misma que estará indefectiblemente ligada al propósito:

*“La misión intenta recoger la razón de ser de la empresa, esto es el fin último que va a cumplir la empresa dentro de su entorno.”* (Bueno, 2002, citado por Moyano Fuentes, 2011 Pág. 31)

La misión de la empresa será entonces el motivo por la cual existe.

A partir de esta definición podremos identificar las tareas esenciales de la empresa, y de ella se desprenderán a su vez, los objetivos y estrategias generales.

En este punto, es relevante observar que al margen del enfoque social en el que se desenvuelva la empresa, como ente autónomo ligado a una economía de mercado, tendrá intereses económicos. Dichos intereses se expresarán a su vez como metas y/o objetivos en términos financieros. Esto es así puesto que cualquier empresa para

subsistir y ser exitosa no solo deberá generar ingresos; también deberá definir objetivos específicos en términos de eficiencia de las ganancias proyectadas, relacionadas a su operación.

## **2.2 Las finanzas**

Lo que inició como una necesidad de llevar el registro de las operaciones mercantiles, se convirtió en una disciplina compleja y esencial de las organizaciones modernas. A la fecha las finanzas abarcan un sinnúmero de especializaciones en distintas áreas industriales, comerciales y de servicios en empresas de todo el mundo.

Como área funcional y como disciplina, tiene la tarea de orientar la gestión, definir normatividades, así como proponer y ejecutar decisiones en relación al uso de los recursos de las organizaciones; todo esto bajo estándares de eficiencia y eficacia. Al margen del tamaño de la compañía, esta función será esencial para una adecuada administración de los recursos de los que dispone.

A fin de garantizar un funcionamiento eficaz, la estructura del área financiera de una organización deberá obedecer al modelo de negocio en que se encuentre enmarcada. Como veremos, se trata de un área que además de ser reguladora (puesto que en algunos casos tendrá a su cargo la definición, implementación y seguimiento de procesos, políticas y normatividades internas), también es vista como un área de servicio, puesto que planifica y asesora, a la vez que toma decisiones, que en muchos de los casos pueden influir en el rumbo que tome la organización.

Ortega Casto define a las finanzas como:

*“Es la disciplina que, mediante el auxilio de otras tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que... obtenga un beneficio máximo y*

*equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.” (Ortega Castro, 2008, pág. 5)*

Otra acepción desde la perspectiva de las ciencias sociales es:

*“Las finanzas representan aquella rama de la ciencia económica que se ocupa de todo lo concerniente al valor. Se ocupan de cómo tomar las mejores decisiones para aumentar la riqueza de los accionistas... El objetivo de las finanzas es maximizar la riqueza de los accionistas...” (Dumrauf, 2006, pág. 2 y 3)*

La disciplina financiera tendrá como meta la obtención de beneficios. Dicho en términos económico-financieros, su objetivo será la obtención de un rendimiento o ganancia, buscando la productividad óptima del dinero.

### **2.2.1 La administración financiera**

La administración financiera buscará satisfacer las necesidades de la compañía a través del manejo de los recursos de que dispone. Será responsable de la toma de decisiones para la adecuada gestión de dichos recursos y así maximizar los beneficios. El administrador financiero es la figura que estará a cargo de buscar y aplicar los medios para tal efecto, y toda operación financiera tendrá como base dicho principio.

*“La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar la adquisición de activos... el financiamiento de los recursos... y la administración de los activos de la organización... con el propósito de maximizar la riqueza del inversionista, minimizar el riesgo de resultados desfavorables y, en general evaluar el nivel del desempeño de la gestión financiera” (García Padilla, 2014, pág. 15)*

De acuerdo a Ortega Castro (Ortega Castro, 2008, pág. 3), existen tres conceptos que la administración financiera deberá observar en todo momento para una gestión exitosa de su cometido:

- Solvencia

La solvencia la podemos entender como la capacidad (recursos), que tiene una organización para hacer frente a sus obligaciones, sobre todo a largo plazo<sup>1</sup>. Así mismo va a ser la base sobre la cual se planifiquen las actividades operativas, financieras y comerciales de la organización.

En términos generales la solvencia se define como la capacidad para hacer frente y liquidar las deudas contraídas, o que se planea contraer.

La solvencia estará basada en la adecuada planeación y gestión de los recursos. Los indicadores de solvencia nos ayudarán a definir en qué medida dichos recursos son suficientes para cubrir los compromisos de la compañía. Esto mediante el análisis de la relación entre el flujo de efectivo (ingresos), y la forma en que estos son ejercidos para el pago de los pasivos.

- Estabilidad

Estará definida por la aptitud de la empresa para resistir descalabros, mantener el equilibrio financiero y seguir operando. Se trata de una visión de largo plazo, por lo que el administrador financiero deberá contemplar los posibles escenarios en los que deberá hacer frente a sus obligaciones tanto a mediano como a largo plazo.

---

<sup>1</sup> Cabe mencionar que el concepto de liquidez, (aunque relacionado con el de solvencia aquí manejado), está más relacionado con la capacidad de solventar obligaciones *en el corto plazo*. Así pues, una empresa puede ser solvente (contar con recursos para pagar sus pasivos), pero puede darse el caso de que en un momento dado, no cuente con *liquidez* suficiente para hacer frente a compromisos de pago inmediatos.

Cuando la empresa es capaz de cubrir sus obligaciones plenamente, sin tener que recurrir a endeudamientos excesivos, estaríamos hablando que tiene estabilidad financiera. En el otro extremo, cuando la empresa encuentra obstáculos para poder liquidar pasivos a corto plazo y esta situación se vuelve recurrente, podríamos estar en un escenario de inestabilidad, que de no resolverse en el corto plazo podría llevar (en casos extremos), al cierre de la misma.

El concepto de estabilidad está estrechamente ligado al de solvencia, ya que ésta le otorga a la empresa condiciones de continuidad para desempeñar su actividad.

La estabilidad es un elemento esencial para el crecimiento armónico de la empresa, posibilitando la toma de decisiones estratégicas en un contexto de relativa tranquilidad.

- Rentabilidad

Es la “*capacidad para generar utilidades*” (Ortega Castro, 2008, pág. 3). En este contexto, una empresa se considera rentable cuando el volumen de sus ingresos es mayor que el de sus egresos y por tanto es capaz de generar utilidades.

La medición y seguimiento de la rentabilidad será un elemento fundamental de planeación financiera: Mediante su análisis, el administrador estará en posibilidad de medir el grado de eficiencia de la gestión y evaluar en qué medida ésta cumple con las expectativas de utilidades planeadas.

### **2.2.2 Actividades del administrador financiero**

La persona que va a estar a cargo de planear, organizar y (en gran medida) controlar los recursos de los que dispone la empresa va a ser el *administrador o gerente financiero*. Su función será clave en la gestión y éxito del cometido de cualquier organización.

*“Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones... realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía.” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 3)*

Los constantes cambios en la tecnología, la globalización y la diversificación del entorno empresarial que estos cambios originan, han ocasionado que las actividades y alcances del administrador financiero se amplíen y transformen constantemente. Por lo anterior, su rol y responsabilidades se han vuelto cada vez más variadas y complejas.

Debido a la trascendencia y versatilidad inherente al rol, podemos encontrar ejecutivos de finanzas a los que cada vez con mayor frecuencia les reportan áreas que no son de naturaleza propiamente financiera como: producción, recursos humanos y en una gran mayoría de casos, áreas de índole administrativa. Es recurrente encontrar organizaciones que en la conformación de su estructura interna manejan un área de “administración y finanzas”.

Dado lo anteriormente descrito, el rol del administrador podrá abarcar una variedad de líneas de autoridad. Sobre la base de su área de influencia y el tipo de responsabilidades asignadas, la función del administrador financiero podrá ser desempeñada a distintos niveles. Así, encontraremos administradores financieros cuya función será desempeñada como jefes de área, gerentes, directivos o a nivel de la vicepresidencia financiera.

Ortega Castro (Ortega Castro, 2008, pág. 16) menciona 4 actividades principales que el administrador financiero deberá ejecutar:

1. Análisis y planeación financiera

Una de las tareas principales del ejecutivo en finanzas es estar al tanto en todo momento de la situación financiera de la empresa y de los requerimientos operativos de la misma, a fin de planificar la mejor forma de costearlos.

El análisis de los estados financieros será la principal herramienta de la cual se apoyará la dirección de finanzas para reconocer y estar al tanto de la situación de la empresa. Una de las herramientas básicas de análisis de información financiera es la de las llamadas “razones financieras” (mismas que serán abordadas en un apartado subsecuente de este trabajo).

La planeación financiera será un elemento fundamental, por medio del cual se implementarán los mecanismos para corregir posibles desviaciones a las metas establecidas, y se brindarán las bases para una mejor definición y perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones.

## 2. Administrar los activos

Buscará maximizar el valor de los bienes propiedad de la empresa, mediante la adecuada gestión de los mismos. Comprenderá y tendrá como objetivos reducir su costo, extender en la medida de lo posible su vida útil y mejorar su rendimiento.

La gerencia financiera tomará decisiones constantemente en relación a que activos conviene adquirir y el mejor momento para hacerlo. Así mismo deberá asegurarse de que el nivel del circulante sea el óptimo a fin de que la empresa pueda mantener su actividad, ser productiva y cubrir sus compromisos sin contratiempos.

Una adecuada gestión de activos posibilitará la reducción de costos en áreas clave, y por tanto mejorará el rendimiento sobre la inversión en bienes propiedad de la empresa.

Así mismo, una administración de activos integral deberá comprender una planeación estratégica de los mismos, que incluya su mantenimiento (en el caso de activos físicos), así como de las decisiones relacionadas a la inversión de capitales propiedad de la empresa.

### 3. Administrar el pasivo

Los pasivos representan la principal fuente de financiamiento. Están constituidos por todas las obligaciones, incluidas las inversiones en activos relacionados con la obtención de insumos necesarios para la elaboración de los productos y/o servicios comercializados, y por ende, intrínsecamente ligados a la operación general; así como a los gastos relacionados con la administración de la empresa.

El financiamiento a corto plazo (pasivo circulante), afectará los niveles de rentabilidad y por supuesto de riesgo. Parte de la estrategia en este sentido, será liquidar las cuentas del pasivo circulante, tan tarde como sea posible, sin perjudicar la calificación crediticia que ostente la compañía.

La gerencia financiera definirá la mejor forma y momento para financiar los pasivos de la empresa con el fin de obtener la mayor rentabilidad y mantener niveles adecuados de liquidez y flujo de efectivo. Deberá a su vez seleccionar la forma de financiar sus pasivos al menor costo y con el menor riesgo posible.

### 4. Conocer fuentes de financiamiento

El administrador financiero deberá conocer y manejar las distintas fuentes de financiamiento para hacer frente a los compromisos de corto y largo plazo.

Elegir la combinación de fuentes de financiamiento óptima, implicará un proceso de análisis detallado. Existen numerosas fuentes de financiamiento, cada una con

distintas características, por lo que elegir la mejor combinación será de gran importancia.

La forma en que el gerente financiero tomará decisiones sobre los recursos de una organización estará estrechamente ligada al análisis del registro de las operaciones, expresadas en los estados financieros.

### **2.2.3 Clasificación de las finanzas**

Al ser una disciplina derivada de la ciencia económica, conviene a ésta otorgar una clasificación de cómo los diversos entes económicos obtienen e invierten los recursos financieros.

La relevancia de considerar esta clasificación, estriba en que otorga un marco de referencia para entender que, independientemente de la categoría financiera en que se enmarque una entidad económica, (llámese empresa, organismo público o negocio), esta tendrá siempre un fin común: ser rentable y maximizar sus beneficios.

Típicamente, las finanzas están subdivididas en dos grandes ramas: públicas y privadas:



- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Corporativas</li><li>• Personales</li><li>• Familiares</li></ul> |
|--|

Tabla 4 Clasificación de las finanzas  
Fuente: Adaptado de (García Padilla, 2014, pág. 3) y  
(Economipedia SL, 2022, pág. Finanzas Públicas)

### 2.2.3.1 Finanzas públicas

Son las que maneja el gobierno de un estado. El gobierno (entendido como el ejercicio del poder público), a través de los órganos institucionales que lo componen, buscará el crecimiento y sustentabilidad económica de un país.

El gobierno invertirá los recursos recaudados en la creación de infraestructura (vías de comunicación, alcantarillado, electricidad) y garantizar los derechos constitucionales (educación, salud, seguridad). Todas estas actividades se realizan en el marco de las finanzas públicas.

Las finanzas públicas comprenden específicamente las siguientes áreas:

- Política fiscal

Será la encargada de la administración tributaria; es decir del ingreso público recaudado por el estado y obtenido de los ciudadanos.

- Gasto público

Tiene que ver con cómo el estado invierte los recursos recaudados para la adquirir bienes y servicios para uso de la colectividad (país).

- Deuda pública

Corresponderá el conjunto de deudas a cargo del Estado ya sea ante entidades privadas o con otros países.

Hablar de “beneficio” en términos de finanzas públicas podría parecer subjetivo, ya que la misión de una entidad pública no es propiamente generar utilidades. En este sentido, el beneficio que obtendrá una entidad gubernamental tendrá que evaluarse en términos de su capacidad para lograr el bienestar colectivo.

Aunque es un término abstracto, para efectos prácticos, la percepción de “bienestar” estará ligada a la capacidad del estado de proporcionar infraestructura y servicios públicos de calidad; para ello el manejo adecuado de los recursos del erario, así como su adecuada aplicación, serán elementos en donde las finanzas públicas tendrán su principal campo de acción.

### **2.2.3.2 Finanzas Privadas**

Son las relacionadas entre entes particulares (ya sean personas o empresas) y que buscan obtener una rentabilidad a través de la optimización de los recursos con los que cuentan.

Estas son las áreas que abarcan las finanzas privadas:

- Finanzas corporativas

En el ámbito corporativo (como ya se mencionó), el objetivo de las finanzas será la obtención de utilidades. Tendrá entre sus metas el hacerse de herramientas para analizar y tomar las mejores decisiones respecto a los recursos financieros con que cuenta la organización. El área financiera de estas entidades deberá definir cómo va a invertir los activos y cómo se hará de recursos para la adquisición de los mismos. Este tipo de decisiones son a menudo de las más importantes para el director financiero.

Para constituirse, las empresas emitirán acciones que serán cubiertas por sus socios o accionistas, mismos que actúan como inversionistas para financiar proyectos productivos y que éstos les otorguen dividendos.

Existen numerosas formas en que las empresas se hacen de recursos para operar; los bancos son una fuente típica de financiamiento para las empresas.

- Finanzas personales

A través de éstas, los individuos podrán decidir la mejor forma de obtener y manejar recursos; ya sea para incrementar su patrimonio o para invertir en un negocio. Tendrán como meta que las personas tomen decisiones informadas respecto a sus bienes, y en algunos casos, respecto a la mejor forma de invertirlos y optimizarlos.

En ocasiones los individuos requieren hacerse de recursos para cubrir ciertos gastos. Cuando las personas (así como las empresas), solicitan dinero al banco, estas se convierten en “emisores”<sup>2</sup> y los bancos en “inversionistas” o acreedores. En contrapartida, cuando una persona tiene excedentes de recursos monetarios, puede a su vez depositar dichos recursos en una cuenta de ahorro en el banco; así el propietario de los recursos se convierte en inversionista y el banco en el emisor.

Existen una amplia cantidad de instituciones financieras con una gran variedad de instrumentos que ofrecen planes de ahorro e inversión. Entre ellas podemos encontrar a los bancos, instituciones de crédito e inversión, seguros, afianzadoras, etc.

- Finanzas familiares

---

<sup>2</sup> Cuando hacemos uso de una tarjeta de crédito, nos convertimos en “emisor” de un pagaré (deuda), ante el banco.

Su objetivo es la definición de pautas relacionadas a la forma en cómo se manejan los ingresos y gastos relacionados a la unidad familiar; a manera de que le permitan alcanzar y mantener una estabilidad a largo plazo.

Este tipo de finanzas estará muy relacionada con la educación financiera, tanto del individuo como de la familia en su conjunto; pues supone que en mucho, el mantenimiento de unas finanzas familiares sanas, estará basado en los hábitos de consumo de las personas que integran el círculo familiar.

## **2.3 Los estados financieros**

Todas las empresas deben llevar el registro de sus operaciones financieras como obligación ante las autoridades fiscales y para proveer información respecto a la posición financiera y desempeño de la empresa. Los documentos en donde se recopilará toda esta información son los *estados financieros*.

Los lineamientos para la elaboración de los estados financieros están asentados en los “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados” (GAPP por sus siglas en inglés).

Las GAAP's son normas de interés público. Detrás de estas normatividades existen organismos como la “Financial Accounting Standards Board”, (FASB), que se encargan de su establecimiento y mejora, así como de la regulación de la profesión contable en general.

En México, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), en conjunto con el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF), son los organismos encargados de la regulación de las *Normas de Información Financiera* (NIF's) y de su alineación con las normatividades internacionales. Todo el sistema contable del que emana la emisión de estados financieros, está basado en dicha normatividad.

Los estados financieros son el medio principal por el cual la administración de una organización (concretamente el área financiera), va a dar a conocer información acerca del estado que guarda sus finanzas. Los destinatarios de dicha información variarán en función al tipo, magnitud y contexto en el que se desenvuelva la organización.

Algunos de los principales interesados en la información financiera serán:

- Los accionistas

Por medio de los estados financieros sabrán que tan rentable está siendo la empresa y así tendrán elementos para la toma de decisiones respecto a la conveniencia de invertir (o no), en ella.

- Administradores y órganos corporativos de vigilancia

Mismos que evaluarán la gestión general de la empresa, así como su rentabilidad, solvencia y perspectivas de crecimiento.

- Proveedores.

Les interesará conocer el estado de las finanzas de una empresa a fin de otorgar condiciones crediticias acordes a su capacidad de endeudamiento y grado de liquidez y solvencia.

- Gobierno

Para el cálculo del pago de impuestos.

- Entidades financieras

A éstas les interesa conocer en qué medida la empresa podría ser capaz de solventar préstamos, participar en proyectos y realizar inversiones.

### 2.3.1 Principales estados financieros

La información financiera que genera una empresa puede ser muy amplia. En muchos casos (sobre todo en empresas grandes o corporativos), gran parte de ésta información sirve para fines de análisis administrativo. Aquellos usuarios que utilizarán la información con fines estratégicos (típicamente los socios y accionistas), se enfocan en los llamados *estados financieros básicos*.

De acuerdo a las Normas de Información Financiera (NIF's), existen cuatro estados financieros básicos:

<b>ESTADOS FINANCIERO BÁSICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados</li><li>• Balance General o Estado de Situación Financiera</li><li>• Estado de Variaciones en el Capital Contable</li><li>• Estado de Cambios en la Situación Financiera o Estado de Flujo de Efectivo</li></ul>

Tabla 5 Estados financieros básicos

Fuente: Adaptado de (García Padilla, 2014, pág. 110)

#### 2.3.1.1 Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados

Este documento mide los beneficios o pérdidas operativas dentro de un periodo de tiempo. Considera los ingresos por ventas de productos y/o servicios y deduce el total de los gastos en que incurrió la empresa para conseguirlos.

“El Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 53)

Dependiendo de las necesidades de información de cada empresa, el Estado de Resultados podrá ser emitido a distintos intervalos de periodicidad (mensual, trimestral, semestral, etc.). Típicamente comprende la operación de una empresa a lo largo de un *año fiscal*<sup>3</sup>, siendo el que normalmente se entrega a los accionistas.

Se le denomina como *dinámico* puesto que muestra los resultados financieros (ya sean las *pérdidas* o *ganancias*), de un periodo de tiempo determinado.

Estado de Resultados	
Concepto	Descripción
+ Ventas netas	Ingreso por ventas menos descuentos y rebajas sobre ventas
- Costo de ventas	Costo de elaboración de los productos y/o servicios vendidos
= Utilidad Bruta	
- Gastos de venta	Denominados gastos de operación o “generales”. Son gastos efectuados para llevar cabo la administración y la venta de los productos o servicios
- Gastos de administración	
= Utilidad Operativa (EBITDA) <sup>4</sup>	
+ Ingresos financieros	Ingresos financieros relacionados al manejo del dinero (intereses, tipos de cambio, cuentas de inversión etc.)
- Costos financieros	Gastos relacionados al costo de financiamiento (por préstamos, cambio de divisas, etc.)
+ Otros ingresos	Ingresos que se derivan de transacciones que no corresponden al giro de la empresa
- Otros gastos	Gastos que se derivan de transacciones que no corresponden al giro de la empresa
= Utilidad antes de impuestos	

<sup>3</sup> “Un año fiscal es un periodo de doce meses de duración con el cual una empresa organiza y planifica su calendario fiscal. De este modo es posible llevar a cabo sus respectivas obligaciones tributarias con normalidad y planificar el siguiente ejercicio fiscal.” (Economipedia SL, 2022)

<sup>4</sup> EBITDA = Earnings before interest, taxes depreciation and amortization o beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

- Impuesto sobre las utilidades	Cargas tributarias
= Utilidad neta	
- Pago de dividendos	Distribución de los beneficios de la empresa a los accionistas
= Utilidad del ejercicio	

Imagen 8 Estructura básica del estado de resultados y conceptos principales  
Fuente: Adaptado de (Ross, 2012, pág. 24) y (García Padilla, 2014, pág. 117)

Uno de los conceptos más importantes dentro de este estado financiero es el de *utilidad*. Ésta está representada por los siguientes elementos:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Utilidades}$$

Como se puede observar en la imagen 9, dentro de la estructura del Estado de Resultados se manejan diversos rubros de utilidad; así se tiene: *utilidad bruta*, *utilidad operativa*, *utilidad antes de impuestos*, *utilidad neta* y *utilidad del ejercicio*. Cada uno de estos rubros representa el valor residual entre el ingreso y los gastos, a distintos niveles de operación.

Sección de operaciones y sección no operativa del Estado de Resultados

Stephen Ross (Ross S. A., 2012, pág. 23), distingue dos secciones principales. Siguiendo la estructura del ejemplo anterior, estas secciones quedarían esquematizadas de la siguiente manera:

Estado de Resultados	
Concepto	
+ Ventas netas	
- Costo de ventas	
= Utilidad Bruta	
- Gastos de venta	
- Gastos de administración	
= Utilidad Operativa (EBITDA)	
+ Ingresos financieros	
- Costos financieros	
+ Otros ingresos	
- Otros gastos	
= Utilidad antes de impuestos	
- Impuesto sobre las utilidades	
= Utilidad neta	
- Pago de dividendos	
= Utilidad del ejercicio	

}

}

}

Sección operativa

Sección no operativa

Imagen 9 Secciones del Estado de Resultados  
Fuente: Elaboración propia

- Sección operativa

Esta sección a su vez se divide en dos partes:

En la primera encontraremos *los ingresos y los costos de venta*. La característica de estos dos rubros, es que *corresponden a la actividad principal<sup>5</sup> o productiva* de la empresa y por tanto *estarán directamente vinculados a la actividad comercial*. El valor residual de estos dos rubros dará por resultado el valor de la utilidad bruta.

<sup>5</sup> La "operación principal" en una empresa se refiere a las actividades directamente relacionadas a la elaboración y comercialización de un producto o servicio.

La segunda parte de esta sección, está conformada por los rubros de ingreso y gasto denominados *gastos de operación o generales*. Estos, aunque están relacionados a la operación principal, *no tienen dependencia de la actividad comercial*, lo que implica que se pagarán, *haya o no haya ventas*.

- Sección no operativa

Corresponde a los gastos y egresos que *no están relacionados a la actividad productiva de la empresa*. Aquí estarán incluidos los gastos/ingresos por concepto de financiamiento, como son intereses y pago de impuestos.

En la última parte de la sección no operativa encontraremos la ganancia o *utilidad neta*. Ésta representa el *beneficio económico* que obtienen los dueños de la empresa, considerando los ingresos obtenidos, descontando los gastos en que incurrió la operación para conseguirlos, los ingresos y gastos financieros, y las *obligaciones* ante las autoridades tributarias (impuestos).

El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias (P&L- Profit & Loss Statement, por sus siglas en inglés), es uno de los principales estados financieros que manejan las empresas. Es un documento fundamental para comprender los resultados y hacer comparaciones entre diversos ejercicios. Su análisis es esencial para la planeación y la toma de decisiones estratégicas.

### **2.3.1.2 Balance General o Estado de Situación Financiera**

*“El Balance General presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños).”* (Gitman & Zutter, 2012)

A diferencia del Estado de Resultados, el Balance General es un estado *estático*, pues muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. En él se representa el valor monetario de los recursos con los que cuenta la compañía (activos); así como el valor de lo que tiene comprometido pagar a sus acreedores (pasivos) y accionistas, por el dinero (acciones), que éstos tienen invertidos en la empresa (capital contable).

La estructura básica del Balance es esta:

Posesiones / derechos		Deudas / obligaciones	
Clasificación balance general	Descripción	Clasificación balance general	Descripción
<b>Activos</b>	Bienes que posee la empresa	<b>Pasivos</b>	Obligaciones contraídas
		<b>Capital contable</b>	Representa el patrimonio de los accionistas

Imagen 10 Estructura básica del Balance General  
Fuente: Adaptado de (García Padilla, 2014, pág. 119)

- Activo

Se denomina *Activo* a:

*“Propiedad susceptible de expresarse en dinero, que es factible utilizar para el pago de una deuda. || Tratándose de una empresa, todo lo que contribuya a la producción de bienes y servicios. || Término contable que sirve para referirse a los recursos económicos de una empresa (dinero en efectivo, documentos por cobrar, mercancías almacenadas, terrenos, edificios, maquinaria, equipo, entre otros). || Cualquier cosa de valor que posea una persona o empresa. (Vizcarra Cifuentes, 2022, pág. 3)*

La ecuación contable básica del activo es:

## Activos = Pasivos – Capital Contable

El activo circulante son los bienes que son susceptibles de convertirse en dinero líquido (efectivo) en un plazo menor o igual a un año, como pueden ser: dinero en efectivo, cuentas por cobrar, títulos de crédito a corto plazo, etc.

Así mismo el activo no circulante o diferido son los bienes cuya característica es que por su naturaleza podrían ser convertidos en efectivo a largo plazo (típicamente a más de un año), como son: terrenos, oficinas, maquinaria, equipo, equipo de transporte, depreciaciones, etc.

- Pasivo

*“Conjunto de obligaciones contraídas con terceros por una persona, empresa o entidad... (Vizcarra Cifuentes, 2022, pág. 248)*

El pasivo entonces estará representado por todas las deudas con las que la empresa estará respaldando su actividad y servirá a su vez para financiar el activo.

Al igual que los activos, los pasivos se clasifican en circulantes y diferidos.

En el caso de los pasivos circulantes se espera que estos sean liquidados en el corto plazo (un año o menos). Estos se constituyen por: las cuentas por pagar, crédito (con plazos por pagar menores de un año), préstamos, impuestos, prestaciones, pensiones, etc.

Los pasivos diferidos o no circulantes, son obligaciones cuyo vencimiento es mayor a un año, como son los préstamos hipotecarios o bonos.

- Capital contable

*“El capital contable se define como la diferencia entre los activos y los pasivos de la empresa. En principio, el capital contable es lo que queda para los accionistas después de que la empresa cumple con sus obligaciones.” (Ross S. A., 2012)*

El capital contable es el valor residual de los activos menos los pasivos y representa el patrimonio de los socios de la empresa:

$$\text{Capital Contable} = \text{Activos} - \text{Pasivos}$$

Dicho patrimonio podrá estar clasificado de la siguiente manera:

Capital	Concepto
<b>Contribuido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital social (total de aportaciones de los accionistas)</li> <li>• Aportaciones para futuros aumentos de capital (son aportaciones que solo formarán parte del capital, por acuerdo de la junta de accionistas)</li> <li>• Prima en venta de acciones (superávit por venta de acciones)</li> </ul>
<b>Ganado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidades retenidas (dividendos que permanecen en la empresa)</li> <li>• Pérdidas acumuladas</li> </ul>

Imagen 11 Clasificación del capital contable

Fuente: Adaptado de (García Padilla, 2014, pág. 121)

### 2.3.1.3 Estado de Variaciones en el Capital Contable

Pertenece a la categoría de los estados financieros *dinámicos* (se emite periódicamente).

*“Este estado nos muestra cómo ha evolucionado el patrimonio de los accionistas. En general se muestran los cambios que suceden al sumarle al patrimonio neto inicial las ganancias o pérdidas del ejercicio...” (Dumrauf, 2006, pág. 33)*

Su objetivo es visualizar y explicar la evolución en términos de incremento o disminución, del capital contable de la compañía a lo largo de un periodo de tiempo.

El incremento en el capital contable provendrá de las aportaciones de los socios o accionistas, más los beneficios del ejercicio. Así mismo, las disminuciones de capital serán consecuencia de los retiros de las ganancias o de las ineficiencias en el mismo periodo.

Este es el formato general del estado de variaciones en el capital contable:

<b>Estado de Variaciones en el Capital Contable</b>	
Saldo inicial del capital contable	\$\$
Más:	
Eficiencia obtenida en el periodo	\$
Aportaciones de los accionistas	
Menos:	
Ineficiencia observada en el periodo	\$
Retiro de aportaciones	\$
Dividendos	\$
Saldo final del capital contable	\$\$

Imagen 12 Formato del estado de variaciones en el capital contable  
Fuente: (Bravo Santillán, 2007, pág. 104)

La importancia de este estado financiero radica en que muestra que tan eficiente ha sido la gestión de la empresa y como se ha visto afectada por las decisiones

operativas. Así mismo, muestra los movimientos de recursos de capital efectuados por los accionistas. Por lo anterior, este estado financiero permitirá a los socios tomar decisiones en relación a las aportaciones (inversiones) de capital que potencialmente pudieran realizar.

### 2.3.1.4 Estado de Cambios en la Situación Financiera o Estado de Flujo de Efectivo

El objetivo de este estado financiero es identificar la forma y las fuentes de como se está generando el efectivo, así como saber en dónde se está aplicando el mismo.

*“...muestra las fuentes (orígenes) y aplicaciones de efectivo a lo largo de un periodo específico. Es un estado financiero básico que muestra los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios ocurridos en la estructura financiera y su reflejo final en el efectivo a través de un periodo determinado.”* (García Padilla, 2014)

El documento revelará las actividades realizadas por la empresa, relacionadas a las operaciones de inversión y financiamiento durante un periodo de tiempo específico.

<b>Fuentes de efectivo (Entradas)</b>	<b>Aplicación del efectivo (Salidas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación por medio de la operación</li> <li>• Obtención de préstamos (pasivos)</li> <li>• Aportación por parte de los dueños (capital)</li> <li>• Venta de activos distintos de los inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en activos</li> <li>• Pago de pasivos</li> <li>• Reparto de dividendos</li> <li>• Reembolso a las personas que aportaron capital</li> </ul>

Imagen 13 Fuentes y aplicaciones del efectivo en una empresa  
Fuente: (Bravo Santillán, 2007, pág. 219)

Este estado financiero responde a las preguntas:

- ¿Qué está haciendo la empresa con los recursos que recibe?
- ¿Dónde consiguió dichos recursos?
- ¿Dónde los aplicó?

El ejercicio será una comparación de los balances iniciales y finales de un periodo de tiempo específico:

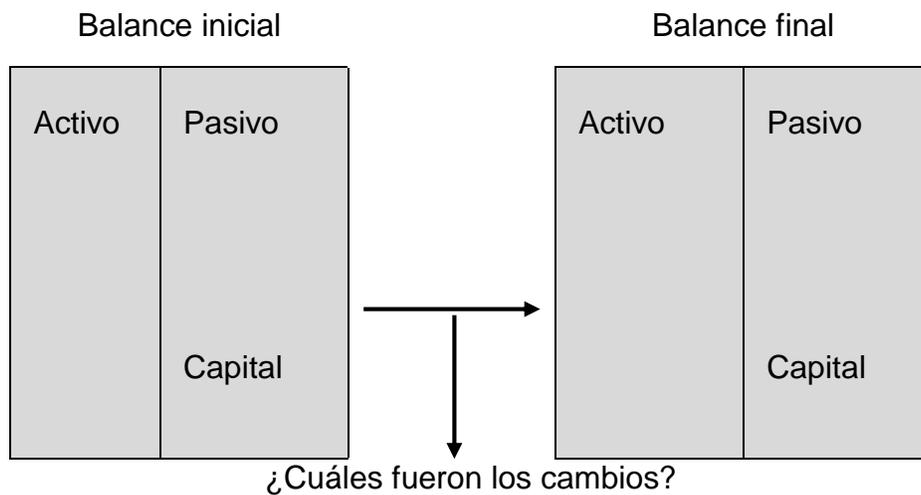


Imagen 14 Representación de los cambios en el Balance General para la conformación del Estado de Cambios en la Situación Financiera

Fuente: (Bravo Santillán, 2007, pág. 222)

Con esta información el ejecutivo financiero tendrá elementos para evaluar la *liquidez*<sup>6</sup> de la compañía.

De acuerdo a Bravo Santillán (Bravo Santillán, 2007, pág. 224), el Estado de Cambios en la Situación Financiera se clasifica en tres grupos o secciones:

### 1- Flujos operativos

---

<sup>6</sup> La liquidez es la capacidad de un activo de convertirse en dinero en el corto plazo, sin necesidad de reducir sustancialmente su valor.

Es el efectivo generado o aplicado que está directamente relacionado con la operación del negocio, es decir con la producción y venta de los bienes y/o servicios de la empresa.

## 2- Flujos de inversión

Corresponde al efectivo vinculado a actividades de inversión, como son: la compra-venta de activos fijos y/o de bienes tangibles o intangibles (patrimoniales), de la misma. El flujo de efectivo de inversión representará la magnitud de los desembolsos causados por recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro.

## 3- Flujos de financiamiento

En esta sección se registrarán los flujos de efectivo relacionados a los movimientos para financiar deuda y capital, incluyendo la venta de acciones, pago de dividendos en efectivo o para volver a comprar acciones.

Al margen de conocer si la empresa está siendo eficiente en la generación de efectivo, la información que arroje el estado de variaciones en capital será de utilidad para definir si la cantidad de dinero generada es suficiente para cubrir las necesidades operativas, así como para devolver dividendos a los accionistas.

Los estados financieros serán la principal fuente de información respecto a la posición financiera de una empresa. La comparación de estados de diversos periodos será un elemento útil para evaluar la evolución del desempeño; así como para determinar tendencias y proyectar utilidades.

A pesar de todos estos atributos, los estados financieros tienen limitaciones, ya que solo van a mostrar los *resultados de la gestión* en periodos determinados. Serán las decisiones de las direcciones ejecutivas (basadas en la información financiera), las

que en definitiva podrán influir en los resultados de la organización a mediano y largo plazo.

El área de contabilidad será la encargada de registrar todas las operaciones y preparar los estados financieros. El administrador financiero a su vez, echará mano de técnicas y herramientas de análisis de los mismos, con el fin de obtener indicadores de desempeño específicos.

## **2.5 Razones financieras**

El análisis de estados financieros mediante el uso de *razones financieras* es el método más extendido para evaluar el desempeño y la salud financiera de una empresa, y constituye una herramienta esencial para la toma de decisiones.

De acuerdo con García Padilla, el método de razones financieras:

*“Consiste en determinar las relaciones existentes entre los diferentes rubros de los estados financieros, para que mediante una correcta interpretación se pueda obtener información acerca del desempeño histórico de la empresa y su postura financiera para el futuro cercano”* (García Padilla, 2014, pág. 137)

El análisis de razones financieras hace referencia al resultado obtenido de la comparación de dos cifras (ratios), de los estados financieros básicos (típicamente del estado de resultados y del balance general). Para que dicho análisis sea significativo y de utilidad, será indispensable que el administrador financiero sopesa cada índice obtenido sobre la base de los rubros analizados. Bajo esta perspectiva, las razones financieras deben ser vistas como indicadores financieros susceptibles de una cuidadosa interpretación por parte del gerente financiero, tomando en cuenta el contexto y el momento en que la información ha sido generada.

El método de análisis de razones financieras permitirá:

- Analizar a detalle los resultados de un periodo contable específico.
- Hacer comparaciones entre diversos periodos.
- Llevar a cabo proyecciones financieras.
- Nos brindará elementos para la toma de decisiones, definir cursos de acción y/o tomar acciones correctivas.

Cada organización definirá sobre la base de sus condiciones de operación y de su contexto, el tipo de razones financieras que le será de mayor utilidad. Su forma de aplicación (en cuanto a cantidad de razones a calcular y su alcance), puede ser tan diversa, como variadas pueden ser las condiciones operativas y las necesidades de análisis financiero específicas de una empresa.

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>
<p>Razones de liquidez:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Circulante o liquidez general</li><li>• Prueba del ácido</li><li>• Indicador de efectivo</li><li>• Capital de trabajo</li></ul>
<p>Razones de solvencia o cobertura de deuda:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Endeudamiento general</li><li>• Estructura de capital</li><li>• Plazo de deuda</li><li>• Cobertura de intereses</li></ul>
<p>Razones de rentabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rendimiento sobre los activos (ROA)</li><li>• Rendimiento sobre el capital (ROE)</li></ul>

- Rendimiento sobre las ventas ( ROS)
- Margen de utilidad bruta
- Margen de utilidad operativa
- Margen de utilidad neta

Razones de rotación y usos de activos:

- Rotación de cuentas por cobrar
- Rotación de cuentas por pagar
- Rotación de activos
- Intensidad de capital o de uso de activos totales
- Rotación de inventarios

Razones de apalancamiento:

- Pasivo total a capital contable
- Multiplicador de capital
- Pasivo a largo plazo a capital contable

Tabla 6 Clasificación de las razones financieras

Fuente: Adaptado de: (García Padilla, 2014), (Ortega Castro, 2008) y (Gitman & Zutter, 2012)

### 2.5.1 Razones de liquidez

Como vimos en la descripción de los componentes del balance general, las empresas manejan activos. Estos activos, serán susceptibles de convertirse en efectivo. La capacidad que tenga un activo para convertirse en dinero en efectivo *sin perder su valor*, será el grado de liquidez de dicho activo.

En este contexto, *la liquidez* será la capacidad que tenga una empresa para hacer frente a sus compromisos *a corto plazo*.

- ❖ Circulante o liquidez general

Esta razón muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos (pasivos), a corto plazo. Es decir, muestra *el nivel de cobertura* correspondiente a las deudas que vencen a menos de un año.

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

A partir de la relación activo circulante / pasivo circulante podemos obtener los siguientes ratios:

Razón del circulante > 1, la empresa tiene capacidad suficiente para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

Razón del circulante = 1, la empresa cubre con sus obligaciones.

Razón del circulante < 1, la empresa no cuenta con capacidad de pago suficiente para cubrir compromisos a corto plazo.

Un índice de liquidez demasiado alto, puede suponer que existen recursos financieros que están “parados”, lo que implicaría que no se están invirtiendo adecuadamente.

Este ratio puede darnos un contexto muy puntual de la liquidez de la empresa; sin embargo, la liquidez puede también estar influenciada por factores como la capacidad de crédito y otras fuentes de financiamiento a las cuales se puede acceder.

Cabe observar que no todas las empresas necesitarán un mismo nivel de liquidez. Una empresa productora puede tener necesidades repentinas para hacer frente a requerimientos de producción de los bienes que comercialice, por lo que puede verse mayormente impactada por un nivel bajo de liquidez. En contraste, una empresa comercial o de servicios, puede operar sin sostener elevados índices de liquidez;

puesto que sus necesidades de financiamiento no le demandarán cambios bruscos en su capacidad de pago.

#### ❖ Prueba del ácido

En el caso de las empresas productoras y/o comerciales que manejen inventarios físicos y/o virtuales, la prueba del ácido medirá la proporción de los activos circulantes que podrán asignarse a cubrir obligaciones de corto plazo sin tomar en consideración los inventarios (mismos que forman parte del activo, pero cuyo tiempo de conversión a efectivo es mayor que el de los demás rubros del circulante).

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Si el resultado de la prueba del ácido es menor a 1, implica que la empresa podría no tener liquidez suficiente para cubrir obligaciones inmediatas.

Al igual que la prueba de liquidez del circulante, el nivel (ratio), óptimo de la prueba del ácido dependerá del tipo de empresa que se opere. Entre más puedan tardar los inventarios de una empresa en convertirse en efectivo, el ratio de la prueba del ácido cobrará mayor relevancia, ya que éste indicará la medida en que se podrá hacer frente a pasivos con exigibilidad inmediata.

#### ❖ Indicador de efectivo

Indica la capacidad de la empresa para cubrir con sus compromisos rápidamente con recursos más líquidos; es decir sin tener que recurrir a la venta de un activo.

$$\text{Indicador de efectivo} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes}^7}{\text{Pasivo circulante}}$$

Un indicador de efectivo demasiado alto puede significar que hay una porción del circulante que no se ejerce y que por tanto se encuentra siendo improductivo. De ser así, la empresa estaría dejando de percibir beneficios, en términos de los intereses que podría recibir si lo invirtiera.

#### ❖ Capital de trabajo

Calcula el nivel de dinero circulante que la empresa poseería para operar posterior a haber cubierto sus obligaciones de corto plazo.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

La cifra obtenida representará el valor en dinero (circulante), que tendremos para asignar a la operación.

### **2.5.2 Razones de solvencia o de cobertura de deuda**

En este contexto la solvencia será vista como la capacidad de una empresa para cubrir sus deudas tanto a corto como a largo plazo.

Los indicadores de solvencia indican el grado en que los acreedores se encuentran financiando la deuda de la compañía.

---

<sup>7</sup> El efectivo y equivalentes al efectivo... “representa tanto el efectivo disponible, como los activos de corto plazo que pueden ser convertidos en efectivo de forma inmediata.” Fuente: (Economipedia SL, 2022)

Para los acreedores será evidente que entre más bajo sea el índice de endeudamiento y más alto el nivel de liquidez, menor será el riesgo al momento de otorgar créditos a la empresa.

❖ Endeudamiento general

Esta razón mide el nivel en que los activos de la empresa son financiados o cubiertos por deuda, es decir por los acreedores. Es un indicador relevante, toda vez que muestra en qué medida el financiamiento de terceros está siendo ocupado para generar utilidades.

$$\text{Endeudamiento general} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Cuanto mayor sea el índice, mayor es el monto de los recursos obtenidos de fuentes externas que estaríamos utilizando para generar ganancias.

Por tanto, entre más se acerque el índice de endeudamiento a 0 (cero), significaría que menos recursos de terceros estaríamos ocupando para generar utilidades, por lo que la empresa estaría en mejor posición. Mientras más alto sea este índice, mayor cantidad de deuda destinada a generar utilidades (apalancamiento), estaremos utilizando.

❖ Estructura de capital

Esta razón nos muestra el nivel de endeudamiento que observa la empresa en relación a su patrimonio (capital).

$$\text{Estructura de capital} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

Si el resultado de esta prueba es mayor a 1, esto significaría que la empresa pudiera tener problemas para pagar deudas a futuro, puesto que estas superarían el valor total de su patrimonio neto.

Este indicador da visibilidad a los acreedores de los plazos de pago que podría otorgar a una empresa, sobre la base del nivel de endeudamiento que la misma presentara.

#### ❖ Plazo de deuda

Nos permite tener una perspectiva del grado de exigibilidad de la deuda a corto plazo, con acuerdo al total de las obligaciones de la empresa:

$$\text{Plazo de deuda} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Pasivo total}}$$

Entre más se acerque el resultado de esta razón a 0 (cero), implicará que la deuda a corto plazo está mejor calificada. Tener un mayor volumen de deuda a plazos mayores de un año, dotaría a la empresa de mayor estabilidad financiera para poder planear y ejecutar el pago del total de sus obligaciones. Un razón de 0.3 para este indicador sería (normalmente), óptimo, pero esto estará en función de las características particulares de la operación y las necesidades específicas de financiamiento.

#### ❖ Cobertura de intereses

Indica el número de veces que la utilidad de la operación estaría en posición de cubrir los gastos relacionados a intereses pagaderos sobre cualquier préstamo.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Gastos por intereses}} = (\# \text{ de veces})$$

Evidentemente, se esperaría que el resultado fuera mayor a 1 (uno), lo que representaría que la empresa tiene suficiente capacidad para hacer frente al pago de intereses.

### 2.5.3 Razones de rentabilidad

La rentabilidad es vista como la capacidad de generar ganancias sobre la inversión efectuada. Estas razones permitirán conocer en qué grado se está cumpliendo con la meta de las *utilidades* planeadas.

Este conjunto de razones califican las utilidades de la empresa con respecto a las ventas, activos, así como la inversión de capital aportado por los accionistas.

#### ❖ Rendimiento sobre los activos (ROA)

Representa la capacidad de la empresa para generar ganancias con la inversión en activos realizada:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Es un buen indicador de eficiencia. Entre mayor sea el ratio obtenido, implicará que la empresa está generando más utilidades con menos recursos (activos).

#### ❖ Rendimiento sobre el capital (ROE)

Este índice es particularmente relevante para los socios e inversionistas, puesto que indica el porcentaje del rendimiento obtenido, sobre el capital invertido:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Un porcentaje alto de rendimiento sobre capital implicaría que los accionistas estarán obteniendo mayores utilidades por las aportaciones de capital social a la empresa.

❖ Margen de utilidad bruta

El margen de utilidad bruta representará el porcentaje de las ganancias obtenidas por la venta de un bien o servicio.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

Esta razón financiera también es un factor que determina la eficiencia de la operación, ya que representa la ganancia sobre ventas una vez que han sido descontados los costos de los bienes/servicios vendidos.

❖ Margen de utilidad operativa

Esta razón indica cual es el valor de la utilidad de la operación en función a cada unidad monetaria vendida:

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}}$$

Este índice muestra el nivel de las ganancias antes de impuestos e intereses, por lo que mostrará en qué medida la empresa está siendo rentable desde una perspectiva netamente operativa.

❖ Margen de utilidad neta

Al igual que las razones de utilidad bruta y operativa esta razón mide los beneficios obtenidos sobre la base de cada unidad monetaria vendida. Sin embargo este indicador representa una medida más específica en términos de la operación global, ya que contempla todos los gastos de la empresa.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

También se considera una razón de eficiencia, ya que al incluir todos los gastos incurridos por la empresa, será un ratio de la capacidad de ésta para cumplir con su misión en términos de la generación de beneficios netos.

#### **2.5.4 Razones de rotación y uso de activos**

Son un indicador del rendimiento de los activos de la empresa en un periodo de tiempo; por tanto, son considerados índices del nivel de eficiencia del manejo de dichos recursos. Como su nombre lo indica, calcula el número de veces que las cuentas de balance presentan rotaciones durante un ejercicio.

##### ❖ Rotación de cuentas por cobrar

Calcula la rapidez con que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = (\# \text{ de veces})$$

Para calcular este índice en términos de días (número de días en el las cuentas por cobrar se convierten en efectivo), bastará dividir 365 (días del año), entre el valor de la rotación de las cuentas por cobrar.

❖ Rotación de cuentas por pagar

Indica el número de veces que en el ejercicio se han renovado las cuentas por pagar:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} = (\# \text{ de veces})$$

Al igual que como con el índice anterior, para convertir este índice en número de días, habrá que dividir 365 entre el valor obtenido de la rotación de cuentas por pagar.

❖ Rotación de activos

Es un indicador de cuantas veces se ha vendido el valor de la inversión realizada (activos), sobre la base de la unidad monetaria de ventas; es decir, responde a la pregunta: ¿cuántas unidades monetarias de ingresos por ventas son generadas, por cada unidad de activos invertidos?

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo}} = (\# \text{ de veces})$$

Cuanto mayor sea este índice, más productiva estará siendo la operación de la empresa, y por tanto estará contribuyendo a la generación de mayores beneficios.

❖ Intensidad de capital o de uso de activos totales

Es una expresión de que tan eficientemente una empresa está utilizando sus activos. Define la cantidad invertida en activos que se requiere para producir una unidad de ingreso por ventas:

$$\text{Intensidad de capital} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Ventas}}$$

Entre más alta sea la relación, implicará que la compañía está haciendo (o requiriendo), mayores inversiones en activos para generar ingresos por venta.

❖ Rotación de inventarios

Representa las veces en que el valor del inventario ha sido vendido en un periodo:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = (\# \text{ de veces})$$

Es un indicador de eficiencia puesto que calcula el ritmo en que la empresa está convirtiendo el valor de sus inventarios en efectivo.

El número final de días en que estará rotando el inventario se obtiene dividiendo 365 (días), entre el valor de este índice. Mientras más elevado sea el resultado, implicará que más veces se está desplazando el valor del inventario en un ejercicio.

### 2.5.5 Razones de apalancamiento

Este grupo de razones financieras analizan la estructura del capital de la empresa indicando el nivel de solvencia para hacer frente a compromisos de largo plazo, así como del nivel de financiamiento externo contratado por la empresa.

❖ Pasivo total a capital contable

Define la porción del pasivo de la empresa con respecto al capital contable. Es una expresión del valor invertido de los acreedores, por cada unidad de valor del capital invertido por los accionistas.

$$\text{Pasivo total a capital contable} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital contable}}$$

❖ Multiplicador de capital

Indica cuantas unidades monetarias se tienen en activos de la empresa por cada unidad monetaria del capital de los accionistas:

$$\text{Multiplicador de capital} = \frac{\text{Activo}}{\text{Capital contable}}$$

❖ Pasivo de largo plazo a capital contable

Indica el peso que tienen las obligaciones a largo plazo respecto del capital contable de la empresa:

$$\text{Pasivo de largo plazo a capital contable} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

## 2.6 Sujetos interesados en las razones financieras

Como podemos observar, el número de razones financieras es muy amplio. El gerente financiero definirá en función a sus necesidades específicas de información, cuales son aquellos índices que le proporcionarán un mejor entendimiento del desempeño de la organización; así como aquellos que le brinden un mayor valor práctico para efectos del análisis y toma de decisiones.

Evidentemente será importante considerar el tamaño y entorno de la organización, así como el giro y/o ramo industrial en que esta se desenvuelve; toda vez que las

condiciones de operación (y por tanto de análisis) variarán en función de dicho contexto.

Las razones financieras son indicadores que serán relevantes tanto para las direcciones estratégicas, como para entidades externas a la organización. De acuerdo a Lawrence J. Gitman (Gitman & Zutter, 2012, pág. 61) las partes interesadas en el análisis de razones financieras son:

- ❖ Proveedores.

A ellos les interesará entender el comportamiento financiero de la empresa para efectos del manejo de las líneas de crédito que otorguen.

- ❖ Accionistas

A fin de conocer cómo está siendo el rendimiento de sus inversiones.

- ❖ Administradores

Les resultará valioso aplicar el análisis de razones financieras para evaluar el desempeño entre distintos periodos, así como para comparar distintos ejercicios a fin de identificar tendencias y prever comportamientos futuros.

# LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BASADA EN UN ENFOQUE DE GESTIÓN DEL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

## 3.1 Fundamento teórico – La gestión basada en beneficios

El beneficio (expresado en un fin económico), es el objetivo de la actividad de las empresas:

*“Empresa: Institución que se encarga de combinar factores productivos con el objetivo de producir un bien o un servicio que corre riesgos y, en compensación, obtiene beneficios... Organización que cuenta con los medios adecuados para alcanzar un fin económico.” (Vizcarra Cifuentes, 2022, pág. 124)*

Sería entonces de esperar que la base para determinar el éxito de la gestión administrativa, se realice sobre elementos que midan la contribución de ésta en la obtención de beneficios. Sin embargo, en la práctica, gran parte de las compañías definen metas que no están basadas en dicho principio, sino en criterios comerciales o de reducción de costos; pero por sí mismas, estas metan no son garantía de beneficios.

*“...en la mayoría de las empresas los beneficios no se gestionan correctamente porque los empresarios suelen identificar y relacionar su obtención como una consecuencia lógica de su cifra de ventas y la cuota de mercado. Según ese criterio cuanto mayor es la cifra de ventas y mayor es la participación en el mercado, más posibilidades tendrá la empresa de obtener beneficios. Esta ecuación está muy extendida favoreciendo, condicionando y justificando que se apliquen estrategias comerciales agresivas, aunque en realidad ha demostrado que muy raramente la relación entre ventas, cuota y beneficio se cumple.” (López, 2020, pág. 33)*

Cualquier meta de venta por elevada que sea, no es garantía de beneficios o de aportación de valor para la empresa, si la misma no trae aparejada un adecuado margen de utilidad y rentabilidad. La reducción unilateral de costos de venta tampoco constituye una ventaja si el precio de venta final se encuentra fuera del mercado en que compite el producto o servicio que se pretender comercializar.

Vistas de manera independiente ambas acciones son válidas, pero por si solas no se corresponden con una estrategia integral que tenga como finalidad las ganancias netas.

Si bien la adopción de una visión centrada en beneficios tiene un enfoque prominentemente financiero, no desdeña a las estrategias comerciales como elementos esenciales en la definición de la estrategia general de negocio. De lo que se trata es de armonizar ambas metas; es decir, generar adecuados volúmenes de ventas, sin olvidar la importancia fundamental de la generación de márgenes de ganancia.

### **3.1.1 La gestión del margen, base para la maximización de beneficios**

Siendo el margen de utilidad una herramienta que por definición ayuda a determinar la rentabilidad, un enfoque de gestión basado en el seguimiento de sus componentes (vistos estos como variables cuyo resultado será la utilidad), deberá tender necesariamente a maximizar el resultado del mismo, es decir a mejorar las ganancias brutas y por tanto los beneficios netos.

La necesidad de que una empresa enfoque sus esfuerzos en la consecución de mayores, mejores y sostenibles beneficios, es una razón que por sí misma justifica una gestión enfocada en márgenes de utilidad, y que ésta sea adoptada como una visión que determine la forma en que se gestionan los recursos y se planifiquen sus actividades.

Por supuesto, el componente del margen de utilidad bruta será el elemento clave cuando se hable de beneficios a cualquier nivel, ya que este será la base para solventar todos los gastos inherentes a la operación de la compañía y por consiguiente para la obtención de beneficios netos.

La adopción de una visión de gestión de recursos bajo principios de rentabilidad, tiene un alcance mucho mayor que solo ser ágiles al momento de cumplir con una cuota de ventas o más eficientes al momento de tomar la decisión de reducir los costos de operación.

Al poner a las utilidades como la razón de ser de la gestión, estamos alineando el esfuerzo para que la administración de una organización ubique como elemento central la razón de ser de la misma: la consecución de beneficios en forma de utilidades.

Siendo, la generación de beneficios parte de las metas últimas de cualquier compañía, es de esperar que se adopten aquellos mecanismos que tiendan a lograr este objetivo. La adopción y actualización de sistemas, procesos internos y en ocasiones de la definición de la estructura organizacional acorde a este principio, es una tarea fundamental, que por su dimensión e impacto en los resultados, deberá involucrar a todas las áreas internas.

Al poner al beneficio como parte de las metas de la organización, cualquier decisión incidirá en los niveles de rentabilidad neta. En esencia se trata de la adopción de un enfoque con miras a ser rentables, desde una perspectiva de beneficios en donde participe toda la empresa.

Lo anterior implicará para aquellas empresas que no han adoptado una visión de gestión centrada en márgenes de utilidad, un cambio en la forma en que administran los recursos de que dispone. Se trata de un compromiso con un cambio de perspectiva que pone en el centro de la gestión el objetivo principal de la organización misma.

### 3.2. La gestión del margen de utilidad bruta como base para incidir en los niveles de utilidad y rentabilidad neta

Es en los componentes que integran el margen de utilidad bruta, donde se concentran los elementos que constituirán la base para la generación de las ganancias netas de cualquier organización.

En el siguiente esquema se aprecia como es el componente de margen bruto la base con el que se hará frente a los demás gastos relacionados a la operación y administración (denominados gastos fijos) y como será únicamente, cuando éstos hayan sido cubiertos, que se estará en posibilidades de obtener ganancias netas:

	\$	% del total de ventas
+ Ventas	\$600	100%
- Costo de Ventas	\$400	67%
= Utilidad bruta (margen)	\$200	33%
- Gastos Fijos	\$90	15%
= Utilidad Neta (margen)	\$110	18%

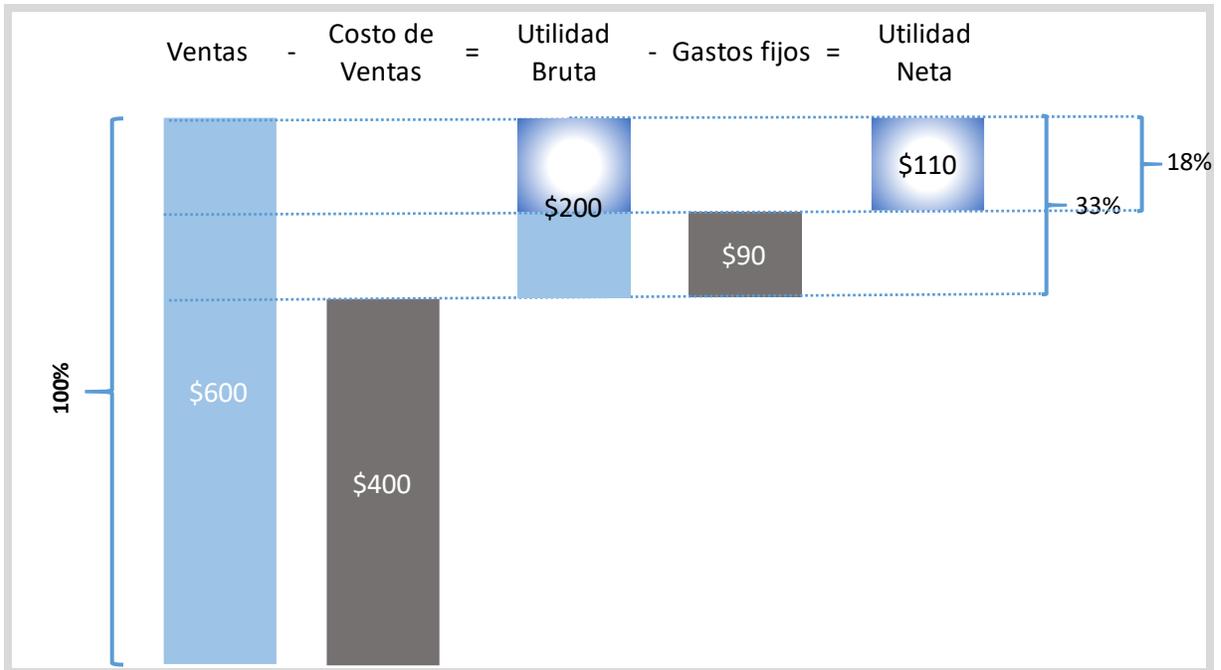


Imagen 15 Representación de los componentes de la utilidad bruta y neta  
Fuente: Elaboración propia

Esto implica que entre mayor sea el valor de la utilidad bruta, mayores posibilidades se tendrá de (cubrir la base de gastos fijos, y por tanto) generar utilidades netas.

Es importante considerar que los gastos *fijos* (en contraposición al costo de ventas), son un tipo de egresos que no están directamente ligados a la actividad comercial, y por lo mismo no deberían presentar variaciones considerables; adicionalmente, debido a su periodicidad, son susceptibles de proyectarse con mayor antelación.

Si partimos de la base de que los gastos fijos son por definición *constantes*; al aplicarle a estos el componente del margen de utilidad bruta, la ecuación debería por sí sola brindarnos una perspectiva de la utilidad neta esperada:

$$\text{Utilidad bruta} - \text{Gastos fijos} = \text{Utilidad neta}$$

Recapitulando:

- Tanto el ingreso por ventas como su costo relacionado son *factores variables* en donde se podrá incidir para generar mejores niveles de utilidad y de margen de ganancia.
- Los gastos fijos por su naturaleza no constituyen variaciones considerables.

Esto significa que, el elemento que mayor peso tendrá al momento de proyectar la ganancia neta, será el margen de utilidad bruta, ya que éste variará en función a la actividad comercial y será en última instancia el que cubrirá los gastos fijos.

Es entonces en el manejo de los componentes que integran al margen bruto, mismos *que son variables* (costo de venta, precio de venta y margen de ganancia), en donde se puede ejercer una mayor influencia, para alcanzar los niveles de ganancia neta planeados. Es por ello que el manejo de dichos componentes como parte de la gestión financiera es tan importante.

Como se puede observar, la utilidad bruta constituirá la base monetaria para alcanzar las metas de utilidad y rentabilidad neta y por tanto, si podemos influir en la conformación de los elementos que lo integran, podremos incidir positivamente en los resultados finales.

### 3.3 Componentes del margen de utilidad bruta

La utilidad bruta es el resultado directo de la venta de los productos y/o servicios vendidos. Es decir, es la diferencia entre el precio de venta de un producto o servicio y el costo relacionado para elaborarlo.

*“El margen de utilidad bruta... establece la relación entre la utilidad bruta en ventas y las ventas, determina el porcentaje promedio de beneficio bruto de las ventas en relación con el costo original de adquisición de los productos vendidos” (Córdoba Padilla, 2014, pág. 274)*

#### 3.3.1 Costo de ventas

Representa el valor monetario que invierte la empresa para la elaboración y comercialización de un producto y/o servicio en un periodo determinado. Incluirá todos los insumos relacionados para la elaboración del mismo.

El costo de ventas (también denominado *costo directo* o *variable*), fluctuará con base en los requerimientos del área operativa (o de producción). Esto es así, ya que el costo, en la gran mayoría de los casos, será proporcional a la cantidad de insumos requeridos para elaborar la cantidad de producto o servicio con base en la demanda del mercado y/o del cliente final. Lo anterior es un elemento importante a considerar desde la perspectiva financiera, ya la adquisición de insumos por volumen en ocasiones permite hacer economías de escala y por tanto optimizar el margen de ganancia.

En el caso de las empresas comercializadoras típicamente llamadas minoristas o de venta directa, el costo de venta estará relacionado al valor invertido en la compra de mercancías adquiridas para su re-venta.

Un control efectivo del costo de ventas es esencial, ya que será determinante para definir el precio de venta, lo que impactará directamente las utilidades y por tanto la rentabilidad neta.

### **3.3.2 Ingreso por ventas**

Es una variable que dependerá del esfuerzo del área comercial. Es un compromiso para atraer capitales líquidos a la compañía a través de la actividad comercial.

Será importante para el financiero conocer y otorgar condiciones para que el volumen de ventas pronosticado se cumpla. De ello dependerá contar con suficientes ingresos para cubrir las obligaciones de la compañía, mantener los márgenes de utilidad en niveles aceptables y por supuesto para cumplir con los compromisos contraídos con los clientes en términos de la entrega de los productos y/o servicios vendidos.

Un factor decisivo para que las metas de ingreso se cumplan es la adecuada definición del precio de venta. El precio de venta y su correcta estimación no solo influirá en el nivel de ingresos; en última instancia el precio definirá en mucho la posición de la empresa dentro del mercado.

Cualquier método utilizado para estimar el precio de venta deberá contemplar un margen de utilidad previamente planeado, a fin de que el resultado neto sea acorde con las metas de rentabilidad definidas.

### **3.3.3 Utilidad bruta**

La utilidad bruta se expresa en valor monetario y corresponde al valor residual del ingreso por ventas una vez que se le ha descontado el costo de ventas. La fórmula general es:

$$\text{Utilidad bruta (\$)} = \text{Ingreso por ventas} - \text{Costo de ventas}$$

### **3.3.4 Margen de utilidad bruta**

El margen de utilidad bruta puede ser interpretado como el beneficio directo por la venta de productos/servicios y se expresa como el porcentaje de los ingresos que excede el costo de ventas:

$$\text{Margen de utilidad bruta (\%)} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingreso por ventas}}$$

## **3.4 Factores que ocasionan deficiencias en la determinación del margen de utilidad bruta**

### **3.4.1 Inadecuada elección de criterios de desempeño para medir la rentabilidad**

*“Nueve de cada diez empresas trabajan con valores equivocados al analizar sus resultados y esto, en múltiples ocasiones, las lleva a fijar objetivos poco realistas”*

(López, 2020, pág. 36)

Como se describió previamente, en ocasiones se tiende a definir metas de desempeño sobre criterios netamente comerciales, como son el volumen de venta; u operativos, en donde se buscan costos de operación y/o de administración más bajos. Si la medición del desempeño se realiza sobre criterios que atañen a la eficiencia de éstas áreas por separado, será difícil uniformar criterios para mantener una visión conjunta enfocada en niveles de rentabilidad neta adecuados.

Al no tener clara la definición de una estrategia integral basada en la rentabilidad, es muy frecuente encontrar que algunas áreas no otorguen importancia o desvirtúen el uso y estimación de los márgenes de utilidad de sus productos y servicios, ocasionando sorpresas al momento de la revisión de los resultados del ejercicio.

### **3.4.2 Extensa diversificación de la actividad empresarial**

Aunado a lo anterior, otro factor (externo), que contribuye a que en ocasiones no se cuente con criterios uniformes para el cálculo del margen bruto, tiene que ver con que las empresas están enmarcadas en muy diversas ramas de actividad económica, así como en diversos giros (industriales, comerciales y/o de servicios) y por tanto sus procesos internos y de registro contable, varían considerablemente de una a otra.

Lo anterior, aunado a que para la estimación de los componentes del margen de utilidad se involucran a varias áreas internas (como son el área de ventas para el cálculo de los precios de venta, o producción para la definición del costo de venta), ocasiona que muchas veces, si no se cuentan con criterios de estimación lo suficientemente homologados o consistentes, se pueden generar desviaciones considerables en la definición de las metas de utilidad y rentabilidad neta.

### **3.4.3 Inexacta determinación de partidas del costo de ventas**

Al no otorgarle relevancia al margen bruto como guía para la obtención de utilidades, es muy frecuente que para la determinación de sus variables, se presenten inconsistencias y/o desacuerdos; sobre todo en lo relacionado a la integración de las partidas que integran al costo de ventas.

Existe una amplia discusión entre las áreas internas de algunas empresas, sobre si algunos gastos como son la mano de obra, las comisiones sobre ventas, los gastos de

reparto de producto, deberían incluirse o no (o por lo menos una porción de ellos), como parte del costo de ventas.

Debido también a la complejidad operativa de algunas empresas, en ocasiones es difícil discriminar el costo por líneas de producto/servicio o entre diversas áreas de negocio. En muchos de estos casos, el criterio aplicado es el de repartir (prorratar), algunos costos/gastos entre los diversos departamentos o líneas de negocio involucradas, lo que ocasiona aún más discusiones internas acerca del criterio de imparcialidad de cómo se “distribuye” dicho costo.

Puesto que la configuración de los sistemas contables se enfoca principalmente en el registro de transacciones, se deja como un subproceso (normalmente a cargo de las áreas comerciales y operativas), la separación “a discreción” de las partidas que integrarán el costo de venta. Esto implica que en muchos casos se seleccionan y clasifican partidas de costo del estado de resultados que no tienen que ver directamente con la elaboración y comercialización de los bienes y servicios (base fundamental del cálculo del costo de ventas), ocasionando que se calcule de forma inadecuada y desvirtuando la estimación de los márgenes de utilidad.

Identificar correctamente las partidas que debe integrar el costo de ventas es una tarea de la contabilidad de costos; sin embargo la pauta desde la óptica financiera no se limitará a la identificación de las mismas únicamente para fines del registro contable. Es de gran importancia que se considere que la adecuada identificación de dichas partidas será el fundamento para la estimación del precio de venta y por tanto tendrán un impacto directo en los *márgenes de utilidad* de productos y servicios.

Es en este aspecto en donde el administrador financiero puede y deberá ejercer influencia para que los sistemas internos estén alineados o que contemplen, la adecuada separación del costo de ventas con miras a hacer más eficiente su estimación, sobre todo en empresas con varias líneas de producto/servicio o estructuras organizacionales que manejen diversas áreas o unidades de negocio.

Cualquier deficiencia en la estimación del costo de ventas, ocasionará sesgos en la estimación del margen; lo que presupondrá desviaciones importantes si lo que se busca es una alineación hacia una estrategia basada en márgenes de ganancia reales y sostenibles.

#### **3.4.4 Desviaciones al momento de estimar el precio de venta**

Al momento de la estimación del precio de venta de un producto o servicio, es común que se manejen criterios parciales o poco claros respecto a cómo deberían éstos calcularse a fin de que contemplen un margen de ganancia acorde a las expectativas de utilidad y rentabilidad neta. Vender con márgenes de utilidad previamente definidos, dotará de certeza de que los flujos de efectivo que ingresen a la compañía, proporcionarán ganancias acordes a un crecimiento armónico.

De la correcta estimación del precio de venta se desprenderán decisiones respecto a la compra, manejo y disposición de recursos para elaborar el producto o servicio; tales como la determinación de los volúmenes de insumos requeridos, negociación de las condiciones de pago, el momento más oportuno para su adquisición, la estimación de la capacidad operativa para procesarlos, etc.

Habrán variables externas que se deberán considerar en la estimación del precio final de un producto o servicio. Si la estimación de un precio de venta es demasiado alta en función al de la competencia, esto pondría a la empresa en una posición de riesgo, que puede redundar en una situación que la coloque fuera del mercado en que compite. Así mismo un precio de venta demasiado bajo, podría ocasionar que se dejen de percibir ingresos con mejores márgenes de utilidad. Es en estos casos en donde el director financiero deberá sopesar en conjunto con la dirección general y comercial, las estrategias pertinentes y en su caso tomar decisiones en relación a si un cliente/negocio es o no rentable para la compañía.

El margen de utilidad bruta juega un papel fundamental en la estimación del precio de venta, ya que con base en los niveles de rentabilidad esperados se decidirá si el precio de venta es o no competitivo, lo que implica un elemento de decisión para que un producto o servicio pueda o no, salir al mercado.

De una estimación adecuada de precios dependerá en gran medida que se pueda contar con ingresos suficientes para el funcionamiento de la empresa, y por supuesto para la generación de ganancias netas.

# **PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO A LA RENTABILIDAD NETA CON ENFOQUE EN LOS COMPONENTES DEL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA**

## **4.1 Objetivo del procedimiento**

Describir las actividades de análisis financiero relacionadas con los componentes del margen de utilidad bruta, que permitan establecer, proyectar y dar seguimiento a los niveles de utilidad y rentabilidad neta.

## **4.2 Generalidades**

El procedimiento detalla las actividades que permitirán al administrador financiero y a cualquier persona involucrada en procesos que impacten la utilidad operativa, relacionarse con las aplicaciones prácticas vinculadas con los componentes del margen de utilidad bruta, para definir y dar seguimiento a las metas de rentabilidad neta.

Existen varias razones por las cuales el margen de utilidad bruta ha quedado relegado a la de un mero indicador financiero estático, cuyo uso se limita a definir la ganancia sobre las ventas netas. Una de las principales causas (que constituye una de las premisas para la elaboración de este procedimiento), es que el mismo no es visto como una herramienta de gestión que permite mediante la toma de decisiones relacionadas a sus componentes, incidir en la rentabilidad neta.

Lo anterior propicia que en la práctica no se le dé la relevancia debida a este indicador y que inclusive su cálculo quede sujeto a la elección de diversos criterios que desvirtúan su correcta estimación, interpretación y uso.

### 4.3 Estructura del documento

- ❖ Sección 1: Homologación de criterios para una correcta estimación del margen de utilidad

Esta sección describe de forma conceptual los criterios a seguir tanto para la correcta selección de las partidas que integran el costo de ventas, como de los relacionados a la estimación del precio de venta con base en márgenes de utilidad planeados (elementos que típicamente presentan desviaciones al momento de la estimación del margen de utilidad).

- ❖ Sección 2: PROCEDIMIENTO – Estimación, proyección y seguimiento de la rentabilidad neta con base en la gestión de los componentes del margen de utilidad bruta.

Esta sección se divide a su vez en dos fases:

- Fase 1: Estimación de metas de rentabilidad y de niveles óptimos de margen bruto para alcanzarlas.

Se definirán las metas de rentabilidad tomando como criterio principal el comportamiento de los niveles de ingreso y costo de ventas de los últimos 12 meses (un ejercicio fiscal) y se determinarán los niveles óptimos de utilidad y margen bruto para alcanzar dicha meta.

- Fase 2: Proyección y seguimiento a las metas de rentabilidad

Se determinarán el costo y precio de venta unitarios de varios productos a fin de proyectar los resultados de un periodo de operación y dar seguimiento a las metas de rentabilidad definidas en la fase 1 de esta sección.

Desde una perspectiva operativa, esta sección del procedimiento marca el proceso de control en donde el administrador financiero tendrá visibilidad de los valores proyectados y será donde pueda tomar decisiones a fin de alcanzar las metas de utilidad y rentabilidad planeadas.

Estas actividades serán de naturaleza cíclica, puesto que su uso se dará de forma permanente como parte de los procesos que requiere la empresa para su operación; sin embargo, la periodicidad para realizar la proyección y seguimiento de las metas de rentabilidad deberá adaptarse a las necesidades de análisis y de toma de decisiones de cada organización. Es decir, esta fase del procedimiento se deberá ejecutar tantas veces como la operación lo requiera a fin de proyectar y dar seguimiento a las metas, dentro de un mismo ejercicio operativo o contable.

Por último se hará una validación de las variaciones de la proyección Vs. las metas de rentabilidad.

- Sección 3: Propuesta para la revisión de resultados del ejercicio con enfoque en los componentes del margen de utilidad

Se trata de una propuesta de revisión de resultados, con enfoque de contribución de la utilidad bruta a la utilidad neta.

A fin de tener una base de comparación entre diversos periodos, se analizan los Estados Consolidados de Resultados de tres ejercicios anualizados; sin embargo, la gran mayoría de las empresas, realizarán un seguimiento de sus resultados por periodos más cortos (típicamente mensuales y/o, trimestrales), a fin de planificar las medidas que otorguen estabilidad financiera en el corto y mediano plazo.

## **4.4 Sección 1: Homologación de criterios para una correcta estimación del margen de utilidad**

### **4.4.1 Determinación del costo de ventas**

El criterio básico a tener en consideración para determinar las partidas que deberán integrar el costo de venta de un producto o servicio, es que éstas corresponderán a aquellas relacionadas para que la actividad comercial se realice. Es decir, serán aquellas en las que se invierte directamente (es por esto que en algunas empresas se le denomina costo directo o variable), para la elaboración y comercialización de los bienes y servicios.

En contraparte los gastos fijos serán aquellos en que incurre la empresa como parte de la operación, pero que no están directamente relacionados a la actividad comercial, aunque la apoyan. Estos gastos por su naturaleza observan pocas variaciones y (aunque en ocasiones suelen tener un impacto importante como porcentaje del ingreso), tienden a ser recurrentes y se pagan al margen de la actividad comercial; es decir, haya o no haya ventas.

La discriminación entre los costos de ventas y de los gastos fijos será de vital importancia en términos de la proyección de la rentabilidad neta, toda vez que los costos de venta serán siempre variables y por tanto susceptibles de algún nivel de manejo; no así los fijos; estos constituirán una base de gasto más o menos estable, que deberá ser eventualmente cubierto por el margen bruto.

### **4.4.2 Estimación del costo de ventas por tipo de empresa**

Debido a la diversidad de giros y de procesos internos inherentes a cada empresa, es prácticamente imposible uniformar un criterio que identifique las partidas de costo que

se deberían incluir siempre como parte del costo de ventas. Sin embargo si es posible acotar algunos parámetros en función al tipo de actividad en la que se encuentre enmarcada cada empresa.

El siguiente cuadro muestra los costos de venta, que típicamente corresponderán a la elaboración del producto o servicio de una empresa, en función a su tipo de actividad:

Empresa de fabricación	Los costes variables serán aquellos que estén directamente relacionados con la venta del producto, como son las materias primas, la mano de obra directa si es subcontratada, las empresas y procesos subcontratados, los embalajes, el packaging o el transporte de compra de materias primas.
Empresa comercial	No existen procesos industriales de transformación del producto. Los costes variables son simplemente los precios de compra del producto a los que añadimos los costes de transporte, licencias, aduanas, etc., es decir, todos los costes en los que incurrimos para adquirir el producto que hemos vendido.
Empresa de servicios	Si bien en este tipo de empresas la división entre costes fijos y variables puede parecer sencilla, en realidad requiere de una atención especial porque los costes variables suelen ser horas o días que la empresa dedica a cada proyecto, afectando de manera diferente al precio de venta y el coste horario. Es el caso de las empresas de consultoría, abogados, asesoría y similares.

Imagen 16 Costos variables dependiendo del tipo de empresa  
Fuente: (López, 2020, pág. 83)

#### 4.4.3 Precio de venta

Uno de los errores más comunes al definir precios de venta, es estimar el margen, agregando un porcentaje de ganancia al costo de ventas; asumiendo que dicho margen constituye el beneficio bruto y que el mismo puede ser la base para la

negociación del precio final hacia el cliente. La lógica (equivocada), suele ser la siguiente:

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo de venta} + \% \text{ de margen bruto}$$

Lo que es igual a:

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo de venta} \times (1 + \% \text{ de margen bruto})$$

Bajo los siguientes supuestos:

- Costo de venta = \$8,000.00
- Margen bruto (esperado) 30% sobre la base del costo de ventas

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$\begin{array}{ccccccc} & & \text{Costo de ventas} & & (1 + \% \text{ de margen} & & \\ & & & & \text{bruto}) & & \\ \text{Precio de} & = & & \times & & = & \\ \text{venta} & & \$8,000 & & (1 + .30) & & \$10,400 \\ & & & & & & \end{array}$$

Suele asumirse que el precio de venta definido (en este caso los \$10,400), “contiene” un 30% de margen de utilidad, lo que es incorrecto, ya que el 30% calculado inicialmente, corresponde únicamente a un incremento sobre el valor del costo de ventas. Al momento de calcular el margen bruto sobre las ventas netas, se encuentra que el margen de utilidad no era el 30% esperado, sino un valor mucho menor:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Precio de venta}} = \frac{\$2,400}{\$10,400} = 23.0\%$$

Esto implica un impacto de 7 puntos porcentuales en el margen de utilidad planeado.

*El precio de venta calculado sobre el costo de ventas deberá solo utilizarse como un valor de referencia.*

Considerando el mismo costo de ventas de \$8,000 del ejemplo anterior, para que el precio de venta incluya un margen de ganancia del 30% deberá calcularse de la siguiente manera:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo de ventas}}{1 - \% \text{ de margen bruto}}$$

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\$8,000}{1 - .30} = 11,428$$

El precio de venta de \$11,428 efectivamente incluirá un margen de utilidad del 30% sobre el ingreso esperado:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Precio de venta}} = \frac{\$3,428}{\$11,428} = 30.0\%$$

Se debe considerar que para efectos de medición de la rentabilidad, el margen de utilidad siempre se estimará sobre la base del precio de venta.

## **4.5 Sección 2 PROCEDIMIENTO – Estimación, proyección y seguimiento de la rentabilidad neta con base en la gestión de los componentes del margen de utilidad bruta**

### **4.5.1 Diagrama de flujo**

## Proyección y seguimiento de la rentabilidad neta con base en la gestión de los componentes del margen de utilidad bruta

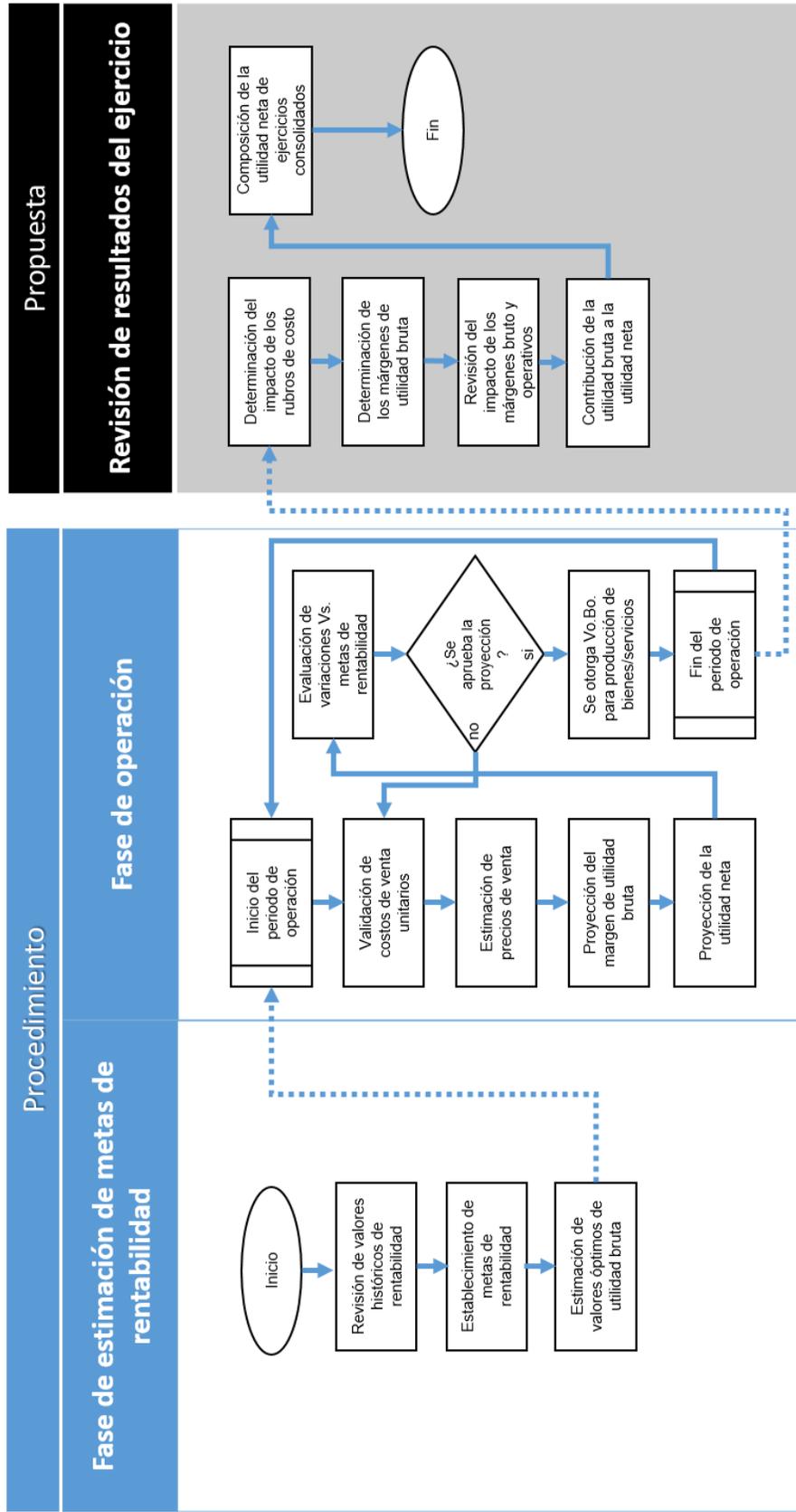


Imagen 17 Flujo del seguimiento a la rentabilidad neta  
Fuente: Elaboración propia

## 4.5.2 Fase 1 Estimación de metas de rentabilidad y de niveles óptimos de margen bruto para alcanzarlas

### 4.5.2.1 Revisión de valores históricos de rentabilidad

<b>1</b>	<b>Actividad:</b>	Revisión de valores históricos de rentabilidad <sup>8</sup>	
<b>Descripción:</b>		Validar el comportamiento de los valores históricos que han conformado la utilidad bruta y neta, a fin de tener una base de estimación de las metas de rentabilidad neta.	
<b>1.1</b>	Actualización de los valores de rentabilidad <sup>9</sup> del último ejercicio contable que incluya: ingreso, costo de ventas y gastos fijos y su promedio histórico.		
<b>Insumos:</b>		<b>Responsable:</b>	
Tabla con el detalle de los valores históricos de rentabilidad o en su caso el Estado de situación financiera.		Área de contabilidad	
<b>Entregables:</b>		Tablas con el detalle y resumen de los valores que conformaron la utilidad neta del último ejercicio, que incluya los valores promedio del periodo seleccionado.	

EJEMPLO DE ENTREGABLES:

<sup>8</sup> Para efectos prácticos se tomó un periodo de 12 meses para el cálculo de los valores de rentabilidad histórica.

<sup>9</sup> En el ejercicio se tomaron como parámetros de cálculo, el promedio de los valores de rentabilidad de los doce meses analizados.

## Comportamiento histórico de los niveles de ingreso y costo de los últimos 12 meses

Millones de MXN

Concepto	Millones de MXN												Valores promedio	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		Totales
+ Ingreso por ventas	\$58.2	\$56.3	\$57.0	\$58.2	\$62.0	\$58.5	\$57.6	\$60.1	\$62.4	\$57.1	\$57.3	\$63.2	\$707.9	\$59.0
- Costo de venta	\$36.6	\$33.4	\$33.5	\$33.5	\$36.6	\$32.6	\$36.0	\$35.7	\$37.8	\$34.2	\$33.4	\$38.1	\$421.4	\$35.1
= Utilidad bruta	\$21.6	\$22.9	\$23.5	\$24.7	\$25.4	\$25.9	\$21.6	\$24.4	\$24.6	\$22.9	\$23.9	\$25.1	\$286.5	\$23.9
Margen de utilidad bruta	37.1%	40.7%	41.2%	42.4%	41.0%	44.3%	37.5%	40.6%	39.4%	40.1%	41.7%	39.7%	40%	40.5%
- Gastos fijos	\$17.6	\$16.7	\$17.2	\$17.2	\$18.1	\$17.4	\$17.1	\$16.8	\$17.8	\$16.8	\$17.0	\$16.9	\$206.6	\$17.2
Costo Total	\$54.2	\$50.1	\$50.7	\$50.7	\$54.7	\$50.0	\$53.1	\$52.5	\$55.6	\$51.0	\$50.4	\$55.0	\$628.0	\$52.3
= Utilidad neta	\$4.0	\$6.2	\$6.3	\$7.5	\$7.3	\$8.5	\$4.5	\$7.6	\$6.8	\$6.1	\$6.9	\$8.2	\$79.9	\$6.7
Margen de utilidad neta	6.9%	11.0%	11.1%	12.9%	11.8%	14.5%	7.8%	12.6%	10.9%	10.7%	12.0%	13.0%	11.3%	11.3%

Tabla 7 Comportamiento histórico de la rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

## Valores promedio de conformación de la utilidad neta de los últimos 12 meses

Millones de MXN

Concepto	Valores promedio
+ Ingreso por ventas	\$59.0
- Costo de venta	\$35.1
= Utilidad bruta	\$23.9
Margen de utilidad bruta	40.5%
- Gastos fijos	\$17.2
Costo Total	\$52.3
= Utilidad neta	<u>\$6.7</u>
Margen de utilidad neta	11.3%

Tabla 8 Valores promedio que conformaron la utilidad neta de los últimos 12 meses

Fuente: Elaboración propia

### 4.5.2.2 Establecimiento de metas de rentabilidad

<b>2</b>	<b>Actividad:</b>	Establecimiento de metas de rentabilidad
<b>Descripción:</b>		Establecer las metas de utilidad y margen neto.
<b>2.1</b>	Definir los valores de utilidad y margen neto objetivo.	
<b>Insumos:</b>		<b>Responsable:</b>
<b>Entregables:</b>		Valores de utilidad y margen neto objetivos

La estimación de las metas de rentabilidad estará sujeta a múltiples factores que deberán ser avalados desde la óptica financiera y aprobados por la dirección general.

EJEMPLO DE ENTREGABLE:

*“Basado en el promedio de rentabilidad de los últimos doce meses, se toma la decisión estratégica de elevar en \$0.3 M la meta de la utilidad neta; así como incrementar el valor objetivo de la rentabilidad en 1.7 puntos porcentuales”:*

Promedio de rentabilidad neta de los últimos 12 meses <u>Millones de MXN</u>		Meta de rentabilidad neta
= Utilidad neta	\$6.7	<u>\$7.0</u>
Margen de utilidad neta	11.3%	<u>13.0%</u>

Tabla 9 Tabla con estimación de la meta de rentabilidad neta  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2.3 Estimación de valores óptimos de utilidad bruta

<b>3</b>	<b>Actividad:</b>	Estimación de valores óptimos de utilidad bruta
	<b>Descripción:</b>	Definir los niveles óptimos de utilidad bruta que se deberán cumplir para alcanzar los objetivos de rentabilidad neta establecidos.
<b>3.1</b>		Calcular el costo de ventas como porcentaje del ingreso de los valores promedio de rentabilidad, definidos en la actividad 1
<b>3.2</b>		Estimar los valores de ingreso y costo de ventas óptimos que cumplan las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>La proporción del costo como porcentaje del ingreso <u>que se estime</u>, deberá ser igual o mayor al del costo de ventas como porcentaje del</li> </ul>

	<p>ingreso de los valores promedio de los últimos 12 meses (definida en el punto 3.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los valores de utilidad y margen neto óptimos deberán ser iguales o mayores que los de la meta de rentabilidad definida en la actividad 2</li> </ul>
<b>Insumos:</b>	<b>Responsable:</b>
<b>Entregables:</b>	Montos de costo de venta e ingreso por ventas óptimos, para alcanzar la meta de rentabilidad.

**DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:**

3.1 Calcular el costo de ventas como porcentaje del ingreso de los valores promedio de rentabilidad, definidos en la actividad 1:

<b>Valores promedio de conformación de la utilidad neta de los últimos 12 meses</b>	
<u>Millones de MXN</u>	
<b>Concepto</b>	<b>Valores promedio</b>
+ Ingreso por ventas	\$59.0
- Costo de venta	\$35.1

El costo de ventas como porcentaje del ingreso de los valores promedio es de:

$$\text{Costo de ventas} / \text{Ingreso por ventas} = 59.5\%$$

3.2 Estimar los valores de ingreso y costo óptimos que cumplan las siguientes condiciones:

- La proporción del costo como porcentaje del ingreso que se estime, deberá ser igual o mayor al del costo de ventas como porcentaje del ingreso de los valores promedio de los últimos 12 meses (definida en el punto 3.1)

- Los valores de utilidad y margen neto óptimos deberán ser iguales o mayores que los de la meta de rentabilidad definida en la actividad 2

#### EJEMPLO DE ENTREGABLE:

Los valores de ingreso y costo óptimos para llegar a una meta mínima de utilidad neta de \$7.0M con un margen de utilidad neta de 13.0% quedarían definidos de la siguiente manera:

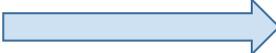
<b>Estimación de los valores óptimos de ingreso y costo de venta para alcanzar la meta de rentabilidad neta</b>			
Valores promedio de rentabilidad neta de los últimos 12 meses		<b>Meta de rentabilidad neta</b>	<b>Valores óptimos de utilidad bruta para alcanzar la meta de rentabilidad</b>
Concepto	Valores promedio		
<b>Millones de MXN</b>			
+ Ingreso por ventas	\$59.0		<b>\$62.6</b>
- Costo de venta	\$35.1		<b>\$37.3</b>
Costo de venta como % del ingreso	59.5%		59.5%
= Utilidad bruta	\$23.9		<b>\$25.3</b>
Margen de utilidad bruta	40.5%		<b>40.5%</b>
- Gastos fijos *	\$17.2		\$17.2
Costo Total	\$52.3		\$54.5
= Utilidad neta	<u>\$6.7</u>	<b>\$7.0</b>	<b>\$8.1</b>
Margen de utilidad neta	11.3%	<b>13.0%</b>	<b>13.0%</b>

Tabla10 Estimación de valores óptimos para alcanzar las metas de rentabilidad neta

Fuente: Elaboración propia

\* Se deberá incluir el impacto del valor promedio de gastos fijos en la ecuación, para estimar los valores de rentabilidad neta (óptimos).

**INTERPRETACIÓN DE LOS VALORES ÓPTIMOS DE UTILIDAD BRUTA PARA ALCANZAR LAS METAS DE RENTABILIDAD NETA:**

“Se proyectan unos valores óptimos de un ingreso por ventas de \$62.6M y un costo de ventas de \$37.3M.

Con estos valores se alcanzaría una utilidad neta (óptima) de \$8.1M con un margen del 13%, mismos que se encuentran dentro de la meta de rentabilidad neta”.

### 4.5.3 Fase 2 Proyección y seguimiento a las metas de rentabilidad

#### 4.5.3.1 Validación de costos de venta unitarios

4	Actividad:	Validación de costos de venta unitarios	
Descripción:		Validar las partidas de costo que integran el costo de ventas y validación del costo de venta unitario por línea de producto/servicio.	
4.1	Validar las partidas que integran el costo de ventas		
4.2	Determinar el costo de venta unitario por cada línea de producto/servicio		
Insumos:		Responsable:	
Relación de partidas que integran el costo de venta unitario		Área de contabilidad	
Entregables:		Tabla con el detalle de los costos de venta unitarios por línea de producto/servicio.	

4.1 Validar las partidas que integran el costo de ventas

CRITERIO DE VALIDACION:

Las partidas del costo de ventas a considerar, corresponderán a aquellas relacionadas para que la actividad comercial se realice; es decir, serán aquellas en

las que se invertirá directamente para la elaboración y comercialización de los bienes y servicios.

Cualquier partida de egresos que no se encuentre dentro de este criterio no deberá ser considerada como parte del costo de ventas (aunque se trate de gastos que por su naturaleza apoyen el proceso de elaboración y comercialización, como son los gastos de distribución, venta y administración). La característica principal de estos últimos deberá ser que se tendrán que pagar haya o no haya ventas.

La estimación del costo de ventas se realizará por producto, línea de producto, unidad de negocio, mercado, cliente, etc. en función de las necesidades de análisis requeridas para una precisa proyección de los márgenes de utilidad.

4.2 Determinar el costo de venta unitario por cada línea de producto/servicio

EJEMPLO DE ENTREGABLE:

Costos de venta unitarios					
Insumo	Línea de Producto/Servicio				
	A	B	C	D	E
Materia prima	\$ 43,657	\$ 45,955	\$ 47,626	\$ 28,065	\$ 43,657
Sueldos	\$ 2,143	\$ 2,256	\$ 2,338	\$ 1,378	\$ 2,143
Fletes	\$ 1,143	\$ 1,203	\$ 1,247	\$ 735	\$ 1,143
Mantenimiento	\$ 429	\$ 451	\$ 468	\$ 276	\$ 429
Gastos de viaje	\$ 214	\$ 226	\$ 234	\$ 138	\$ 214
Otros gastos de fabricación	\$ 114	\$ 120	\$ 125	\$ 73	\$ 114
<b>Sumas</b>	<b>\$ 47,700</b>	<b>\$ 50,211</b>	<b>\$ 52,036</b>	<b>\$ 30,664</b>	<b>\$ 47,700</b>

Tabla 11 Detalle de los costos de venta unitarios por línea de producto/servicio  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.3.2 Estimación de precios de venta

<b>5</b>	<b>Actividad:</b>	Estimación de precios de venta
<b>Descripción:</b>		Estimar el precio de venta de cada línea de producto/servicio.
<b>5.1</b>	Calcular el precio de venta unitario de los productos/servicios	
$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo de ventas}}{1 - \% \text{ de margen bruto}}$		
<b>Insumos:</b>		<b>Responsable:</b>
Valor esperado de margen bruto por cada producto/servicio. <sup>10</sup>		Área comercial (con aval del área financiera).
<b>Entregables:</b>	Tabla con estimación de precios de venta unitarios.	

#### 5.1 Calcular el precio de venta unitario de los productos/servicios

EJEMPLO CON ESTIMACION DE PRECIO DE VENTA UNITARIO DEL PRODUCTO "D" (ESTO SE DEBERÁ HACER POR CADA LÍNEA DE PRODUCTO/SERVICIO):

Producto o servicio	D
Costo de venta estimado	\$30,664
Margen de ganancia esperado	40.00%

<sup>10</sup> Para efectos prácticos de este ejercicio, se calcula el precio de venta asumiendo que el valor del margen bruto asignado a cada producto lo propondrá en una primera instancia el área comercial, en función a la negociación que realizará del precio de venta final con el(los) cliente(s). Sin embargo, una vez estimada la proyección general (que incluya las unidades de venta estimadas), el precio de venta podría modificarse a fin de alcanzar las metas de rentabilidad o como parte de una estrategia comercial.

- Costo de venta = \$30,664
- Margen bruto (esperado) 40% sobre la base del precio de venta

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo de venta}}{(1 - \% \text{ del margen bruto})} = \frac{\$30,664}{(1 - .40)} = \$51,107$$

Se tiene entonces:

+ Precio de venta	\$51,107
- Costo de ventas	\$30,664
= Utilidad Bruta	\$20,443

Se calcula el margen de utilidad para comprobar el porcentaje deseado:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingreso por ventas}} = \frac{\$20,443}{\$51,107} = 40.0\%$$

EJEMPLO DE ENTREGABLE (INCLUYENDO TODAS LAS LÍNEAS DE PRODUCTO/SERVICIO):

Estimación de precio de venta unitario					
Producto o servicio	A	B	C	D	E
Costo de venta estimado	\$47,700	\$50,211	\$52,036	\$30,664	\$47,700
Margen de ganancia esperado	38.50%	50.00%	40.00%	40.00%	41.70%
<b>Precio de venta estimado</b>	<b>\$77,561</b>	<b>\$100,421</b>	<b>\$86,727</b>	<b>\$51,107</b>	<b>\$81,818</b>

Tabla 12 Estimación de precio del venta unitario por línea de producto/servicio  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.3.3 Proyección del margen de utilidad bruta

<b>6</b>	<b>Actividad:</b>	Proyección del margen de utilidad bruta
	<b>Descripción:</b>	Proyectar el margen de utilidad bruta con base en las unidades estimadas de venta
<b>6.1</b>		Calcular el ingreso y costo de venta totales proyectados, multiplicando el precio y costo de venta unitario por las unidades estimadas de venta de cada producto/servicio.
<b>6.2</b>		Proyectar la utilidad y margen bruto de los valores unitarios y totales con base en el ingreso y costo de venta estimados en la actividad 6.1  $\text{Utilidad bruta} = \text{Precio de venta} - \text{Costo de venta}$ $\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingreso por ventas}}$
<b>6.3</b>		Validar que la utilidad y margen bruto de la mezcla (del total) de todos los productos/servicios, estén dentro de las metas de utilidad y margen bruto estimadas en la actividad 2

<b>Insumos:</b>	<b>Responsable:</b>
Relación de los costos de venta estimados, por línea de producto.	Área de contabilidad
Unidades estimadas de venta para el ejercicio.	Área comercial
<b>Entregables:</b>	Tabla con valores de utilidad y margen de utilidad bruta unitarios y totales.

6.1 Calcular el ingreso y costo de venta proyectados, multiplicando el precio y costo de venta unitario, por las unidades estimadas de venta de cada producto/servicio:

Estimación de ingreso y costo de venta por línea de producto						
Producto o servicio	A	B	C	D	E	Totales
Precio de venta unitario	\$77,561	\$100,421	\$86,727	\$51,107	\$81,818	\$397,635
Costo de venta unitario	\$47,700	\$50,211	\$52,036	\$30,664	\$47,700	\$228,311
Unidades estimadas de venta	160	95	110	280	140	785
Ingreso estimado	\$12,409,756	\$9,540,000	\$9,540,000	\$14,310,000	\$11,454,545	<b>\$57,254,302</b>
Costo de venta estimado	\$7,632,000	\$4,770,000	\$5,724,000	\$8,586,000	\$6,678,000	<b>\$33,390,000</b>

Tabla13 Proyección del ingreso y costo de venta por línea de producto

Fuente: Elaboración propia

6.2 Proyectar la utilidad y margen bruto de los valores unitarios y totales con base en el ingreso y costo de venta estimados en la actividad 6.1

Proyección del margen de utilidad bruta unitario y total						
Precio de venta	\$12,409,756	\$9,540,000	\$9,540,000	\$14,310,000	\$11,454,545	\$57,254,302
Costo de venta	\$7,632,000	\$4,770,000	\$5,724,000	\$8,586,000	\$6,678,000	\$33,390,000
Utilidad bruta	\$4,777,756	\$4,770,000	\$3,816,000	\$5,724,000	\$4,776,545	<b>\$23,864,302</b>
Margen de utilidad bruta	38.5%	50.0%	40.0%	40.0%	41.7%	<b>41.7%</b>

Tabla 14 Proyección de la utilidad y margen bruto unitarios y totales  
Fuente: Elaboración propia

6.3 Validar que la utilidad y margen bruto totales proyectados de todos los productos/servicios, estén dentro de las metas de utilidad y margen bruto óptimos, estimados en la actividad 2

Valores óptimos de utilidad bruta para alcanzar la meta de rentabilidad	
Millones de MXN	
= Utilidad bruta	\$25.3
Margen de utilidad bruta	40.5%

Utilidad bruta óptima: \$25.3M  
Utilidad bruta proyectada: \$23.8M

**Variación: - \$1.5M<sup>11</sup> No se alcanza la meta de utilidad estimada**

Margen de utilidad bruta óptima: 40.5%  
Utilidad bruta estimada del periodo actual: 41.7%

**Variación: +1.2 puntos porcentuales Si se alcanza la meta de rentabilidad estimada**

<sup>11</sup> En la proyección, la utilidad bruta no alcanza la meta establecida. En este punto se deberán definir y tomar las decisiones respecto a la estrategia a seguir, para alcanzar y/o mantener las metas de rentabilidad.

#### 4.5.3.4 Proyección de la utilidad neta

7	Actividad:	Proyección de la utilidad neta	
Descripción:		Proyectar la utilidad neta, adicionando el valor de los gastos fijos promedio (establecido en el entregable de la actividad 1), a los valores de la utilidad bruta proyectada para el periodo vigente.	
7.1	Agregar el componente de gastos fijos a la utilidad bruta proyectada para determinar la utilidad neta esperada:  $\text{Utilidad bruta} - \text{Gastos fijos} = \text{Utilidad neta}$		
Insumos:		Responsable:	
Valor promedio de gastos fijos incluido en el entregable de la actividad 1			
Entregables:		Tablas con estimación de la utilidad neta proyectada para el periodo.	

7.1 Agregar el componente de gastos fijos a la utilidad bruta proyectada para determinar la utilidad neta esperada:

Ejemplo de entregables:

<b>Proyección de utilidad neta</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Totales</b>
+ Ingreso estimado	\$57.2
- Costo de venta estimado	\$33.4
= Utilidad bruta (margen)	\$23.8
Margen de utilidad bruta	41.6%
<b>- Gastos fijos</b>	<b>\$17.2</b>
= Utilidad neta proyectada	<u>\$6.6</u>
Margen de utilidad neta proyectada	<u>11.5%</u>

Tabla15 Proyección de la utilidad neta.  
Fuente: Elaboración propia

# Márgenes de utilidad bruta y neta proyectados

Millones de MXN

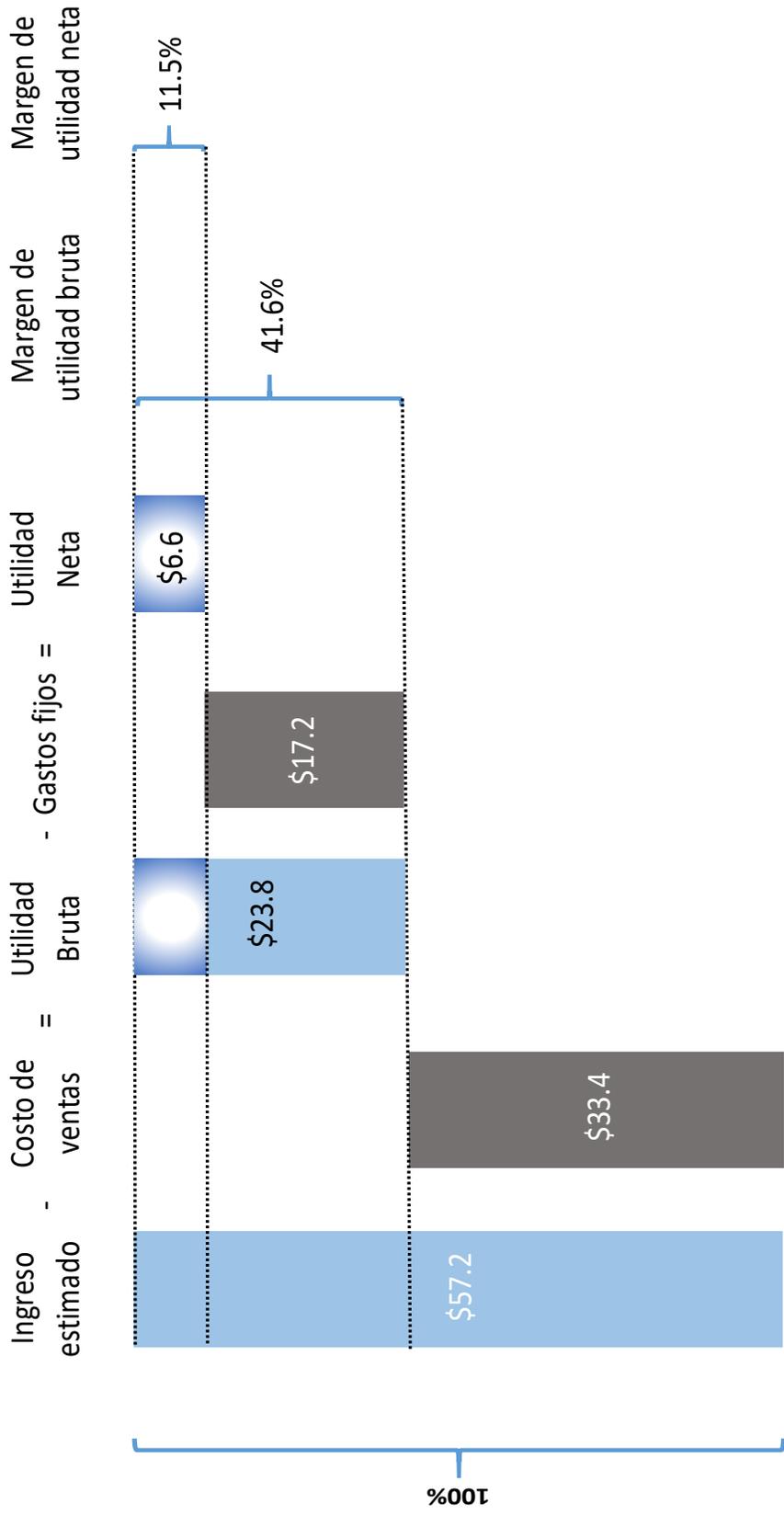


Imagen 18 Representación de los valores de utilidad bruta y neta proyectados  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.3.5 Evaluación de variaciones Vs. metas de rentabilidad

<b>8</b>	<b>Actividad:</b>	Evaluación de variaciones Vs. metas de rentabilidad
	<b>Descripción:</b>	Analizar los principales rubros de ingreso y costo de la utilidad bruta proyectada, para determinar las variaciones Vs. las metas de rentabilidad neta.
<b>8.1</b>	Analizar las variaciones de valores proyectados Vs. las metas de rentabilidad	
<b>Insumos:</b>		<b>Responsable:</b>
	<b>Entregables:</b>	Tablas de análisis de variaciones de valores proyectados de utilidad bruta Vs. metas de rentabilidad

8.1 Analizar las variaciones de valores proyectados Vs. las metas de rentabilidad

EJEMPLO DE ENTREGABLE:

Millones de MXN				
Concepto	Meta de <u>rentabilidad neta</u>	Valores óptimos de utilidad bruta para alcanzar la meta de rentabilidad	Proyección	Variaciones
+ Ingreso por ventas		\$62.6	\$57.2	 -\$5.4
- Costo de venta		\$37.3	\$33.4	 -\$3.9
= Utilidad bruta		\$25.3	\$23.8	 -\$1.5
Margen de utilidad bruta		40.5%	41.6%	 1.1%
- Gastos fijos		\$17.2	\$17.2	\$0.0
Costo Total		\$54.5	\$50.6	 -\$3.9
<b>= Utilidad neta</b>	<b><u>\$7.0</u></b>	<b><u>\$8.1</u></b>	<b><u>\$6.6</u></b>	 <b><u>-\$1.5</u></b>
<b>Margen de utilidad neta</b>	<b>13.0%</b>	<b>13.0%</b>	<b>11.5%</b>	 <b><u>-1.4%</u></b>

Tabla 16 Análisis de variaciones de la proyección Vs. metas de rentabilidad  
Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN:

Aunque el valor del costo de ventas proyectado es menor en \$3.9M, Vs. el valor óptimo de este rubro para alcanzar la meta de rentabilidad, el Ingreso por ventas proyectado queda abajo en -5.4M. Esto ocasiona que tanto la proyección de la utilidad como de margen neto del periodo queden debajo de la meta en:

- Variación Vs. meta de utilidad **-\$1.5M**
- Variación Vs. meta de margen de utilidad: **-1.4 puntos porcentuales**

## CRITERIO DE CONSOLIDACIÓN DE VALORES DE PROYECCIÓN DE VARIAS UNIDADES DE NEGOCIO:

*En este ejercicio se toma como base para la proyección de la utilidad bruta, una estimación de unidades de venta basada en un pronóstico de unidades de venta unitario.*

*Para efectos prácticos, se deberá sumar la mezcla de todas las proyecciones (unitarias), que se hagan dentro de un mismo periodo (típicamente un mes); ya que todas ellas sumarán para la conformación de la proyección general dentro de un mismo periodo de medición de resultados.*

### 4.5.3.6 Aprobación de la proyección

<b>9</b>	<b>Actividad:</b>	Aprobación de la proyección
	<b>Descripción:</b>	Conseguir la aprobación de los valores de rentabilidad proyectados para el ejercicio
<b>9.1</b>		Si se aprueba: se procede con el proceso de elaboración y entrega de los productos/servicios.

<b>9.2</b>	Si no se aprueba: Se realizan las gestiones necesarias a fin de llegar a las metas de rentabilidad y se vuelven a estimar costos y precios de venta a partir de la actividad 4.
<b>Insumos:</b>	<b>Responsable:</b>
	Aprobador 1 – Dirección de finanzas
	Aprobador 2 – Dirección general
<b>Entregables:</b>	

#### **4.6 Sección 3: Propuesta para la revisión de resultados del ejercicio con enfoque en los componentes del margen de utilidad**

Una vez concluido un ejercicio contable, será de vital importancia hacer una validación de los principales rubros de rentabilidad a fin de comprender la evolución de los mismos e identificar desviaciones respecto a lo esperado. Esto a fin de validar la rentabilidad de cada ejercicio y contribuirá en alguna medida a prever comportamientos futuros.

En la primera actividad se realizará un análisis de cómo los valores de los principales rubros de costo influyen en la conformación de la rentabilidad general. Se determinará la magnitud de cada uno de ellos, no como parte del costo total, sino en función del impacto de éste como proporción del ingreso de cada ejercicio. Es conveniente asumir este criterio de análisis en el entendido de que en la medida de que los costos representen un impacto en el ingreso, la afectación en el margen de ganancia será mayor, lo que nos brindará una base de análisis para entender de mejor forma la conformación de las utilidades bruta, operativa y neta.

La periodicidad con que se elaboran estos análisis variará dependiendo de las necesidades de seguimiento a los resultados de cada empresa en particular. En algunos casos este tipo de análisis se efectúan al final de cada ejercicio contable, una

vez emitidos los estados financieros de la entidad. En otras ocasiones se efectúa por periodos mensuales, trimestrales y/o semestrales.

En el caso del ejercicio de referencia se ocupará la información financiera de tres ejercicios fiscales (si bien, como se comentó, estos ejercicios se realizan por lo menos una vez al año al finalizar cada ejercicio contable). Esto nos permitirá tener un horizonte de comparación de los resultados del último año Vs. los ejercicios previos, posibilitando la realización de comparativos que brindarán información valiosa respecto al desempeño de cada periodo y también de los resultados consolidados.

#### 4.6.1 Perfil de la empresa seleccionada

- Datos Generales

Nombre: Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.

Fecha de constitución: 15 de junio de 1996

Fecha de listado en la BMV: 19 de febrero de 1980

Sector: Productos de consumo frecuente

Subsector: Alimentos, bebida, tabaco

Ramo: Alimentos

Subramo: Producción y comercialización de alimentos

Actividad económica: Controladora de empresas dedicadas a la elaboración y distribución de productos alimenticios

Principales productos: Pan empacado, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida procesada.

Fuente: (Bolsa Mexicana de Valores, 2022)

- Antecedentes

“Con 75 años de operación, Grupo Bimbo es la empresa panificadora más grande del mundo. Cuenta con 203 plantas y más 1,700 centros de venta localizados en 33 países de América, Europa, Asia y África. Sus principales líneas de productos incluyen pan de caja fresco y congelado, bollos, galletas, pastelitos, muffins, bagels, productos empacados, tortillas, botanas saladas y productos de confitería, entre otros.

Grupo Bimbo fabrica más de 13,000 productos y tiene una de las redes de distribución más grandes del mundo, con más de 2.8 millones de puntos de venta, alrededor de 53,000 rutas y más de 133,000 colaboradores.

Sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) bajo la clave de pizarra BIMBO”.

Fuente: (LinkedIn - Grupo Bimbo, 2022)

#### **4.6.2 Extracto de los estados financieros de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias**

Los estados de resultados presentados corresponden a la información pública de los valores adscritos por Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, en la Bolsa Mexicana de Valores. Fuente: (Bolsa Mexicana de Valores, 2022)

Si bien para efectos de medición de la rentabilidad solo se requiere la información relativa al Estado de Resultados, en el ejercicio se incluye el Estado de Situación Financiera a manera de referencia, y por ser ambos los estados financieros principales

al momento de la revisión de resultados. Así mismo se incluye en el extracto, las notas al Estado de Resultados que corresponden a la conformación del costo de ventas, y gastos generales de operación.

Contenido del extracto:

- Carátula
  
- Estados Consolidados de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020
  
- Estados Consolidados de Resultados por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020.
  
- Nota 21 correspondiente al costo de ventas y gastos generales de operación del Estado Consolidado de Resultados de Grupo Bimbo y subsidiarias.

Carátula de los estados financieros:

GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estados financieros consolidados

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018  
con informe de los auditores independientes

Imagen 19 Carátula de los estados consolidados de situación financiera al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias  
Fuente: Información pública relativa a los valores inscritos por Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, en la Bolsa Mexicana de Valores (Bolsa Mexicana de Valores, 2022)

## Estados consolidados de situación financiera:

GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estados consolidados de situación financiera

(En millones de pesos mexicanos)

	Notas	Al 31 de diciembre de		
		2020	2019	2018
<b>Activo</b>				
<b>Activo circulante:</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 9,268	\$ 6,251	\$ 7,584
Cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar, neto	5	27,487	26,198	25,950
Inventarios	6	10,893	9,819	9,340
Pagos anticipados		1,944	1,188	1,098
Instrumentos financieros derivados	17	871	143	106
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados	17	-	325	619
Activos clasificados como mantenidos para su venta	8	140	273	154
<b>Total del activo circulante</b>		<b>50,603</b>	<b>44,197</b>	<b>44,851</b>
Propiedades, planta y equipo, neto	8	91,248	84,341	87,243
Activos por derecho de uso, neto	9	29,163	25,550	-
Inversión en asociadas	10	3,143	2,871	2,645
Instrumentos financieros derivados	17	267	1,533	3,017
Impuestos a la utilidad diferidos	16	8,733	4,590	3,886
Activos intangibles, neto	11	55,007	51,318	54,476
Crédito mercantil	12	66,904	62,794	65,513
Otros activos, neto		2,583	1,887	1,685
<b>Total del activo</b>		<b>\$ 307,651</b>	<b>\$ 279,081</b>	<b>\$ 263,316</b>
<b>Pasivo y capital contable</b>				
<b>Pasivo a corto plazo:</b>				
Porción a corto plazo de la deuda a largo plazo	13	\$ 600	\$ 5,408	\$ 1,153
Cuentas por pagar a proveedores		26,679	22,972	20,971
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	14	24,901	18,473	23,055
Pasivo por arrendamientos	9	5,153	4,599	-
Cuentas por pagar a partes relacionadas	15	1,334	1,197	1,012
Impuesto sobre la renta	16	-	115	256
Participación de los trabajadores en las utilidades		1,017	1,183	1,423
Instrumentos financieros derivados	17	1,183	673	879
Otros pasivos a corto plazo	17	398	-	-
<b>Total del pasivo a corto plazo</b>		<b>61,265</b>	<b>54,620</b>	<b>48,749</b>
Deuda a largo plazo	13	84,629	81,264	88,693
Pasivo por arrendamientos	9	23,936	20,741	-
Instrumentos financieros derivados	17	214	437	347
Beneficios a empleados	18	33,832	30,426	25,885
Impuestos a la utilidad diferidos	16	6,766	5,241	5,720
Otros pasivos a largo plazo	19	8,998	8,041	9,347
<b>Total del pasivo</b>		<b>219,640</b>	<b>200,770</b>	<b>178,741</b>
<b>Capital contable:</b>	20			
Capital social		4,061	4,156	4,199
Utilidades retenidas		64,265	61,332	59,238
Otro instrumento financiero de capital		8,996	8,931	9,138
Efecto acumulado de conversión de operaciones extranjeras		9,046	1,247	4,739
(Pérdidas) utilidades actuariales de planes de beneficios definidos de obligaciones laborales		(443)	(226)	3,131
Valuación de instrumentos financieros de capital		(661)	(422)	(386)
(Pérdidas) utilidades por realizar de instrumentos derivados de cobertura de flujos de efectivo	17	(1,551)	(1,282)	(369)
Participación controladora		83,713	73,736	79,690
Participación no controladora		4,298	4,575	4,885
<b>Total del capital contable</b>		<b>88,011</b>	<b>78,311</b>	<b>84,575</b>
<b>Total pasivo y capital contable</b>		<b>\$ 307,651</b>	<b>\$ 279,081</b>	<b>\$ 263,316</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados.

Imagen 20 Estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

Fuente: información pública relativa a los valores inscritos por Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, en la Bolsa Mexicana de Valores (Bolsa Mexicana de Valores, 2022)

## Estados consolidados de resultados:

### GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

#### Estados consolidados de resultados

(En millones de pesos mexicanos, excepto la utilidad básica por acción ordinaria que está expresada en pesos mexicanos)

	Notas	Por los años terminados el 31 de diciembre de		
		2020	2019	2018
Ventas netas		\$ 331,051	\$ 291,926	\$ 289,320
Costo de ventas	21	152,608	138,184	135,669
Utilidad bruta		178,443	153,742	153,651
Gastos generales:				
Distribución y venta		123,511	110,234	109,701
Administración		22,383	16,641	19,006
Gastos de integración		1,968	2,435	1,855
Otros gastos, neto	22	5,173	4,013	4,580
	21	153,035	133,323	135,142
Utilidad de operación		25,408	20,419	18,509
Costo integral de financiamiento:				
Intereses a cargo	23	9,424	8,561	7,668
Intereses ganados		(387)	(560)	(386)
(Ganancia) pérdida cambiaria, neta		(108)	445	(85)
(Ganancia) pérdida por posición monetaria		(70)	114	(202)
		8,859	8,560	6,995
Participación en los resultados de compañías asociadas	10	194	249	194
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		16,743	12,108	11,708
Impuestos a la utilidad	16	6,192	4,733	4,897
Utilidad neta consolidada		\$ 10,551	\$ 7,375	\$ 6,811
Participación controladora		\$ 9,111	\$ 6,319	\$ 5,808
Participación no controladora		\$ 1,440	\$ 1,056	\$ 1,003
Utilidad básica por acción ordinaria		\$ 2.00	\$ 1.36	\$ 1.24
Promedio ponderado de acciones en circulación, expresado en miles de acciones		4,552,712	4,651,529	4,689,122

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados.

Imagen 21 Estados consolidados de resultados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

Fuente: información pública relativa a los valores inscritos por Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, en la Bolsa Mexicana de Valores (Bolsa Mexicana de Valores, 2022)

## Nota 21 correspondiente a los costos de venta y gastos generales

### 21. Costos y gastos por naturaleza

El costo de ventas y los gastos de distribución, venta, administración y otros gastos generales que se presentan en el estado consolidado de resultados, se integran como sigue:

	2020	2019	2018
Costo de ventas:			
Materia prima	\$ 97,891	\$ 89,112	\$ 87,342
Sueldos y prestaciones	31,053	27,758	27,261
Fletes, combustibles y mantenimiento	12,583	11,447	11,472
Depreciación	6,586	6,088	5,708
Servicios profesionales y consultorías	1,492	1,433	1,486
Arrendamientos de bajo valor y corto plazo	1,014	1,182	1,054
Impuestos indirectos	956	806	763
Gastos de viaje	64	165	164
Otros gastos de fabricación	969	193	419
	<u>\$ 152,608</u>	<u>\$ 138,184</u>	<u>\$ 135,669</u>
Gastos de distribución, venta, administración y otros gastos:			
Sueldos y prestaciones	\$ 66,521	\$ 57,755	\$ 58,210
Fletes, combustibles y mantenimiento	37,036	32,411	29,562
Publicidad y gastos promocionales	12,559	11,004	11,630
Servicios profesionales y consultorías	9,845	7,844	7,026
Depreciación y amortización	9,665	8,285	4,292
Costos logísticos	3,596	3,125	3,032
Revaluación de planes de pensiones multipatronales	2,494	1,762	(401)
Gastos de integración	1,968	2,435	1,855
Impuestos indirectos	1,494	1,161	1,289
Gastos de reestructuración	1,143	724	3,438
Arrendamientos de bajo valor y corto plazo	1,003	959	5,177
Gastos de viaje	801	1,420	1,547
Otros	4,910	4,438	8,485
	<u>\$ 153,035</u>	<u>\$ 133,323</u>	<u>\$ 135,142</u>

Imagen 22 Nota 21 correspondiente a los costos de venta y gastos generales de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

Fuente: Información pública relativa a los valores inscritos por Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, en la Bolsa Mexicana de Valores (Bolsa Mexicana de Valores, 2022)

### 4.6.3 Revisión de resultados con enfoque en los componentes del margen de utilidad de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, para los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020

Todos los valores de análisis del ejercicio están expresados en millones de MXN.

#### 4.6.3.1 Determinación del impacto de los rubros de costo

1	Actividad:	Determinación del impacto de los rubros de costo
	Descripción:	Calcular el valor de cada rubro de costo como porcentaje del ingreso a fin de determinar su impacto en la conformación de la rentabilidad neta.

En el siguiente análisis se muestra la variación del ingreso por ventas, el valor de cada rubro de costo y el porcentaje que éste representa en relación al ingreso total de cada ejercicio; así como la variación porcentual presentada en relación al mismo rubro de costo Vs. el periodo inmediato anterior (denominada variación YoY<sup>12</sup>).

Será la tabla principal del ejercicio ya que servirá como referencia de análisis para las subsecuentes actividades. En ella se determinará el impacto de los valores de los principales rubros de costo a fin de validar cómo impacta cada uno de ellos en la conformación de la rentabilidad general.

<sup>12</sup> YoY = Year over Year o Año tras año

## Rubros de costo como porcentaje del ingreso y variación (YoY)

Millones de MXN

Año	2018		2019		2020	
	Costo como % del ingreso	Var YoY	Costo como % del ingreso	Var YoY	Costo como % del ingreso	Var YoY
Ingreso por ventas	\$289,320	\$291,926	\$291,926	\$331,051	\$331,051	\$39,125
Variación ingreso por venta %				0.9%		13.4%
Costo de ventas	\$135,669	\$138,184	\$138,184	\$152,608	\$152,608	\$15,424
Gastos generales	\$135,142	\$133,323	\$133,323	\$153,035	\$153,035	\$17,713
Costo de financiamiento	\$ 6,801	\$ 8,311	\$ 8,311	\$ 8,665	\$ 8,665	\$ 354
Impuestos a la utilidad	\$ 4,897	\$ 4,733	\$ 4,733	\$ 6,192	\$ 6,192	\$ 1,455
<b>Total Costo</b>	<b>\$282,509</b>	<b>\$284,551</b>	<b>\$284,551</b>	<b>\$320,500</b>	<b>\$320,500</b>	<b>\$37,949</b>
	97.6%	97.5%	97.5%	96.8%	96.8%	-0.7%
<b>Margen de utilidad neta</b>	<b>2.4%</b>	<b>2.5%</b>	<b>2.5%</b>	<b>3.2%</b>	<b>3.2%</b>	<b>0.7%</b>

Tabla 17 Detalle de los principales rubros de costo y su porcentaje como parte del ingreso total del Estado de Resultados de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020

Fuente: Elaboración propia

### Rubros de costo como proporción del total del ingreso

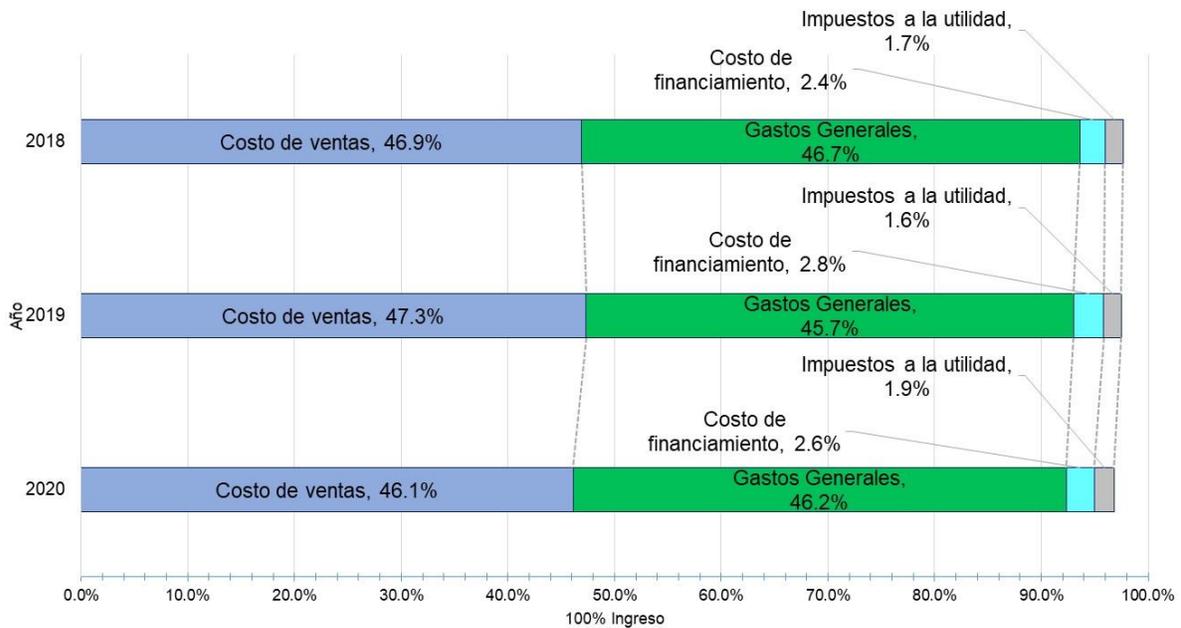


Imagen 23 Representación de los rubros de costo como proporción del ingreso de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020  
Fuente: Elaboración propia

- ❖ Disminución en el costo total tanto del 2019 en -0.2 pp<sup>13</sup> como del 2020 en 0.7 pp.
1. La del 2019 se explica por la mejoría (disminución), del valor del rubro de gastos generales en -1.0pp
  2. La del 2020 es en razón a que el costo de ventas también tuvo una mejoría (disminución) del orden del -1.2%.

<sup>13</sup> pp = puntos porcentuales

Rubros de costo como porcentaje del ingreso  
Variación (YoY)

Millones de MXN

Año	2018		2019		2020	
	Costo como % del ingreso		Costo como % del ingreso	Var YoY	Costo como % del ingreso	Var YoY
Ingreso por ventas	\$289,320		\$291,926	↑ \$2,606	\$331,051	↑ \$39,125
Variación ingreso por venta %				↑ 0.9%		↑ 13.4%
Costo de ventas	\$135,669	46.9%	\$138,184	47.3% ● 0.4%	\$152,608	46.1% ● -1.2%
Gastos generales	\$135,142	46.7%	\$133,323	45.7% ● -1.0%	\$153,035	46.2% ● 0.6%
Costo de financiamiento	\$ 6,801	2.4%	\$ 8,311	2.8% ● 0.5%	\$ 8,665	2.6% ● 0.2%

#### 4.6.3.2 Determinación de los márgenes de utilidad bruta

2	Actividad:	Determinación de los márgenes de utilidad bruta
	Descripción:	Determinar el margen de utilidad bruta y analizar el comportamiento de sus componentes a fin de sopesar el impacto de cada uno en la rentabilidad.

Millones de MXN

Por los años terminados el  
31 de diciembre de

	Notas	2020	2019	2018
Ventas netas		\$ 331,051	\$ 291,926	\$ 289,320
Costo de ventas	21	152,608	138,184	135,669
Utilidad bruta		178,443	153,742	153,651

Imagen 24 Detalle correspondiente a los rubros del margen de utilidad bruta de los Estados Consolidados de Resultados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

Fuente: Adaptado de los Estados Consolidados de Resultados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias | Información pública de la BMV. (Bolsa Mexicana de Valores, 2022)

De estos valores se desprende:

## Análisis de variaciones en los componentes del margen de utilidad bruta

Millones de MXN

Año	2018	2019	Var (YoY)	2020	Var (YoY)
Ingreso	\$289,320	\$291,926	↑ \$2,606	\$331,051	↑ \$ 39,125
Costo de ventas	\$135,669	\$138,184	● \$2,515	\$152,608	● \$ 14,424
Utilidad bruta	\$153,651	\$153,742	↑ \$ 91	\$178,443	↑ \$178,352
Margen de utilidad bruta	53.1%	52.7%	↓ -0.4%	53.9%	↑ 1.2%

Tabla18 Composición de la utilidad bruta para los años 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias.

Fuente: Elaboración propia

### Comportamiento del ingreso y de la utilidad bruta



Imagen 25 Comportamiento del ingreso y de la utilidad bruta para los años 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo. S.A.B. de C.V. y Subsidiarias.

Fuente: Elaboración propia

❖ Incrementos en la utilidad bruta del 2019 y 2020

Estos se explican por dos factores principales:

1. Incremento del nivel de ingreso en los dos últimos años.
2. Mejoría (disminución) de -1.2% en el costo de ventas como proporción del ingreso, del 2020 Vs. el 2019

**Rubros de costo como porcentaje del ingreso**  
Variación (YoY)

Millones de MXN

Año	2018		2019		2020	
	Costo como % del ingreso		Costo como % del ingreso	Var YoY	Costo como % del ingreso	Var YoY
Ingreso por ventas	\$289,320		\$291,926	↑ \$2,606	\$331,051	↑ \$39,125
Variación ingreso por venta %				↑ 0.9%		↑ 13.4%
Costo de ventas	\$135,669	46.9%	\$138,184	47.3% 0.4%	\$152,608	46.1% -1.2%
Gastos generales	\$135,142	46.7%	\$133,323	45.7% -1.0%	\$153,035	46.2% 0.6%

❖ Disminución en el margen de utilidad bruta en el 2019

1. Esto a consecuencia de que comparativamente el costo de ventas (como proporción del ingreso), fue ligeramente mayor en 0.4 pp en el 2019 Vs. el 2018.

**Rubros de costo como porcentaje del ingreso**  
Variación (YoY)

Millones de MXN

Año	2018		2019		2020	
	Costo como % del ingreso		Costo como % del ingreso	Var YoY	Costo como % del ingreso	Var YoY
Ingreso por ventas	\$289,320		\$291,926	↑ \$2,606	\$331,051	↑ \$39,125
Variación ingreso por venta %				↑ 0.9%		↑ 13.4%
Costo de ventas	\$135,669	46.9%	\$138,184	47.3% 0.4%	\$152,608	46.1% -1.2%
Gastos generales	\$135,142	46.7%	\$133,323	45.7% -1.0%	\$153,035	46.2% 0.6%

#### 4.6.3.3 Revisión del impacto de los márgenes bruto y operativos

<b>3</b>	<b>Actividad:</b>	Revisión del impacto de los márgenes bruto y operativos
----------	-------------------	---

	Descripción:	Calcular los márgenes de utilidad bruta y operativa, a fin de evaluar su comportamiento y detectar variaciones considerables que impacten los resultados.
--	--------------	---

	Por los años terminados el 31 de diciembre de			
	Notas	2020	2019	2018
Utilidad bruta		178,443	153,742	153,651
Utilidad de operación		25,408	20,419	18,509
Utilidad antes de impuesto a la utilidad		16,743	12,108	11,708
Utilidad neta consolidada		10,551	7,375	6,811

Imagen 26 Detalle extraído de los rubros de utilidad del Estado Consolidado de Resultados de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020.

Fuente: Adaptado de los estados consolidados de resultados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y subsidiarias | Información pública de la BMV. (Bolsa Mexicana de Valores, 2022)

Comportamiento de los márgenes de utilidad					
Año	2018	2019		2020	
	%	%	Var (YoY)	%	Var (YoY)
Margen de utilidad bruta	53.1%	52.7%	↓ -0.4%	53.9%	↑ 1.2%
Margen de utilidad de operación	6.4%	7.0%	↑ 0.6%	7.7%	↑ 0.7%
Margen de utilidad antes de impuesto a la utilidad	4.0%	4.1%	↑ 0.1%	5.1%	↑ 0.9%
Margen de utilidad neta	2.4%	2.5%	↑ 0.2%	3.2%	↑ 0.7%

Tabla 19 Comportamiento de los márgenes de utilidad de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020

Fuente: Elaboración propia

- ❖ Ya se había determinado que la disminución en el margen de utilidad bruta del 2019 se debió a un incremento en el nivel del costo de ventas Vs. el 2018.
- ❖ Incremento en los márgenes de utilidad de operación del 2019 y 2020

El del 2019 se explica porque:

- 1- En el 2019 el nivel de los gastos generales (como porcentaje del ingreso de dicho año), presentó un mejoría respecto al 2018 de -1.0%

Rubros de costo como porcentaje del ingreso y variación (YoY)

Millones de MXN

Año	2018		2019		2020	
	Costo como % del ingreso		Costo como % del ingreso	Var YoY	Costo como % del ingreso	Var YoY
Ingreso por ventas	\$289,320		\$291,926	↑ \$2,606	\$331,051	↑ \$39,125
Variación ingreso por venta %				↑ 0.9%		↑ 13.4%
Costo de ventas	\$135,669	46.9%	\$138,184	47.3% ● 0.4%	\$152,608	46.1% ● -1.2%
Gastos generales	\$135,142	46.7%	\$133,323	45.7% ● -1.0%	\$153,035	46.2% ● 0.6%

El del 2020:

A pesar de que hubo un incremento en el nivel de gastos generales en 2020 respecto al 2019, los siguientes dos factores compensaron dicho impacto:

- 1- El incremento (sustancial) en el ingreso del 2020 Vs. el 2019 de 13.4%.
- 2- La baja en el nivel del costo de ventas del 2020, que dio una base de margen bruto mayor<sup>14</sup> para cubrir los Gastos Generales de dicho año.

<sup>14</sup> Este es un claro ejemplo de como la proporción del margen bruto es esencial al momento de cubrir los gastos fijos y por supuesto para incidir en la rentabilidad neta.

## Rubros de costo como porcentaje del ingreso y variación (YoY)

Millones de MXN

Año	2018		2019			2020		
		Costo como % del ingreso	Costo como % del ingreso	Var YoY	Costo como % del ingreso	Var YoY		
Ingreso por ventas	\$289,320		\$291,926	↑ \$2,606	\$331,051	↑ \$39,125		
Variación ingreso por venta %				↑ 0.9%		↑ 13.4%		
Costo de ventas	\$135,669	46.9%	\$138,184	● 0.4%	\$152,608	● -1.2%		
Gastos generales	\$135,142	46.7%	\$133,323	● -1.0%	\$153,035	● 0.6%		

## Comportamiento de los niveles de utilidad bruta y operativa

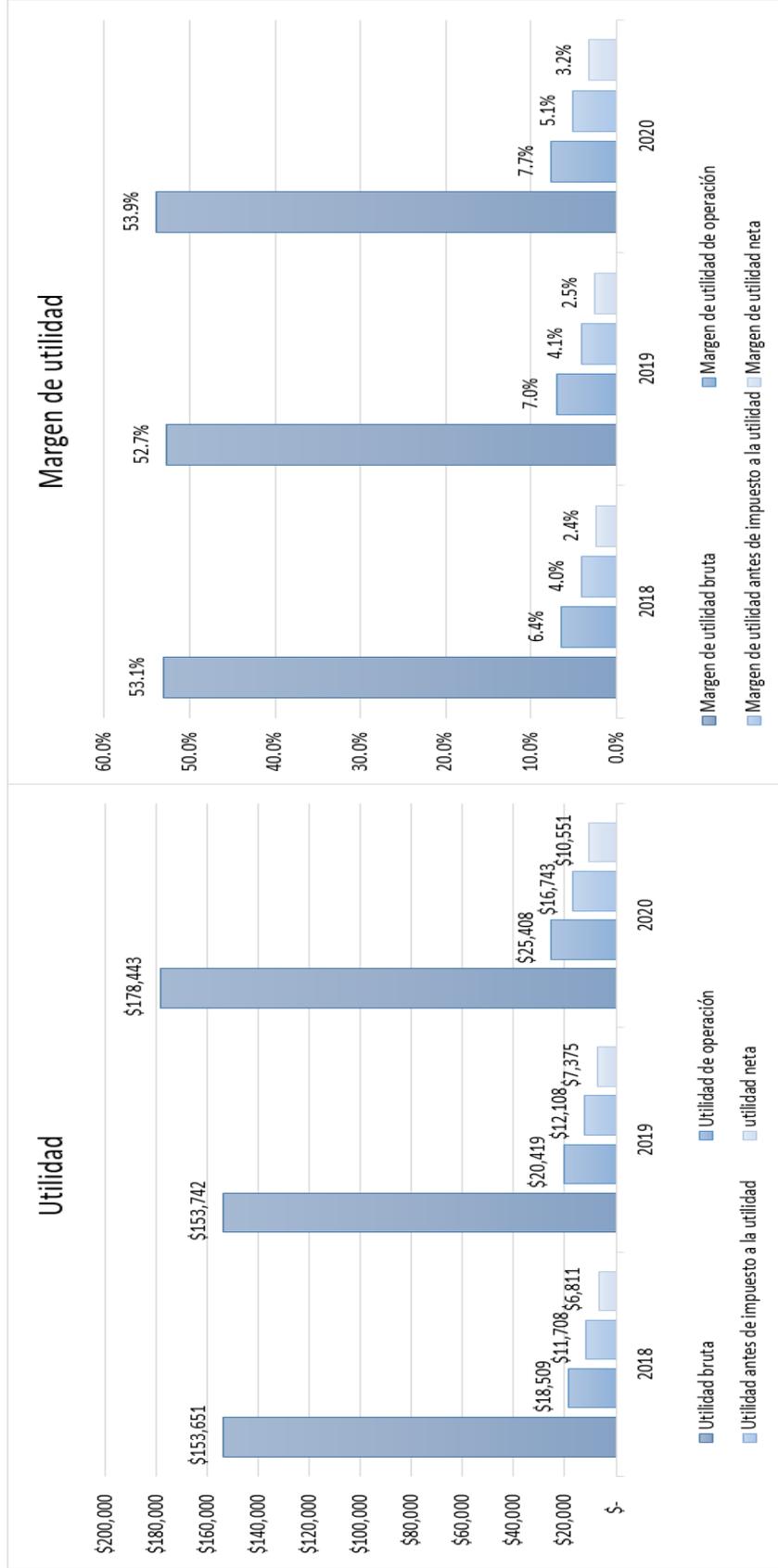


Imagen 27 Comportamiento de los niveles de utilidad bruta y operativa de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.3.4 Contribución de la utilidad bruta a la utilidad neta

4	Actividad:	Contribución de la utilidad bruta a la utilidad neta
	Descripción:	Análisis del comportamiento de la utilidad bruta y su contribución a las ganancias netas.

En la siguiente tabla se observa el nivel de eficiencia de los tres periodos en términos de la contribución de la utilidad y margen brutos, a la utilidad y margen netos.

Tanto en el 2018 como en el 2019 la relación entre ambos componentes se mantiene relativamente estable. Es decir, con un nivel de utilidad bruta aproximada de \$153milM MXN (en ambos ejercicios) se tiene una margen de utilidad neta de aproximadamente \$7M MXN. Siguiendo esta relación, un margen de utilidad bruta de \$178mil MXN (como la que se presenta en 2020), debería arrojar una utilidad neta de aproximadamente 8.0M MXN, sin embargo la utilidad neta del ejercicio 2020 es de 10.5M MXN. Esto implica que en el 2020 no solo se tuvo un incremento considerable en ingresos por ventas, sino que también la eficiencia para obtener beneficios netos fue mayor en dicho año, comparado con 2018 y 2019.

### Contribucion de la utilidad bruta a la utilidad neta

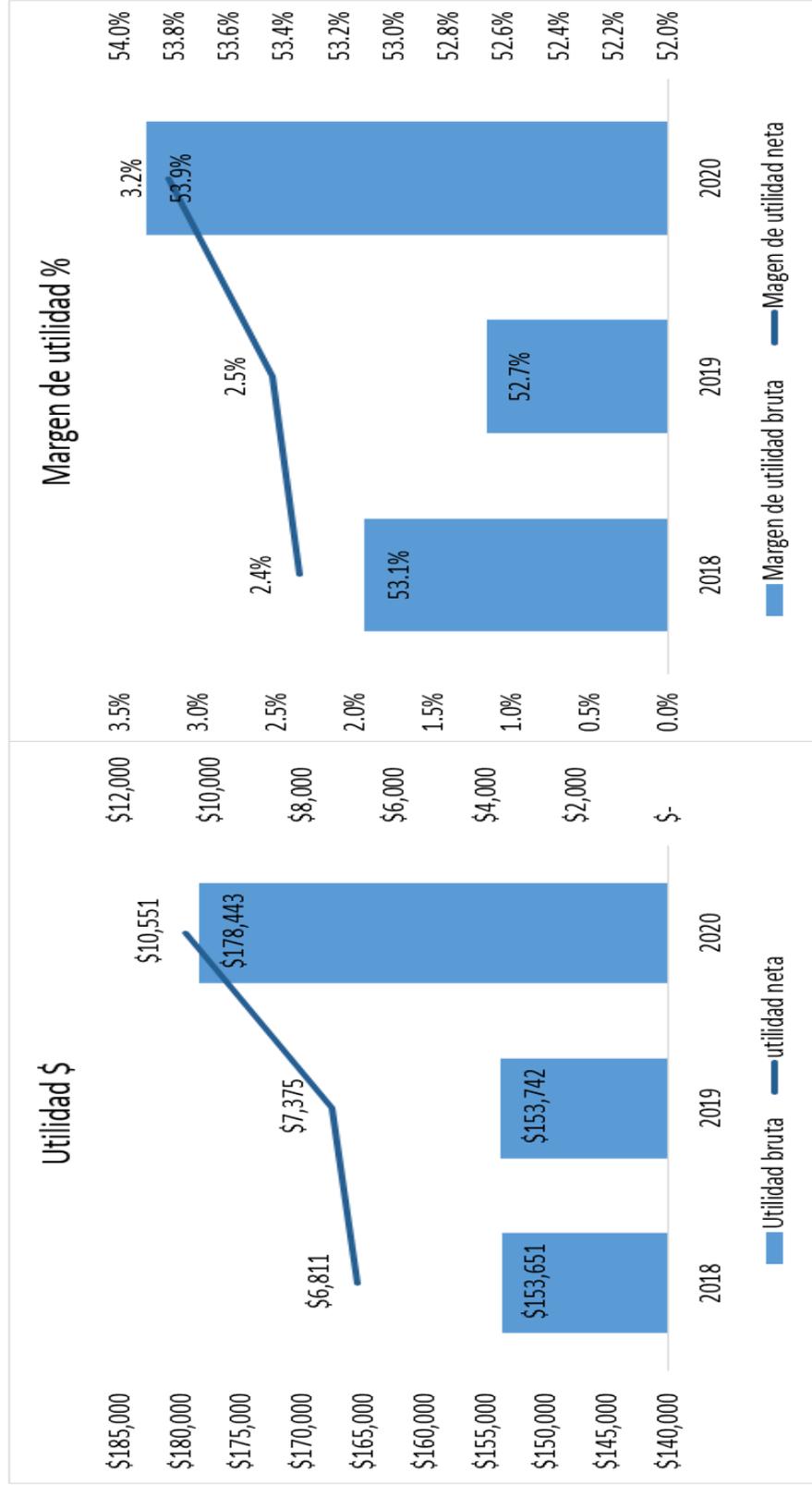


Imagen 28 Contribución de la utilidad bruta a la utilidad neta de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias para los años 2018, 2019 y 2020

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.3.5 Composición de la utilidad neta de ejercicios consolidados

<b>5</b>	<b>Actividad:</b>	Composición de la utilidad neta de ejercicios consolidados
	<b>Descripción:</b>	Análisis de contribución de la utilidad bruta a la utilidad neta de los valores consolidados.

### Utilidad bruta y neta de los valores consolidados

Millones de MXN

Año	2018 a 2020	
Ingreso por ventas	\$912,297	
- Costo de ventas	\$ 426,461	% del ingreso 46.7%
Utilidad Bruta	\$485,836	
<b>Margen de utilidad bruta</b>	<b>53.3%</b>	
- Gastos fijos	\$461,099	% del ingreso 50.5%
Costo total	\$ 887,560	% del ingreso 97.3%
Utilidad neta	\$24,737	
<b>Margen de utilidad neta</b>	<b>2.7%</b>	

Tabla 20 Composición de los márgenes de utilidad bruta y neta de los valores consolidados para los ejercicios 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias  
Elaboración propia

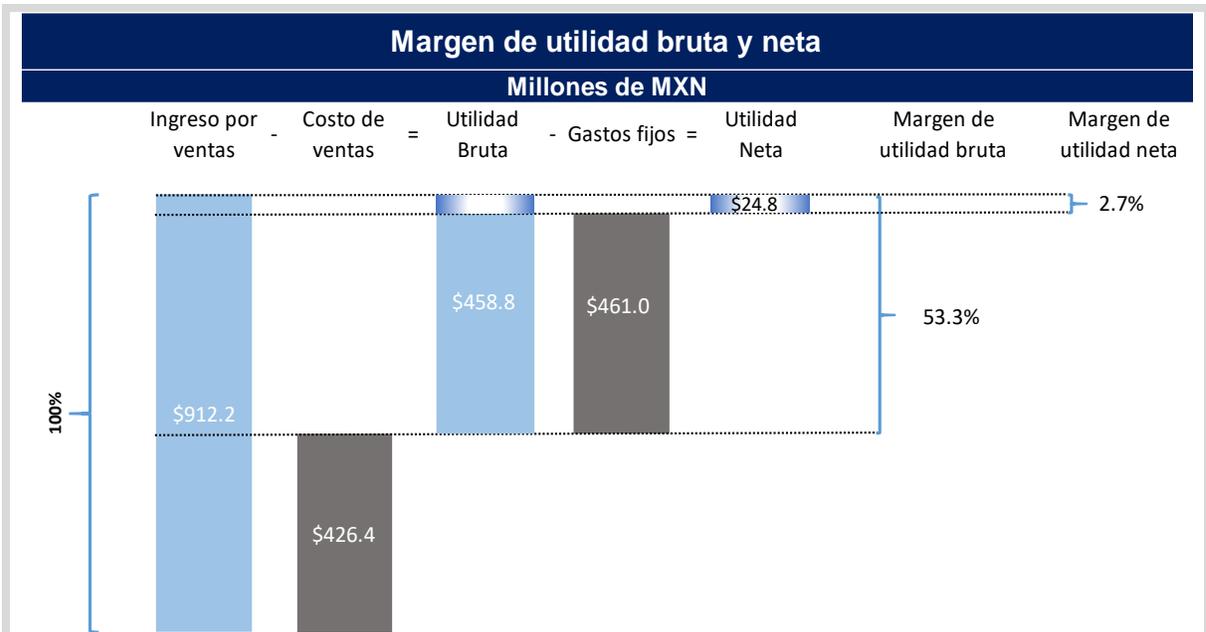


Imagen 29 Composición de la utilidad neta de los valores consolidados de los ejercicios 2018, 2019 y 2020 de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y subsidiarias  
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar la magnitud del impacto tanto del costo de ventas, como de los gastos fijos para la conformación de la utilidad bruta y neta.

Es de resaltar el impacto que tienen los gastos fijos (tanto como porción del ingreso, como de la utilidad bruta). En términos netos estos consumen 50.5% de los ingresos de la empresa en el periodo analizado.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los hallazgos en relación de la base teórica y de desarrollo de aplicaciones prácticas que tiene el margen de utilidad bruta para incidir y dar seguimiento a las metas de rentabilidad neta.

### El margen de utilidad es la base de una administración centrada en beneficios

Hay un elemento en común en las siguientes definiciones:

- Empresa: *“Institución que se encarga de combinar factores productivos con el objetivo de producir un bien o un servicio que corre riesgos y, en compensación, obtiene beneficios.”* (Vizcarra Cifuentes, 2022, pág. 124)
- Finanzas: *“Es la disciplina que... trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que obtenga un beneficio máximo máximo...”* (Ortega Castro, 2008, pág. 5)
- Administración financiera: *“La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar la adquisición de activos... le financiamiento de los recursos.... y la administración de los activos de la organización... con el propósito de maximizar la riqueza...”* (García Padilla, 2014, pág. 15)

El elemento en común de estas acepciones es que la obtención y maximización de beneficios, es la finalidad de las empresas y de quienes las administran.

Al margen del giro o actividad de una empresa, esta deberá vender para generar ingresos, y una vez cubierto el costo para producir y vender un producto o servicio,

será la utilidad bruta, la base monetaria para pagar los (demás) gastos relacionados con la administración (denominados gastos fijos). Solo una vez cubiertos estos, será que se podrá empezar a hablar de beneficios para la empresa y *estos estarán expresados en términos de niveles de utilidad y rentabilidad neta.*

Puesto que los gastos fijos (como su nombre lo indica), representan una base de egresos más o menos estable, será entonces mediante la gestión de los componentes del margen bruto, lo que permitirá generar un nivel de utilidad adecuada que sea el cimiento para la obtención de beneficios netos.

*“...el beneficio se obtiene del margen... para calcular, fijar y gestionar correctamente estos beneficios, debemos primero calcular y conocer con exactitud los márgenes que obtenemos de nuestras ventas... cualquier error a la hora de elegir el modelo para fijar los precios de ventas y calcular los costos, acabará desvirtuando los márgenes comerciales e impidiendo gestionar correctamente los beneficios.”* (López, 2020, pág. 36)

### El margen de utilidad bruta como herramienta de gestión para estimar, incidir y dar seguimiento a las metas de rentabilidad

Posicionando al margen de utilidad bruta (más allá de la concepción habitual de ser un índice de resultados estático), como un elemento cuyos componentes están en constante movimiento, será posible su utilización como herramienta de planeación y control de las ganancias netas:

- ✓ El análisis de su comportamiento histórico es un apoyo y en ocasiones la base, al momento de definir las metas de rentabilidad.
- ✓ Puesto que sus variables (costo y precio de venta), son independientes al momento de conformar la rentabilidad (es decir, un alto valor de utilidad no

necesariamente trae aparejado un margen de ganancia alto, y viceversa), será viable y recomendable definir distintos escenarios a fin de proyectar los resultados de un ejercicio y sopesar en qué medida éstos se acercan a las metas de utilidad y rentabilidad netas.

- ✓ Al permitir proyectar resultados bajo distintos escenarios, se convierte en una guía para la toma de decisiones respecto a la forma de eficientar los recursos que se ocuparán para producir un bien o servicio (mismos que conformarán el costo de venta); así como para la definición a partir de este, del precio de venta y en consecuencia para planear las estrategias comerciales, definir volúmenes de venta óptimos, descuentos, plazos de crédito, etc. Todo ello con un enfoque de maximización de los beneficios.

En el procedimiento incluido en este trabajo se planteó una propuesta en donde se especifican los pasos esenciales de este proceso, que van desde el establecimiento de las metas de rentabilidad, su proyección, aprobación y seguimiento como parte de un proceso cíclico de control de la rentabilidad, todo ello bajo un enfoque de gestión del margen.

Una correcta estimación del margen de utilidad bruta, así como una adecuada determinación del precio de venta, apoyada en una definición clara y precisa de los costos de venta, allanarán el camino para definir cómo y en qué medida un negocio, proyecto o contrato contribuirán a los objetivos de utilidades netas. Definidos estos factores, el éxito en la consecución de beneficios netos dependerá de la adecuada ejecución y coordinación de labores operativas y comerciales.

Otorgándole relevancia como elemento de gestión, el margen bruto se constituye como factor clave para la toma de decisiones, y en una herramienta para determinar en cualquier momento la posición financiera de una empresa con relación a sus metas de rentabilidad.

## CONCLUSIONES

- ❖ Una administración basada en la gestión del margen bruto tiene como principio rector la maximización de los beneficios. El enfoque de gestión basado en los componentes y utilidades del margen de utilidad bruta, tenderá necesariamente a maximizar los beneficios; por tanto, será mediante su gestión que se podrá dar seguimiento e incidir en los niveles de rentabilidad neta.
- ❖ Al ser la utilidad bruta la base para el pago de los gastos fijos (que por su naturaleza tienden a ser constantes), se convierte en el elemento principal a gestionar para alcanzar los niveles de utilidad y rentabilidad neta planeados. *Cuanto más amplio es el valor de la utilidad bruta, mayores posibilidades tendrá la empresa de poder hacer frente exitosamente a sus demás obligaciones, y por tanto obtener mayores beneficios netos.*
- ❖ Los elementos de análisis financiero relacionados con el margen bruto revisados en este trabajo, permitieron desarrollar una secuencia lógica de actividades susceptibles de ser plasmadas en un procedimiento, mismo que habilita estimar las metas de rentabilidad neta, proyectarlas, incidir en ellas y darles seguimiento.

Sobre la base de estos hallazgos queda comprobada la hipótesis planteada, en el entendido de que existen elementos suficientes para evidenciar que el margen de utilidad bruta tiene aplicaciones prácticas para dar seguimiento e incidir en las metas de rentabilidad neta de las empresas y que estas le otorgan atributos que lo que lo posicionan como un elemento clave de la gestión financiera.

## Bibliografía

- Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores*. Estado de México: Pearson.
- Bautista, B. G. (2 de marzo de 2022). *Página Web de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/>:  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html>
- Bolsa Mexicana de Valores, S. d. (21 de abril de 2022). *Grupo BMV*. Obtenido de <https://www.bmv.com.mx/>
- Bravo Santillán, M. (2007). *Introducción a las finanzas*. Ciudad de México: Pearson.
- Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Daft, R. L. (2006). *Introducción a la administración*. (E. B. Fincowsky, Ed.) Ciudad de México, México: Cengage Learning Mexico.
- Diario Oficial de la Federación. (30 de junio de 2009). *Diario Oficial de la Federación. Tercera Sección; Acuerdo 2°*. México Distrito Federal, México. Recuperado el 3 de marzo de 2022, de <file:///C:/Users//Downloads/30062009-MAT.pdf>
- Dumrauf, G. L. (2006). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires, Argentina: Alfaomega.
- Economipedia SL. (2022). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/>
- Fuentes Fuentes, M. d. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- García Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las finanzas*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/detail.action?docID=3227686>
- Gasbarrino, S. (21 de junio de 2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/margen-bruto>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Goñi, N. Á. (2008). *El precio. Variable clave en el marketing*. Naucalpan: Pearson .

- Hellriegel, D. (2021). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la administración*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2013). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México, D.F: McGrawHill.
- LinkedIn. (26 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.linkedin.com/company/grupobimbo/>
- López, F. M. (2020). *Vender con margen*. Barcelona, España: Libros de cabecera.
- Mejía M., F. (s.f.). *Felipe Mejía M. - Finanzas Corporativas*. Recuperado el 1 de Febrero de 2022, de <https://www.felipemejiam.com/>
- Mollar, E. A. (2009). *ABC de las Finanzas*. Barcelona, España: Ediciones CEAC.
- Moyano Fuentes, J. (2011). *Administración de empresas. Un enfoque teórico-práctico*. Madrid: Pearson.
- Ortega Castro, A. L. (2008). *Introducción a las finanzas*. Mc Graw-Hill.
- Ortiz, M. J. (2014). *Administración de empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Robins, S. P. (2017). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ross, S. A. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, Jr., J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación, México.
- Vizcarra Cifuentes, J. L. (2022). *Diccionario de Economía. Diccionario de Economía: términos, ideas y fenómenos económicos*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 2 de marzos de 2022, de BiblioTechnia: [https://bibliotechnia-com-mx.pbidi.unam.mx:2443/portal/epubv2/index.php#epubcfi\(/6/276\[Page0138.xhtml\]/4/2/2/2/8/2/2/1:175\)](https://bibliotechnia-com-mx.pbidi.unam.mx:2443/portal/epubv2/index.php#epubcfi(/6/276[Page0138.xhtml]/4/2/2/2/8/2/2/1:175))

Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. V. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.