



300602
24
rej

UNIVERSIDAD LA SALLE
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**ELEMENTOS DE PLANEACION FINANCIERA PARA EMPRESAS
COMERCIALES PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

LUIS ADRIAN IBARROLA RODRIGUEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

- 1.1. Empresa.....2
- 1.2. Parámetros para determinar el tamaño de
empresa.....3
- 1.3. Características de le empresa pequeña y
mediana en México.....5
- 1.4. Problemas de la pequeña y mediana empresa.....8
- 1.5. Factores de éxito en la gestión empresarial..19

CAPITULO II

PLANEACION FINANCIERA

- 2.1. El proceso administrativo.....22
- 2.2. Planeación.....23
- 2.3. Finanzas.....25
- 2.3.1. Definición de finanzas.....25
- 2.4. Planeación financiera.....26
- 2.4.1. Definición de Planeación financiera.....26
- 2.4.2. Objetivos de la Planeación financiera.....26
- 2.5. La función financiera.....28
- 2.5.1. Quién desempeña la función financiera.....28
- 2.6. Políticas financieras de las pequeñas y
medianas empresas.....30
- 2.7. Elementos de planeación financiera.....31
- 2.8. Importancia de la planeación financiera.....34

CAPITULO III

EL PRESUPUESTO DE VENTAS

3.1.	El ámbito del presupuesto de ventas.....	37
3.1.1.	Consideraciones generales para elaborar un presupuesto de ventas.....	37
3.2.	Factores específicos de venta.....	39
3.2.1.	Factores de ajuste.....	39
3.2.2.	Factores de cambio.....	39
3.2.3.	Factores corrientes de crecimiento.....	44
3.3.	Fuerzas económicas generales.....	45
3.4.	Influencia de la administración.....	45
3.5.	Métodos para determinar el presupuesto.....	46
3.6.	Caso Práctico número 1.....	47

CAPITULO IV

EL PRESUPUESTO FINANCIERO

4.1.	Generalidades.....	57
4.2.	El presupuesto de efectivo.....	57
4.2.1.	Concepto.....	58
4.2.2.	Objetivos.....	58
4.2.3.	Periodo del presupuesto.....	59
4.2.4.	Preparación.....	59
4.2.5.	Caso Práctico número 2.....	61
4.3.	Inventarios.....	71
4.3.1.	Caso Práctico número 3.....	72
4.4.	Cuentas por cobrar.....	80
4.4.1.	Caso Práctico número 4.....	80
4.5.	Cuentas por pagar.....	85
4.5.1.	Caso Práctico número 5.....	85
4.6.	Capital contable.....	88
4.6.1.	Caso Práctico número 6.....	88

CAPITULO V

PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

5.1.	Generalidades.....	92
5.2.	Principales métodos.....	93
5.2.1.	Método Periodo de Recuperación.....	93
5.2.2.	Método de tasa promedio rendimiento sobre la inversión.....	95
5.2.3.	Método de tasa interna de rendimiento.....	96
5.2.4.	Método del valor presente.....	96
5.2.5.	Método del valor actual de reposición.....	97
5.3.1.	Caso Práctico número 7.....	98

CAPITULO VI

PLANEACION A LARGO PLAZO

6.1.	Contenido del plan general.....	105
6.2.	Determinación de objetivos.....	105
6.3.	Estados financieros.....	109
6.3.1.	Caso Práctico número 8.....	110
6.4.	Requerimientos de inversión.....	117
6.5.	Flujos de fondos.....	117
6.6.	Contribución marginal.....	117
6.7.	Requerimientos de recursos humanos.....	118

CAPITULO VII

PLANEACION DE UTILIDADES

7.1.	Análisis costo-volumen-beneficio.....	121
7.1.1.	Análisis Algebraico.....	122
7.2.1.	Caso Práctico número 9.....	125

CAPITULO VIII

CONTROL PRESUPUESTAL

8.1.	Concepto.....	133
8.2.	Objetivos y ventajas.....	133
8.3.	Análisis de variaciones.....	135

CAPITULO IX

PLANEACION FISCAL

9.1. Generalidades.....140

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Para administrar eficientemente los recursos económicos de toda empresa pequeña y mediana, la planeación financiera se auxilia de elementos como presupuestos, control presupuestal, etc. cuya utilización contribuiría a solucionar sus problemas financieros y evitar fracasos.

Las empresas pequeñas y medianas, por sus características, afrontan numerosos problemas en sus distintas áreas funcionales, resaltando los de índole financiero, causados por la falta de una aplicación adecuada de los distintos elementos de planeación financiera.

El objetivo de este trabajo es mostrar el marco de las empresas pequeñas y medianas y los elementos más importantes de la planeación financiera, utilizando el apoyo de casos prácticos que ejemplifican la utilización de estos elementos, que bien pueden ser una guía útil, en cualquier organización para planear su desarrollo financiero.

Las ventas ocupan un lugar preponderante en la actividad comercial, en la empresa pequeña y mediana, los comerciantes, aún los exitosos, están poco familiarizados con el uso de métodos más que empíricos, para presupuestar sus ventas, por lo cual, es necesario incorporar ese empirismo a métodos de tipo más científico, de acuerdo con factores internos y externos que pueden llegar a afectar o fortalecer al negocio.

En el capítulo de Presupuesto Financiero, mostramos los rubros más importantes en la estructura financiera de la empresa: el efectivo requerido para operar, existencias de mercancías, cuentas por cobrar, pasivos a favor de proveedores y

finalmente la solidez del negocio, mostrada en el capital contable, La adecuada conjunción de estos conceptos, permitirá a la empresa conformar una estructura congruente con sus actividades.

Por otra parte, las inversiones de carácter permanente, deberán de ser rentables para la empresa, evaluándose através de distintos métodos que mostramos junto con un caso práctico.

Para que las empresas tengan un desarrollo óptimo, necesitan planear a largo plazo, determinando un plan de operación con las acciones y estrategias correspondientes, para alcanzar los objetivos pretendidos.

A través del análisis costo-volumen-beneficio, será posible determinar la rentabilidad del negocio, conociendo las propiedades financieras de los diferentes artículos que existen en una empresa comercial, determinando la parte esencial de todo negocio: las utilidades.

En el capítulo de Control Presupuestal, encontramos que éste conforma un sistema que retroalimenta toda la información para definir las variaciones entre los objetivos trazados y los resultados obtenidos.

Incluyo un capítulo de Planeación Fiscal, el cual, nos permite considerar diversas estrategias para disminuir la carga tributaria de la empresa.

Finalmente, conclusiones y recomendaciones, que refuerzan el objetivo de este trabajo.

CAPITULO I

LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

1.1. EMPRESA

La empresa es en esencia, un organismo social y funcional enclavado y orientado en la sociedad, ya que de ella se obtienen los recursos necesarios para su desarrollo y es precisamente a la sociedad a quien va dirigida, los servicios y mercancías que la empresa produce o comercializa para satisfacer necesidades.

En toda empresa se busca el logro de tres objetivos principales que son:

- Objetivo Económico: Rentabilidad y maximización de la inversión de los propietarios del negocio.

- Objetivo Social: Generación de fuentes de trabajo; elevación del nivel socio-económico de los elementos humanos que laboran en la empresa, contribuyendo al desarrollo de las comunidades.

- Objetivo de Servicio: Suministrar los bienes y servicios que la sociedad demanda y necesita.

Así la empresa, unidad identificable dentro de la sociedad, está constituida por:

- Recursos Humanos: Elemento activo de la empresa, formado desde obreros hasta altos ejecutivos.

- Recursos Materiales: Todo aquello que integra la empresa: equipos, materia prima, dinero, etc.

- Recursos Técnicos: Conformados por la tecnología con que opera la organización.

Característico de la empresa, es su participación dentro de la actividad económica, en la cual podemos encontrar:

- Empresas Industriales: Modifican las características físicas o químicas de la materia prima, por medio de adición, cambio o ensamble de materiales, hasta lograr el producto terminado.

- Empresas de Servicios: Atienden necesidades intangibles de la comunidad, aún desempeñando funciones de intermediarios.

- Empresas Comerciales: Intermediarios en el tiempo y espacio, comprando diversos artículos y vendiéndolos posteriormente.

La actividad de la empresa se encontrará debidamente coordinada por una autoridad, cuya misión está encaminada a la consecución de los objetivos para los cuales ha sido creada.

1.2. PARAMETROS PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE UNA EMPRESA

En la práctica, suelen aceptarse tres tipos de empresa por su magnitud: pequeña, mediana y grande. Existen diversos parámetros o criterios cuantitativos para determinar el tamaño de la empresa, entre los cuales podemos citar:

a) En cuanto al número de empleados y total de ventas anuales: (1)

(1) Programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña. Secretaría de Comercio. 1985.

- Micro industria: Hasta quince empleados y ventas anuales por \$30 millones.

- Pequeña empresa: Hasta cien personas y ventas anuales por \$400 millones.

- Mediana empresa: Hasta doscientas cincuenta personas y ventas anuales por \$1 100 millones.

- Empresa grande: Superior a lo anterior.

b) En razón a su participación en el mercado:

Tomando en cuenta el abastecimiento de mercado local, nacional o internacional, distinguiendo tres aspectos:

- Participación en forma minoritaria.
- Competencia con empresas similares.
- Actuación monopólica.

c) En razón al capital invertido.

d) En razón al volumen de producción.

e) Niveles de especialización.

f) Tipo de organización legal:

- Propietario Individual (contribuyente menor)
- Sociedad Anónima
- Holding
- Trust Comercial

g) Capacidad de crédito.

h) Activos disponibles:

El Plan Nacional de Desarrollo Industrial, fija activos hasta por doscientas veces el salario mínimo anual (empresa pequeña y mediana) vigente en el D. F., pudiéndose ajustar - este criterio año con año. (2)

1.3. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO

Considerando la importancia creciente que tiene la empresa pequeña y mediana dentro de todos los sectores de la economía, ya que la mayor parte de las empresas que concurren a éstos, son negocios pequeños y medianos, dentro de los cuales podemos identificar características bien definidas que las ubican dentro de esta clase de negocios. Así, mencionamos de manera enunciativa y no limitativa, algunos de los puntos más representativos de la pequeña y mediana empresa en México:

- Gerencia Independiente (el gerente suele ser el dueño)
- El capital aportado suele ser de una persona o de un pequeño grupo.
- Contribuye a la formación de empresarios en una rama específica de la economía.
- Alientan la competencia.
- Aprovechan en mayor medida recursos de origen nacional.
- Campo propicio para el desarrollo del sector social.

(2) Plan Nacional de Desarrollo Industrial. 1983.

- Requieren menor plazo para la maduración de sus proyectos.
- Elemento importante para la capacitación de mano de obra especializada.
- Canaliza el ahorro familiar hacia actividades productivas.
- Gran capacidad para la absorción de empleos.
- Abarcan la mayoría de las empresas industriales y comerciales.
- Absorbe parte importante el valor de la producción industrial.
- Concurren con relativa facilidad a la gran mayoría de las actividades de la economía (comercio, industria, servicios).
- Sus sistemas de control son de fácil manejo.
- Comunicaciones internas de tipo informal.
- Escasos jefes ejecutivos
- Son empresas netamente nacionales.
- Son consideradas como fuentes aceleradoras del comercio.
- Tienden a adaptarse con relativa facilidad a las condiciones del mercado.
- Su rentabilidad es alta, considerando los recursos -- que ocupa.
- Son proveedores de productos intermedios a la gran industria.
- Su presencia es predominante en las siguientes actividades:

<u>RAMA</u>	<u>EMPLEO (%)</u>	<u>VALOR PRODUCCION</u> <u>(%)</u>
Muebles y Accesorios	89	76
Industria del vestido	79	64
Editorial, impresión, conexas	78	58
Alimentos	70	58
Calzado y cuero	70	63
Maquinaria, equipo no eléctrico	60	44
Textil	53	44 (3)

* Los porcentajes muestran el papel de la empresa pequeña y mediana, en empleo y valor de su producción.

(3) PROGRAMA, op. cit.

1.4. PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El número de fracasos que se dan entre las pequeñas y medianas empresas cada año, nos obligan a reflexionar sobre las causas que originan éstos. Sin embargo, al detectar un problema, debemos ubicarlo en qué area de la estructura organizacional se origina, la deficiencia general, origen y motivación del problema, sus efectos y principalmente, algunas sugerencias para su solución, ya que sin éstas, la detección del problema quedaría incompleta.

A continuación mostramos algunos de los problemas más importantes que aquejan a la pequeña y mediana empresa, desarrollando sintéticamente la metodología anterior.

AREA DEL PROBLEMA: FINANZAS

1. DEFINICION DEL PROBLEMA	INVENTARIOS	
DEFICIENCIA	INSUFICIENCIA	SOBREINVERSION
ARGUMENTACION BASICA	NO ES POSIBLE SURTIR AL MERCADO	SUPERIORES A LA DEMANDA DEL MERCADO
CAUSAS	<ul style="list-style-type: none">- Insuficiente capital de trabajo- Falta coordinación entre compras y ventas- Proveedor no surte oportunamente	<ul style="list-style-type: none">- Deficiencia en la administración- Especulación- Cambios de gusto del público consumidor- Descuentos, ofertas, etc. de proveedores.
EFFECTOS	<ul style="list-style-type: none">- Pérdida de ventas- Pérdida de clientes	<ul style="list-style-type: none">- Aumento en pago de seguros- Gastos de fletes y acarreos- Requerimiento de mayor espacio.- Costo del control contable- Presentación de obsolescencia de mercancías- Más gastos, menos utilidades- Faltan recursos para cubrir pasivos.- Rentabilidad del capital
SUGERENCIAS	<ul style="list-style-type: none">- Aumento del capital- Búsqueda otros proveedores- Productos sustitutos- Coordinar función de ventas y compras	<ul style="list-style-type: none">- Establecer control de máximos y mínimos- Calendario de pagos- Flujo de caja

AREA DEL PROBLEMA: FINANZAS

2. DEFINICION DEL PROBLEMA: CUENTAS POR COBRAR
- DEFICIENCIA SOBREENVERSION
- ARGUMENTACION BASICA EXCESIVO OTORGAMIENTO DE CREDITO SIN LOGRAR OPORTUNAMENTE LA COBRANZA DE CARTERA.
- CAUSAS
- Obtener gran volumen de ventas.
 - Ventas a clientes que rebasan sus límites establecidos.
 - Falta de aplicación del Departamento de Crédito y Cobranza (Investigaciones, cobros, etc.)
- EFFECTOS
- Exceso de cuentas incobrables que originan pérdidas
 - Gastos de cobranza (supervisión, controles)
 - Falta de recursos para operaciones normales.
 - Pérdidas en rentabilidad de inversiones.
- SUGERENCIAS
- Investigación de clientes.
 - Fijación de límites máximos en el otorgamiento de crédito.
 - Implementar sistemas de cuentas por cobrar que proporcionen información oportuna.
 - Revisión a sistemas de facturación.
 - Avisos a clientes (cartas-recordatorio, visitas, etcétera).

AREA DEL PROBLEMA: FINANZAS

3. DEFINICION DEL PROBLEMA: INVERSIONES PERMANENTES - ACTIVOS FIJOS

DEFICIENCIA

SOBREINVERSION

ARGUMENTACION BASICA

EXISTE CUANDO LOS ACTIVOS NO SON USADOS Y ADQUIRIDOS CORRECTAMENTE AL 100% DE SU CAPACIDAD

CAUSAS

- Mala planeación de la inversión
- Mala evaluación del mercado
- Ventas bajas
- Exceso de capital motivando inversiones permanentes
- Oportunidades con financiamiento adecuado

EFFECTOS

- Gastos de conservación y mantenimiento, depreciación
- Gastos financieros de adquisición
- Rentabilidad no acorde a la inversión, desviando recursos a negocios más productivos.

SUGERENCIAS

- Venta de sobreinversión
- Rentar
- Evaluar costo de oportunidad y financiero
- Hacer maquila

AREA DEL PROBLEMA: FINANZAS

4. DEFINICION DEL PROBLEMA CAPITAL DE TRABAJO

DEFICIENCIA

INSUFICIENCIA

SOBREINVERSION

ARGUMENTACION BASICA

FALTA SOLVENCIA PARA CUBRIR
OPERACION NORMAL

SUPERA LAS NECESIDADES DE
LA EMPRESA

CAUSAS

- Falta de planeación
- Sobreinversiones, mala
distribución de recursos

- Planeación deficiente
- Cambio en políticas finan-
cieras
- Dividendos retenidos en
exceso.
- Políticas de depreciación
y amortización.

EFFECTOS

- Faltan recursos para cubrir
necesidades
- Inadecuada estructura finan-
ciera (Exceso en pasivo)
- Gastos financieros

- Inversión ociosa

SUGERENCIAS

- Planeación de origen y apli-
cación de recursos

- Efectuar planeación finan-
ciera
- Hacer inversiones
- Reparto de dividendos

AREA DEL PROBLEMA: FINANZAS

5. DEFINICION DEL PROBLEMA:	UTILIDADES
DEFICIENCIA	INSUFICIENCIA
ARGUMENTACION BASICA	RELACION CAPITAL INVERTIDO Y DIVIDENDOS PAGADOS (RENTABILIDAD DE LA INVERSION DE LOS DUEÑOS DEL NEGOCIO)
CAUSAS	<ul style="list-style-type: none">- Insuficientes ventas- Desproporción en la relación costo-beneficio- Gastos de operación excesivos
EFFECTOS	<ul style="list-style-type: none">- Disminuye la posibilidad de financiamiento interno- Desinterés de inversionistas- Puede llevar a la quiebra
SUGERENCIAS	<ul style="list-style-type: none">- Atacar causas (Ventas, Punto de Equilibrio)- Replantear objetivos generales

AREA DEL PROBLEMA: VENTAS / MERCADOTECNIA

6. DEFINICION DEL PROBLEMA: VENTAS

DEFICIENCIA INSUFICIENCIA

ARGUMENTACION BASICA: FALTA DE VENTAS EN RELACION A INVENTARIOS

CAUSAS

- Falta de coordinación de ventas y compras
- Falta de promoción y publicidad
- Distribución inadecuada
- Restricciones de crédito a clientes
- Mal servicio
- Calidad inferior
- Fijación inadecuada de precios
- Desarrollo de la competencia
- Mala localización

EFFECTOS

- Disminución de utilidades
- Problemas para cubrir gastos
- Pérdida de la clientela

SUGERENCIAS

- Investigaciones de mercado (necesidad consumidor)
- Capital para manejar créditos a clientes
- Programas de publicidad y promoción
- Reducción de costos y por tanto de precios
- Desarrollo de nuevos productos

AREA DEL PROBLEMA: VENTAS / MERCADOTECNIA

7. DEFINICION DEL PROBLEMA: DEBILIDAD COMPETITIVA
- ARGUMENTACION BASICA: FALTA DE ESTRATEGIAS PARA HACER FRENTE A COMPETIDORES
- CAUSAS
- Reducción de costos de la competencia
 - Baja de precios
 - Reducción de la calidad
 - Mal servicio al cliente
- EFFECTOS
- Disminución de ventas
 - Pérdida de la clientela
- SUGERENCIAS
- Reducción de gastos de operación
 - Aumento de las ventas
 - Planeación adecuada
 - Aumento de los márgenes de utilidad
 - Servicio eficiente a clientes
 - Precios competitivos
 - Servicio post - venta

AREA DEL PROBLEMA: DIRECCION

8. DEFINICION DEL PROBLEMA ADMINISTRACION DEL NEGOCIO

ARGUMENTACION BASICA: CONOCIMIENTOS INADECUADOS PARA UNA ADMINISTRACION OPTIMA

CAUSAS

- Inexperiencia de la persona que maneja el negocio
- Falta de experiencia en el ramo
- Sobre concentración de experiencia en áreas específicas
- Incompetencia del gerente

EFFECTOS

- Fracaso de la administración y del negocio en la siguiente proporción:

- Incompetencia	42%
- Experiencia desbalanceada	22%
- Falta de experiencia en la línea	17%
- Falta de experiencia administrativa	15%
- Otras razones	4% (4)

SUGERENCIAS

- Utilización de consultores
- Equilibrar esfuerzos en todas las áreas
- Toma de decisiones basadas en la información
- Capacitación y conocimiento del sector en que concurre la empresa

(4) DICKSON, Franklin. El Exito en la Administración de Empresas, Programas y Metas. Ed. Diana, México, 1974.

AREA DEL PROBLEMA: RECURSOS HUMANOS

9. DEFINICION DEL PROBLEMA	FALTA DE PERSONAL EJECUTIVO Y MANDOS INTERMEDIOS
ARGUMENTACION BASICA:	LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA ESCATINA RECURSOS EN LA CONTRATACION DE PERSONAL EN ESTOS NIVELES
CAUSAS	<ul style="list-style-type: none">- Centralización de funciones, principalmente por parte del propietario.- Este tipo de personal puede resultar "caro"- Creencia de que las funciones se pueden agrupar en otras, que no están directamente relacionadas
EFFECTOS	<ul style="list-style-type: none">- Personal incorrectamente supervisado- Tramos de control excesivo- Descuido por falta de tiempo de áreas funcionales de la empresa- Falta de personal competente
SUGERENCIAS	<ul style="list-style-type: none">- Establecimiento de una estructura - organizacional sencilla, pero eficiente- Contratación de personal calificado como responsable de área- Enfasis en mandos intermedios

AREA DEL PROBLEMA: TODA LA EMPRESA

10. DEFINICION DEL PROBLEMA

INFORMACION

ARGUMENTACION BASICA:

FALTA DE SISTEMAS DE INFORMACION EFICIENTES EN TODOS LOS NIVELES ORGANIZACIONALES Y AREAS FUNCIONALES

CAUSAS

- El tamaño de la empresa: se tiene la creencia que la empresa, por ser pequeña, no requiere información específica, "de hecho, se conoce"
- Exceso de comunicación informal
- No hay ningún sistema formal que propicie la generación de información
- No existen personas que elaboren informes
- No hay formas específicas para informar (memorandums, reportes, cédulas, etc.)

EFFECTOS

- Toma de decisiones inadecuadas por no contar con la fundamentación que da la información del negocio.
- Falta de planeación y usos de sus herramientas
- Desviaciones en el control interno
- Desconocimiento de los objetivos empresariales
- Fuga de responsabilidades

SUGERENCIAS

- Establecimiento de comunicación formal
- Determinar tipo y necesidades de información requerida
- Definir responsabilidades
- Determinar objetivos por área
- Crear "centros de resultados"
- Planeación y mecanismos de control

1.5. FACTORES DE EXITO EN LA GESTION EMPRESARIAL

El hablar de los problemas de las empresas, nos coloca en la posibilidad de reflexionar sobre las alternativas para solucionarlos, abriéndonos la posibilidad de manejar factores que coadyuven al éxito del negocio. Por esta razón, creo que es importante citar algunos de ellos dentro de la gestión empresarial.

- Acción: hacer algo, lo cual, sin duda es mejor a perder el tiempo, buscando opiniones diversas, que quizá confundan el camino a seguir.

- Mantenerse cerca del cliente: saber cuáles son sus preferencias y necesidades.

- Autonomía es espíritu emprendedor: la empresa como un todo, unidad identificable, está conformada por diversas áreas incitándolas a pensar independiente y competitivamente.

- Productividad del personal: los esfuerzos de todos los empleados son esenciales para el éxito y desarrollo del negocio, máxime en empresas pequeñas donde la convivencia es tan estrecha. A fin de cuentas, los beneficios son compartidos por toda la compañía.

- Mantener a la compañía en el negocio que domina.

- Personal reducido a lo esencial: pocos niveles administrativos y todavía menor en los niveles superiores, facilitan la comunicación, tramos de control y optimización de recursos.

- Ofrecer productos y servicios: éstos deben ser real--

mente necesarios al consumidor, utilizando herramientas como la publicidad y promoción.

- Capacidad para administrar equilibradamente todo el marco de referencia de la empresa.

- Uso de métodos administrativos modernos: usando en éstos, enfoques profesionales para la toma de decisiones correctas.

- Poseer una estructura financiera adecuada.

- Identificación: de las posibles áreas fuertes y débiles, oportunidades y riesgos, que puedan presentarse, tomando las medidas para asegurarlos siempre que sea posible.

CAPITULO II
PLANEACION FINANCIERA

2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo constituye en esencia, la administración en marcha, ya que constituye un método básico de carácter cíclico para la tecnificación administrativa, cuya aplicación pretende la erradicación de prácticas empíricas e improvisadas, ya que está constituido por una serie de etapas sucesivas que conforman su metodología.

Las fases del proceso administrativo, varían en su forma, de un autor a otro, pero en su fondo son esencialmente iguales. El maestro Agustín Reyes Ponce distingue dos fases del proceso: (5)

a) Fase mecánica:

- Previsión: Que consiste en la determinación de lo que se desea lograr, investigando y valorando cuáles serán las condiciones futuras de un organismo social, hasta determinar diversos cursos de acción posibles.

- Planeación: Consiste en la determinación del curso -- concreto de acción que se seguirá, fijando los principios -- que lo habrán de presidir y orientar, secuencia de operaciones para alcanzarlo, fijación de tiempos y unidades, etc.

- Organización: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que, deben darse entre las jerarquías que

(5) REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Ed. L. MUSA, P.C. 61.

conforman el organismo.

b) Fase Dinámica:

- Integración: Son los procedimientos para dotar el organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento.

- Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados.

- Control: Consiste en establecer sistemas para medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

2.2. PLANEACION

La planeación surge de la creencia de que se puede mejorar el futuro por medio de una intervención activa actual, prediciendo lo que probablemente acontezca en el estado futuro de la organización. Así, la planeación es una actividad necesaria en la empresa y se puede definir como el proceso en que analizamos diversas alternativas para determinar el curso de acción que ha de seguirse, de modo que lleguemos a la realización de nuestros objetivos.

La planeación constituida como un todo, está formada por partes, entre las cuales podemos identificar en todo plan:

a) Metas: especificar los objetivos que deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Definir objetivos y traducirlos en planes, es decir, esta traducción constituye programas para llegar a las metas

- Proporcionar una definición operacional de cada objetivo, especificando los pasos a seguir y el instrumento de control del mismo.

b) Medios: elección de políticas, programas y procedimientos, presupuestos, etc. con que habrán de alcanzarse los objetivos.

c) Recursos: determinar tipos y cantidades de recursos que se necesitan; definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo habrán de asignarse a las actividades (dueño, instalaciones, suministros, personal, líneas de productos, etc.)

d) Realización: diseño de procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para la ejecución del plan.

e) Control: diseño de un procedimiento que nos permita prever o detectar errores, para retroalimentar el plan sobre una base de continuidad.

Para la elaboración de cualquier plan dentro de la organización, éste deberá ajustarse a los principios básicos de la planeación:

a) Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas, sino con la mayor precisión, ya que rigen acciones concretas.

b) Principio de Flexibilidad: Todo plan debe de dejar - margen para los cambios que surjan de éste.

c) Principio de la Unidad: Los planes deben de ser de - tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para - cada función; y todos los que se aplican a la empresa, deben estar coordinados e integrados para que formen parte del --- plan general de la empresa.

2.3. FINANZAS

Con la publicación del libro "La Política Financiera de las Empresas" de Anthue S. Dewing, surge el primer concepto-tradicional de finanzas. El desarrollo que tienen las finanzas, se encuentra íntimamente ligado a los eventos económicos de las diferentes épocas, desarrollando através de éstas técnicas para maximizar el valor de las empresas.

2.3.1. DEFINICION DE FINANZAS:

"Teoría y práctica tendientes a proveer, reunir y administrar recursos monetarios que habrán de emplearse en relación con una actividad económica" (6)

En esta definición, es importante la administración de los recursos monetarios obtenidos y aplicados através de con sideraciones tales como costo de las fuentes de financiamien

(6) ROBINSON, Ronald. "Problemas de Finanzas", Editorial Harla México, 1979, PC 42

to, capital de trabajo, inversiones en activo fijo, etc., estableciendo una base sistemática para fijar las metas establecidas previamente (planeación).

2.4. PLANEACION FINANCIERA

Muchas compañías identifican erróneamente la planeación financiera con la planeación para la empresa. Aunque es importante, constituye sólo una parte del proceso total de planeación.

2.4.1. DEFINICION DE PLANEACION FINANCIERA

"La planeación financiera es una función ejecutiva que consiste en la implementación de una serie de políticas, procedimientos y programas en el área financiera de una empresa, analizando los recursos con que se cuenta y determinando la forma de invertirlos para obtener su máximo aprovechamiento. (6).

La planeación financiera es muy amplia, ya que es una actividad que no debe de terminar, sino cíclicamente se debe planear a corto, mediano y largo plazo.

2.4.2. OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA

- Determinar la estructura del capital de la empresa, - su funcionamiento a través de utilidades retenidas, políticas de dividendos, capitalización, etc.

(7) MORENO, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa. IMEF. México P.C. 251

- Pronosticar el medio ambiente (tendencias económicas) de tal manera que, se tenga un marco de referencia para formular las políticas con que debe operar la empresa.

- Expresar cuantitativamente los objetivos generales de la empresa en términos financieros, formando un programa de las operaciones para llegar a esos objetivos.

- Determinar las fuentes de financiamiento más adecuadas, ya sean internas o externas, para proveer de recursos a la empresa.

- Decidir la mejor utilización y asignación de fondos, mediante la evaluación de proyectos, eligiendo el curso de acción correspondiente.

- Formular las relaciones más eficientes de costo-volumen-beneficio.

- Dar una visión completa de la empresa, resaltando sus fuerzas y debilidades, através de los distintos elementos -- con que cuenta en materia financiera.

- Establecer medidas correctivas para retroalimentar -- las situaciones financieras previamente determinadas.

Como conclusión podemos decir que, la planeación financiera tiene como finalidad, decidir qué acciones se deben -- realizar en el futuro, para el logro de los objetivos financieros previamente fijados, en materia de selección de finan ciamientos, medios de control, capital fijo y de trabajo, etc.

2.5. LA FUNCION FINANCIERA

Anteriormente, se incluía la función de finanzas dentro del área de contabilidad, dada su creciente importancia que rebasa el simple registro de operaciones, el área financiera de una empresa se convierte en una zona específica que involucra la planeación y control financiero, consecución e inversión de fondos, maximización de flujos de efectivos y acciones de la empresa.

La función financiera implica estar al tanto de los problemas de la dirección, considerando sus objetivos, planes y políticas, con el fin de auxiliarla en la consecución de los mismos. Así mismo, el marco de referencia de la función financiera debe comprender al negocio en su totalidad, ya que todas las áreas que lo integran necesitan de los recursos monetarios que maneja finanzas.

2.5.1. QUIEN DESEMPEÑA LA FUNCION FINANCIERA

Para el desempeño de esta función eficazmente, surge la necesidad de contar con un responsable del área de finanzas. Actualmente, se habla de un Administrador Financiero, que debe ejecutar, básicamente, dos funciones generales:

a) Asumir la responsabilidad de finanzas, por el hecho de proveerse de recursos internos o externos, para cubrir los compromisos de la empresa.

b) Generar utilidades que correspondan a las expectativas de inversión, para obtener valores actuales atractivos.

Las funciones particulares del Administrador Financiero varían de una empresa a otra, dependiendo del tamaño de la -

empresa, sus propias posibilidades, políticas financieras establecidas, etc. Sin embargo, suelen distinguirse funciones de contraloría y/o tesorería.

a) Funciones de Contraloría

- Registros, reportes y sistemas contables.
- Contabilidad de costos.
- Políticas de depreciación.
- Auditoría interna.
- Auditoría externa (auxiliar)
- Preparación de Estados Financieros.
- Análisis e Interpretación de Estados Financieros.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales.
- Registro de Inventarios.
- Sueldos y salarios (pagos).
- Reexpresión de Estados Financieros.

b) Funciones de Tesorería

- Manejo de fondos (efectivo).
- Relaciones con bancos.
- Políticas de crédito y cobranza.
- Inversiones y su rentabilidad.
- Rotación de inventarios.
- Determinar márgenes de utilidad
- Presupuestación, Sistema de Control Presupuestal.
- Políticas en materia de dividendos.

Por lo anterior, las actividades en el área de finanzas van encaminadas a la obtención de recursos, manejo óptimo y control, ya que su implicación en proyecciones presupuestales determinarán el alcance y limitaciones futuras de la empresa.

2.6. POLITICAS FINANCIERAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La responsabilidad de aplicar planes, programas y presupuestos que reditúan a la empresa, rentabilidad, liquidez y estabilidad, recae fundamentalmente en la autoridad responsable del logro de los objetivos de la entidad, que en gran número de empresas pequeñas y medianas suele ser el propietario del negocio.

Las políticas financieras, deberán fijarse e implementarse en función a la toma de decisiones en materia de liquidez, apalancamiento y uso de utilidades. En relación a la liquidez existe una gran variedad de políticas entre las cuales podemos encontrar aquellas que pueden versar sobre la cantidad mínima que se deberá mantener en caja y bancos, proporción del activo circulante a pasivo circulante, inversión, inventarios, etc.

Por lo que se refiere a políticas de apalancamiento, se pueden tomar decisiones acerca de la proporción de deudas y aportaciones de socios, relación de pasivo a corto y largo plazo, etc.

Respecto al uso de utilidades, se pueden dictar políticas acerca del porcentaje de utilidades que se reinvertirán, porcentajes de dividendo en efectivo o acciones a los socios, etc.

Los factores que deberán de considerarse para lograr correcta ejecución de las políticas, serán las siguientes:

a) Señalar y seleccionar los objetivos que se persiguen, los cuales cubren áreas como:

- Rendimiento sobre inversiones y/o activos
- Márgenes de utilidad
- Estructura financiera, etc.

b) Ponderar los riesgos que implica la toma de decisiones, es decir, las oportunidades y amenazas que presentan -- las distintas alternativas.

c) Anticiparse a los hechos através de la planeación.

d) Realizar la toma de decisiones, siempre apoyada en - información financiera.

e) Crear e integrar la estructura organizacional necesaria, que nos permita poner en práctica la decisión.

f) Consecución de los recursos necesarios para realizar los planes, previo estudio de factibilidad de los mismos.

g) Comunicar formalmente las órdenes correspondientes.

h) Fijar áreas de responsabilidad, centros de resultados, centros de costos, etc. según sea el criterio a seguir.

i) Determinar las circunstancias especiales que se presentan en el medio ambiente y que pueden afectar las políticas.

j) Delegación de autoridad-responsabilidad, supervisando el seguimiento correcto de las órdenes establecidas.

2.7. ELEMENTOS DE PLANEACION FINANCIERA

Para el logro de los objetivos trazados, es decir, pla-

near lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo, la planeación financiera se apoya en los siguientes elementos:

a) Presupuestos: "Se entiende como tales, dentro del aspecto financiero de una empresa, el estudio y determinación anticipada del monto de cada uno de los renglones que conforman los estados financieros principales, mismo que reflejan la situación financiera de una empresa en un momento dado, o bien, por un periodo determinado".⁽⁷⁾

De tal manera que el presupuesto es un plan redactado en unidades y dinero. Su detalle, está acorde con el tamaño de las empresas y el tiempo que cubra deberá ser lo "suficientemente amplio", para que la planeación sea efectiva.

Los principales presupuestos utilizados como técnica financiera son:

- Presupuesto de Ventas: Establece una estimación futura de las ventas de la empresa, por producto, territorio, vendedores, etc. y se puede elaborar en unidades de producto, así como en pesos.

- Presupuesto financiero: Está referido a la estructura financiera de la empresa, capital de trabajo, composición del capital social, rentabilidad del mismo, aplicación de utilidades, etc.

(7) CALVO Langánica, César. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Editorial Pac. 4ª Edición. P.C.L. - 1

- Presupuesto de Efectivo: Representa proyecciones de las necesidades de entradas de dinero a la empresa (fuentes de financiamiento, cuentas por cobrar, etc.) en contra de los egresos, principalmente de compras y gastos.

- Presupuesto de Inventarios: Representan programas planeados de inventarios en volumen y pesos.

- Presupuesto de Inversiones Permanentes: Está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos, basándose en el propósito de la inversión.

Existen otros presupuestos (distribución, publicidad, producción, etc.) los cuales se elaborarán conforme al giro de la empresa y como ya mencionamos, dependiendo de su tamaño.

b) Planeación de Utilidades: Representa un análisis de los elementos de la utilidad y del costo para asegurar el más alto rendimiento sobre el capital invertido.

c) Planeación a Largo Plazo: Es un plan de las operaciones y acciones, expresado en buena medida, en términos monetarios, sobre el desarrollo futuro de la empresa, condicionando el mismo através de diversas estrategias, el periodo que cubre.

d) Control Presupuestal: Es la actividad mediante la cual se verifica y establecen mecanismos de control, sobre el logro de los objetivos establecidos através de los distintos presupuestos o desviaciones de los mismo, identificando sus causas.

- Planeación Fiscal: Consiste en la implementación de diversas estrategias en materia de impuestos, basadas principalmente, en "lagunas de la ley" con el objeto de disminuir el pago de impuestos.

2.8. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA

Los procedimientos de planeación financiera, se han venido desarrollando ampliamente en todas las empresas, en algunas de una manera más técnica que en otras. Este desarrollo creciente, considero, está justificado por las siguientes razones:

a) La planeación financiera contribuye a la fijación de objetivos, políticas y procedimientos en el área de finanzas de una empresa, para buscar maximizar su valor como parte del objetivo económico de la misma.

b) La planeación financiera es importante auxiliar en las evaluaciones costo-beneficio y costo de oportunidad de las inversiones en que debe de incurrir la organización.

c) Define estrategias que la empresa adoptará en función de su tamaño, capacidad y estructura financiera, en materia de fuentes de financiamiento.

d) Evalúa la posición financiera de la empresa en el futuro, resaltando sus fuerzas y debilidades, ofreciendo la información necesaria para una adecuada toma de decisiones.

e) La planeación financiera es una actividad que no termina, planea el futuro inmediato y a largo plazo.

f) Los elementos con que cuenta la planeación financiera contribuyen eficazmente a evitar trabajos improvisados en la administración de la empresa.

CAPITULO III

EL PRESUPUESTO DE VENTAS

3.1. EL AMBITO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas, consiste en un grupo de actividades de un negocio, encaminadas a crear estimaciones periódicas futuras de ventas, tanto en dinero como en unidades. La estimación de las ventas futuras debe ser consistente con la potencialidad del mercado y debe de ser el resultado de las actividades planeadas de la empresa, en términos cuantitativos.

Los factores que influyen en el volumen de ventas son numerosos, lo cual complica las estimaciones para periodos cortos o largos debido a:

- La actividad comercial ha sido siempre de carácter especulativa y quienes se dedican a ella, tienen como premisas las condiciones corrientes del mercado, derivando sus juicios de su experiencia y destreza en el arte de vender.

- Los comerciantes exitosos, no siempre están familiarizados con métodos científicos, no comprendiendo que éstos pueden resultar una herramienta de gran ayuda en la predicción de ventas.

Los procedimientos para idear un presupuesto de ventas, varían en cada tipo de negocio y tipo de mercado que abastece. El grado de exactitud que pueda lograrse, dependerá de la posibilidad de relacionar con las ventas los efectos de todos los factores que tienen influencia en ellas.

3.1.1. CONSIDERACIONES GENERALES PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO DE VENTAS

Los elementos esenciales que deben de tomarse en cuenta-

en la elaboración de un presupuesto de ventas son:

- La tendencia de las ventas en años anteriores y su comparación con la tendencia del comercio, sirven fundamentalmente para:

- Conocer variaciones del mercado.
- Relacionar las condiciones económicas del mercado escasez, limitaciones gubernamentales, etc.

- Conocer periódicamente los inventarios que se encuentran en poder de distribuidores, clientes, etc., para conocer el desplazamiento de mercancías no absorbidas por consumidores finales.

- El presupuesto de ventas se apoyará en el mercado, de tal manera que los precios que rijan en la economía determinarán el monto de las ventas.

- La participación de la empresa en el mercado se determinará, tomando en cuenta sus políticas y programas.

- Se tomarán en cuenta opiniones de agentes de ventas.

- Se efectuarán estudios de investigación de mercado para obtener información de la reacción del consumidor en relación al producto, precio, servicio, etc.

- Considerar apoyos publicitarios, promoción, etc., para determinar ventajas y desventajas que haya con la competencia.

Estas condiciones generales, determinan básicamente la consideración dentro del presupuesto de ventas, de factores específicos de venta, fuerzas económicas generales y la in---

fluencia de la administración.

3.2. FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA

Los factores específicos de venta están formados por:

3.2.1. FACTORES DE AJUSTE

Son los incidentes en términos cuantitativos que tienen influencia en algún aspecto de las operaciones de la empresa, entre los que encontramos:

a) Condiciones de efectos perjudiciales en las ventas -- del año anterior y que han sido satisfactoriamente ajustadas -- y cuya repetición no se espera. Ejemplo: incendio, terremoto, fallas de abastecimiento, huelga, devaluaciones, etc.

b) Condiciones que pudieron haber tenido un efecto saludable en las ventas de la compañía el año anterior y que quizá no vuelvan a presentarse. Ejemplo: clientes eventuales, -- ventas no renovables, etc.

3.2.2. FACTORES DE CAMBIO

Son aquellos factores que ofrecen un medio para estimar el volumen a que podrán llegar las ventas si se implementan -- cambios en las políticas de la compañía, o bien, si ocurrieran cambios en el mercado. Entre los factores de cambio podemos localizar:

a) Factor de innovación de productos: condicionado por -- el proveedor, el comerciante que recibe productos rediseñados puede ver incrementado el volumen de ventas.

b) Factor de cambio en volumen de compras: un buen programa de compras permite dar mejor servicio a la clientela, y obtener una adecuada rotación de inventarios.

c) Factor de cambio en el mercado: será principalmente labor del personal de ventas, detectar cambios en el mercado, los cuales pueden derivarse de alteraciones en los gustos de consumidores, modas, cambios en la composición de la población, edad, sexo, actividad económica, competencia, etc.

d) Factores de cambio en los métodos de venta: son aquellos factores que de alguna manera pueden afectar las ventas normales de la compañía entre los que encontramos:

- Precio: Al establecer los precios, la empresa busca un objetivo específico, acorde con sus políticas, manejando los descuentos que ofrecen proveedores y los precios que ellos mismos sugieren. Los objetivos fijados en este aspecto, van encaminados principalmente a la consecución de alguno de los siguientes propósitos:

- Penetración del mercado: Algunas empresas, en el giro comercial, a través de una política de precios bajos, buscan estimular el crecimiento del mercado, apoderándose de un segmento del mismo. La fijación de un precio bajo en el mercado deriva de:

-Sensibilidad del mercado a los precios.

-El precio bajo desalienta la competencia real y potencial.

- Elevación de precios: Esta situación se da al identificar muchas firmas que poseen productos, por los cuales los compradores siempre estarán dispuestos a pagar un precio-

mucho más alto, porque el producto representa para ellos un valor actual grande. Esta medida de elevar los precios se justifica en las siguientes condiciones:

- Que la demanda de un número considerable de compradores sea prácticamente carente de elasticidad.

- Que el costo y gastos de operación por unidad vendida no sean tan elevados, que anulen la ventaja de cargar un sobreprecio.

- Que exista poco peligro de que el precio alto estimule la emergencia de firmas rivales.

- Que el precio elevado produzca la impresión de que se trata de un artículo de calidad superior.

Esta última condición, debe ser congruente con la calidad del producto que se ofrece, por lo cual, es necesario conocer al proveedor del mismo, ya que esta estrategia puede ofrecer resultados muy ventajosos.

- Reembolso de la inversión: sobre todo, al comienzo de todos los negocios, existe la inquietud de los propietarios de buscar asegurar el retorno de la inversión efectuada, por eso se hace necesaria la fijación de precios que permitan esa rápida recuperación.

- Obtención de ingresos adecuados: este objetivo de fijación de precios, busca primordialmente el logro de una proporción satisfactoria de utilidades a corto plazo, aunque con otro precio podrían obtener a la larga, beneficios mayores conformándose con una ganancia media, en base a la inversión-

y riesgo.

- Promoción de una línea de productos: dentro de las firmas comerciales, es común encontrar líneas de productos dentro de sus existencias, asignándose a éstos, precios que contribuyan a aumentar las ventas de toda la línea, preocupándose menos de las utilidades individuales por producto. En la práctica encontramos los llamados "productos gancho", que son ofrecidos a precios muy bajos, inclusive con pérdidas, pero que tienen como finalidad, promover otros artículos de la misma línea.

- Canal de distribución: En la empresa comercial, es común encontrar un conjunto de intermediarios de distribución que sirven para contribuir a los objetivos de ventas de la organización. Estos canales de distribución, destacan cuando la empresa se dedica al mayoreo. Los canales de distribución pueden influir sensiblemente en el nivel de ventas, por lo cual, para determinarlos correctamente, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Características de los clientes: ante todo, es necesario determinar el número de clientes, el cual, puede ser afectado por su dispersión geográfica y por el tipo de compras que realiza. En la empresa comercial, encontramos las características anteriores considerablemente delimitadas por la zona en que se desenvuelve el negocio.

- Características físicas de los productos ofrecidos: en este aspecto, es importante definir y determinar adecuadamente la característica esencial del producto o gama de productos que se ofrecen en cuanto a su volumen, ya que podría incurrirse en gastos como fletes, exceso de agentes, seguros de la mercancía, etc., que provocarían desajustes en el pre-

cio.

- Características de los intermediarios: para diseñar el canal, es importante considerar las fuerzas y debilidades de intermediarios, aptitudes, frecuencia de envíos, necesidades de crédito, etc.

- Características de la competencia: es necesario - determinar cuáles son los canales de distribución, usados por la competencia, ya que suele caerse en el error de utilizar - canales semejantes, lo cual puede resultar desventajoso.

- Características de la empresa: La característica del mismo negocio, en cuanto a su volumen de productos, mezcla de los mismo, posición financiera, experiencia con canales utilizados, detección de necesidades del mercado, prácticas de mercadotecnia, etc., son determinantes en la elección de estrategias de distribución.

- Características ambientales: Las condiciones económicas obligan a la empresa a buscar colocar el producto en el mercado de la manera menos cara, para lograr su rápida rotación, etc.

Este serie de características, influyen de manera importante en el canal de distribución, llámese agente, mayorista, minorista, etc. y por lo mismo, su incorrecta planeación afectaría sensiblemente las estimaciones de ventas.

- Promoción y publicidad: La promoción y publicidad, constituyen el esfuerzo de la empresa para aumentar ventas y utilidades, ya que influyen sensiblemente en el comportamiento del comprador, desarrollando importantemente, el consumo, ya que la capacidad de la publicidad llega a moldear

mentales y decisiones de compra del consumidor.

Es así, como las políticas de publicidad que han de ser tomadas por los órganos decisorios, son las referidas a la amplitud, a los medios y al campo que ha de cubrir la publicidad. El efecto de los gastos de la publicidad, cualquiera que sea la forma que se adopte, es influir en la participación de la empresa en el mercado, así mismo las variaciones de las -- ventas como resultado de los cambios en la política de publicidad, también dependerán de las actividades de la competencia en este campo.

- Fuerza de ventas: en este renglón, es importante el aspecto de remuneración de agentes, ya sea a través de un salario exclusivo, comisión, combinación salario-comisión, pago de gastos, etc., afectarán la magnitud del esfuerzo de ventas y de aquí que deban incluirse como factor en la determinación de la estimación de ventas.

3.2.3. FACTORES CORRIENTES DE CRECIMIENTO:

Se refieren a las tendencias corrientes en el crecimiento de la empresa, en cuanto a ventas y de las ventas del sector de la economía del cual forma parte. las tendencias corrientes, ya sea de contracción o expansión, se deben en parte a las actividades de la empresa y a los movimientos corrientes del sector.

Los factores de crecimiento corrientes, provienen de dos fuentes:

- La dinámica acumulativa, que es el impulso inherente - en el crédito comercial de la compañía y en su vitalidad como entidad económica.

- El potencial inductivo que influye sobre los componentes del sector en que actúa la empresa, en particular de acuerdo con su posibilidad de verse afectada en la corriente general de la actividad del sector en su conjunto.

3.3. FUERZAS ECONOMICAS GENERALES

Las fuerzas económicas, representan el entorno, medio ambiente, que tiene influencia muy importante en las ventas en un momento dado. Entre ellas se encuentran el poder adquisitivo, la distribución del ingreso, mercado monetario, nivel ocupacional de la población, etc; de tal manera que, podemos detectar la presencia de un periodo de expansión llamado tendencia cíclica, observada en periodos de alteración como los de guerra, terremotos, cambios de poder en el gobierno, etc.

Las tendencias experimentadas en las ventas de la empresa, se deben relacionar con alguna tendencia económica a través de algún índice económico, los cuales pueden llegar a ser modificados por variaciones en ventas regionales o locales, - sin dejar de considerar las variaciones estacionales (navidad frío, vacaciones, etc.) derivadas de su operación normal.

3.4. INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION

El éxito o fracaso de una compañía, está determinado por las políticas, programas y estrategias que adopte la administración de la empresa, debiendo tomar en cuenta:

- Cambios en los productos.
- Comercialización de productos rediseñados.
- Control de calidad de los productos ofrecidos.
- Costo de canales de distribución.
- Apoyo de las ventas a través de medios publicitarios -

promocionales.

- Política pretendida de precios, márgenes de utilidad.
- Determinación de los productos que serán vendidos.
- Estructura organizacional del departamento de ventas.
- Parámetros de compras - máximos, mínimos -

3.5. MÉTODOS PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO

Existen diferentes métodos para enfocar el presupuesto - de ventas, su uso depende de la naturaleza de la empresa, recursos, sistemas de información empleados, características de la administración, etc. Estos métodos van de lo simple a lo - tecnificado, y encontramos los siguientes:

a) Método basado en la opinión de ejecutivos y conjeturas de intuición: Este método está basado en la simple utilización de las opiniones e intuiciones de la administración, fundamen-
tadas en la sensibilidad de los factores de mercado y la expe-
riencia obtenida en las operaciones realizadas. Es la única -
forma de presupuestar en muchos negocios en ausencia de infor-
mación adecuada.

b) Análisis de Indicadores Económicos: Es el proceso de-
correlacionar las ventas de ciertos productos con índices de-
actividades económicas e industriales.

c) Método de Mínimos Cuadrados: Este método, de caracte-
rísticas matemáticas, parte de la premisa que, la demanda del
mercado reviste variaciones uniformes en cierto tiempo, es de
cir, cuando la demanda de ciertos productos es predecible, po-
dría estimarse la tendencia de la demanda futura.

d) Método de Análisis Estadístico: Recomendando la utiliza-
ción de este método dentro de la empresa pequeña y mediana, -

ya que ofrece para su elaboración una combinación de datos empíricos, datos obtenidos de informes de la empresa, representados cuantitativamente y expresados matemáticamente. En su determinación, intervienen los factores que se considera afectan las ventas, partiendo de la base de las ventas del periodo anterior. A las ventas del ejercicio inmediato anterior se le adiciona o sustrae la cifra resultante del análisis de los factores de venta específicos, consideramos entre ellos los factores de cambio y los de ajuste. La cifra resultante se multiplica por un factor que se considera como un porcentaje estimado de realización, que se debe a las condiciones económicas generales. A la nueva cifra se le aplica un porcentaje que constituye una estimación de los efectos posibles de la influencia administrativa.

Para el desarrollo de este método se requiere la recopilación de una serie de datos, según sea la cédula correspondiente, procurando tener cuidado de evitar la duplicidad que puede ocasionar el considerar un factor desde distintos puntos de vista.

3.6. CASO PRACTICO NUMERO 1

Presupuesto de ventas

Planteamiento: Determinar el presupuesto de ventas para el año 1986, de una empresa comercial dedicada a la compra -- venta de libros.

Metodología: Se llevará a cabo el caso mediante el método recomendado, Análisis Estadístico, formulando una cédula -- de trabajo, por cada concepto generador de información. Posteriormente, en base a la información recolectada, llegaremos a la solución del problema planteado.

CEDULA NO. 1

ANTECEDENTES

NOMBRE: Librerfa y Ediciones Murgufa, S.A.

GIRO: Compra-venta de libros y artículos religiosos.

LINEAS DE
PRODUCTOS:

- Libros y artículos religiosos varios.
- Libros de texto para primaria y secundaria.
- Libros comerciales en general
- Saldos de libros. Varios.

UBICACION: Centro Ciudad de México.

MERCADO:

- Escolares de primaria y secundaria.
- Población de religión católica.
- Gente con gusto por la literatura

OBSERVACIONES: Negocio con muchos años en el mercado, inició con artículos religiosos y ha ido ampliando líneas conforme se han detectado necesidades del mercado.
Amplias perspectivas.

CEDULA NO. 2

VENTAS DEL ÚLTIMO AÑO

AÑO

MONTO

1985

\$40,000,000

OBSERVACIONES:

Monto según registro en libros

CEDULA NO. 3

FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA

FACTORES DE AJUSTE

1. EFECTOS PERJUDICIALES	% DISMINUYO VENTAS	2. EFECTOS SALUDABLES	% AUMENTO VENTAS
--------------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Terremoto

20

T O T A L

20%

OBSERVACIONES:

Temblor ocurrido el 19 de septiembre de 1985, temporada de libro de texto, zona Centro de la Ciudad seriamente afectada. La gente no acude.

CEDULA NO. 4

FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA
FACTORES DE CAMBIO

F A C T O R	% INFLUIRA EN VENTA	A R G U M E N T A C I O N
Innovación Productos	10%	Nuevas líneas de libros.
Volumen de compras		
Cambios en el mercado		
Precio	10%	Descuento permanente en religioso.
Canal de distribución		
Promoción y publicidad		
Fuerza de ventas	20%	Ventas en empresas
Factores constantes de crecimiento	5%	Crecimiento Industria Editorial
T O T A L	45%	
Promedio de factores	11.25%	

OBSERVACIONES:

Los porcentajes de los factores de cambio, fueron determinados en base a la realización del "Análisis de datos" conocidos por la empresa, es decir, registros que apoyan la obtención de ésta información y el juicio del gerente de ventas que tiene como apoyo su conocimiento de los movimientos de la empresa en el mercado.

CEDULA NO. 5

FUERZAS ECONOMICAS GENERALES

INDICE ECONOMICO:

Precios al consumidor

FUENTE:

Banco de México

AÑO:

1986

% :

65%

OBSERVACIONES:

Aproximado

CEDULA NO. 6

INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACION

AREAS	% INFLUIRA EN LA VENTA	ARGUMENTACION
Cambio de productos	10%	Nuevas líneas
Comercialización nuevos productos	10%	Políticas de comercialización
Medios publicitarios		
Medios promocionales	5%	Obsequios: Horarios separadores
Política de precios	10%	Precios bajos
Productos a vender	20%	Aumento líneas
Otros		
T O T A L	55%	
P R O M E D I O	11%	

OBSERVACIONES:

El porcentaje representa el efecto probable de las decisiones administrativas en algunas proporciones del presupuesto.

RESUMEN DE INFORMACION
DETERMINACION DE VARIABLES

VARIABLE	DENOMINACION	%	CUANTIFICACION
PV	Presupuesto de ventas	-	?
MVA	Monto de las ventas del año anterior	100%	40,000,000
FA	Factor de ajuste	20%	8,000,000
FCC	Factor de cambio y corriente de crecimiento.	11.25%	4,500,000
FEG	Fuerzas económicas generales	65%	.65
IA	Influencia en la Administración	11%	
FEV	Factores especificos de venta (\pm FA \pm FCC)		

CEDULA NO. 8	SOLUCION DEL PROBLEMA
$PV = MVA + FEV \cdot FEG \cdot IA$ $PV = 40,000,000 + (12,500,000) (1.65) \cdot (1.11)$ $PV = 52,500,000 (1.65) \cdot (1.11)$ $PV = 96,153,750$ $EL \text{ PRESUPUESTO DE VENTAS } 1986 = 96,153,750$	

CAPITULO IV

EL PRESUPUESTO FINANCIERO

4.1. GENERALIDADES

"El Presupuesto Financiero se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación existente entre Activo, Pasivo y Capital, considerando las -- necesidades de capital de trabajo, origen y aplicación de recursos, etc. y en general, la consecución de objetivos de liquidez y rentabilidad"(8).

Esencialmente, la estructura financiera de las empresas está compuesta por las siguientes partidas:

- Efectivo en caja y bancos.
- Cuentas por cobrar.
- Inventarios.
- Inversiones permanentes.
- Cuentas por pagar.
- Capital contable.

De tal manera que, este presupuesto debe ensamblarse a través de sus distintos conceptos.

4.2. EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Para la realización de las operaciones normales de cualquier empresa, éstas requieren de cantidades adecuadas de efectivo para cumplir con las obligaciones previamente trazadas, resumidas en cobros y pagos, por lo cual surge la necesi

(8) MORENO, op. cit., p. 298.

dad de planear el origen y aplicación de ingresos y egresos a través del presupuesto de efectivo o "cash-flow".

4.2.1. CONCEPTO

El presupuesto de efectivo, es el estado que muestra -- las proyecciones de las entradas y salidas de caja, por un periodo determinado que la dirección de la empresa necesita conocer para efectuar una planeación eficiente de los recursos de efectivo y controlarlos.

4.2.2. OBJETIVOS

- Planear las necesidades de efectivo en una empresa, para permitir que la misma sea manejada con el menor capital de trabajo posible.

- Conocer las fechas de los desembolsos en efectivo, para así poder planear y coordinar los pagos con las correspondientes entradas de dinero.

- Evitar tener fuertes sumas disponibles en un periodo dado y un déficit en una fecha determinada posterior, que puede volver a ser seguido de una existencia excesiva de efectivo. Es decir, nos permite planear la utilización del dinero y la solicitud de préstamos, en su caso, con toda oportunidad posible, a fin de que los fondos disponibles produzcan a su máximo y los préstamos solicitados por la empresa, tengan el costo mínimo.

- Contribuir a formar las providencias necesarias para el pago oportuno de obligaciones a su vencimiento. Esto es especialmente importante en el caso de pagos fuertes, tales como vencimientos de emisiones de obligaciones, intereses sobre -- préstamos, pago de impuestos, etc.

- Procurar en forma organizada y oportuna los fondos necesarios para la expansión y ampliación a través de inversiones en activo fijo. El presupuesto de efectivo ayuda, desde luego, a evitar préstamos prematuros a intereses elevados, - así como en caso necesario, permite poner a la venta acciones en el momento oportuno y con las mayores ventajas posibles.

- Nos permite realizar ahorros sustanciales, sobre todo en México, donde el costo del dinero es alto, por medio de - descuentos por pronto pago, compras ventajosas de materiales etc.

4.2.3. PERIODO DEL PRESUPUESTO

Básicamente depende de las necesidades de cada empresa, generalmente se establece por un periodo de doce meses, distribuido en periodos menores, de tal manera que, pueda permitir una planeación y control efectivo.

4.2.4. PREPARACION

Para elaborar el presupuesto de efectivo los ingresos y egresos atienden dos criterios básicos:

- a) En base a la confianza de su realización y ocurrencia
 - Entradas y salidas con carácter definido.
 - Entradas y salidas probables u opcionales.
- b) En base a su origen:
 - Entradas y salidas derivadas de actividades propias.
 - Entradas y salidas ajenas a las actividades propias, - pero ocasionadas por ellas.

Estos criterios deben de ser congruentes con la información contable de la empresa, por lo que a continuación definiremos específicamente los conceptos que generan las entradas y salidas de dinero:

Entradas de efectivo

- Por operaciones propias:
 - Ventas de contado
 - Cobranza de cuentas y documentos a clientes
 - Anticipos de clientes

- Por operaciones secundarias:
 - Arrendamientos
 - Ventas de activo fijo
 - Dividendos decretados

- Por operaciones financieras:
 - Descuentos
 - Préstamos
 - Intereses
 - Aumentos de Capital

Salidas de Efectivo

- Por operaciones propias
 - Compras
 - Anticipo a proveedores
 - Gastos de administración
 - Gastos de venta

- Por operaciones secundarias

- Inversiones en activo fijo
- Inversiones en valores
- Pago de dividendos
- Impuesto Sobre la Renta
- IVA
- INFONAVIT
- Cuotas obrero-patronales IMSS
- Demandas a la empresa

- Por operaciones financieras

- Pago de préstamos
- Reembolsos de capital
- Depreciación y amortización
- Gastos financieros

4.2.5. CASO PRACTICO NUMERO DOS

- Planteamiento: Determinar el presupuesto de efectivo para 1986, de una empresa comercial; detallando los conceptos que lo componen.

- Metodología: Para la determinación del presupuesto de efectivo, se elaborará una cédula para cada concepto que integre el mencionado presupuesto, para finalmente, consolidar la información de cada cédula en el flujo de caja para 1986.

CEDULA DE TRABAJO #1

COMPANIA X, S. A.
 DETERMINACION DE VENTAS TOTALES, CONTADO Y CREDITO *

MES	IMPORTE DE LAS VENTAS	VENTAS DE CONTADO	VENTAS A CREDITO
1985			
OCTUBRE	73,200	36,600	36,600
NOVIEMBRE	64,800	32,400	32,400
DICIEMBRE	56,400	28,200	28,200
T O T A L	194,400	97,200	97,200
1986			
ENERO	60,000	30,000	30,000
FEBRERO	54,000	27,000	27,000
MARZO	72,000	36,000	36,000
ABRIL	62,400	31,200	31,200
MAYO	58,800	29,400	29,400
JUNIO	48,000	24,000	24,000
JULIO	51,600	25,800	25,800
AGOSTO	42,000	21,000	21,000
SEPTIEMBRE	69,600	34,800	34,800
OCTUBRE	74,400	37,200	37,200
NOVIEMBRE	66,000	33,000	33,000
DICIEMBRE	49,200	24,600	24,600
T O T A L	708,000	354,000	354,000
GRAN TOTAL	902,400	451,200	451,200

OBSERVACIONES: DATOS REALES DE 1985, PARA 1986 LA ESTIMACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS SE REALIZO EN BASE AL METODO YA EXPUESTO, DIVIDIENDOSE POR MESES EN BASE A DATOS HISTORICOS.

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

CEDULA DE TRABAJO # 2

COMPAÑIA X, S. A.

COMPORTAMIENTO DE LOS SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR PARA EL PERIODO 1986 *

MES	MONTO DE VENTAS A CREDITO	CUENTAS INCOBRABLES	SALDO POR COBRAR EN 1986	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	SALDO AL 31 DIC. 1986
1985																
OCTUBRE	36,600	444	12,052													
NOVIEMBRE	32,400	510	21,260	10,230												
DICIEMBRE	28,200	282	27,918	18,612	9,306											
T O T A L	97,200	1,236	61,230													
1986																
ENERO	30,000	300	29,700	29,700	19,800	9,900										
FEBRERO	27,000	270	26,730		26,730	17,820	8,910									
MARZO	36,000	360	35,640			35,640	23,760	11,880								
ABRIL	31,200	312	30,888				30,888	20,952	10,296							
MAYO	29,400	294	29,106					29,106	19,404	9,702						
JUNIO	24,000	240	23,760						23,760	15,840	7,920					
JULIO	25,800	258	25,542							25,542	17,028	8,514				
AGOSTO	21,000	210	20,790								20,790	13,860	6,930			
SEPTIEMBRE	34,800	348	34,452									34,452	22,968	11,484		
OCTUBRE	37,200	372	36,828										36,828	24,552	12,276	12,276
NOVIEMBRE	33,000	330	32,670											32,670	21,780	21,780
DICIEMBRE	24,600	246	24,354												24,354	24,354
T O T A L	354,000	3,540	350,460	58,542	55,836	63,360	63,558	61,938	53,404	51,084	45,738	56,826	66,726	68,706	58,410	58,410
GRAN TOTAL	451,200	4,776	411,690	58,542	55,836	63,360	63,558	61,938	53,404	51,084	45,738	56,826	66,726	68,706	58,410	58,410

OBSERVACIONES: MENSUALMENTE PODEMOS DEFINIR EL MONTO DEL SALDO DE CUENTAS POR COBRAR.

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

CEDULA DE TRABAJO # 3

COMPAÑIA X, S. A.

ESTIMACION DE LA COBRANZA PARA EL PERIODO 1986 *

MES	MONTO DE VENIAS A CREDITO	CUENTAS INCOBRA- BLES	SALDO A COBRAR EN 1986	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	SALDO AL 31 DIC. 1986
1985																
OCTUBRE	36,000	444	12,052	12,052												
NOVIEMBRE	32,400	510	21,260	10,630	10,630											
DICIEMBRE	28,200	282	27,918	9,306	9,306	9,306										
T O T A L	97,200	1,236	61,230													
1986																
ENERO	30,000	300	29,700		9,900	9,900	9,900									
FEBRERO	27,000	270	26,730		8,910	8,910	8,910	8,910								
MARZO	36,000	360	35,640				11,880	11,880	11,880							
ABRIL	31,200	312	30,888					10,296	10,296	10,296						
MAYO	29,400	294	29,106						9,702	9,702	9,702					
JUNIO	24,000	240	23,760							7,920	7,920	7,920				
JULIO	25,800	258	25,542								8,514	8,514	8,514			
AGOSTO	21,000	210	20,790									6,930	6,930	6,930		
SEPTIEMBRE	34,800	348	34,452										11,484	11,484	11,484	
OCTUBRE	37,200	372	36,828											12,276	12,276	12,276
NOVIEMBRE	33,000	330	32,670												10,890	21,780
DICIEMBRE	24,600	246	24,354													24,354
T O T A L	354,000	3,540	350,460	31,988	29,836	28,116	30,690	31,086	31,878	27,918	26,136	23,364	26,928	30,690	34,650	58,4110

OBSERVACIONES: LA COBRANZA MENSUAL ESPERADA REPRESENTA EFECTIVO PARA LA COMPAÑIA

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

CEDULA DE TRABAJO # 4

COMPAÑIA X, S. A.

COMPROBACION DE LAS CEDULAS DE CUENTAS POR COBRAR Y COBRANZA *

COMPROBACION AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

VENTAS NETAS A CREDITO DEL AÑO	411,690
-----------------------------------	---------

COBRANZA EN EL AÑO	353,280
-----------------------	---------

CUENTAS POR COBRAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986	58,410
--	--------

OBSERVACIONES: EL SALDO DE LAS CUENTAS POR COBRAR CORRESPONDE AL SALDO DEL 31 DE DICIEMBRE DE 1986
(CEDULA NUMERO 2)

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

CEDULA DE TRABAJO # 5

COMPAÑIA X, S. A.

PRESUPUESTO DE ENTRADAS DE EFECTIVO PARA EL PERIODO 1986 *

C O N C E P T O	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	T O T A L
VENTA DE CONTADO	30,000	27,000	36,000	31,200	29,400	24,000	25,800	21,000	34,800	37,200	33,000	24,600	354,000
COBRANZA	31,988	29,836	28,116	30,690	31,086	31,878	27,918	26,136	23,364	26,928	30,690	34,650	353,280
TOTAL MENSUAL	61,988	56,836	64,116	61,890	60,486	55,878	53,718	47,136	58,164	64,128	63,690	59,250	707,280

OBSERVACIONES: * CIFRAS EN MILES DE PESOS

CEDULA DE TRABAJO #6

COMPAÑIA X, S. A.
ESTIMACION DE EFECTIVO REQUERIDO PARA PAGAR A PROVEEDORES POR COMPRAS
PARA EL PERIODO 1986 *

MES	CUENTAS POR PAGAR AL PRINCIPIO DEL PERIODO	COMPRAS (PRESUPUESTO DE COMPRAS)	CUENTAS POR PAGAR AL FIN DEL PERIODO	EFECTIVO REQUERIDO
ENERO	6,086	53,568	53,568	6,086
FEBRERO	53,568	44,900	44,900	53,568
MARZO	44,900	44,712	44,712	44,900
ABRIL	44,712	43,012	43,012	44,712
MAYO	43,012	43,012	43,012	43,012
JUNIO	43,012	43,012	43,012	43,012
JULIO	43,012	46,040	46,040	43,012
AGOSTO	46,040	46,040	46,040	46,040
SEPTIEMBRE	46,040	46,040	46,040	46,040
OCTUBRE	46,040	42,442	42,442	46,040
NOVIEMBRE	42,442	42,442	42,442	42,442
DICIEMBRE	42,442	42,442	42,442	42,442
COMPROBACION	6,086	537,662	42,442	501,306

OBSERVACIONES: LAS COMPRAS, POR POLITICA, SE PAGAN A PROVEEDORES A 30 DIAS. PARA COMPROBAR EL EFECTIVO REQUERIDO: SALDO INICIAL DE CUENTAS POR PAGAR MAS COMPRAS TOTALES, MENOS SALDO FINAL DE CUENTAS POR PAGAR.

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

COMPAÑIA X, S. A.
ESTIMACION DEL EFECTIVO REQUERIDO PARA EL PAGO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
PARA EL PERIODO 1986 *

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
	6,894	7,169	8,271	7,400	7,212	7,673	7,360	7,150	7,590	7,320	7,185	8,023	89,247
MENOS													
GASTOS QUE NO IMPLICAN DESEMBOLSOS EN EFECTIVO													
DEPRECIACION	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	5,700
AMORTIZACION	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	7,920
SUMA	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	13,620
DIFERENCIA	5,759	6,034	7,136	6,265	6,077	6,538	6,225	6,015	6,455	6,185	6,050	6,888	75,627
MAS													
EFFECTIVO NECESARIO PARA CUBRIR OTROS GASTOS												8,000	8,000
TOTALES	5,759	6,034	7,136	6,265	6,077	6,538	6,225	6,015	6,455	6,185	6,050	14,888	83,627

OBSERVACIONES:

ESTIMACION DE EFECTIVO REQUERIDO PARA EL PAGO DE GASTOS DE VENTA DEL PERIODO 1986*

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
	20,425	22,085	22,491	23,282	22,010	24,556	21,200	22,310	20,054	19,975	20,001	20,430	258,819
MENOS													
GASTOS QUE NO IMPLICAN DESEMBOLSOS EN EFECTIVO													
DEPRECIACION	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	14,160
AMORTIZACION	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
CUENTAS INCOBRABLES	300	270	360	312	294	240	258	210	348	372	330	246	3,540
PUBLICIDAD	7,000	7,700	8,022	7,574	7,574	7,574	7,600	7,66	7,600	6,683	6,683	6,683	88,359
SUMA	8,780	9,450	9,862	9,366	9,348	9,294	9,338	9,356	9,428	8,525	8,493	8,049	109,659
DIFERENCIA	11,645	12,635	12,629	13,916	12,662	15,262	11,862	12,954	10,626	11,440	11,508	12,021	149,160
MAS													
EFFECTIVO PARA CUBRIR PUBLICIDAD Y SEGUROS			29,578			8,022			23,000			19,400	80,000
TOTALES	11,645	12,635	42,207	13,916	12,662	23,284	11,862	12,954	33,626	11,440	11,508	31,421	229,160

OBSERVACIONES: LA PRESUPUESTACION SE REALIZA EN BASE A DATOS HISTORICOS, CONSIDERANDO ALGUN INDICE ECONOMICO. LA DEPRECIACION NO CONSIDERA ESTIMULOS FISCALES

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

CEDULA DE TRABAJO #9

COMPAÑIA X, S. A.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL PERIODO 1986 *

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SALDO INICIAL EFECTIVO	140,000	130,831	124,098	92,174	90,871	88,389	71,433	61,024	43,151	14,419	18,480	21,170	
1. ENTRADAS DE EFECTIVO													
1.1. POR OPERACIONES PROPIAS													
-VENTAS DE CONTADO	30,000	27,000	36,000	31,200	29,400	24,000	25,800	21,000	34,800	37,200	33,000	24,600	
-COBRANZA DE CTAS.	31,988	29,836	28,116	30,690	31,086	31,878	27,918	26,136	23,364	26,928	30,690	34,650	
SUMA	201,988	187,667	188,214	154,064	151,357	144,267	125,151	108,160	101,315	78,547	82,170	80,420	
2. SALIDAS DE EFECTIVO													
2.1. POR OPERACIONES PROPIAS													
-COMPRAS-PROVEEDORES	53,588	44,900	44,712	43,012	43,012	43,012	46,040	46,040	46,040	42,442	42,442	42,442	
-GASTOS DE VENTA	11,645	12,635	42,207	13,916	12,662	23,284	11,862	12,954	33,628	11,440	11,508	31,421	
-GASTOS DE ADMON.	5,759	8,034	7,136	6,265	6,077	6,538	6,225	6,015	6,455	6,185	6,050	14,888	
2.2. POR OPERACIONES SECUNDARIAS													
-ISR 1985			1,985										
-PAGOS PROVISIONALES 1986					1,058				775			997	
-REPARTO DE UTILIDADES 1985					159								
-DIVIDENDOS 1985												1,000	
2.3. POR OPERACIONES FINANCIERAS													
- PAGO PRESTAMOS	185												
SUMAS	71,157	63,569	98,040	63,193	62,988	72,834	84,127	65,009	86,896	60,067	61,000	89,748	
<u>SALDO FINAL DE EFECTIVO</u>	<u>130,831</u>	<u>124,098</u>	<u>92,174</u>	<u>90,871</u>	<u>88,389</u>	<u>71,433</u>	<u>61,024</u>	<u>43,151</u>	<u>14,419</u>	<u>18,480</u>	<u>21,170</u>	<u>(9,328)</u>	

OBSERVACIONES: EL PRESUPUESTO REFLEJA UN DEFICIT EN EL ULTIMO MES DE (9,328), POR LO CUAL SE HACE NECESARIO REALIZAR ALGUN FINANCIAMIENTO PARA CUBRIRLO
* CIFRAS EN MILES DE PESOS

4.3. INVENTARIOS

Dentro de las empresas de tipo comercial, la planeación y presupuestación de inventarios, está íntimamente ligada al presupuesto de ventas, escasez de la mercancía, rebajas, compras, márgenes brutos, etc. Es conveniente que el presupuesto de ventas sea detallado por departamentos, líneas de productos, territorios, agentes, etc., para lograr una determinación adecuada de las existencias, para lo cual, es necesario proyectar la cantidad de inventario a principio de mes, compras que se deben efectuar durante el período y la existencia suficiente al finalizar el mes.

Las existencias a principio de mes, deberán considerar, las siguientes premisas:

- Inversión para mantener surtido el establecimiento, de acuerdo con la demanda de las mercancías.
- Promoción de mercancía para lograr el volumen de ventas deseado.
- Política de mercado.
- Rotación de mercancía.
- Precios.

Para determinar el nivel adecuado de existencias, será necesario establecer razones de existencias a ventas, ya sea a precio de venta o de costo, la cual deberá considerar:

- La seguridad del inventario para prevenir problemas de suministros.
- Costo de la inversión en inventarios.
- Tiempo en el que abastecen los proveedores.
- Demanda de tipo estacional.
- La seguridad del inventario para prevenir problemas de suministros.

- Costo de la inversión en inventarios.
- Tiempo en el que abastecen los proveedores.
- Demanda de tipo estacional.

Por tanto, la razón de existencia a ventas, ha de traducirse en la política, que se determine sobre el nivel e inversión en inventarios expresándose en términos de días de inversión, en relación a las ventas futuras.

Una vez determinada la política de existencias, las compras las podemos realizar con base a la siguiente fórmula:

$$\text{COMPRAS PLANEADAS} = \text{INVENTARIO FINAL} + \text{VENTAS PRESUPUESTAS} - \text{INVENTARIO INICIAL}$$

Otra técnica muy utilizada en la empresa pequeña y mediana para comprar, es la llamada "Abierto a Comprar" y se refiere a la suma que un comprador puede erogar en mercancías durante un periodo específico. Así, si las compras planeadas de un mes son \$1,000.00 y para el día 20 se han comprado --- \$600.00 por lo tanto, el comprador estará abierto a comprar \$400.00

4.3.1. CASO PRACTICO NUMERO TRES

- Planteamiento: Determinar el presupuesto de compras y niveles de inventarios para un periodo determinado de una empresa comercial dedicada a la venta de libros.

- Metodología: Se determinará básicamente la cantidad de Inventario Inicial, compras e Inventario Final del periodo en base a la fórmula ya expresada, señalando la razón de existencia a ventas para los niveles de inventarios.

CEDULA DE TRABAJO #1

COMPAÑIA X, S. A.

DETERMINACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTOS Y RAZON DE EXISTENCIAS A 30 DIAS *

<u>LINEA DE PRODUCTO</u>	<u>VENTAS PRSUPUESTADAS</u>					<u>RAZON DE EXISTENCIAS</u>	<u>TOTAL A 30 DIAS DE EXISTENCIAS</u>				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
LIBROS Y ARTICULOS RELIGIOSOS VARIOS	20,000	25,000	21,000	24,000	25,000	2	50,000	42,000	48,000	50,000	
LIBROS DE TEXTO	30,000	32,000	28,000	28,000	32,000	1.5	48,000	42,000	42,000	48,000	
LIBROS COMERCIALES EN GENERAL	40,000	44,000	46,000	38,000	42,000	3	132,000	138,000	114,000	126,000	
SALDOS DE LIBROS	10,000	10,000	10,000	10,000	12,000	2	20,000	20,000	20,000	24,000	
T O T A L	100,000	111,000	105,000	100,000	111,000						

OBSERVACIONES: LOS 30 DIAS DE EXISTENCIAS SIGNIFICA QUE DEBEN DE TENERSE MERCANCIAS EN INVENTARIO CORRESPONDIENTES A LAS VENTAS DEL SIGUIENTE MES, SEGUN SEA LA RAZON DE EXISTENCIA DETERMINADA

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

COMPAÑIA X, S. A.
DETERMINACION DE NIVELES DE INVENTARIOS*

<u>LINEA DE PRODUCTO</u>	<u>LIBROS Y ARTICULOS</u>		<u>LIBROS DE TEXTO</u>		<u>LIBROS COMERCIALES</u>		<u>SALDOS DE LIBROS</u>	
	<u>RELIGIOSOS VARIOS</u>				<u>EN GENERAL</u>			
	<u>INVENTARIO INICIAL</u>	<u>INVENTARIO FINAL</u>						
ENERO	0	50,000	0	48,000	0	132,000	0	20,000
FEBRERO	50,000	42,000	48,000	42,000	132,000	138,000	20,000	20,000
MARZO	42,000	48,000	42,000	42,000	138,000	114,000	20,000	20,000
ABRIL	48,000	50,000	42,000	48,000	114,000	126,000	20,000	24,000
MAYO	50,000		48,000		126,000		24,000	

OBSERVACIONES: EL NIVEL DE INVENTARIOS SE DETERMINO EN BASE A LAS EXISTENCIAS PREDETERMINADAS EN LA CEDULA DE TRABAJO NUMERO 1, CONSIDERANDO QUE NO HAY INVENTARIO A PRINCIPIO DE AÑO

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

CEDULA DE TRABAJO #3

COMPAÑIA X, S. A.

DETERMINACION DE LAS COMPRAS A REALIZAR PARA LA LINEA DE LIBROS Y ARTICULOS RELIGIOSOS*

FORMULA GENERAL	-	CP	-	IF	+	VP	-	II	-	TOTAL DE COMPRAS
<u>ENERO</u>		CP	-	50,000	+	20,000	-	0	-	70,000
<u>FEBRERO</u>		CP	-	42,000	+	25,000	-	50,000	-	17,000
<u>MARZO</u>		CP	-	48,000	+	21,000	-	42,000	-	27,000
<u>ABRIL</u>		CP	-	50,000	+	24,000	-	48,000	-	<u>26,000</u>

OBSERVACIONES:

DATOS TOMADOS DE LAS CEDULAS 1 Y 2

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

CEDULA DE TRABAJO # 4

COMPAÑIA X, S. A.
 DETERMINACION DE LAS COMPRAS A REALIZAR PARA LA LINEA LIBROS DE TEXTO *

<u>FORMULA GENERAL</u>	-	CP	-	IF	+	VP	-	II	TOTAL DE COMPRAS
<u>ENERO</u>		CP	-	48,000	+	30,000	-	0	= 78,000
<u>FEBRERO</u>		CP	-	42,000	+	32,000	-	48,000	= 26,000
<u>MARZO</u>		CP	-	42,000	+	28,000	-	42,000	= 28,000
<u>ABRIL</u>		CP	-	48,000	+	28,000	-	42,000	= 34,000
								TOTAL	= 166,000

OBSERVACIONES:

DATOS OBTENIDOS DE LAS CEDULAS 1 Y 2

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

CEDULA DE TRABAJO # 5

COMPAÑIA X, S. A.
DETERMINACION DE LAS COMPRAS A REALIZAR PARA LA LINEA LIBROS COMERCIALES EN GENERAL *

<u>FORMULA GENERAL</u>	-	CP	-	IF	+	VP	-	II	-	TOTAL DE COMPRAS
<u>ENERO</u>		CP	-	132,000	+	40,000	-	0	-	172,000
<u>FEBRERO</u>		CP	-	138,000	+	44,000	-	132,00	-	50,000
<u>MARZO</u>		CP	-	114,000	+	46,000	-	138,000	-	22,000
<u>ABRIL</u>		CP	-	126,000	+	38,000	-	114,000	-	50,000
								TOTAL	-	294,000

OBSERVAICIONES:

DATOS OBTENIDOS DE LAS CEDULAS 1 Y 2

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

COMPANIA X, S. A.

DETERMINACION DE LAS COMPRAS A REALIZAR PARA LA LINEA SALDOS DE LIBROS *

<u>FORMULA GENERAL</u>	-	CP	IF	+	VP	-	II	-	TOTAL DE COMPRAS
<u>ENERO</u>		CP	20,000	+	10,000	-	0	-	30,000
<u>FEBRERO</u>		CP	20,000	+	10,000	-	20,000	-	10,000
<u>MARZO</u>		CP	20,000	+	10,000	-	20,000	-	10,000
<u>ABRIL</u>		CP	24,000	+	10,000	-	20,000	-	14,000
							TOTAL	-	<u>64,000</u>

OBSERVACIONES:

DATOS OBTENIDOS DE LAS CEDULAS 1 Y 2

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

COMPAÑIA X, S. A.
RESUMEN DE COMPRAS Y ANALISIS FINANCIERO *

<u>LINEA DE PRODUCTO</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>T O T A L</u>
LIBROS Y ARTICULOS RELIGIOSOS VARIOS	70,000	17,000	27,000	26,000	140,000
LIBROS DE TEXTO	78,000	26,000	28,000	34,000	166,000
LIBROS COMERCIALES EN GENERAL	172,000	50,000	22,000	50,000	294,000
SALDOS DE LIBROS	30,000	10,000	10,000	14,000	64,000
T O T A L	350,000	103,000	87,000	124,000	664,000
 ROTACION DE INVENTARIOS	 <u>COSTO DE VENTA</u> <u>INVENTARIOS</u>	 416 248	 - 1.67	 EN 71 DIAS	 <u>(120 DIAS</u> <u>ROTACION DE INVENTARIOS)</u>

OBSERVACIONES:

EL INDICADOR DE ROTACION DE INVENTARIOS ES RESULTADO DE LA POLITICA ADMINISTRATIVA EN LAS EXISTENCIAS, QUE DEPENDERA DE CADA EMPRESA, EL COSTO DE VENTA (INVENTARIO INICIAL + COMPRAS - INVENTARIO FINAL) REPRESENTA LAS VENTAS AL COSTO, QUE ES EL PRECIO AL QUE SE VALUA UN INVENTARIO

* CIFRAS EN MILES DE PESOS

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.4. CUENTAS POR COBRAR

Las ventas a crédito en las empresas comerciales, son--- trascendentales, de ahí la necesidad de planear adecuadamente las cuentas por cobrar, las cuales están determinadas por los siguientes factores:

- Condiciones de crédito concedidas a clientes.
- Políticas para determinar qué clientes son sujetos de crédito.
- Solvencia del cliente.
- Función de cobranza.
- Volumen de las ventas a crédito.
- Riesgo crediticio.

Un factor importante en la determinación del monto de -- las cuentas por cobrar, es la antigüedad de los saldos de los clientes (cantidad al corriente, vencida, días de venta que -- representa la cartera, etc.)

El análisis entre la comparación de las cuentas por co-- brar y las ventas, puede tener diversas configuraciones, que-- son presentadas según el comportamiento de las ventas.

4.4.1. CASO PRACTICO NUMERO CUATRO

- Planteamiento: Determinar las cuentas por cobrar de -- una empresa comercial, analizar la información que proporcio--

nan en relación a las ventas, así como la necesidad de tabular las cuentas por cobrar de acuerdo a su antigüedad.

- Metodología: Realización del análisis de cuentas por cobrar.

Finalmente, se muestra un estado de cuenta de un cliente clasificando su adeudo de acuerdo a su antigüedad.

Ventas del segundo semestre de 1984	2,200,000	
Cuentas por cobrar el 31 de diciembre de 1984	1,100,000	
Ventas del segundo semestre de 1984	1,650,000	
Cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 1983	695,000	
ANALISIS	1983	1984
1. % de las cuentas por cobrar de las ventas	42%	50%

Comentario: En 1984 las cuentas por cobrar aumentaron en relación a 1983.

2. Días de ventas pendientes de cobro *	76	90
---	----	----

Comentario: Las cuentas por cobrar en 1984 se hicieron en más días que en 1983. Hubo lentitud del cobro en los efectos por cobrar.

Observaciones: * Cuentas por cobrar
venta diaria

CEDULA NO. 2

DETERMINACION DE LA INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR A 90 DIAS

	Venta enero	60,000		
menos	Venta de contado	30,000		
	Venta a crédito		30,000	30
	Días transcurridos			
	Venta febrero	80,000		
menos	Venta de contado	40,000		
	Venta a crédito		40,000	60
	Días transcurridos			
	Venta marzo	70,000		
menos	Venta de contado	35,000		
	Venta de crédito		35,000	90
	Días transcurridos			
	Inversiones en cuentas por cobrar		105,000	

Observaciones: Debido a las variaciones en las ventas de las empresas comerciales, este método es el más indicado, ya que -- analiza cada mes.

Formato ejemplo del cliente X:

Nombre del cliente	cliente x
Dirección	
Límite de crédito	\$250,000.00
Monto total del adeudo	\$220,000.00

Observaciones:

FECHA	SALDO ACTUAL	VENCIDO 30 DÍAS	VENCIDO 60 DÍAS	VENCIDO 90 DÍAS	VENCIDO MAS DE 90 DÍAS
15/XI/85	60,000	95,000	50,000	15,000	
SUMA	27%	43%	22%	18%	
%	60,000	95,000	50,000	15,000	

Observaciones: Este cuadro, estado de cuenta-antigüedad de saldos, proporciona información adecuada sobre las proporciones de cuentas por cobrar y las ventas. Los porcentajes sugieren que el tanto por ciento mayor es por ventas recientes (60%) y por el porcentaje restante es necesario implementar acciones para evitar pérdidas, por falta de cobranza oportunamente

4.5. CUENTAS POR PAGAR

El renglón de cuentas por pagar en una empresa comercial, reviste particular importancia en el concepto de proveedores.- Se genera normalmente, de acuerdo con las compras que se realizan y su comportamiento es paralelo a este renglón. Puede ser estable o sufrir fluctuaciones dependiendo de la actividad de la empresa y las políticas fijadas en estos rubros.

En la empresa comercial, encontramos el pasivo a favor de proveedores distribuido entre muchos proveedores, los cuales, pueden estar en condiciones de ofrecer normas especiales en el crédito comercial cuando la compra es importante, la competencia es fuerte, el proveedor se encuentra adecuadamente financiado, etc.

Al establecer el presupuesto de compras correlacionado -- por las ventas, se podrá determinar el monto de las cuentas -- por pagar mensualmente, inclusive, debido a que las empresas -- comerciales tienen varias líneas de productos, las cuentas por pagar se deberán calcular por cada línea, eliminando la mezcla de costos, representado por las compras.

El monto de las cuentas por pagar debe sincronizarse y -- programarse con el presupuesto de efectivo y las cuentas por -- cobrar, de tal manera que la empresa pueda cumplir con los com -- promisos establecidos através de su política de compras y pa -- gos.

Para hacer la programación de pago a "proveedores", sugerimos se realice sobre una base histórica a corto plazo, deter -- minando los días de venta futura comprometidos.

4.5.1. CASO PRACTICO NUMERO 5

- Planteamiento: Determinar los días necesarios de venta para poder liquidar el saldo con proveedores, considerando que las compras a crédito se realizan a 60 días.

- Metodología: Partiendo del saldo histórico de proveedores y en base a las compras a realizar en el primer trimestre, se determinan los días necesarios de venta para cubrir el adeudo. Las compras corresponden al costo de venta.

CEDULA NO. 1

REPRESENTACION DE LOS DIAS DE VENTA FUTURA PARA LIQUIDAR A CUENTAS POR PAGAR

FECHA	CONCEPTO	MONTO	DIAS ACUMULADOS
30/XII/85	Saldo a favor de pro veedores.	1,600	
menos	Compras a realizar en enero	700	30
	Subtotal	900	
	Compras a realizar en febrero	600	
	Subtotal	300	60
	Compras a realizar en marzo	650	14
	TOTAL		74

Observaciones: El saldo a favor de proveedores es histórico, posteriormente en base al presupuesto de compras que debe cubrir parte de las ventas futuras, se determinan los días necesarios de venta para cubrir el adeudo con proveedores. El total de días deberá ser comparado con la política de crédito fijada por la empresa para comprar y pagar, así como con los días de venta pendientes de cobro.

4.6. CAPITAL CONTABLE

En la empresa comercial pequeña y mediana, destaca el objetivo de aumentar las ventas y por ende, las utilidades - lo cual implica "crecer". Para crecer, la empresa requerirá - aumentar sus necesidades de capital, principalmente, con el objeto de financiar activos y lograr una estructura financiera más sólida facilitando la obtención de financiamientos -- que faciliten la expansión.

La retención de utilidades constituye la manera más propicia de responder a las necesidades de capital, ya que, el crecimiento de utilidades va en relación directa con el ritmo de ventas, activos, pasivos, etc., en caso contrario la empresa deberá buscar el equilibrio mediante alguna de las siguientes estrategias:

- Limitar el crecimiento de las ventas
- Disminuir los repartos de dividendos
- Vender una nueva emisión de acciones
- Aumento del apalancamiento financiero

Dentro de las empresas pequeñas y medianas, cabe mencionar que el hecho de retener utilidades coloca muchas veces a la administración del negocio en conflicto con los accionistas, ya que muchas veces, la política de dividendos se ve influenciada por las necesidades personales del accionista, -- por lo cual habrá que manejar adecuadamente la política de retener utilidades, recompensando posteriormente al accionista.

4.6.1. CASO PRACTICO NUMERO 6

- Planteamiento: Determinar las utilidades que se reten

drán a lo largo de un año, considerando el pago de 3 dividen
dos para una compañía comercial "X".

-Metodología: Se tendrá como base de utilidades reteni--
das, las del año anterior, 1985, cada mes éstas se irán incre
mentando con la retención de utilidades del mes correspondien
te, comprobando a fin de año el incremento del capital conta-
ble.

COMPAÑIA X, S. A.
PRESUPUESTO DE CAPITAL CONTABLE PARA 1986 *

<u>CONCEPTO</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPT.</u>	<u>OCT.</u>	<u>NOV.</u>	<u>DIC.</u>
UTILIDADES RETENIDAS AL INICIO DE MES*	350	365	380	392	410	428	444	464	489	519	545	571
UTILIDAD NETA PROYECTADA	15	15	12	18	18	16	20	25	30	26	26	32
DIVIDENDO EN EFECTIVO				(10)			(10)			(10)		
<hr/>												
MONTO TOTAL DE UTILIDADES RETENIDAS	365	380	392	400	428	444	454	489	519	535	571	603
CAPITAL SOCIAL	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
MONTO TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE	665	680	692	700	728	744	754	789	819	835	871	<u>903</u>

ANALISIS:

CAPITAL SOCIAL 300
UTILIDADES POR APLICAR 350
RESULTADO PROYECTADO 253

903 CAPITAL CONTABLE

OBSERVACIONES:

- * REPRESENTA LAS UTILIDADES RETENIDAS AL 31/XII/1985
- * CIFRAS EN MILES DE PESOS

CAPITULO V

PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

5.1. GENERALIDADES

La importancia de la inversión en Activos Fijos, debe de ser precisamente la necesaria, ya que una inversión en exceso provocará que parte de los recursos con que cuenta la empresa sean inmovilizados, de tal manera que, estos pueden ser requeridos para la operación normal de la empresa. Por otra parte, una inversión inadecuada puede redundar en detrimento de las funciones administrativas. Consecuencia de esto será la necesidad de realizar la elección más adecuada y productiva tomando en cuenta:

- Monto y época en que deben de realizarse las inversiones en activos fijos.
- Monto y época de las inversiones circulantes para financiar el activo fijo.
- Monto y plazo en que se generan los respectivos ingresos.
- Tiempo en el cual los ingresos totales equilibrarán la situación de la empresa respecto a las erogaciones realizadas.
- Tasa de rendimiento anual sobre la inversión en el largo plazo.

El presupuesto de Activo fijo, debe integrarse y coordinarse con el presupuesto de caja.

El principal punto a resolver en un problema de inversión es si la inversión sugerida se justifica por las utilidades que generará durante su vida.

Resumiendo, la importancia del presupuesto de activo fijo consiste en:

- El futuro de la empresa puede estar condicionado por -- las decisiones respecto a las inversiones de capital.
- Las decisiones requieren habilidad ejecutiva para ser -- conciente del tipo de inversión que se necesita.
- Desde el punto de vista económico, son muy importantes -- las inversiones en activos fijos.

En la empresa comercial, dadas sus condiciones, es importante la corriente de ideas y sugerencias en todos los niveles de responsabilidad de la organización, ya que, este tipo de em presa es muy sensible a las oportunidades. Para determinar la factibilidad de un proyecto, será importante considerar aspectos tales como disponibilidad de personal, conocimientos especializados, situación del mercado, etc.

A continuación mostramos los principales métodos que contribuyen a tener un criterio adecuado para decidir sobre la -- aceptación o rechazo de una inversión, a los cuales hacemos -- una evaluación respecto a sus ventajas y desventajas, para que según sea la empresa y la situación, se adapte al criterio que más se ajuste a cada necesidad.

5.2. PRINCIPALES METODOS

5.2.1. METODO PERIODO DE RECUPERACION

El método del periodo de recuperación, es un método cuantitativo, para evaluar una inversión, se define como "el tiempo necesario para que la suma de beneficios netos expresado en

flujos de efectivo, se igualen a la inversión inicial⁽⁹⁾, -- por lo tanto, tiene por objeto determinar en cuántos años es posible recuperar la inversión.

Evaluación:

Ventajas: - Fácil de calcular y de entender.
- Mide la liquidez.
- Cuando el futuro es incierto, no tiene caso hacer proyecciones de efectivo.

Desventajas: - No toma en cuenta criterios de rentabilidad
- No maneja adecuadamente proyectos con variaciones en el flujo neto de fondos.
- No toma en cuenta el valor del dinero en relación al tiempo.
- No considera las utilidades posteriores al periodo de recuperación.

Fórmula y variaciones a la misma:

$$\text{TIEMPO DE RECUPERACION} = \frac{\text{INVERSION NETA}}{\text{FLUJO DE FONDOS ANUAL ANTES DE IMPUESTOS}}$$

En caso de reemplazo:

$$\text{TIEMPO DE RECUPERACION} = \frac{\text{INVERSION} - \text{RECUPERACION DEL VALOR DE DESHECHO DE OTRO ACTIVO}}{\text{AHORROS QUE PRODUCIRA}}$$

(9) JOHNSON, Robert. Administración Financiera. C.P. 217

Después del Impuesto Sobre la Renta:

$$\text{TIEMPO DE RECUPERACION} = \frac{\text{INVERSION NETA}}{\text{UTILIDADES DESPUES DE ISR + DEPRECIACION}}$$

5.2.2. METODO DE TASA PROMEDIO RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION

"Se define como el porcentaje que se obtiene de dividir-- las utilidades después de impuestos entre la inversión promedio a través de la vida del proyecto. Como podemos ver, es el recíproco de la fórmula del método de recuperación."⁽¹⁰⁾

Evaluación:

Ventajas: -Aplicación sencilla.
 -Determina rentabilidad de la inversión.

Desventajas: -No toma en cuenta el tiempo en el que los desembolsos e ingresos tienen lugar.
 -Ignota el valor del dinero en función del tiempo.

Fórmula:

$$\text{TASA PROMEDIO DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION DESPUES DE ISR} = \frac{\text{UTILIDADES DESPUES DE ISR} + \text{DEPRECIACION}}{\text{INVERSION NETA}}$$

(10) Idem.

5.2.3. METODO DE TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

Por medio de este método, es posible conocer los flujos de efectivo, determinando la tasa anual de rendimiento, que se gana sobre el desembolso inicial. La tasa interna de rendimiento se precisa cuando los flujos de fondos a valor presente se igualan a cero. El equilibrio entre el flujo de entrada con el de salida, se logra mediante la obtención del valor -- actual a diferentes tasas de interés, de manera que se acer-- que el índice de convencimiento a la unidad.

El procedimiento de la tasa interna de rendimiento, lo podemos ver através del caso práctico.

Evaluación:

Ventajas: - Toma en cuenta el costo del dinero en el tiempo.

Desventajas: - Técnica sofisticada, no siempre entendida en las empresas, por lo que se prefiere - usar técnicas razonablemente más sencillas.

5.2.4. METODO DEL VALOR PRESENTE

Quizá la parte más importante de toda inversión es el dinero. El método del valor presente, analiza las inversiones, tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo, descontando del flujo de fondos el costo del dinero, a fin de comparar el valor presente de la inversión con el valor presente de -- los beneficios futuros.

Evaluación

Ventajas: - Toma en cuenta el costo del dinero en el tiempo.

Desventajas: - Técnica sofisticada, no siempre entendida en las empresas, por lo que se prefiere usar técnicas razonablemente más sencillas.

Fórmula y variaciones:

$$\text{VALOR PRESENTE DE LA INVERSION} = \text{INVERSION INICIAL} - \frac{\text{VALOR DE DESHECHO}}{(1 + \text{INTERES}) * \text{NO. ANOS}}$$

5.2.5. METODO DEL VALOR ACTUAL DE REPOSICION

Similar al método anterior, este método toma en cuenta, adicionalmente, el valor de venta del equipo antiguo que es reemplazado y que debe de ser disminuido del costo de la nueva inversión; esta diferencia, deberá ser considerada como la inversión en el año cero. Las fórmulas que se aplican son las anteriores. Para el desarrollo de este método, se principia por obtener el valor neto de la inversión en el año cero, obteniéndose el desembolso inicial antes de impuestos. A esta cantidad será necesario adicionar la cantidad de ISR que generaría la venta del equipo usado. Suponiendo que ésta se haga a un precio superior al valor en libros.

* Según tabla de interés compuesto.

Evaluación:

Ventajas: - La compra de un activo fijo, en muchas ocasiones, viene a sustituir a un equipo usado. Este método toma en cuenta el valor del activo reemplazado.

Desventajas: - La complejidad de este tipo de métodos, - lo cual los hace poco usados en empresas pequeñas y medianas.

5.3.1. CASO PRACTICO NUMERO 7

- Planteamiento: Establecer la evaluación de una inversión en cada uno de los distintos métodos descritos.

- Metodología: Aplicación de los distintos métodos a datos predeterminados.

CEDULA NO. 1

DATOS BASICOS

INVERSION	100,000
FLUJO DE FONDOS ANTES DE ISR	16,000
VALOR DE DESECHO	20,000
AHORROS PRODUCIDOS	30,000
UTILIDADES DESPUES DE ISR	36,000
DEPRECIACION	10,000
	10%
TASA DE INTERES	8%

$$\text{TIEMPO DE RECUPERACION} = \frac{\text{INVERSION NETA}}{\text{FLUJO DE FONDOS ANUAL ANTES DE IMPUESTOS}} = \frac{100,000}{16,000} = \underline{6.25 \text{ AÑOS}}$$

EN CASO DE REEMPLAZO:

$$\text{TIEMPO DE RECUPERACION} = \frac{\text{INVERSION - VALOR DE DESECHO}}{\text{AHORRO QUE PRODUCIRA}} = \frac{100,000 - 20,000}{30,000} = \underline{2.6 \text{ AÑOS}}$$

DESPUES DE ISR:

$$\text{TIEMPO DE RECUPERACION} = \frac{\text{INVERSIÓN NETA}}{\text{UTILIDADES DESPUES DE ISR.} + \text{DEPRECIACION}} = \frac{100,000}{36,000 + 10,000} = \underline{2.17 \text{ AÑOS}}$$

CEDULA NO. 3

TASA PROMEDIO DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION

$$\begin{array}{r} \text{TASA PROMEDIO DE RENDI} \\ \text{MIENTO SOBRE LA INVERSION} \end{array} = \frac{\text{UTILIDAD DESPUES} \\ \text{DE ISR} + \text{DEPRECIACION}}{\text{INVERSION NETA}} = \frac{36,000 + 10,000}{100,000} = 46\% \text{ DE RENDIMIENTO}$$

CEDULA NO. 4

METODO DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

UTILIDADES = \$36,000
 POR TIEMPO = 4 AÑOS
 INVERSION = 100,000

$36,000 \times 100,000$
 $X = 2.777$

CONSULTAR

LA TASA SE ENCUENTRA ENTRE EL 16% Y 18%
 PUESTO QUE 2.777 SE ENCUENTRA EN $N = 4$
 ENTRE 2.798 Y 2.690

$36,000 \times 2.798 = 100,728 - 16\%$
 $36,000 \times 2.690 = 96,840 - 18\%$

<u>TASA DE RENDIMIENTO</u>	<u>VALOR PRESENTE</u>	<u>DIFERENCIA AL VALOR PRESENTE MAS CERCANO</u>
16%	100,728	728 - INTERPOLAMOS
<u>18%</u>	<u>96,840</u>	<u>3160</u>
DIFERENCIAS 2%	3,888	728

TASA RENDIMIENTO

$16\% + \frac{728}{3,888} \times 2 = .3$ 16.37%

TASA DE RENDIMIENTO CAPITALIZABLE ANUALMENTE
 SOBRE UNA INVERSION INICIAL DE \$100,000

COMPROBACION

<u>AÑO</u>	<u>CANTIDAD INVERTIDA AL PRINCIPIO DEL AÑO</u>	<u>INTERES GANADO AL 16.37% SOBRE CANTIDAD INVERTIDA</u>	<u>CANTIDAD DISPONIBLE</u>	<u>RETIRADO</u>
1	100,000	16,370	116,370	36,000
2	80,370	13,156	93,527	36,000
3	57,527	9,417	66,944	36,000
4	30,944	5,066	36,009	36,000

CEDULA NO. 5

METODO DEL VALOR PRESENTE

VALOR PRESENTE DE LA INVERSION	=	INVERSION INICIAL	-	VALOR DE DESECHO $(1 + \text{INTERES})^N$
	=	100,000	-	$\frac{20,000}{(1 + 8)^{10}}$
	=	100,000	-	$\frac{20,000}{3.486}$
	=	100,000	-	5,737
	=	94,263		
VALOR PRESENTE DE LA INVERSION	=	INVERSION INICIAL	-	VALOR ACTUAL DEL VALOR DE DESECHO
	=	100,000	-	VALOR DE DESECHO $(1+r)^{-n}$
	=	100,000	-	20,000 (.2868)
	=	100,000	-	5,737
	=	94,263		

CAPITULO VI

PLANEACION A LARGO PLAZO

6.1. CONTENIDO DEL PLAN GENERAL

El plan general de acción de una empresa a largo plazo, constituye el desarrollo que se quiere de la misma, proyectando cuantitativamente el área de "finanzas" la implementación de una serie de acciones. Este plan de desarrollo incluye algunos de los siguientes aspectos:

- Redefinición de la misión de la empresa.
- Definición de objetivos.
- Programa de acciones.
- Establecimiento de sistemas de control.
- Definición de recursos humanos y materiales.
- Comunicación integral.
- Delimitar autoridad y responsabilidad.
- Conocimiento del entorno económico.
- Definir fuerzas y amenazas de la empresa.

La planeación financiera a largo plazo, debe ofrecer características flexibles. Incluir un factor de incertidumbre, como margen de seguridad, es beneficioso con lo cual, por ejemplo, sería preferible subestimar las ventas esperadas, sobretrabajo, etc. Quizá, una razón de fracaso de muchos negocios pequeños y medianos es el no establecer un margen de seguridad en sus objetivos financieros.

6.2. DETERMINACION DE OBJETIVOS

A continuación, mencionaremos de manera general algunas de las metas que deben integrar la planeación a largo plazo de una empresa, recordando que éstas se deben complementar con los principios básicos de la fijación de objetivos:

- Proporcionar un sistema de información contable y financiera eficiente.
- Preparar un programa de administración de inventarios.
- Buscar el máximo aprovechamiento de los activos del negocio.
- Establecer un nivel de precios que permita a la empresa optimizar sus utilidades en base a los programas de ventas y compras.
- Implementar sistema presupuestal y de control presupuestal.
- Establecer fuentes de financiamiento internas y externas.
- Invertir disponibilidades ociosas que excedan al capital de trabajo.
- Establecer relaciones bancarias adecuadas.
- Establecer procedimiento de valuación de inventarios.
- Implementar política de ventas de contado y crédito.
- Reducir la antigüedad de saldos de cuentas por cobrar.
- Lograr una contribución marginal adecuada de las distintas líneas de productos.
- Mejorar la rotación de personal.

- Aumentar la productividad de la empresa.
- Establecimiento de estrategias fiscales.
- Programar Auditorías.
- Desarrollar y mejorar sistemas en general.

Estos son algunos ejemplos de las metas a determinar, las cuales, deberán de tener un seguimiento, un procedimiento, que ayude a cómo alcanzar la meta y un programa que determine el--cuándo de las diferentes actividades, para lo cual, sugerimos el siguiente formato:

6.3. ESTADOS FINANCIEROS

"Los estados financieros proforma, son estados que contienen en todo o en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cual sería la situación financiera o los resultados si estos acontecieran".⁽¹¹⁾

El objeto de los estados financieros proforma es proporcionar información sobre las operaciones a realizar.

Es conveniente hacer la diferenciación entre los estados-proforma y las proyecciones, los primeros, tienen por objeto, mostrar retroactivamente la situación financiera que se hubiese tenido al incluirse en los resultados reales hechos posteriores que se han realizado: las proyecciones en cambio, muestran anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que todavía no se han realizado.

Las operaciones futuras, deben incluir los efectos de la inflación que repercuten sensiblemente en los estados financieros de las empresas; estos efectos muestran las siguientes características:

- Contracción de la demanda.
- Incremento en costos de reposición (Inventarios) y gastos de administración (adecuación de salarios).
- Crisis de liquidez (falta de capital de trabajo).
- Elevación de costos financieros.

(11) MORENO, op. cit. p. 67.

- Utilidades infladas artificialmente y bases ficticias -- para el pago de impuestos. Deterioro de los márgenes de utilidad.

- Descapitalización paulatina.

6.3.1. CASO PRACTICO NUMERO 8

- Planteamiento: Mostrar un estado financiero proforma -- (balance), su análisis financiero y un estado de resultados -- proyectado.

- Metodología: A partir de los datos históricos del balance general y el estado de resultados, se obtienen las cifras -- proforma y proyecciones respectivamente. Finalmente, se hace -- un breve análisis financiero a estos estados financieros

COMPAÑIA X, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA 1986, 1987 Y 1988
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

AÑO		1985	1986	1987	1988	
	% DE INFLACION (ESTIMADA)	HISTORICO	70%	60%	80%	
MENOS	Ventas netas	100%	75,000	127,500	204,000	367,200
	Costo de venta	69%	52,000	88,400	141,440	254,592
MENOS	Utilidad bruta	31%	23,000	39,100	62,560	112,608
	gastos de administración	16%	12,000	20,400	32,640	58,752
MENOS	gastos de venta	9%	7,000	11,900	19,040	34,272
	utilidad en operación	6%	4,000	6,800	10,880	19,584
MENOS	gastos financieros	1%	1,000	1,700	2,720	4,896
	utilidad antes de imptos.	5%	3,000	5,100	8,160	14,688
MENOS	Participación de utilidades e ISR estimado	2%	1,500	2,550	4,080	7,344
	Utilidad antes de impto.	3%	1,500	2,550	4,080	7,344

OBSERVACIONES: Esta proyección a 3 años de resultados muestra únicamente el crecimiento por inflación de la empresa, considerando constante su operación.

CEDULA NO. 2

COMPANIA X, S. A.
BALANCE GENERAL PROFORMA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

<u>ACTIVO</u>	<u>CIFRAS HISTORICAS</u>	<u>AJUSTES</u>	<u>CIFRAS PROFORMA</u>	<u>PASIVO</u>	<u>CIFRAS HISTORICAS</u>	<u>AJUSTES</u>	<u>CIFRAS PROFORMA</u>
<u>Circulante</u>				<u>Circulante</u>			
Efectivo en caja y bancos	220	2,000 ⁽²⁾ (400) ⁽³⁾	1,820	Proveedores	3,180		3,180
Inventarios	8,300		8,300	ISR X Pagar (neto)	600		600
IVA Acredi- table	40		40	Acreedores Div.	400	(400) ⁽³⁾	
Ctas. X Cobrar (neto)	5,800		5,800	Intereses X Pagar	200		200
<u>Fijo</u>				<u>Fijo</u>			
Edificio	12,000		12,000	Crédito Hipote- cario	2,800		2,800
Eq. Transporte	3,700		3,700	<u>CAPITAL</u>			
Eq. Oficina	815		815	Capital social	10,000	14,500 ⁽²⁾	24,500
Dep. Acumulada	1,425		1,425	Aport. Pendien- tes Capitalizar	6,700	(6,000) ⁽²⁾	700
Revaluación		4,000 ⁽¹⁾	4,000	Utilidades Eje. anterior	4,490	(2,500) ⁽²⁾	1,990
<u>Diferido</u>				Resultado Eje.	1,500		1,500
Gtos. de Insta- lación	420		420	Superávit X revaluación		(4,000) ⁽¹⁾ (4,000) ⁽²⁾	
TOTAL ACTIVO	<u>29,870</u>	<u>5,600</u>	<u>35,470</u>	TOTAL PASIVO+CAPITAL.	<u>29,870</u>	<u>5,600</u>	<u>35,470</u>

ASIENTOS RETROACTIVOS

1.	Revaluación Activos Fijos	4,000		
			Superávit por Revaluación	4,000
	Revaluación realizada según avalúo bancario que supera en esta cantidad al costo histórico.			
2.	Efectivo en Caja y Bancos	2,000		
	Aportaciones Pendientes de capitalizar	6,000		
	Superávit por Revaluación	4,000		
	Utilidad Ejercicios Ant.	2,500		
			Capital social	14,500
	Aumento de Capital Social.			
3.	Acreedores Diversos	400		
			Efectivo en Caja y Bancos	400
	Liquidación de adeudo			

NOTA: Las cifras históricas del Balance Proforma, fueron registradas al 31 de diciembre de 1985. Las cifras proforma, incluyen operaciones posteriores al 31 de diciembre de 1985, pero realizadas a esta fecha.

ANALISIS FINANCIERO

1. LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

$$\begin{array}{rclcl} \text{A) } \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} & = & \frac{14,360}{4,380} & = & 3.27 \end{array}$$

En el corto plazo la empresa cuenta con \$3.27 por cada \$1.00 de deuda.

$$\begin{array}{rclcl} \text{B) } \frac{\text{Activo de inmediata realización}}{\text{Pasivo Circulante}} & = & \frac{6,060}{4,380} & = & 1.38 \end{array}$$

La Compañía cuenta con \$1.38 de activo de inmediata realización para liquidar cada \$1.00 a corto plazo.

2. ESTABILIDAD

$$\begin{array}{rclcl} \text{A) } \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}} & = & \frac{22,690}{4,380} & = & 5.18 \end{array}$$

\$5.18 han invertido los accionistas por cada \$1.00 de los acreedores.

3. RENTABILIDAD

$$\text{A) } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable - Utilidad del Ejercicio}} = \frac{1,500}{22,690 - 1500} = .07 \text{ ó } 7\%$$

La utilidad neta representó un 7% de rentabilidad respecto a la inversión de accionistas.

$$\text{B) } \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}} = \frac{75,000}{22,690} = 3.3$$

La empresa en teoría, ha vendido su capital 3.3 veces.

$$\text{C) } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{1,500}{75,000} = .02 \text{ ó } 2\%$$

Se ganó 2% por cada peso que se vende.

4. RAZONES DE INVERSION

$$\text{A) } \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Activo Total}} = \frac{15,090}{29,870} = .50$$

Por cada \$1.00 de Inversión Total, el 50% corresponde a Activo Fijo (neto).

$$\text{B) } \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}} = \frac{15,090}{22,690} = .66$$

Por cada \$1.00 de Inversión de los Accionistas .66 se tiene invertido en Activo Fijo.

$$\text{C) } \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{75,000}{15,090} = 4.9$$

Esta vendiendo la empresa 4.9 veces su Activo Fijo.

$$D) \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{5,000}{15,090} = .09$$

Por cada \$1.00 de Activo Fijo, se está ganando .09

6.4. REQUERIMIENTOS DE INVERSION

Para la planeación de los requerimientos de inversión a corto y largo plazo, sugerimos el siguiente planteamiento:

- Establecer objetivos y políticas en este renglón.
- Solicitar cotizaciones a proveedores.
- Comparación de cotizaciones, considerando: capacidad, eficiencia, costo de operación, mantenimiento, reposición, etc.
- Establecer ventajas y desventajas de la inversión.
- Definir la posibilidad de arrendar o comprar.
- Establecer un monto de imprevistos.

6.5. FLUJOS DE FONDOS

En este renglón, será importante mostrar el flujo de efectivo para el año en curso y la estimación correspondiente al plazo que integra el Plan de Acción, clasificando recursos utilizados (capital de trabajo, inversiones, etc.), financiamientos (obtención, liquidación), recursos provenientes de operaciones normales y capitalización de utilidades, etc.

6.6. CONTRIBUCION MARGINAL

Para proyectar los objetivos que se pretenden en la planeación de resultados y contribución marginal será necesario determinar:

- Ventas probables de líneas de productos.
- Definir compras a realizar.
- Utilidades deseadas considerando inversión de propietarios.
- Establecer presupuesto de gastos fijos.

- Efectuar Análisis de Costo-Volúmen-Beneficio.
- Fijación de Precios.

6.7. REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo y crecimiento de toda empresa conlleva a la necesidad de requerir personal. La planeación de personal requiere el desarrollo de funciones de respuesta de personal que indiquen la relación entre el número y tipo de personal asignado a una tarea, y la operación. Así mismo, será importante establecer algún sistema de incentivos, por medio del cual, el personal contribuya al desarrollo de la empresa, ajustándose a planes de mayor proyección. En general, la planeación de personal incluye los siguientes puntos:

- Número mínimo de personal requerido para cumplir con -- las metas fijadas, clasificando el requerimiento por -- área, funciones, etc.
- Personal a contratar durante cada año del periodo de la planeación.
- Distribución del nuevo personal en las unidades de la -- organización.
- Sistemas eficientes de reclutamiento y selección.
- Programas de capacitación y entrenamiento.
- Programa de desarrollo de Personal.
- Descripciones de actividades para lograr el máximo desa -- rrollo y productividad de las funciones.
- Clima organizacional adecuado.

Modelo de planeación de Recursos Humanos: (12)

(12) CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos McGraw Hill. México, 1983. P.C. 141

a) Determinar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, que afectará proporcionalmente las necesidades de Recursos Humanos (ventas, expansión, etc.)

b) Determinar nivel histórico y futuro presentado por el factor estratégico.

c) Determinar nivel histórico de Recurso Humano por área.

d) Proyectar nivel futuro de mano de obra por área, correlacionándolo con los niveles históricos y futuro del factor estratégico correspondiente.

CAPITULO VII
PLANEACION DE UTILIDADES

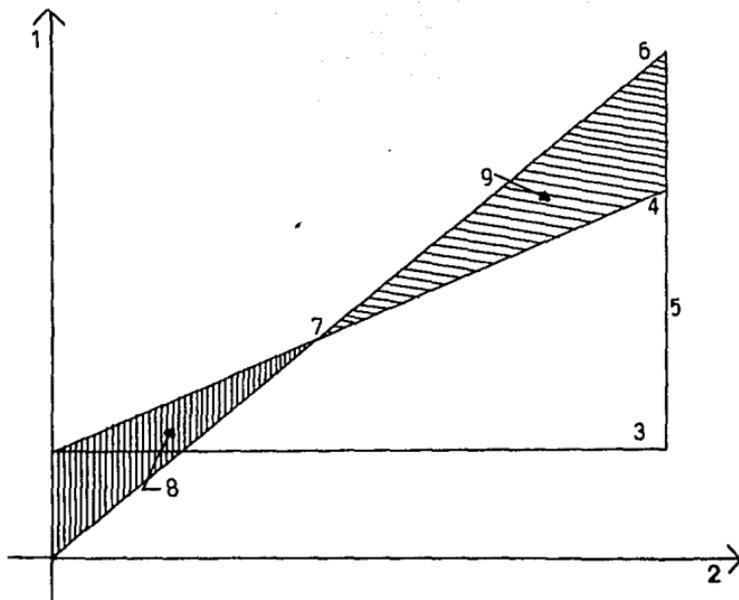
Al constituir cualquier tipo de empresa, los propietarios esperan un rendimiento a su inversión. El responsable de la empresa presentará a su Consejo de Administración y Asamblea de Accionistas, su estimación de utilidades, las cuales deben reflejar las condiciones de operación del negocio que deberán llevar a la compañía a conseguir la meta esperada.

El estado de pérdidas y ganancias, es el estado financiero que muestra las utilidades o pérdidas, consecuencia de la operación del negocio, en un periodo de tiempo. Sin embargo, a través del estado financiero mencionado, no es posible tener datos precisos sobre la proyección de utilidades, ya que los incrementos que sufren sus conceptos impactan de manera distinta en las utilidades.

7.1. ANALISIS COSTO-VOLUMEN-BENEFICIO

El análisis de costo-volumen-beneficio, es un sistema de equilibrio que permite a la empresa determinar su rentabilidad proporcionando datos sobre las relaciones del ingreso sobre las ventas, costos y utilidades, así como volumen de ventas, permitiéndole a la empresa saber, por ejemplo, el efecto de cambios en los precios sobre las utilidades, impacto de los aumentos y disminuciones de costos y gastos, etc.

El análisis gráfico del sistema de equilibrio, está compuesto de la siguiente fórmula:



1. Unidades Monetarias (pesos)
2. Unidades Vendidas
3. Gastos fijos (constante a pesar del volumen de ventas)
4. Costos Totales
5. Gastos Variables
6. Ingresos
7. Punto de Equilibrio (Ingresos = Costos Totales)
8. Pérdidas
9. Utilidades

7.1.1. ANALISIS ALGEBRAICO

A continuación mostramos la composición algebraica del --
"punto de Equilibrio":

- IT = Ingresos Totales
CT = Costos Totales
P = Precio Unitario de Venta (promedio)

Q = Cantidad de Unidades Vendidas
GVu = Gastos variables por unidad (Promedio)
GFT = Gastos Fijos Totales
GT = Gastos Totales

$$IT = CT$$

$$P.Q = GV (Q) + GF$$

$$GF = P (Q) - GV (Q)$$

$$Q = \frac{GF}{P - GVu}$$

Contribución Marginal (monto que contribuye a recuperar los gastos fijos).

CM = Contribución Marginal
VN = Ventas Netas
GV = Gastos Variables

$$CM = \frac{VN}{(P.Q)} - \frac{GVT}{(GV.Q)}$$

Contribución Marginal por Producto

CM POR PRODUCTO = P - GVu

- UTILIDAD

$$U = CM - GFT$$

- % DE CONTRIBUCION MARGINAL

$$\% CM = \frac{CM \times PRODUCTO}{P}$$

Conclusión respecto al punto de equilibrio

1. Obtención en unidades:

$$\frac{GFT}{P - GV}$$

2. Obtención en pesos:

$$\frac{GFT}{\% CM}$$

Determinación de beneficio (utilidad)

$$B = IT - CT$$

$$IT = P \cdot Q$$

$$CT = GFT + GVT$$

$$B = P \cdot Q - GFT + GVT$$

$$B = (p \cdot GVu)Q - GFT$$

Contribución a los beneficios o utilidad (deseada por accionistas)

$$PE = \frac{GFT}{P} + \frac{CB}{GVu}$$

Para efectos de este análisis, es recomendable tomar en cuenta que dentro de las empresas comerciales, encontramos --- unas dedicadas a un sólo ramo o a varios ramos, es decir, que manejan diferentes tipos de artículos. La forma más recomendable de analizar la Planeación de Utilidades en el Comercio, es separar su estructura, ya sea por líneas específicas de productos o departamentos, según sea el caso, ya que cada uno puede tener un margen de utilidad distinto, con lo cual podemos obtener resultados más adecuados para evaluar la rentabilidad del negocio.

En muchos negocios, la diferencia de utilidad margen entre los productos vendidos es tal que, la mezcla de ventas puede significar el éxito o fracaso. Un cambio inadecuado en esta mezcla puede significar utilidades menores, inclusive pérdidas

7.2.1. CASO PRACTICO NUMERO 9

- Planteamiento: Establecer el análisis de costo-volumen-beneficio, para una empresa comercial que maneja cinco líneas de artículos diferentes.

- Metodología: A través de la cédula que aporta los datos-

generales para realizar el análisis, serán prorrateados los gastos fijos por línea de artículos, se obtendrá la contribución marginal y utilidades, punto de equilibrio y el beneficio total que se obtiene por las cinco líneas de artículos.

CEDULA NO. 1

DATOS GENERALES

A) VENTAS Y GASTOS VARIABLES

<u>Tipo de mercancía</u>	<u>ventas anuales</u>	<u>% del costo s/precio de venta</u>	<u>costo (gasto variable)</u>	<u>unidades</u>
I	800,000	70%	560,000	560
II	1,000,000	60%	600,000	200
III	2,600,000	80%	2,080,000	2,275
IV	1,800,000	70%	1,260,000	840
V	<u>1,600,000</u>	70%	<u>1,120,000</u>	<u>935</u>
	<u>7,800,000</u>		<u>5,620,000</u>	<u>5,310</u>

B) OTROS GASTOS VARIABLES

Comisiones	250,000	
Fletes y acarreos	<u>100,000</u>	
	<u>350,000</u>	(5% DE LOS GASTOS FIJOS TOTALES)

C) GASTOS FIJOS

<u>Sueldos</u>	<u>Renta</u>	<u>Depreciación Acumulada</u>	<u>Gastos varios de oficina</u>	<u>total</u>
120,000	60,000	100,000	120,000	400,000

D) PRECIOS UNITARIOS PROMEDIO

	<u>Precio venta</u>	<u>gastos variables promedio</u>
I	1,429	1,125
II	5,000	3,350
III	937	775
IV	2,143	1,583
V	<u>1,711</u>	<u>1,273</u>
PROMEDIOS	<u>2,244</u>	<u>1,621</u>

FORMULA:

$$A = \frac{a}{c} \frac{C^1}{(1-b)} (1-b^1)$$

A = monto gastos fijos por producto
 a = total gastos fijos
 c = ventas totales

C^1 = ventas producto especifico
 b_1 = % utilidad por producto
 b^1 = % costo por producto

				GASTOS FIJOS POR PRODUCTO	
I)	$A = \frac{400,000}{7'800,000 \frac{(1-5970)}{7800}}$	800,000 (1- .75) =	$\frac{400,000}{1,830,000}$	200,000 = 43,716 + 1,748 =	<u>45.464</u>
II)	$A = \frac{400,000}{7'800,000 \frac{(1-5970)}{7800}}$	1'000,000 (1- .75) =	$\frac{400,000}{1,830,000}$	350,000 = 76,503 + 1,748 =	78.251
III)	$A = \frac{400,000}{7'800,000 \frac{(1-5970)}{7800}}$	2'600,000(1- .85) =	$\frac{400,000}{1,830,000}$	390,000 = 85,246 + 1,748 =	86.994
IV)	$A = \frac{400,000}{7'800,000 \frac{(1-5970)}{7800}}$	1'800,000(1- .75) =	$\frac{400,000}{1,830,000}$	450,000 = 98,361 + 1,748 =	100.109
V)	$A = \frac{400,000}{7'800,000 \frac{(1-5970)}{7800}}$	1'600,000(1- .75) =	$\frac{400,000}{1,830,000}$	400,000 = 87,432 + 1,750 =	89.182
SUBTOTAL				391,258	
VARIACION				8,742	
TOTAL				400,000	400,000

CEDULA NO. 3

CONTRIBUCION MARGINAL Y UTILIDADES

A) GLOBAL

<u>Tipo de mercancia</u>	<u>ventas netas anuales</u>	<u>gastos variables =</u> <u>(costos + otros)</u>	<u>contribución marginal</u>	<u>gastos fijos =</u> <u>prorrateados</u>	<u>utilidad</u>
I	800,000	630,000	170,000	45,464	124,536
II	1,000,000	670,000	330,000	78,251	251,749
III	2,600,000	2,150,000	450,000	86,994	363,006
IV	1,800,000	1,330,000	470,000	100,109	369,891
V	<u>1,600,000</u>	<u>1,190,000</u>	<u>410,000</u>	<u>89,182</u>	<u>320,818</u>
TOTAL	7,800,000	5,970,000	1,830,000	400,000	1,430,000

B) POR UNIDAD

I	1,429	1,125	304	81	223
II	5,000	3,350	1,650	391	1,259
III	937	775	162	31	131
IV	2,143	1,583	560	119	441
V	1,711	1,273	438	95	343

C) % CONTRIBUCION MARGINAL POR PRODUCTO

I	21%
II	33%
III	17%
IV	26%
V	25%

$$\% \text{ CMP} = \frac{\text{CM}}{\text{PVu}} \quad \begin{array}{l} \text{(CONTRIBUCION MARGINAL)} \\ \text{(PRECIO DE VENTA UNITARIO)} \end{array}$$

FORMULA:1) En unidades

$$PE = \frac{\text{GASTOS FIJOS TOTALES}}{\text{Precio Venta Unit.} - \text{Gastos variables unit.}}$$

A) GLOBAL - (PROMEDIO) -

$$PE = \frac{400,000}{2,244-1621}$$

$$PE = \frac{400,000}{623}$$

$$PE = 642 \text{ UNIDADES}$$

B) POR PRODUCTO

$$I) PE = \frac{45,464}{1,429-1,125} = \frac{45,464}{304} = 149 \text{ unidades}$$

$$II) PE = \frac{78,251}{5,000-3,350} = \frac{78,251}{1,650} = 47 \text{ unidades}$$

$$III) PE = \frac{86,994}{937-775} = \frac{86,994}{162} = 537 \text{ unidades}$$

$$IV) PE = \frac{100,109}{2143-1583} = \frac{100,109}{560} = 178 \text{ unidades}$$

$$V) PE = \frac{89,182}{1,711-1273} = \frac{89,182}{438} = 204 \text{ unidades}$$

2) En pesos

$$PE = \frac{\text{GASTOS FIJOS TOTALES}}{\% \text{ contrib. marginal}}$$

A) GLOBAL - (PROMEDIO) -

$$PE = \frac{400,000}{24}$$

$$PE = 1'666,666^{60}$$

B) POR PRODUCTO

$$I) PE = \frac{45,564}{.21} = 216,495.23$$

$$II) PE = \frac{78,251}{.33} = 237,124.24$$

$$III) PE = \frac{86,994}{.17} = 511,729.41$$

$$IV) PE = \frac{100,109}{.26} = 385,034.61$$

$$V) PE = \frac{89,182}{125} = 356,728$$

CEDULA NO. 5

DETERMINACION DEL BENEFICIO (UTILIDAD) POR PRODUCTO TOTAL

<u>TIPO DE MERCANCIA</u>	<u>UNIDADES A VENDER</u>	<u>PRECIO UNITARIO</u>	<u>VENTA TOTAL</u>	<u>GASTOS TOTALES FIJOS + VARIABLES</u>	<u>BENEFICIO O UTILIDAD</u>
I	560	1,429	800,240	675,464	124,776
II	200	5,000	1,000,000	748,251	251,776
III	2,775	937	2,600,175	2'236,994	363,181
IV	840	2,143	1,800,120	1'430,109	370,011
V	935	1,711	1,599,785	1'289,182	320,603
TOTAL					<u>1'430,320</u>

CAPITULO VIII
CONTROL PRESUPUESTAL

8.1. CONCEPTO

Como toda herramienta de planeación, los presupuestos - requieren que se lleve un control de los mismo, es decir, se comparen contra los datos aportados por las operaciones reales.

Através de la interpretación de diversos autores, podemos formar el siguiente concepto de Control Presupuestal: -- "Sistema Administrativo incluido en la estructura de normas- y procedimientos de trabajo de una empresa que permite pla- near, coordinar y controlar el desarrollo de las operaciones de la misma, comparando los resultados obtenidos de un perio- do, con el monto de los resultados reales, para que en base- a dicha comparación se tome la acción ejecutiva necesaria a- efecto de corregir desviaciones con el fin de obtener los má- ximos beneficios".

De esta manera el presupuesto es controlado, verifican- do la eficiencia en su elaboración, informando a los respon- sables del logro de los objetivos.

8.2. OBJETIVOS Y VENTAJAS

Los principales objetivos de un sistema de control pre- supuestal son:

- Controlar y medir la eficiencia de operación en la em- presa.
- Comparar las operaciones realizadas con las bases es- tablecidas para su control.
- Comprobar, medir y juzgar resultados obtenidos.

- Ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al objetivo establecido, de tal manera que, la dirección cuente con elementos para el análisis de problemas y toma de decisiones.
- Establecer la dirección que deben de seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo.

Las ventajas que puede ofrecer el control presupuestal son las siguientes:

- Fija responsabilidades en cada área de la empresa que corresponda.
- Coordina las relaciones interdepartamentales para alcanzar los objetivos generales fijados en los presupuestos.
- Mide cuantitativamente la eficiencia de los resultados.
- Limita los gastos dentro del rango del ingreso.
- Hace posible analizar diferencias entre estimado y real para tomar medidas correctivas, reflejadas en políticas y toma de decisiones.
- Determina las consecuencias de políticas de ventas, compras, gastos y en general de las finanzas de la empresa.
- Centraliza la expansión de la empresa.

- Adecua el sistema de contabilidad.

8.3. ANALISIS DE VARIACIONES

Las variaciones constituyen las diferencias detectadas, que tendrán que ser analizadas para detectar de donde provienen y mediante este método, realizar el control presupuestal. Las variaciones las podemos encontrar en los siguientes conceptos y por tanto, afectan el presupuesto correspondiente:

a) Variaciones en precio de venta:

- Aumento o disminución en precios de venta presupuestados.
- Diferencias por Descuentos y bonificaciones.

b) Variación en compras:

- Aumento o disminución del volumen de compras
- Oportunidad de Lote Económico.

c) Variación en el volumen de ventas:

- Aumento o disminución de unidades vendidas.
- Deficiente comercialización.

d) Variación en la mezcla de productos:

- La contribución marginal por peso de venta neta, puede ser diferente para todos los artículos; el promedio

dio de contribución estimado será diferente al real-
cuando la proporción de venta no sea lo establecido-
en el presupuesto.

e) Variación de gastos de operación:

- Circunstancias variables derivando exceso de gastos (au-
mentos salariales, contratación de personal, diversos
aumentos).

f) Variación de cuentas por cobrar:

- Cambios en políticas de ventas a crédito
- Deficientes procedimientos de cobranza.

g) Variación en Inventarios:

- Cambios en la rotación de Inventarios.
- Cambios en la política de compras.

h) Variación de Activo Fijo:

- Compras fuera de presupuesto.

i) Variaciones externas:

- Cambios en la situación económica interna.
- Imprevistos que afectan la economía nacional.

8.4. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

DIAGRAMA DE FLUJO

DESCRIPCION

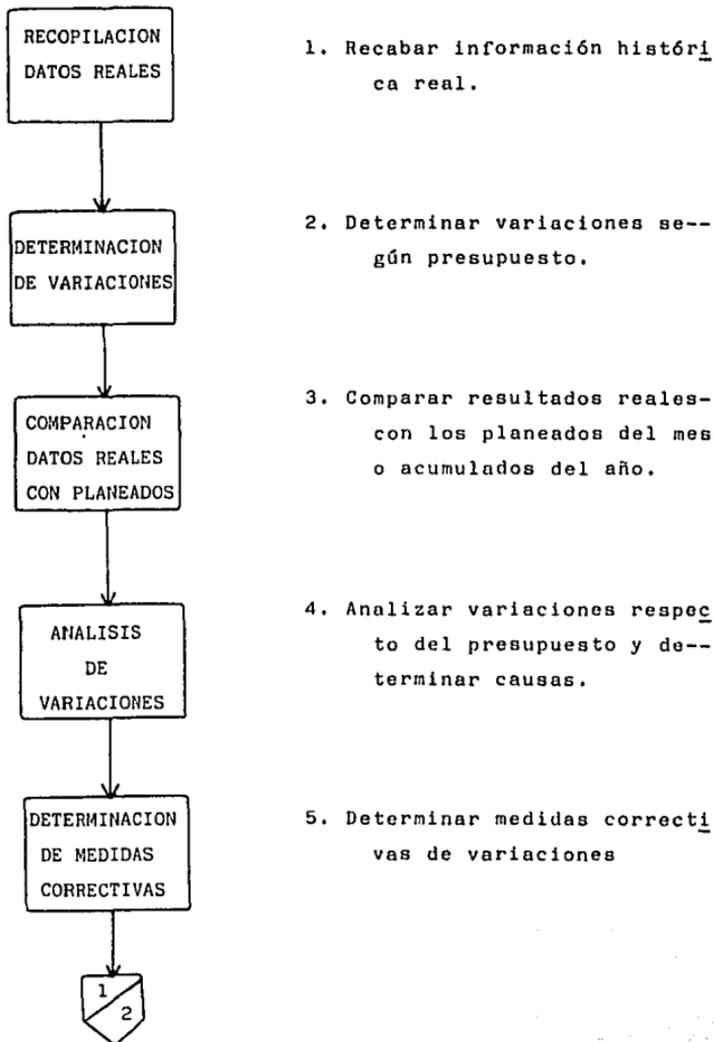
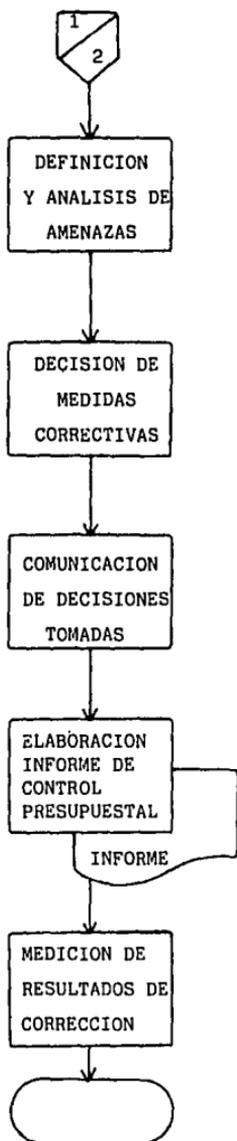


DIAGRAMA DE FLUJO

DESCRIPCION



6. Definir y evaluar amenazas y oportunidades encontradas en el análisis de variaciones y determinación de medidas correctivas.

7. Decidir que medidas correctivas se llevarán a cabo

8. Comunicar decisiones tomadas a quien deba ponerlas en practica.

9. Elaborar informe del control presupuestal

10. Revisar resultados de las acciones correctivas.

CAPITULO IX
PLANEACION FISCAL

9.1. GENERALIDADES

Finalmente, dentro de la planeación financiera encontramos la planeación fiscal, la cual la podemos definir como el derecho que tienen los contribuyentes a minimizar su carga -- tributaria, mediante la aplicación estricta a las disposiciones fiscales en vigencia, a través de la evaluación y análisis de sus distintas operaciones actuales y futuras, seleccionando las mejores alternativas para el cumplimiento adecuado de las obligaciones fiscales.

La planeación fiscal involucra a todas las áreas que operan en la empresa (recursos humanos, producción, finanzas, et cétera).

El objetivo general de la planeación fiscal, está formado básicamente por la idea de minimizar la carga fiscal a través de:

- Excenciones
- Reducciones
- Diferimientos

Los beneficios fiscales los podemos dividir en:

a) Explicitos: Que son los beneficios expresamente establecido en la ley.

b) Implícitos: Son las lagunas de la ley.

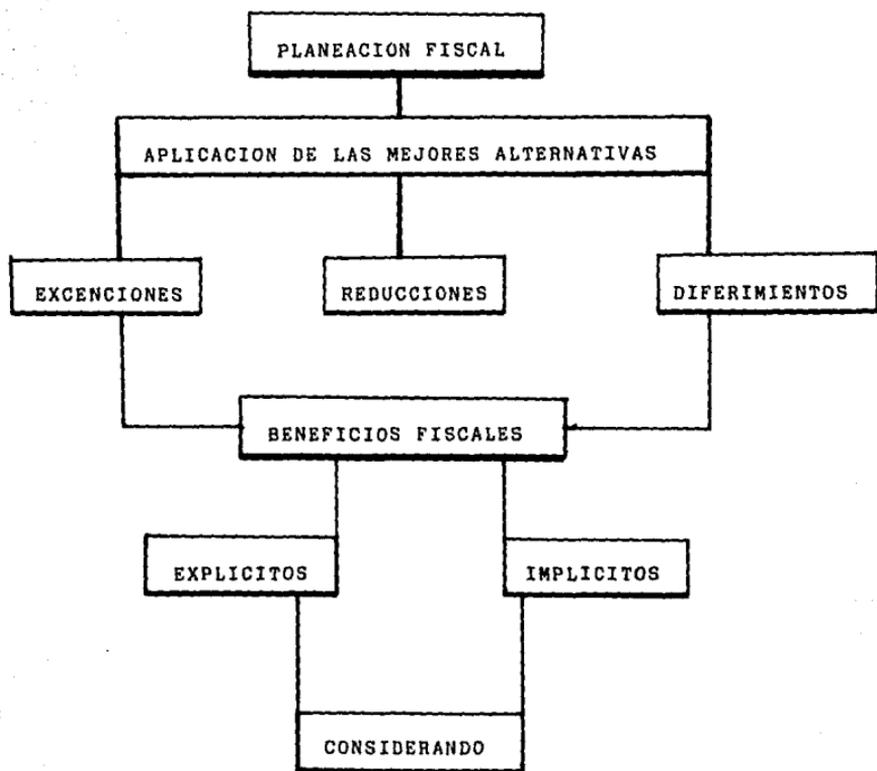
En los beneficios fiscales, deben siempre considerar que su marco de referencia lo forman:

- Cambios en Leyes y Reglamentos.
- Cambio de criterio de las Autoridades Fiscales.

- Sentencias, multas, ejecuciones, etc. de los órganos - competentes.

Para la realización de cualquier tipo de planeación fiscal, será necesario identificar los siguientes pasos:

- a) Identificar el problema.
- b) Definir posibles alternativas.
- c) Análisis de alternativas en cuanto a:
 - marco legal
 - costo administrativo
 - costo fiscal
 - contingencias futuras
- d) Toma de decisiones



CAMBIOS EN LEYES
Y REGLAMENTOS.

CAMBIO EN CRITERIO
DE AUTORIDADES FIS
CAL.

SENTENCIAS TRI-
BUNAL FISCAL O
SUPREMA CORTE.

C O N C L U S I O N E S

- En el ramo comercial, destacan por su importancia, las empresas pequeñas y medianas. Los parámetros más importantes para determinar el tamaño de una empresa, son su participación en el mercado, número de empleados y ventas realizadas.

- Las causas de fracaso de muchas empresas pequeñas y medianas, las encontramos en problemas que tienen en áreas de Recursos Humanos, Ventas, Mercadotecnia, Dirección y principalmente, Finanzas (cuentas por cobrar, inventarios, inversiones, estructura financiera, etc.)

- La planeación financiera, busca la conjugación de los elementos que ofrecen la planeación y las finanzas, para determinar la estructura financiera más adecuada y en general, expresar los objetivos de la empresa en términos financieros, a través de políticas financieras y de una función adecuada de Tesorería y Contraloría, permitiendo la evaluación de resultados, fijando responsabilidades por área. Es una actividad permanente en el corto y largo plazo.

- Los principales elementos de planeación financiera, los conforman los presupuestos, pronósticos, planeación de utilidades y planeación fiscal.

- En la elaboración del presupuesto de ventas, existen factores específicos, resultado de contingencias positivas o negativas. Por otra parte, pueden existir cambios en compras, precios, canales de distribución, promoción y publicidad y fuerza de ventas, considerando también la influencia del marco económico y la administración del negocio. El método de análisis estadístico, permite combinar las consideraciones anteriores, con datos históricos y experiencia, para presupuestar las ventas.

- La estructura financiera de la empresa, deberá de conservar una composición acorde a las necesidades, crecimiento y expectativas financieras, planteadas en los objetivos de la organización, determinando efectivo requerido, inventarios, reflejar en las cuentas por cobrar las políticas en materia de crédito y cobranza. Dependiendo de las compras a realizar, se determinarán los créditos con proveedores, así como el capital contable necesario para operar. Los conceptos que integran el presupuesto financiero están íntimamente relacionados, para lograr el funcionamiento más óptimo de las operaciones financieras de la empresa.

- Para evaluar la conveniencia de realizar inversiones permanentes, existen diferentes métodos (Recuperación, Tasa promedio de rendimiento de la inversión, valor presente, valor actual de reposición, etc.) los cuales, van de lo sencillo a lo complejo en su aplicación y deberán de emplearse según sea la capacidad del empresario, para determinar la rentabilidad de la inversión.

- La planeación a largo plazo, señala los lineamientos del plan maestro, para el desarrollo integral de la empresa, guiando las acciones que deben de llevarse a cabo, paso a paso, para lograr los objetivos establecidos. Básicamente evalúa el futuro resaltando las oportunidades y amenazas de la empresa en un plan esencialmente financiero.

- La planeación de utilidades, mediante el Análisis costo-volumen-beneficio, determina los esfuerzos necesarios para buscar el punto de equilibrio de la empresa y a partir de este, lograr la máxima rentabilidad del negocio, mediante la mezcla adecuada de líneas de artículos.

- Toda herramienta de planeación requiere de un control. El

control presupuestal proporciona elementos que detectan desviaciones entre la realidad y las estimaciones para establecer medidas correctivas que permitan fortalecer la toma de decisiones.

- La planeación fiscal debe integrarse a la planeación financiera, buscando reducir la carga fiscal a través de beneficios fiscales (excenciones, reducciones y diferimientos), evaluando el impacto que tendrá el estímulo en las utilidades y operación del negocio.

RECOMENDACIONES

- a) Considerando las características de la empresa pequeña y - mediana, se recomienda una estructura organizacional lo su ficientemente descentralizada, que permita a la empresa, - conformar áreas funcionales sencillas, que constituyan cen- tros de resultados, definiendo responsabilidades, evitando fracasos.

- b) Guiar el desarrollo de la empresa por medio de la planea- ción financiera, la cual permitirá realizar la toma de de- cisiones sobre información financiera adecuada, en base a polí- ticas establecidas en materia de liquidez, apalanca- miento, uso de utilidades, etc.

- c) Implementar un plan de desarrollo de la empresa a corto, - mediano y largo plazo, que permita a toda la organización- conocer cuáles son los objetivos a los que se pretende lle- gar, señalando los medios para alcanzarlos.

- d) Establecer controles que permitan a los distintos responsa- bles de los resultados de la empresa medir cuantitativa y- cualitativamente, el cumplimiento de los objetivos traza- dos.

BIBLIOGRAFIA BASICA

CALVO, César.

Análisis e Interpretación de Estados Financieros.
México, PAC, 1983.

JOHNSON, Robert.

Administración Financiera.
México, CECSA, 1984.

MORENO, Joaquín.

Las Finanzas en la Empresa.
México, IMEF, 1981.

RAUTENSTRAUCH Y VILLERS.

El Presupuesto en el Control de las Empresas.
México, Fondo Cultural Económico, 1977.

REYES, Agustín, Ponce.

Administración de Empresas.
México, Limusa, 1982.

SALDIVAR, Antonio.

Planeación Financiera de la Empresa.
México, Trillas, 1979.

FABREGAS, Alfredo

Apuntes de Empresas Pequeñas y Medianas.

TOPETE, Víctor.

Apuntes de Administración de Recursos Financieros.
México, ULSA, 1983.

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

ACKOFF, Rupell.

Un Concepto de Planeación de Empresas.
México, Limusa, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos.
México, McGraw Hill, 1983.

DICKSON, Franklin.

El Exito en la Administración de Empresas, Programas y Metas.
México, Diana, 1974.

GOODMAN, Sam.

Administración de Efectivo para Empresas Pequeñas y Medianas.
México, Limusa, 1980.

HUNT, Donaldson.

Financiación Básica de los Negocios.
México, Limusa, 1981.

KONTZ, Harold.

Elementos de Administración Moderna.
México, Mc Graw, Hill, 1982.

KOTLER, Philip.

Dirección de Mercadotecnia.
México, Diana, 1983.

LOEW, Ernest.

Planeación Financiera para Empresas Industriales.
México, Herrero, 1974.

LONGRECKEN, Justin.

Administración de Negocios.
México, GECSA, 1983.

MC CONKEY, L.

Administración Financiera por Objetivos.
México, Limusa, 1982.

PICKLE, Hal.

Administración de Empresas Pequeñas y Medianas.
México, Limusa, 1982.

SWEENEY, M.

Manual de Presupuestos.
México, McGraw Hill, 1981.

VILLEGAS, Eduardo.

La Información Financiera en la Administración.
México, Laro, 1982.

VISIONES, Jerry.

Análisis Financiero, Principios y Métodos.
México, Limusa, 1979.

WESTON, Fred.

Horizonte y Metodología de las Finanzas.
México, Herrero, 1974.

GARCIA, Martha.

El Presupuesto de Efectivo como Instrumento de Control.
México, Universidad Iberoamericana, 1979.

PALIZA, Sergio.

El Presupuesto de Ventas.
México, UNAM, 1962.

Plan Nacional de Desarrollo

Editado por la Secretaría de Programación y Presupuesto,
México 1983, 1988.

Programa Nacional para el Desarrollo de la Empresa Pequeña y
Mediana.

México, Diario Oficial, 30 de abril de 1985.