

318502

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL⁵

FACULTAD DE ADMINISTRACION

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México



PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO FINANCIERO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
FABIOLA FUENTES NAVA
CARLOS GARCIA - MANGIN GAMMELTOFT

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I

PLANEACION FINANCIERA

1.1	Concepto	1
1.2	Definición	2
1.3	Importancia y Objetivos	
1.3.1	Importancia	4
1.3.2	Objetivos	5
1.4	Elementos e Instrumentos de la Planeación Financiera	
1.4.1	Elementos	11
1.4.2	Instrumentos	17
1.5	Etapas de la Planeación Financiera	24
1.6	Presupuestos	30
1.6.1	Conceptos y Definiciones	31
1.6.2	Clasificación de los Presupuestos	33
1.6.3	Características	37
1.6.4	Principios	41
1.6.5	Ventajas y Desventajas	45
1.6.6	Preparación y Planeación	46
	APENDICE: La Práctica del Presupuesto	52

CAPITULO II

EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

2.1	Concepto de Empresa	89
2.2	Clasificación de Empresa	92
2.3	Clasificación de la Pequeña y Mediana Empresa	97
2.4	Características de la Pequeña y Mediana Empresa	99
2.5	Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa	104

CAPITULO III

SITUACION ACTUAL: PASTELERIA "CAMEL, S. A."

3.1	La Industria Panificadora	
3.1.1	Antecedentes de la Industria Panificadora	107
3.1.2	Características	109
3.1.3	Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA)	110
3.1.4	Departamento Especializado de Panificación	113
3.1.5	Generalidades de la Industria Panificadora	114
3.3	Organización Actual de la Pastelería "CAMEL, S. A."	117
3.4	Análisis Histórico de la Pastelería "CAMEL, S. A."	122

CAPITULO IV

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO

4.1	Pastelería "CAMEL, S. A."	166
-----	---------------------------------	-----

4.1.1 Presupuesto General para 1989	167
4.1.2 Presupuesto General para 1990 y 1991 ...	191
CONCLUSIONES	221
GLOSARIO	226
BIBLIOGRAFIA	232

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Cualquier organización que actualmente quiera permanecer dentro de los mercados de una manera eficiente, debe mantener un enfoque integral y sistemático, es decir estar consiente de su realidad interna y de lo que ocurre en su contexto externo, a efecto de utilizar dentro de un enfoque de productividad los recursos que tenga disponibles y así poder cumplir con sus objetivos planteados. No debemos olvidar que la dinámica empresarial en las últimas dos décadas ha llevado a convivir con entornos inflacionarios, que exigen al administrador una mayor visión al futuro.

Uno de los problemas que constantemente enfrenta la Pequeña y Mediana Empresa Mexicana (básicamente de características familiares), es la falta de llevar a cabo una adecuada planeación que le permita planear y controlar un apropiado crecimiento acorde con sus expectativas tanto internas como externas; dentro de estos contextos el aspecto financiero toma una relevancia inusitada, ya que a través de la información que nos proporcione se tomarán la mayoría de las decisiones que afectarán la operatividad de la empresa.

Por lo que el desarrollo de una adecuada metodología financiera nos permitirá ordenar y encauzar datos y registros; de tal manera que cuando la empresa se encuentra en algunas de sus diferentes etapas de desarrollo, cuente con las herrajmientas idóneas para preveer y asegurar el curso de sus ope

II

raciones, en base a maximizar sus recursos. En estos contextos es muy común que se caiga en el espejismo de que la Empresa está obteniendo un crecimiento financiero, pudiendo ser sobre bases estadísticas, más no reales de acuerdo a las expectativas económicas.

Todo lo anterior nos motivó a realizar la presente investigación, que aunque no pretendemos sea exhaustiva si de je la inquietud para servir como base para futuras investigaciones.

Otra de las motivantes que tuvimos es que debido a la importancia que la Pequeña y Mediana Empresa representa para la Economía Nacional, en cuanto a su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) y a la generación de fuentes de empleo, es sumamente relevante que se realice un verdadero esfuerzo para lograr el desarrollo de éstas, por lo que nuestra pretensión radica en plantear cuales son los principales puntos que deben considerarse dentro de la Planeación Financiera, y los cuales se desglosan en grandes apartados dentro de la investigación como Razones Financieras, Planeación de Utilidades, Pronósticos Financieros y Presupuestos, aspectos que deben de tomarse en cuenta para alcanzar las perspectivas de crecimiento y desarrollo deseadas, dentro de las características organizacionales de la Pequeña y Mediana Empresa, a efecto de que este encuadre no sea totalmente teórico se anexa a manera de complemento un Apéndice de un caso presupuestal y su resolución.

III

Concluyendo que el objetivo a alcanzar en esta primera fase sería el de plantear el marco financiero teórico a utilizar en una planeación financiera. Por lo que se considera que el objetivo en una segunda fase, "será determinar mediante el planteamiento de un caso práctico la situación financiera actual de la Pastelería "CAMEL, S. A.", empresa pequeña, con características familiares, para así poder inferir las perspectivas de crecimiento que se pueden tener", y en una perspectiva mayor aplicar estas conclusiones y criterios a otras empresas del ramo.

Con lo cual, podemos determinar el que las empresas pequeñas y medianas en cualquiera de sus etapas de desarrollo, deban de contar con una adecuada estrategia financiera que les permita controlar sus operaciones conforme estas se vayan incrementando, a efecto de detectar las oportunidades que conlleven a plantear la base estratégica para el crecimiento equilibrado de la organización, así las Perspectivas de Crecimiento serán mayores cuanto mayor sea su Planeación en todos los renglones.

La investigación tuvo un planteamiento formal basado en métodos específicos (esta se presenta en un punto aparte para mayor comprensión), determinándose tanto documental como de campo, es conveniente indicar que una de las principales dificultades a que nos enfrentamos para desarrollar esta segunda fase radicó en la falta de información que nos permí

IV

tiera establecer cual había sido el desarrollo tanto de la Industria Panificadora como de la Empresa, por lo que muchos de los análisis tuvieron que adecuarse a realidades operativas, y en otros aspectos que no existían se crearon; situaciones que no fueron en contra de la investigación sino que al contrario nos motivó a esforzarnos más, por poner en una realidad nuestros conocimientos.

Bajo estas consideraciones se presenta al lector con el mejor anhelo de que en ella encuentre aspectos útiles.

METODOLOGIA

Para el desarrollo de la presente Investigación la metodología aplicada fue la siguiente:

DETERMINACION DE LA PROBLEMÁTICA

Uno de los aspectos que han caracterizado el funcionar de la empresa pequeña y mediana, ha sido la falta de planeación en todos sus contextos, destacando lo referente al aspecto financiero.

La falta de una Planeación Financiera acorde a las necesidades de la Pequeña y Mediana Empresa, trae entre otros resultados la ausencia de perspectivas de un crecimiento financiero real, básicamente por no contar con una metodología financiera que les permita planear y controlar paulatinamente su operación y crecimiento, lo que limita de un modo tajante su desarrollo.

TEMA

"Perspectivas de Crecimiento Financiero en una Pequeña Empresa".

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de esta tesis es plantear cuales son los principales puntos dentro de la Planeación Financiera que de

VI

ben de tomarse en cuenta para alcanzar las perspectivas de crecimiento y desarrollo deseadas, dentro de las características organizacionales de la Pequeña Empresa, mediante el planteamiento de un caso práctico de una Empresa de la vida real.

OBJETIVO ESPECIFICO

A través del siguiente trabajo, se pretende determinar la situación financiera actual de la Pastelería "CAMEL,S.A." Empresa Pequeña, con características familiares, para así poder inferir las perspectivas de crecimiento que se puedan tener y en un momento dado aplicar estas conclusiones a otras empresas del ramo.

HIPOTESIS

Dado que la orientación de la investigación es tanto documental como de campo, optamos por presentar dos Hipótesis respectivamente.

HIPOTESIS DOCUMENTAL

Las Empresas Pequeñas y Medianas en cualquiera de sus etapas de desarrollo, deben de contar con una adecuada planeación financiera que les permita controlar sus operaciones conforme se vayan incrementando, a efecto de detectar las necesidades financieras que conlleven a plantear la base estratégica para el crecimiento equilibrado. Las perspectivas de

VII

crecimiento podrán ser mayores, cuanto mejor sea su Planificación Financiera.

HIPOTESIS DE CAMPO

La Pastelería "CAMEL, S. A.", podrá incrementar sus perspectivas de crecimiento en base a una correcta implementación de una metodología financiera acorde a su estructura y necesidades.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para la recopilación de la información necesaria en el desarrollo de la presente Tesis, utilizamos tanto investigación documental como de campo.

INVESTIGACION DOCUMENTAL

Consultamos libros, revistas y publicaciones en diversas bibliotecas públicas y privadas, así como de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA); al igual que la documentación interna de la Empresa analizada.

Elaborando para cada uno de los casos antes mencionados, las fichas bibliográficas y de trabajo correspondientes.

INVESTIGACION DE CAMPO

Llevamos a cabo una investigación directa en las principales áreas de la Empresa; aplicando entrevistas tanto al personal de la misma como de la CANAINPA, para posteriormente registrar los datos en las fichas de trabajo.

CAPITULO I

PLANEACION FINANCIERA

CAPITULO I

PLANEACION FINANCIERA

1.1

Concepto

Para planear financieramente, es necesario hacer algunas consideraciones previas, éstas deben definirse claramente en el desarrollo de la planeación de una empresa, ya sea de nueva creación o en marcha, con el fin básico de mantener dichas consideraciones siempre presentes en el momento de planear y de ejecutar lo establecido. Ya que no cabe duda que los resultados de las operaciones de la empresa están en gran parte - relacionados al establecimiento previo de una adecuada planeación.

Para crear o buscar el desarrollo y expansión de una empresa en la actualidad, los factores suerte, presentimiento, corazonada, no son válidos; sino que toda actividad a realizar debe de estar respaldada por una estrategia y un planteamiento adecuado a la realidad operativa prevaleciente. Entonces, para conseguir crear o desarrollar sanamente una empresa, es fundamental el realizar un estudio en cuanto a la planeación, en todos sus aspectos, pero básicamente de aquellos que se cuantifican monetariamente y que se contemplan dentro de la Planeación Financiera.

La importancia de la planeación estriba en la capacidad

que se tiene de escoger, de entre diversas posibilidades, la alternativa que nos parezca más conveniente de acuerdo al objetivo que se desea alcanzar. Su aplicación lleva a la obtención de resultados, los cuales ayudarán a la medición del buen o mal manejo que se esté haciendo del negocio.

En una situación tan cambiante como la que actualmente atraviesa México, el tiempo es un factor sumamente importante en la planeación, de tal forma que una planeación debe de considerar el pasado y el presente para de ahí inferir el futuro, ya que un problema puede no quedar resuelto si se considera únicamente a corto plazo, debido a que se deja totalmente desprotegido el futuro. Del mismo modo no es correcto el arriesgar en el presente con la creencia de obtener un gran futuro.

En toda planeación existe incertidumbre y ésta será mayor cuanto mayor sea el período que esta abarque.

1.2

Definición

Basándonos en lo anterior y tomando en consideración - que finanzas es la "Disciplina integrada por los conocimientos básicos relativos a la determinación de las necesidades monetarias de una empresa y a su satisfacción. Contesta las preguntas: ¿Cuánto dinero se necesita?, ¿Dónde conviene conseguirlo?, ¿Qué debemos hacer con el que no se utiliza?"⁽¹⁾, deducimos, que la planeación financiera se refiere, tanto a

(1) FRANCO Díaz, Eduardo, "Diccionario de Contabilidad" , Editorial Siglo Nuevo, México: 1983, p.98

la captación como a la aplicación de los recursos monetarios, que mediante la selección anticipada de los hechos, con los cuales se tratará de obtener un beneficio mayor, la empresa logrará alcanzar sus objetivos.

Planear financieramente significa preparar todas las expectativas de la empresa, ya sea a corto, mediano o largo plazo, expresadas en términos monetarios, seleccionando la mejor alternativa para la obtención de fondos, para lo cual se hace necesario el estudio y análisis de las diversas fuentes de financiamiento y su relación con los renglones de inversión, gastos y costos de operación.

Se define a la Planeación Financiera como: la función ejecutiva que consiste en la selección entre las alternativas posibles de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, relativos a la consecución, aplicación y control de los fondos necesarios para el desarrollo de sus actividades y ejecución de sus proyectos a corto y a largo plazo, en la forma que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accionistas y satisfacer sus obligaciones para con la sociedad.

De lo anterior se desprende que por medio de la Planeación Financiera se persigue el control de la aplicación de los recursos monetarios, estableciendo por anticipado una apreciación de los resultados que se desean obtener, por medio de la evaluación de los objetivos de la empresa. Cabe señalar que es el Administrador Financiero, la persona encarga

da de realizar esta función.

En resumen, debe de entenderse como la acción por medio de la cual se pretende obtener la máxima utilización de los recursos concentrados en la empresa mediante la obtención - de los fondos y medios necesarios para cumplir con los objetivos fijados; además de constituirse como un medio de control por su apreciación hacia el futuro.

1.3 Importancia y Objetivos

1.3.1 Importancia

La Planeación Financiera viene a constituirse en la parte medular de la actividad de una empresa, no sólo por la repercusión que ésta tiene en el desarrollo del negocio, sino porque su aplicación se extiende a todas las demás funciones, producción, recursos humanos, investigación de nuevos proyectos, ventas, etc. Cualquiera de estas actividades significa un movimiento de dinero, o sea, que todas ellas guardan una expresión, motivación y repercusión financiera. Ya que - las actividades de un negocio básicamente giran alrededor - del dinero, la Planeación Financiera establece su importancia al ayudarnos a seleccionar las alternativas que resulten más convenientes para la obtención de los recursos necesarios para financiar las operaciones, mediante un análisis en el - que se detectarán las diferentes fuentes de financiamiento - de que dispone la empresa, y la evaluación costo-beneficio,

de éstos fondos. (véase cuadro 1.1).

Deberá de preveer las factibles circunstancias que de una u otra forma pudieran impedir el desarrollo del negocio.

Algunas de éstas circunstancias son:

- Variaciones considerables del mercado, las cuales demandarán la máxima eficiencia de la empresa.

- La intervención del estado en la actividad económica, como en el caso, de una estandarización en los precios, restricción en los créditos, creación de nuevos impuestos, etc.

- Variación en el suministro de materias primas, como - podría ser en el caso de cambios en las relaciones comerciales con el exterior o alguna situación de escasez interna.

- Provisiones para reestructuraciones o conflictos internos.

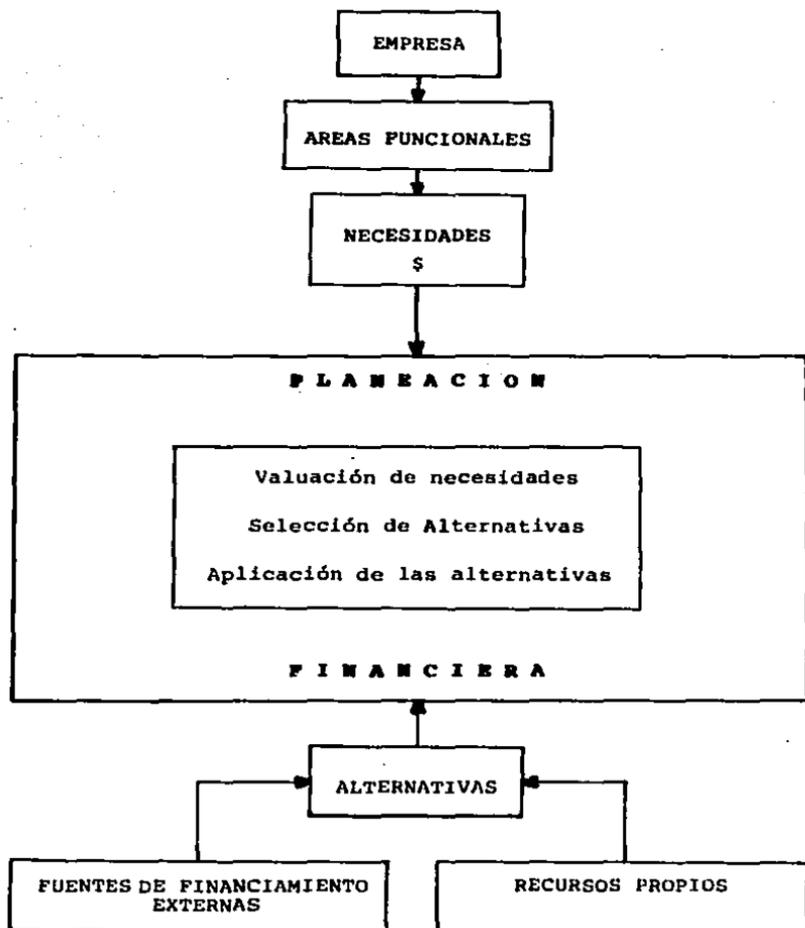
- Variaciones por retiros extraordinarios de los accionistas o propietarios.

Lo mencionado anteriormente, deberá ser tomado en cuenta por la empresa, que, auxiliada por la Planeación Financiera, podrá contar con las alternativas para la consecución del fin que pretende y de ésta forma elegir el mejor camino a seguir, para lograrlo.

1.3.2

Objetivos

La Planeación Financiera, tiene no uno, sino varios objetivos, dentro de los cuales es muy complicado precisar cuál será el más importante.



CUADRO 1.1

Para algunos autores, el objetivo primordial, es el de elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando disponer del efectivo para hacer frente a los pasivos a corto plazo y elevar a un máximo la proporción de utilidades de largo plazo de los inversionistas propietarios.

Al analizar el objetivo antes citado, podemos decir que surge otro aspecto de suma importancia, ya que, si lo que se busca es el incremento o maximización de la riqueza, este les hará ver que una variable importante es el riesgo; factor que como en todas las situaciones que se presenta, refleja que a mayor riesgo, se busca una mayor productividad y viceversa.

Por lo que tiene como objetivo, el determinar de que forma se puede tener un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento deseado; ya que si los recursos de una empresa se tienen en un Banco, en una inversión a renta fija el rendimiento, - así como el riesgo, será menor a que si esos mismos recursos se utilizan para la compra de materia prima, la cual tendrá un proceso de transformación en el cual existe un mayor riesgo pero de igual forma el rendimiento deberá ser mayor.

Asimismo podemos destacar que busca ayudar a que la posición financiera de la empresa evite los riesgos de la insolvencia o incapacidad de pago. Eligiendo los renglones de inversión a que se han de destinar los recursos y los montos mínimos y máximos que en cada uno ha de alcanzarse para satisfacer por una parte, las necesidades de bienes y servicios que tienen las demás funciones de la empresa, (producción, ventas, mercadotecnia, compras, recursos humanos, etc.); y ,

por otra parte, la necesidad de mantener una posición de solvencia continua.

De igual modo elige las fuentes de que la empresa ha de allegarse los recursos necesarios para su operación fluida y determinar los mínimos y máximos que cada una de esas fuentes de recursos ha de respetar.

La Planeación Financiera, juega un papel muy importante, puesto que es necesario que cubra aspectos relativos a:

PLANEACION FINANCIERA

- 1.- Determinación del volumen de fondos.
- 2.- Conocimiento de los fondos que genera la empresa.
- 3.- Determinación de fuentes de fondos adicionales.
- 4.- Establecimiento de manejo de fondos.
- 5.- Conservación y salvaguarda de los recursos.
- 6.- Mantenimiento de una sana estructura.

CUADRO 1.2

1. Determinación del volumen de Fondos necesarios, para la operación y crecimiento de la empresa, precisando el momento en que se requiera.

2. Conocimiento de los Fondos que genera la empresa y los requerimientos que deberán obtenerse de otras fuentes.

3. Determinación de las fuentes adecuadas para obtener fondos adicionales y la optimización de los mismos.

4. Establecimiento del manejo de Fondos generados y de los Fondos adicionales obtenidos, para lograr los objetivos propuestos.

5. Conservación y salvaguarda de los recursos.

6. Mantenimiento de una sana estructura financiera.

De acuerdo a la información contenida en los párrafos anteriores, podemos decir, que la Planeación Financiera es aquella que persigue los siguientes objetivos:

- Liquidez
- Solvencia
- Estabilidad
- Rentabilidad

y que a continuación de manera breve se describen:

LIQUIDEZ

El objetivo de Liquidez, se refiere a la capacidad de hacer frente a las obligaciones financieras de la empresa, tanto internas como externas, contando con el suficiente efectivo, para no caer en el riesgo de ser insolvente, y por lo mismo deteriorar la imagen que tuviese la empresa.

Cuando se ha cuidado y analizado la relación que existe entre los ingresos y los egresos de la empresa, podemos hablar de que la empresa tiene en este aspecto una gran posibilidad de lograr una situación financiera sana.

SOLVENCIA

Esta se refiere a la relación que deben de guardar los recursos provenientes de los propios accionistas y aquellos derivados de personas ajenas. Esto con el fin de que no se vea alterado el control de la empresa.

De un adecuado estudio de esta relación, depende el que la empresa pueda o no en un momento dado, recurrir a algún tipo de financiamiento, teniendo siempre como primer premisa el cuidar el grado de endeudamiento del negocio, vigilando que no se contraten financiamientos con garantías exageradas, que pongan en peligro las operaciones futuras de la empresa.

ESTABILIDAD

Aquí, lo que se pretende, es el cuidar que exista algún desequilibrio por tener un exceso de inversión en el activo fijo, o el no estar aprovechando al máximo las inversiones, que en un momento dado se realizaron y que no se están utilizando con un máximo de eficiencia que nos proporcione un adecuado rendimiento.

RENTABILIDAD

Las empresas deberán elegir aquellas inversiones que proporcionarán un máximo de rendimiento, que obviamente se verá reflejado en un índice mayor de utilidades para el beneficio de la misma y de sus accionistas.

El administrador financiero debe recurrir a algunas interrogantes, para lograr los objetivos anteriormente expuestos:

1. ¿Cuál es el total de recursos que debe comprometer - la empresa?
2. ¿De qué fuentes deben de ser financiados estos recursos?
3. ¿Cuáles son los activos fijos que la empresa debe adquirir y cuáles deben ser las cantidades óptimas de los activos circulantes?

La relación que existe en las 3 interrogantes, hacen que estén íntimamente ligadas; la primera se refiere a la determinación de la meta de crecimiento hacia la que debe dirigirse la Administración Financiera de la Empresa, la necesidad de seleccionar óptimamente los tipos de financiamiento y su adecuada integración la expone la segunda y por último en la tercera se plantea el problema de la selección de proyectos de inversión, dentro de un marco de objetivos a largo plazo en la empresa y el problema de inversión óptima en los activos circulantes.

1.4 Elementos e Instrumentos de la Planeación Financiera

1.4.1 Elementos

Dentro de la Planeación Financiera, se considera que los elementos que establecen las bases sobre las que descansará,

son los siguientes, y son básicamente los que fundamentan el Proceso Administrativo: (2)

- Previsión
- Investigación
- Integración
- Organización
- Dirección
- Control

PREVISION

Podemos definir la Previsión como "el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa." (3)

La Previsión al ser el primer elemento de la Planeación Financiera, persigue ciertos objetivos, los cuales se llevarán a cabo mediante políticas ya preestablecidas.

Estos objetivos son:

- Cuidar la proporción en que se ha de usar el capital ajeno.

- Establecer las características y condiciones de como los miembros de la sociedad (accionistas), harán llegar sus aportaciones.

(2) FARIAS Góngora, Luis Manuel, Tesis, "La Planeación Financiera", IPN, México: 1984, p.44

(3) REYES Ponce, Agustín, "Administración de Empresas", Editorial LIMUSA, México: 1984, p.101

Mediante las siguientes políticas:

- Fijando las características y monto del crédito por cobrar.
- Determinando el tipo de sociedad y los límites de los socios en la administración financiera y la forma en que se harán las suscripciones y aportaciones al capital.

INVESTIGACION

La Investigación, se refiere a la posibilidad que tiene la empresa para obtener fondos y de esta manera realizar sus operaciones mediante:

- El crédito que ha sido proporcionado por sus proveedores e instituciones financieras, para la obtención del capital ajeno.
- El estudio de la necesidad de fondos, para fijar época en que deben hacerse las exhibiciones.

Es decir, si existe la necesidad de obtener fondos de los propietarios, ver cuanto y cuando se necesita, y analizar la posibilidad de que los mismos propietarios lo puedan dar, por medio de aportaciones.

INTEGRACION

Este elemento, consiste en la capacidad de detección de la fuente de financiamiento que resulte más conveniente.

Esto se logra mediante:

- La selección del crédito a contratar, o la emisión de

valores, razón de su plazo, monto y tipo de interés.

- La selección de los inversionistas que han acudido con motivo de la promoción.

ORGANIZACION

La Organización, según Agustín Reyes Ponce, "es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." (4)

La organización como elemento de la Planeación Financiera, ayuda a la empresa a obtener utilidades suficientes, con el fin de:

- Continuar el mejoramiento de la planta, mejorando las condiciones de trabajo, y de esta manera buscar que la producción sea más eficiente por medio de un trabajo más confortable.

- Proporcionar a los accionistas, un rendimiento razonable y satisfactorio.

- Lograr el mantener una estructura financiera firme, logrando así una aceptable posición de solvencia.

Dentro de la organización existen algunos métodos que ayudan a realizar los objetivos mencionados anteriormente:

- Procedimientos del presupuesto de capital y sus comprobaciones.

- La existencia de un departamento centralizado para establecer la contabilidad, costos y controles presupuestales.
- Un procedimiento centralizador de fondos y créditos bancarios.

DIRECCION

La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado.

Este elemento origina la realización de ciertas actividades dentro de la Planeación Financiera, como lo son las siguientes:

- Estudio de los reportes de las exhibiciones de capital, cobranza vencida, efectivo disponible y necesario a distintas fechas, vencimientos de proveedores y acreedores.
- Ejecución de los acuerdos hechos sobre créditos concedidos a clientes, créditos en financieras y créditos de proveedores.
- Estudio de las variaciones en el presupuesto de gastos e inversiones.
- Desarrollo del programa de ingresos y disponibilidades.
- Ajuste de los proyectos sobre préstamos de emergencia, aumentos de capital y prórrogas de vencimiento.
- Ejecución de las órdenes respecto a cobranza de clientes, suscripciones de crédito con instituciones financieras, pago de deudas, gastos y proyectos de nuevas inversiones.

CONTROL

Este elemento es de suma importancia, ya que tiene como finalidad el vigilar que las entradas y salidas de fondos, - se lleven a cabo de acuerdo a lo planeado.

Para que esto suceda es necesario llevar un control egtricto sobre:

- El nivel de efectivo.
- Las discrepancias predecibles entre las entradas y las salidas de fondos.
- Las discrepancias no previsibles entre las entradas y salidas de fondos.
- Las entradas y salidas de fondos.

Es conveniente mantener un perfecto nivel de efectivo, para cumplir con el objetivo de liquidez, y de esta manera - liberar a la empresa de todos sus compromisos, con los fondos en existencia, manteniendo así una buena imagen ante proveedores.

Las discrepancias predecibles, son aquellas situaciones en las que es necesario que una cantidad de efectivo salga - con más rapidez que una entrada del mismo; esto puede ser un pago a proveedores en un plazo más corto, o pago de salarios, cuando aún no se han recabado todos los cobros a clientes.

Una discrepancia no previsible entre las entradas y salidas de fondos se presenta en situaciones tales como: huelgas, incendios, fallas de los clientes, desastres, etc., en

los que la empresa deberá resguardarse por medio de la compra de seguros o contando con fondos suficientes para hacer frente a los compromisos que exijan una salida de efectivo en el momento.

El control de entradas y salidas de fondos, es el aspecto más importante que debe de cuidar la empresa en todo momento, para evitar fugas por entradas, al igual que fugas por salidas, y esto puede evitarse estableciendo un adecuado control interno de la compañía.

1.4.2 Instrumentos

Dentro del Proceso de la Planeación Financiera, se hace necesario recurrir a diversos instrumentos, con la finalidad de obtener información necesaria, para estar en condiciones de preveer y planificar las necesidades y requerimientos inmediatos e inmediatos de la empresa.

Algunos de los instrumentos a los que se recurren son: el análisis de razones financieras, la planeación y control de utilidades, el pronóstico, presupuesto y la determinación de objetivos a corto y largo plazo para la finalidad descrita.

A continuación enunciaremos brevemente los instrumentos más importantes para la mejor comprensión del auxilio que prestan.

1) **Análisis de Razones:** Mediante este podremos conocer

los puntos fuertes y débiles de una empresa, ya que nos enseña la situación en particular para poder tomar decisiones.

Cada tipo de análisis tiene un objeto o un uso que determina los diferentes tipos de relaciones que se hacen destacar en el análisis.

El análisis financiero deberá enfocarse en las siguientes bases:

a) Objetividad. Definir correctamente que es lo que se desea saber para así aplicarles métodos de análisis adecuados.

b) Coordinación de elementos. Los elementos del análisis deben de estar bien identificados ya que uno puede tener su causa en el comportamiento del otro.

c) Simplificación de cifras. Solo utilizar partidas significativas que nos proporcionen información útil y real, tratando de reducirlas a su más simple expresión.

Con las diversas cifras que contienen los estados financieros pueden plantearse infinidad de razones, que en su gran mayoría carecen de utilidad para el análisis financiero. Es por esto que a continuación enunciamos una clasificación general de los índices financieros más relevantes.

INDICES FINANCIEROS

INDICE DE LIQUIDEZ
INDICE DE ESTABILIDAD
O APALANCAMIENTO
INDICE DE RENTABILIDAD

- Índice de Líquidez: Los cuales miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de vencimiento a coro plazo.

- Índice de Estabilidad o Apalancamiento: Mide la extensión con que la empresa ha sido financiada por créditos de - terceros, así como la efectividad con que está usando la empresa sus recursos.

- Índice de Rentabilidad: Mide el grado de efectividad con el cual se ha administrado la empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas y la inversión.

Consideramos que el grupo anterior, nos da herramientas suficientemente buenas para analizar las operaciones de una empresa, aunque cabe señalar que el factor tiempo cuya importancia es enorme, no está siendo considerado, cuando con este factor se puede determinar si las tendencias observadas - son producto de condiciones internas o influencias ambientales que afecten a todas las empresas.

2) **Objetivos a Corto y a Largo Plazo:** A partir del plan a largo plazo se fijan los objetivos generales que regirán - durante la vida y proyección de la empresa; resulta de gran utilidad fijar los objetivos a largo plazo, con el fin de - delinear el carácter de la empresa.

Partiendo de lo anterior se podrán ya fijar los objetivos a corto plazo y las políticas financieras.

Constituyendo las utilidades, el objetivo principal de

la empresa, es comprensible que se formule un plan teniendo en mente un resultado para el año que se trate.

Es por lo que en la ruta de acción que se habrá de seguir, deberá existir una inclinación por aquello que le presente un mayor índice de productividad, tanto a corto como a largo plazo.

3) Planeación de Utilidades: Esta es netamente una función de carácter gerencial cuya finalidad es idear y evaluar diversos cursos de acción posibles y decidir finalmente por aquel que convenga mayormente a los intereses de la empresa.

Este instrumento representa un proceso dinámico que requiere la participación de todo el personal de la empresa en cada una de sus áreas de responsabilidad, por lo que cada área operativa de la empresa, obtiene su propio plan de utilidades, tomando como fundamento los ingresos y los costos presupuestados para el ejercicio.

Dentro de la Planeación de Utilidades, se consideran como elementos importantes, el análisis del punto de equilibrio y el estado de cambios en la posición financiera.

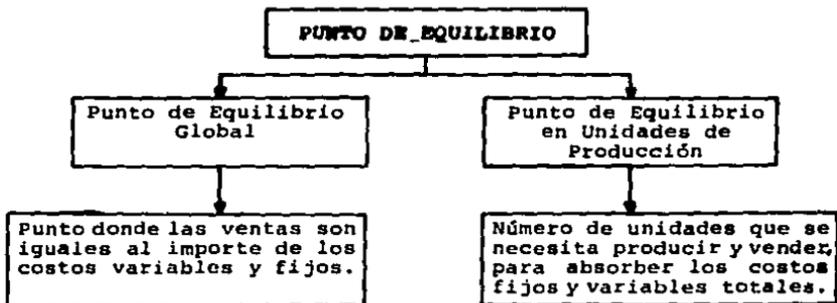
a. El Análisis del Punto de Equilibrio: hace referencia a la planeación de utilidades, el control de costos y la toma de decisiones, para lo cual se requiere comprender las características de los costos y su comportamiento en los diversos niveles de operación.

El estudio de la relación costo-volumen-utilidad se apli

ca, no solo a las proyecciones de ingresos, sino que es útil para la toma de algunas decisiones respecto al producto, como es la determinación de precios, selección de canales de distribución, inversiones de capital.

El punto de equilibrio es un método que relaciona los costos fijos, los costos variables y los ingresos totales, para mostrar el nivel de ventas que debe alcanzar la empresa, como un mínimo para cubrir exactamente los gastos totales.

El Punto de Equilibrio, lo podemos clasificar básicamente en dos:



CUADRO 1.4

b. Estado de Cambios en la Posición Financiera: Tradicionalmente se ha considerado que con la elaboración de estados que muestren los resultados de las operaciones de una entidad por un período determinado y su situación financiera a

una fecha dada, se da cumplimiento al principio de revelación suficiente. Sin embargo, se ha hecho posible palpar la necesidad de información adicional que refleje directamente las fuentes y orígenes de los recursos a que acude la entidad, así como la aplicación o empleo de dichos recursos en el mismo periodo; o expresado en otros términos, los cambios ocurridos en la situación financiera de la entidad entre dos fechas.

Los principales objetivos de este estado son:

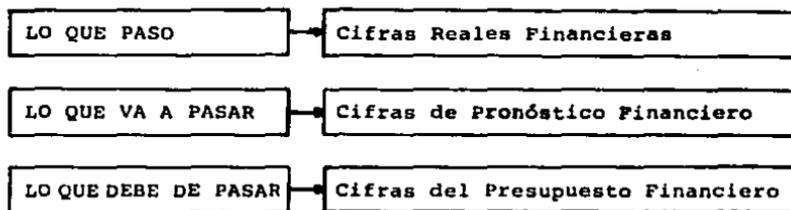
a) Resumir las actividades de una entidad económica en cuanto a financiamiento e inversión, mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del periodo.

b) Proporcionar información completa sobre los cambios en la situación financiera durante el periodo.

4) Pronóstico Financiero: Otro de los instrumentos con que se cuenta es el consistente en hacer pronósticos agregados generales de las futuras necesidades del activo para tener la certeza razonable de que se dispondrá de fondos para financiar los programas de inversión, puesto que un buen pronóstico de ventas es una base esencial para prever las necesidades financieras.

Es conveniente que el Administrador Financiero distinga entre cifras reales financieras, cifras del pronóstico financiero y cifras del presupuesto financiero, observando: ⁽⁵⁾

(5) PERDOMO Moreno, Abraham. "Planeación Financiera", Editorial ECASA, México: 1987, p.59



CUADRO 1.5

Clasificación de Pronósticos Financieros:



CUADRO 1.6

5) **Presupuestos:** El presupuesto consiste en la planeación que efectúa la Administración, de las operaciones futuras a corto y a largo plazo, de acuerdo con los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar, facilitando la coordinación de los departamentos que integran la institución, estableciendo procedimientos que le permitan controlar las operaciones, evaluar los resultados obtenidos y en caso de presen

tarse desviaciones, dictar las medidas correctivas necesarias a fin de lograr la optimización en la utilización de los recursos de la institución. De acuerdo a lo anterior, el presupuesto, junto con los procesos indispensables de planeación, coordinación y control, se convierten en un medio útil para que el organismo, con los recursos disponibles, obtenga la máxima eficiencia en la realización de las operaciones.

1.5 Etapas de la Planeación Financiera

Al hablar de Planeación, se deben considerar aspectos importantes como: el objetivo que se desea alcanzar, los medios necesarios para su consecución y los elementos con que cuenta la empresa para su logro.

De igual forma se deben desarrollar diversas opciones para lograr un objetivo, con base en el desarrollo de estudios técnicos de la situación actual, y posteriormente fijar el curso concreto de acción que tendrá que seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

Una sana Planeación, debe establecer: Misiones, Objetivos, Estrategias y Políticas, tendientes a la realización óptima de las diferentes funciones de la empresa, coordinando actividades, asignando recursos y salvaguardando los objetivos de la empresa.



CUADRO 1.7

Por lo que es necesario que comprenda una serie de etapas para alcanzar la meta y los resultados que se han previsto al hacer uso de las mismas.

Estas etapas son:

ETAPAS

1. Determinación de objetivos y formulación de políticas.
2. Investigación y obtención de información.
3. Predicción y formulación de operaciones a términos financieros.
4. Formulación y evaluación de alternativas.
5. Formulación de Presupuestos.
6. Control.

CUADRO 1.8

Las cuales se describen a continuación:

1. Determinación de Objetivos y Formulación de Políticas.

La palabra objetivo, implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones.

Un objetivo "representa lo que se espera alcanzar en el futuro, como resultado del proceso administrativo."⁽⁶⁾

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva, ya que dan su razón de ser a la empresa, es decir, lograr resultados de máxima eficiencia.

La determinación de lo que se pretende alcanzar, es el inicio de la planeación. Se considera que un objetivo financiero constituye el establecimiento de metas que la empresa se propone alcanzar para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos, por medio de objetivos específicos aplicables a determinados aspectos de la empresa.

Si la empresa consta de departamentos, estos tendrán objetivos particulares que ayudarán al logro del general.

Las políticas se determinarán según la necesidad de establecer guías generales de acción.

Estas pueden definirse como "criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes de campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, para formular, interpretar o suplir las normas concretas."⁽⁷⁾

La determinación de los objetivos y políticas financieras, deberán tener relación y estar sujetos a los objetivos y políticas generales de la empresa.

(6) REYES, ob. cit., p.108.

(7) Idem., p.168.

2. Investigación y Obtención de la Información Básica.

En esta etapa es necesario que cuando los objetivos y metas deseadas estén plenamente determinados, se recabe toda la información que se considere necesaria para el desarrollo de las alternativas; dicha información se obtendrá de fuentes internas o externas relativas al pasado.

Es conveniente que la información sea confiable, pues será la que sirva de base para la interpretación y análisis de la realidad de la empresa y de esta manera poder formular los pronósticos.

3. Predicción y Formulación de las Operaciones en Términos Financieros.

El término planeación implica una apreciación hacia el futuro, por medio de la cual se selecciona el camino adecuado para alcanzar la meta elegida que la empresa se ha propuesto.

Esto se realiza por medio de un análisis de las diferentes alternativas, lo cual indica la única forma en que el ejecutivo actúa para maximizar las probabilidades de éxito.

Esta etapa es el punto de partida para predecir los factores variables que puedan tener influencia decisiva en los resultados que la empresa ha pensado realizar en un periodo determinado.

4. Formulación y Evaluación de Alternativas.

Los cursos alternativos de acción resuelven el problema

de como lograr la más eficiente adaptación posible de los me
dios al fin.

En esta etapa se elaborarán las alternativas o cursos -
de acción que pueden seguirse para alcanzar los objetivos de
seados, esto se hace en base a la información analizada.

Es conveniente contar con diversos caminos para lograr
el fin, es decir, con cursos de acción entre los que podemos
escoger, o que podamos cambiar o alterar según las circuns-
tancias.

El resultado de la investigación de las alternativas po
sibles, ayuda a seleccionar los cursos más propios de entre
los caminos que es posible tomar.

De las alternativas evaluadas se elegirá la mejor; esta
selección estará basada en los objetivos, por lo cual será -
necesario considerar e identificar factores limitadores o es
tratégicos del problema a resolver.

En esta etapa es importante estudiar profundamente las
alternativas o alternativa más convenientes y así poder lo-
grar los objetivos que se pretenden alcanzar.

5. Formulación de Presupuestos.

Esta etapa se considera quizá la más importante de la -
planeación financiera, ya que es el punto culminante de la -
misma.

Los presupuestos constituyen la herramienta principal,
expresando numéricamente los objetivos de la empresa, son -

utilizados como instrumento de medición, al querer evaluar - la productividad que se está obteniendo en el manejo del negocio comparando los resultados obtenidos contra lo presu - puestado.

6. Control.

El control evalúa las decisiones una vez que se han to mado.

Cuenta con 4 fases que son:

- Pronosticar los resultados de las decisiones en forma de medidas de rendimiento.
- Reunir la información sobre el rendimiento.
- Comparar el rendimiento real con el pronosticado.
- Cuando se descubre que una decisión es deficiente se busca el procedimiento que la causó y corrige sus con secuencias, donde es posible."⁽⁸⁾

Este término significa "delinear un procedimiento para preveer o detectar los errores o las fallas, así como para - prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad."⁽⁹⁾

Se considera el paso final en el proceso de Planeación Financiera; es el control del plan aprobado.

Esta última etapa coordina, evalúa y controla día a - día, todas las operaciones relacionadas con los objetivos - planeados; es decir, el sistema de control compara la actua ción real con el plan.

(8) PERDOMO, ob. cit., p.7.

(9) Idem., p.6.

1.6

Presupuestos

El Proceso de Planeación se ha dividido, tradicionalmente, en Planeación a Corto, Mediano y Largo Plazo. Históricamente, este proceso estaba perfectamente delimitado por una temporalidad dada en forma un tanto arbitraria, ya que no existía fundamentación alguna para ello. Así el corto plazo era todo lo comprendido hasta un año; el mediano plazo de más de uno hasta tres años y el largo plazo a más de tres años. En cambio otros consideraban el mediano plazo hasta cinco años y el largo plazo a más de cinco.

Independientemente de cual sea la justificación o fundamentación de esta división, el corto plazo abarca todo aquello que pasará en el futuro cercano, y dada la variabilidad del medio de los negocios existentes en la actualidad, es de difícil determinación. Sin embargo planear sigue siendo una necesidad en los negocios, la cual, mientras más profunda, científica y soportada por análisis y estudios técnicos, mejores resultados aportará.

Desde que el hombre existe, ha reconocido la urgencia de proveer sus necesidades y a través del tiempo, ésta previsión fue evolucionando hasta aparecer en forma organizada, y esto dió como resultado "El Presupuesto", el cual es una de las herramientas más importantes de la planeación a corto plazo, y, como resultado de éste, el "Flujo de Efectivo".

1.6.1 Conceptos y Definiciones

Cada autor tiene su propio concepto o definición sobre lo que es un Presupuesto:

Según Robert W. Johnson, "Un presupuesto no es otra cosa más que un plan por escrito, redactado en términos de unidades, dinero, o ambos."⁽¹⁰⁾

Se trata de un modelo que refleja el efecto de diversos niveles de actividad (insumos) sobre los costos, ingresos y flujos de efectivo (resultados).

Otro concepto es: "Presupuesto es un Método de Planeación Financiera; conjunto de estimaciones programadas fundadas en bases estadísticas, de las condiciones de operación y resultados financieros a obtener, que prevalecerán en periodos futuros dentro de una empresa pública, privada, social o mixta."⁽¹¹⁾

Otro autor nos dice: "Un presupuesto es, simplemente, - un plan financiero. Es un plan que detalla cuántos fondos se asignarán para el pago de mano de obra, materiales, bienes - de capital, etc., y también, cómo serán obtenidos dichos fondos. Así mismo, se utilizan para ejercer control sobre las - operaciones de los departamentos de la empresa. Por lo tanto, los presupuestos son una herramienta de la gerencia para planear y controlar."⁽¹²⁾

(10) JOHNSON, Robert W. "Administración Financiera", Editorial CECSA, México: 1984, p.237.

(11) PERDOMO, ob. cit., p.65.

(12) HAIME Levy, Luis. "Planeación Financiera", Ediciones - Fiscales ISEF, México: 1989, p.107.

El proceso presupuestal es un método para implementar - las operaciones de la empresa; es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer, para cumplir con un trabajo de la mejor forma. No se debe pensar que el presupuesto es un - arma para limitar los gastos: sino que es una herramienta pa - ra obtener el más productivo uso de los recursos de la empre - sa.

Se puede establecer que:

Presupuesto es la estimación anticipada de las activida - des de una entidad económica en un período dado, valiéndose de todos sus recursos disponibles, obteniendo cifras lo más exactas posibles, para controlar sus operaciones, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Los presupuestos vienen a ser un distintivo de las em - presas modernas, un concepto básico de la contabilidad admi - nistrativa y un medio fundamental de llevar a cabo las fun - ciones de planeación y control.

En la actualidad los presupuestos nacen con la necesidad de proveer y controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal del desarrollo económico en gene - ral, consecuencia de un avance tecnológico más de los muchos que hasta hoy se han desarrollado.

Tiene como fin establecer normas con apego a las notas establecidas por la empresa, para medir y evaluar su activi - dad económica futura, obteniendo el máximo beneficio con el

mínimo de esfuerzo y costo, enfocando su atención en las diferencias obtenidas con respecto a las metas planeadas, para localizar deficiencias, corregirlas y evitarlas.

Su concepto aclara cuales pueden ser los objetivos de éstos: ya que es una herramienta de planeación para que los recursos de la empresa sean óptimamente aprovechados por la administración de las misma. Son elementos que permiten anticiparse a cambios y adaptarse a ellos.

1.6.2 Clasificación de los Presupuestos

Los Presupuestos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Esta puede hacerse desde diversos puntos de vista:

1. De acuerdo con los niveles que muestra	{	Presupuesto Flexible o Dinámico
		Presupuesto Estático o Fijo
		Presupuesto por Asignación
2. De acuerdo con las principales funciones de la empresa	{	Presupuesto de Ventas
		Presupuesto de Producción
		Presupuesto de Finanzas
3. De acuerdo con la amplitud de los datos que muestra	{	Presupuestos Sintéticos
		Presupuestos Analíticos

CUADRO 1.9

Según Perdomo Moreno, Abraham, se clasifican: (13)

- | | | |
|--|---|--|
| 1. Por el tipo de Empresa | { | Presupuestos Públicos
Presupuestos Privados
Presupuestos Mixtos |
| 2. Por su Contenido | { | Presupuestos Básicos y Principales
Presupuestos Secundarios o Auxiliares |
| 3. Por su Duración | { | Presupuestos Cortos
Presupuestos Medianos
Presupuestos Largos |
| 4. Por su Valuación | { | Presupuestos Estimados
Presupuestos Estándar o Normales |
| 5. Por el sistema de Costos | { | Presupuestos Absorbentes
Presupuestos Marginales |
| 6. Por su Forma | { | Presupuestos Fijos
Presupuestos Flexibles |
| 7. Por su reflejo en los Estados Financieros | { | Presupuestos de Aplicación Financiera
Presupuestos de Resultados
Presupuestos de Origen y Aplicación de Recursos
Presupuestos de Costos |
| 8. Por su Finalidad | { | Presupuestos por Programas
Presupuestos de Promoción
Presupuestos de Aplicación
Presupuestos de Fusión |
| 9. Por su empresa Matriz y Sucursales | { | Presupuestos de Casa Matriz
Presupuestos de Sucursales
Presupuestos Consolidados |
| 10. Por Base Cero | { | Presupuesto Base Cero Absoluto
Presupuesto Base Cero por Medio de Paquetes de Decisión |

- | | | |
|--------------------------------|---|--|
| 11. Por su
Formulación | { | Presupuestos Previos
Presupuestos Definitivos
Presupuestos Maestros o Tipo |
| 12. Por su
Aspecto Formal | { | Conceptos
Cifras |
| 13. Por su
Aspecto Material | { | Encabezado
Cuerpo
Pie |
| 14. Por la
Moneda | { | Presupuestos en Moneda Nacional
Presupuestos en Moneda Extranjera |

CUADRO 1.10

Para Luis Haime Levy "son varios los tipos de presupuetos que se pueden generar e implementar en una empresa; ya - que dependerá del tamaño de la misma y de las necesidades de la administración, los que se requieran aplicar.

Los más importantes tipos los contempla en el siguiente cuadro; y se describen brevemente a continuación:

PRESUPUESTOS	{	De Operación De Inversiones Permanentes (activos fijos) Presupuesto Financiero
---------------------	---	---

CUADRO 1.11

Presupuesto de Operación:

Es el de utilización más frecuente y debe ser preparado tomando como base la estructura de la organización involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área - en la consecución de los objetivos planteados en el presupuesto. Este predeterminará las operaciones de la empresa, es decir, se estarán presupuestando las ventas, compras, gastos, pagos de mano de obra, etc., hasta llegar al resultado (utilidad o pérdida) que los mismos arrojen.

Presupuesto de Inversiones Permanentes:

Se le conoce también como Presupuesto de Capital y está relacionado con la adquisición, venta y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del de operación, incorporando su resultado al presupuesto financiero. Para elaborarlo se debe justificar la inversión, a través del análisis y evaluación de proyectos de inversión.

Presupuesto Financiero:

Es la planeación de la estructura financiera de la empresa, entendiéndose por ésto la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas bajo la que debe funcionar la empresa. En este presupuesto se pronostican las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de fondos, presupuesto de caja y las necesidades probables de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo, o bien, la amortización parcial o total de los créditos ban

carios, así como las nuevas aportaciones de capital que se puedan requerir." (14)

1.6.3 Características

Los Presupuestos deben de reunir ciertos requisitos y características como son:

- Sus bases deben ser fehacientes, ya que las cifras presupuestadas deberán fundamentarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas.
- Deben ser específicos, concretos y objetivos.
- Las metas fijadas deben ser alcanzables.
- Su periodicidad debe ser uniforme.

Es por tanto que el presupuesto general viene a ser la expresión del plan maestro de operaciones de administración, por ser un compendio formalizado de los objetivos de la compañía y de los medios con que cuenta para lograrlos. El proceso presupuestal obliga a todos los niveles de la administración a mirar hacia el futuro, ya estar preparados para hacer frente a las condiciones cambiantes; para ello debe considerarse la característica de flexibilidad en el presupuesto y establecer éste a diversos niveles de operación de tal manera que se adapten a las múltiples circunstancias que puedan sucederse con la finalidad de que puedan considerarse como un auxiliar digno de confianza, independientemente de situaciones especiales.

(14) HAIME, ob. cit., p.108, 109.

Los presupuestos proporcionan un análisis detallado de los ingresos y de los desembolsos respecto de las características importantes de actividades que desarrolla una empresa.

Forma parte de un proceso más amplio, el cual engloba la planeación y el control financiero. Este incluye la formulación de un plan que detalle los ingresos y la forma en que se gastarán los fondos en mano de obra, materiales, bienes de capital, etc., así como una serie de revisiones periódicas en las que se comparan las cifras presupuestadas contra las cifras reales. De este modo, el proceso presupuestal es una herramienta de la administración que se usa tanto para planeación como para control.

"Este proceso es un método para mejorar las operaciones; es un esfuerzo continuo encaminado a especificar lo que debe hacerse a fin de que el trabajo se complete en la mejor forma posible. La preparación de presupuestos corporativos no debe concebirse como un instrumento para limitar los gastos; en vez de ello, debe considerarse como una herramienta para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de la empresa." (15)

El presupuesto requiere un conjunto de normas de ejecución o metas que se puedan comparar con los resultados reales; este proceso se denomina control de los planes. Es un procedimiento de vigilancia, revisión y valoración continua del rendimiento, respecto a normas establecidas con anterioridad.

(15) WESTON, J. Fred, "Finanzas en Administración", vol. 1, Editorial Interamericana, México: 1985, p.257.

"Un buen sistema de control presupuestario incluye cada una de las operaciones que celebrará la empresa dentro de un periodo establecido, mismo que ha sido determinado conforme a los siguientes factores:

1. Periodo que abarca la Rotación de Inventarios: para el efecto, es necesario coordinar el periodo del presupuesto con el ciclo rotativo de inventarios, haciendo hincapié en - que las necesidades de temporada y las variaciones estaciona les hacen alterar las ventas y éstas, los inventarios.

2. Métodos de Financiamiento: si la empresa tiene créd itos de instituciones bancarias, los vencimientos nos determi narán el periodo del presupuesto.

3. Condiciones del Mercado: si las condiciones son in - ciertas debido a situaciones inestables en los campos econó mico, político y social, se aconseja que el periodo del pre supuesto sea corto; por el contrario, si la condición del - mercado es regular y estable, el periodo del presupuesto pue de ser largo.

4. Duración del Periodo Contable: es práctico y conve - niente elaborar el presupuesto conforme al ejercicio conta - ble, debiéndose terminar ambos en la misma fecha; por lo re gular, el periodo del presupuesto es de un año, dividido en trimestres, y, éstos, en meses."(16)

El presupuesto deberá abarcar un periodo de tiempo lo -

(16) PERDOMO, ob. cit., p.73.

suficientemente amplio como para permitir una planeación efectiva.

Comúnmente se elaboran a largo y a corto plazo. Los primeros abarcan periodos no mayores de cinco años, en los que podrá fluir el ciclo económico de la empresa, y los segundos comprenderán lapsos no mayores de un año.

Cuando se consideran planes para expansión de la planta, administración de pasivos a largo plazo y para políticas de dividendos, es necesario elaborar presupuestos a largo plazo que se extiendan por un periodo de cinco a diez años.

La planeación del financiamiento e inversión a corto plazo de las compras, de los pagos de mano de obra, etc., generalmente se modelan en un presupuesto a un año.

Hacer estimaciones por un periodo mucho mayor de un año involucra grandes riesgos de error en dichas estimaciones.

Entre más largo sea el periodo, mayor es la probabilidad de que nuestros planes se vean afectados por factores tales como:

- Condiciones económicas.
- Aparición de productos competitivos.
- Cambios en los gustos de nuestros clientes o consumidores.

Pero una desventaja del presupuesto a largo plazo es precisamente el tiempo que abarca, debido a la imprecisión de los datos y su difícil valoración. Por lo que resulta más

práctico y eficiente la planeación de presupuestos a corto plazo, aunque significa un costo mayor por la investigación de todos los elementos.

También existen desventajas de tener un presupuesto para un periodo demasiado corto. Se corre el peligro de no tomar en cuenta eventos importantes que puedan ocurrir poco - después de concluido el periodo cubierto por el presupuesto; es decir, planear ventas y utilidades para el mes de enero, con el riesgo de no tomar en cuenta una acumulación de inventarios que se requiera para el mes de febrero, o no considerar la liquidación de un préstamo bancario que venza en el mes de marzo.

Cuando los periodos de tiempo son demasiado cortos pueden existir factores tales como:

- Una huelga en la localidad.
- Una campaña de publicidad de un competidor que afecten las ventas.

Estos factores se nivelan si se considera un periodo de tiempo mayor por lo cual las ventas que se pronostiquen para tres meses serán más cercanas a la realidad que un pronóstico de ventas para la siguiente semana.

1.6.4

Principios

Los presupuestos se preparan para cumplirse; y para que éstos alcancen su fin, se requiere aplicar una serie de principios, los cuales servirán de base para que el presupuesto

reúna las características que le permitirán su viabilidad, - lo cual dará una mayor certidumbre en su elaboración y seguimiento:

"Dichos principios son:

a) Principio de la Precisión

Cuantificar lo más exacto posible cada partida del presupuesto.

b) Principio de la Participación

Involucrar a los participantes del presupuesto, tanto en su elaboración, como en su control, dará mejores resultados.

c) Principio de la Unidad

Considerar a la empresa como un todo integral, como una unidad funcional.

d) Principio de la Contabilidad

Es importante tener definidas las áreas o departamentos de la empresa y establecer un sistema contable congruente, tanto para elaborar el presupuesto como para su control.

e) Principio de la Costeabilidad

Es importante elegir la mejor alternativa, conociendo la repercusión que va a tener, es decir, tener conciencia de lo que cuesta.

f) Principio de la Flexibilidad

Un presupuesto rígido no es útil. Es necesario adaptar

lo a la realidad.

g) Principio de la Confianza

Fundamental para los que elaboran y controlan el presupuesto.

h) Principio de la Predictibilidad

Los presupuestos son estimaciones, por lo tanto, hay que predecir.

i) Principio de la Determinación Cuantitativa

Todas las estimaciones, predicciones, pronósticos, etc., se deben traducir a números, unidades y valores, para que el presupuesto sea evaluable, controlable y útil.

j) Principio de la comunicación efectiva en todos sentidos

Todos los involucrados deben tener amplia y efectiva comunicación, tanto del jefe hacia los subordinados, como a la inversa.

k) Principio de Autoridad y Responsabilidad

El coordinador del presupuesto debe tener la autoridad formal y moral para ejecutarlo y, al mismo tiempo, debe ser el único responsable de su funcionamiento. Por lo tanto a esta persona, se le tendrá que otorgar la autoridad completa y un apoyo total de sus superiores.

l) Principio de la Coordinación de Intereses

El responsable del presupuesto deberá ser también un -

conciliador, porque tendrá que resolver los conflictos naturales entre las distintas áreas por sus particulares intereses, muchas veces en oposición.

m) Principio de Reconocimiento

Un reconocimiento o una palabra ayudará en gran medida para el éxito del presupuesto.

n) Principio de las Excepciones

Habrà de considerarse que nada es absoluto. Las excepciones hay que considerarlas como tales, y no derrumbar el proyecto por ellas.

o) Principio de las Normas

Todo juego tiene sus reglas. Mientras mejor se conozcan funcionarán mejor. Pero antes hay que establecerlas, después conocerlas y por último, explicarlas y aceptarlas."(17)

Estos principios los podemos resumir en un cuadro de la siguiente manera:

Principio de la Precisión.
 Principio de la Participación
 Principio de la Unidad
 Principio de la Contabilidad
 Principio de la Costeabilidad
 Principio de la Flexibilidad
 Principio de la Confianza
 Principio de la Predictibilidad

(17) HAIME, ob. cit., p.110, 111, 112.

Principio de la Determinación Cuantitativa
 Principio de la Comunicación Efectiva en todos Sentidos
 Principio de Autoridad y Responsabilidad
 Principio de la Coordinación de Intereses
 Principio de Reconocimiento
 Principio de las Excepciones
 Principio de las Normas

CUADRO 1.12

1.6.5 Ventajas y Desventajas

Ventajas:

1. Ayudan a la toma de decisiones con la probabilidad - de mayor éxito y rapidez.
2. Aumentará la productividad del capital ya que al co conocer las diversas alternativas, se decidirá por la de ma yor utilidad.
3. La empresa aprovecha al máximo los recursos con que cuanta a través del control de sus erogaciones.
4. Equilibra la autoridad delegada y la responsabilidad exigible a los distintos niveles de mando.
5. Existe un ambiente de seguridad entre los directivos porque se ha planeado todo, sólo faltará vigilar la ejec ción del plan, lo cual es mucho más fácil que improvisar de cisiones.

6. Presenta la oportunidad de despertar el entusiasmo y espíritu de iniciativa en el personal, al darle a conocer los objetivos que se persiguen a través del plan.

7. Los diferentes elementos que intervienen en la empresa tratan de obtener la máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo, tiempo y costo, por lo que la empresa recibe el mayor beneficio.

Desventajas:

1. Resulta costoso y tardado el adiestramiento del personal que interviene en la planeación y ejecución de los presupuestos.

1.6.6 Preparación y Planeación

La relación que existe entre el presupuesto y la planeación, se esboza en el cuadro 1.13, que a continuación se explica:

"Los Presupuestos son una parte de la actividad total de la planeación de la empresa; por lo tanto, deben comenzar con el establecimiento de las metas y objetivos de la empresa; este recuadro determina la segunda parte de la figura, la cual se refiere al plan corporativo a largo plazo. Al desplazarse hacia abajo, un segmento del plan corporativo a largo plazo incluye al pronóstico de ventas a largo plazo. Este pronóstico requiere la determinación del número y tipos de productos que se manufacturarán tanto en el presente, como

PANORAMA GENERAL DEL PROCESO PRESUPUESTAL TOTAL

Metas y Objetivos Corporativos
 ↓
 Plan Corporativo a Largo Plazo
 ↓
 Pronóstico de Ventas a Largo Plazo
 ↓
 Estrategia de la variedad de productos
 ↓
 Pronóstico de Ventas a Corto Plazo
 ↓

Normas de manufactura Presupuesto de producción Presupuesto de materiales Presupuesto de personal Presupuesto de gastos de capital	Políticas de mercadotecnia Presupuesto de publicidad Presupuesto de ventas	Políticas de investigación y de administración gral. Presupuesto de investigación Presupuesto del personal ejecutivo	Políticas de control financiero Presupuestos de productos Presupuestos de las sucursales Presupuestos regionales
--	--	--	---

↓
 Estados Financieros Presupuestados
 Flujos de Efectivo
 (presupuesto de efectivo)
 Estado de Resultados
 Balance General

CUADRO 1.13

en años futuros, de acuerdo con el plan a largo plazo, esto es, la estrategia de la combinación ó mezcla de productos.

Los pronósticos y los presupuestos a corto plazo se formulan dentro del marco del plan a largo plazo. Se podría comenzar con un pronóstico de ventas que cubriera seis meses o un año. Este pronóstico proporciona una base, y de él depende de la amplia variedad de políticas que se indican en la parte inferior del cuadro.

Primero, se escogen las normas de manufactura que cubran la elección de los tipos de equipo, la distribución física de la planta y las disposiciones para la producción en línea. Además, debe considerarse el tipo de durabilidad de los productos y sus costos asociados.

Segundo, debe formularse un amplio conjunto de normas de mercadotecnia. Estas políticas se relacionan con el desarrollo de la propia organización de ventas de la empresa en comparación con el uso de organizaciones externas de ventas; el número de agentes de ventas y el método mediante el cual serán compensados; las formas, los tipos y el monto que se invertirá en las campañas de publicidad, y otros factores.

Tercero, deben determinarse las políticas de investigación y de administración general. Las primeras se relacionan con el énfasis relativo sobre la investigación básica en comparación con la investigación aplicada y las áreas de productos preferidas por ambos tipos de investigación.

Cuarto, deben establecerse políticas financieras.

Las cuatro políticas principales deben establecerse si multáneamente, puesto que cada una afecta a las demás.

Aquí se centrará la atención en las políticas de control financiero, pero es importante tener en cuenta la interdependencia que existe entre las políticas financieras y - otras políticas." (18)

El punto de partida en la elaboración del Presupuesto General, lo constituye el presupuesto de ventas y a partir de él se derivan los presupuestos de producción, compras, - costos de ventas, gastos de operación, efectivo, etc.

El presupuesto de producción, sucede al presupuesto de ventas, el cual, es la base en la elaboración del plan presupuestal. Contiene las políticas de la empresa en cuanto al programa de distribución, es decir, la gama de productos a vender teniendo en cuenta la competencia, el grado de absorción del mercado, la capacidad de compra de la clientela, - etc.

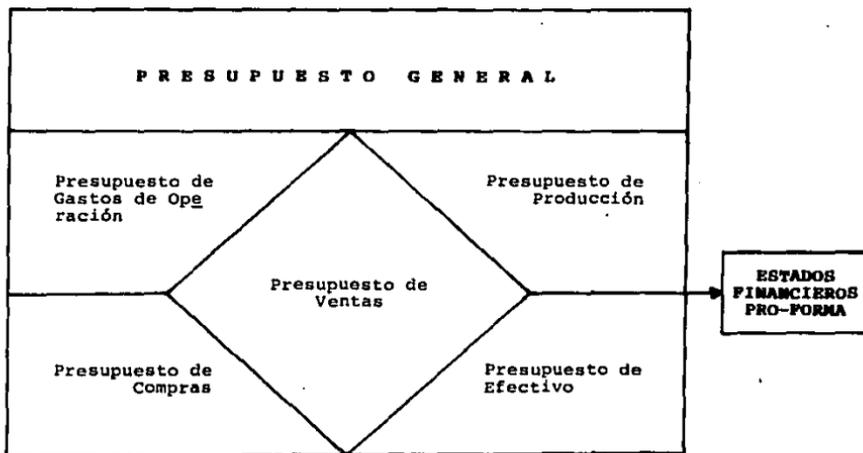
El presupuesto de ventas, es la base en la elaboración del plan presupuestal, es decir, es la base de todos los presupuestos de la empresa.

Incluye la meta de ingresos por la realización de los bienes que distribuye.

La culminación del procedimiento presupuestal es la pre

(18) WESTON, ob. cit., p.258, 259.

paración de los Estados Financieros Pro-Forma, que representan la posición de la compañía a una fecha en el futuro, si se llegaran a efectuar los planes hechos en el presupuesto de efectivo y en el estado de resultados Pro-forma; ya que ello permitirá revelar si los planes presentados en estos estados conducirán o no a la compañía a lo largo del camino trazado por la administración.



CUADRO 1.14

APENDICE

LA PRACTICA DEL PRESUPUESTO

APENDICE

LA PRACTICA DEL PRESUPUESTO

Para una mejor comprensión del tema, y a efecto de darle un peso mayor de la perspectiva, se decidió incluir un Capitulo Presupuestal, el cual transcribimos a continuación.

"Antes de entrar de lleno en la elaboración de un presupuesto, vale la pena recordar algunos elementos de importancia para el efecto:

a).- Debe ser el director o gerente general, o bien, el director o gerente de finanzas, o a falta de ellos, el gerente de administración o contador general, el responsable de la elaboración e implementación de los presupuestos.

b).- De ser posible, formar un Comité presupuestal responsable de la elaboración e implementación del presupuesto.

c).- Involucrar al mayor número de personas en la elaboración e implementación del presupuesto, pero sin olvidar que sólo hay un responsable.

d).- El presupuesto debe ser preciso, claro y conciso; es, decir, no debe tener ambigüedades, debe estar íntegramente cuantificado y generar del mismo resúmenes que permitan analizar fácilmente la información obtenida.

e).- Debe cubrir la totalidad de las operaciones de la empresa y no sólo lo que se considere como relevante.

f).- Confiar en el presupuesto y utilizarlo.

Recordado lo anterior, se procederá a plantear un caso presupuestal y su resolución, el cual tratará de ejemplificar toda la teoría expuesta hasta el momento para su mejor utilización.

CASO PRESUPUESTAL

Durante el mes de octubre del presente año (la empresa tiene un ejercicio que va de enero a diciembre de cada año), el dueño de la empresa (considerada como pequeña empresa y, por lo tanto, con una estructura organizacional reducida,) decidió solicitar a su contador general que le presentase un estado de resultados y un balance general, basado en datos históricos hasta septiembre del año y proyectado para el mes de diciembre de este año, 19X0. El director dueño de la empresa, recibió los siguientes informes:

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19X0

(Nueve meses históricos y tres meses estimados)

(Miles de pesos)

Ventas Netas	\$	155,000
Costo de Ventas		<u>133,000</u>
Utilidad Bruta		22,000
Gastos de Operación		<u>9,000</u>
Utilidad en Operación		13,000
Gastos Financieros		<u>800</u>
Utilidad antes de Impuestos		12,200
Impuesto Sobre la Renta (35%)		<u>4,270</u>
Participación de Utilidades a Trabajadores (10%)		<u>1,220</u>
UTILIDAD DISTRIBUIBLE NETA	\$	<u><u>6,710</u></u>

BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19X0

(Nueve meses históricos y 3 meses estimados)

(Miles de Pesos)

ACTIVOACTIVO CIRCULANTE

Caja y Bancos	10,000	
Cuentas por Cobrar	\$ 57,300	

Inventarios:

Materias Primas	\$ 3,900	
Producción en Proceso	10,300	
Productos Terminados	<u>14,288</u>	28,488

Otras Cuentas por Cobrar	<u>2,000</u>	\$ 97,788
--------------------------	--------------	-----------

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

A Costo de Adquisición	\$150,000	
Depreciación Acumulada	<u>57,500</u>	<u>92,500</u>

ACTIVO TOTAL		<u>\$190,288</u>
---------------------	--	-------------------------

PASIVOCORTO PLAZO

Proveedores	\$ 57,888	\$ 64,288
Impuestos por Pagar	<u>6,400</u>	

LARGO PLAZO

Acreeedores Diversos		<u>10,000</u>
----------------------	--	---------------

PASIVO TOTAL		\$ 74,288
---------------------	--	------------------

CAPITAL CONTABLE

Capital Social	\$108,000	
Utilidades Acumuladas	<u>8,000</u>	<u>116,000</u>

PASIVO Y CAPITAL		<u>\$190,288</u>
-------------------------	--	-------------------------

El dueño de la empresa estudió las cifras anteriores jun to con su contador e hizo algunos cálculos rápidos:

Porcentaje de utilidad neta contra ventas, después de impuestos:

$$6,710/155,000 = 4.33\%$$

Porcentaje de utilidad neta contra capital contable (in versión de accionistas):

$$6,710/116,000 = 5.78\%$$

(El dueño pensaba ¿"tendría mejor rendimiento invirtien do en valores de renta fija"?)

Porcentaje de utilidad neta contra activo total:

$$6,710/190,288 = 3.53\%$$

(¿"Pagaré este rendimiento la tasa de interés que yo le pago al banco"?)

Después de analizar estas cifras con el contador, llega ron a la conclusión de que con cualquier cosa desaparecería su pequeña utilidad; lo cual podría suceder por alguna de las causas siguientes:

- a) Si la competencia lo obligara a reducir sus precios.
- b) Si concedía un pequeño aumento adicional a los incre mentos normales de mano de obra.
- c) Si fuese necesario trabajar mayor número de horas ex tras para compensar la disminución en la eficiencia productiva.
- d) Si el impuesto predial, derechos por consumo de agua

o energía eléctrica o las primas de seguro sufriesen un aumento considerable.

e) Si la inflación fuera superior a lo planeado.

f) Cualesquiera otra de las muchas variables posibles.

El contador y el dueño discutieron ampliamente las cifras y resultados, así como la precaria situación económica de la empresa. El contador le sugirió que implementase un plan de utilidades, como resultado de la elaboración y aplicación de un presupuesto detallado de las operaciones de la empresa. El dueño, entre iracundo y sarcástico, le contestó que su empresa era demasiado pequeña para darse el lujo de aplicar algo tan costoso y complicado como lo es un presupuesto, apoyando lo anterior en que un proyecto así acabaría con las exiguas utilidades arrojadas por el estado de resultados. Con toda calma, el profesional rebatió esa posición derrotista, aduciendo que una inversión en un presupuesto debería justificarse sólo con un aumento en las utilidades o reducción de los costos actuales. Si un presupuesto sencillo y simple no lograba más que cubrir su propio costo, no debería ser aplicado. Pero trató de convencerlo de ésto, señalándole algunas razones por las que él creía se habían obtenido malos resultados, las cuales se pudieron haber evitado si se hubiese contado con un presupuesto cuidadosamente elaborado que fuese la guía de las operaciones de la empresa ya planeadas en el mismo. Las razones que el contador dió, fueron las siguientes:

1. No se había elaborado un pronóstico adecuado de las ventas. La estimación inicial de ventas (calculadas de forma intuitiva y sin base alguna), había generado una insuficiencia en la producción del primer trimestre y un exceso para el segundo. Durante el tercer, el nivel de ventas se mantuvo, pero la empresa perdió oportunidades al principio, por que no sabía cual sería el comportamiento del mercado, que dando en descubierto ya avanzado el trimestre y teniendo que trabajar horas extras sumamente costosas. El aumento en la producción no satisfizo la demanda, por lo que se recibieron cancelaciones de pedidos por más del 15% de los recibidos.

2. Las variaciones drásticas en los volúmenes de producción generaron capacidad ociosa; el costo de ésto afectó fuer temente a las utilidades.

3. La planta de empleados asciló entre 5 y 25 obreros, además de las mencionadas horas extras excesivas pagadas a sobrecosto; adicionalmente, el costo de capacitación rápida del nuevo personal fue excesivo y la productividad disminuyó por la inexperiencia del personal nuevo.

4. En varias ocasiones se tuvieron que pedir créditos de emergencia al blanco, por no haber planeado los flujos de efectivo periódicos; ésto generó costos adicionales en el fi nanciamiento por las tasas contratadas y por los plazos apa rentemente superiores a los que realmente se necesitaron.

Después de escuchar estos razonamientos, el dueño de la

empresa autorizó al contador para que reuniese la información mínima indispensable para estructurar un presupuesto sencillo y que incluyese los planes que el empresario tenía para su negocio para el siguiente ciclo.

Para iniciar, le solicitó al gerente general le diese sus metas mínimas a alcanzar en utilidades: éstas fueron del 18% sobre las ventas netas, después de impuestos, le informó que deseaba obtener una utilidad sobre su inversión promedio de cuando menos el 20% después de impuestos.

Con esta información, el contador elaboró un plan de acción para poder estructurar él mismo el presupuesto:

1. Solicitar al Único vendedor de la empresa que formule un detallado y cuidadoso pronóstico de ventas, para someterlo a la autorización del gerente general. Como en todo presupuesto, el pronóstico de ventas sería la base de elaboración del mismo.

2. Obtener del jefe de producción (un obrero que empezó en la empresa hace 20 años como tal y que ahora es el jefe de producción) todas las especificaciones del producto para poder determinar con exactitud el costo de materiales y necesidades de materias primas.

3. Obtener del jefe de producción información suficiente sobre el proceso de producción, incluyendo tiempo de mano de obra, costos por hora de los salarios de obreros y los gastos indirectos de producción.

4. Revisar toda la información obtenida con el dueño-gu

rente, así como las estimaciones de gastos de venta, administrativos y financieros que él mismo obtendría.

Al ver el plan de acción el dueño estuvo de acuerdo con el contador, diciéndole que parecía razonable tanto el procedimiento como la forma de llevarlo a cabo, ya que el costo previsto para su elaboración no parecía excesivo; decidió ponerlo a prueba durante el siguiente ejercicio. La fecha programada para entregar el presupuesto con cifras preliminares era a finales de noviembre.

Acordado lo anterior, el contador platicó con el vendedor y al recibir sus pronósticos por trimestres, sobre las ventas para el ejercicio 19X1, los revisó y aprobó las siguientes cifras:

	P R O D U C T O		
	X	Y	TOTAL
Precio de Venta:			
1° Trimestre	\$ 4,000	6,200	
2° Trimestre	4,800	7,440	
3° Trimestre	5,760	8,930	
4° Trimestre	6,900	10,700	
Pronóstico de Ventas en Unidades:			
1° Trimestre	4,000	1,500	5,500
2° Trimestre	8,000	3,000	11,000
3° Trimestre	12,500	6,500	19,000
4° Trimestre	3,500	2,000	5,500
SUMAS	<u>28,000</u>	<u>13,000</u>	<u>41,000</u>

El jefe de producción proporcionó la siguiente información:

MATERIAL DIRECTO UNITARIO Y COSTO DE ADQUISICION

Tipo de material	Unidad de material	Unidades de material por unidades de producto		Precio unitario material	Costo de material por unidades de producto	
		X	Y	\$	X	Y
A	Metro	2	2	300	600	600
B	Kilo		2	600		1,200
C	Parte	1	3	700	700	2,100
COSTO TOTAL UNITARIO DE MATERIAL					<u>1,300</u>	<u>3,900</u>

NOTA IMPORTANTE: Se estima que el costo de materiales variará en 20% trimestral.

MANO DE OBRA DIRECTA, TIEMPOS Y COSTOS POR HORA:

Depto.	Producción Unidades por hora		Horas por Unidad de producto		Tarifa por hora	Costo de mano de obra directa por unidad de producto	
	X	Y	X	Y	\$	X	Y
Corte	10	5	0.1	0.2	570	57	114
Ensamble	2.5	2	0.4	0.5	570	228	285
TOTALES			<u>0.5</u>	<u>0.7</u>		<u>285</u>	<u>399</u>

NOTA: Se estima que la mano de obra se incrementará en 22% trimestral.

El jefe de producción hizo una estimación de los gastos indirectos de producción anuales, siendo ésta la siguiente:

CONCEPTO

Mano de obra indirecta	\$ 1'200,000
Materiales indirectos	960,000
Energía eléctrica	600,000
Sueldos de supervisión	3'600,000
Mantenimiento de equipo	800,000
Diseño de investigación	1'730,000
Impuestos	480,000
Seguros	550,000
Depreciación de equipo	<u>15'000,000</u>
TOTAL	\$ <u>24'570,000</u>

De los gastos indirectos anteriores, se estima que cada departamento absorbe la siguiente proporción de los gastos:

PRENSAS	\$ 5'670,000
ENSAMBLE	<u>18'900,000</u>
TOTAL	\$ <u>24'570,000</u>

Gracias a la experiencia que el contador tiene por los años que lleva trabajando en la empresa, elaboró su propia estimación de los gastos de venta y administración. Esta estimación, sujeta a pequeñas correcciones por parte del director de la empresa, fue la siguiente para todo el año:

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u>
GASTOS DE VENTA:	
Salarios de ventas	\$ 2'800,000
Transportes y fletes	1'600,000
Publicidad	<u>1'000,000</u>
TOTAL DE GASTOS DE VENTA	\$ 5'400,000

GASTOS DE ADMINISTRACION:	
Salarios administrativos	\$ 4'000,000
Papelería y arts. oficina	500,000
Teléfono	200,000
Honorarios Profesionales	<u>1'500,000</u>
TOTAL DE GASTOS DE ADMON.	\$ <u>6'200,000</u>
TOTAL GASTOS DE OPERACION	\$ <u>11'600,000</u>

El contador decidió anotar toda la información que pudiese tener algún efecto sobre los planes de la compañía para el siguiente año, antes de proceder a la elaboración de planes detallados para el presupuesto. Los hechos relevantes fueron los siguientes:

1. La empresa produce sus dos modelos de productos para acumular inventarios. El inventario de productos terminados al iniciarse el periodo del presupuesto, el 1.º de enero de 19X1, se había calculado como sigue:

MODELO X	2,000 unidades
MODELO Y	2,000 unidades

El jefe de producción le informó que esperaba tener una existencia de productos terminados al finalizar el periodo, en diciembre de 19X1, como sigue:

MODELO X	4,000 unidades
MODELO Y	1,000 unidades

Agrogó que lo ideal sería que el inventario final de productos terminados al cierre de cada uno de los primeros tres trimestres fuese igual a una cuarta parte de las ventas pronosticadas para el siguiente trimestre, en cada modelo.

2. Se calculaba tener los siguientes materiales en existencia al 1o. de enero de 19X1:

MATERIAL A	4,000 unidades
MATERIAL B	1,000 unidades
MATERIAL C	3,000 unidades

Se planearon las compras de materiales para tener siempre lista una quinta parte del material que se había planeado emplear en el siguiente trimestre, al finalizar los primeros tres trimestres. Al 31 de diciembre de 19X1 se esperaba tener la siguiente existencia de materiales:

MATERIAL A	3,200 unidades
MATERIAL B	1,200 unidades
MATERIAL C	2,600 unidades

3. Se esperaba que los inventarios de producción en proceso se conservasen constantes. En esta forma el número de unidades en proceso al final de cualquier trimestre, no debería ser de mucha importancia y no se esperaba que sufriese cambios el valor señalado en el balance general al 31 de diciembre de 19X0.

4. La mano de obra directa debería incurrirse por trimestres, de acuerdo con el plan de producción, y podría variar con el volumen de producción. Se esperaba que los gastos indirectos se erogasen en cantidades iguales cada trimestre y serían fijos. Todos los gastos de mano de obra directa y los pagos en efectivo de ciertos gastos indirectos serían cubiertos en el propio trimestre en el que se incurrieron.

5. La depreciación sobre las propiedades, planta y equipo promediaban un 10% del costo de adquisición. Asimismo, se estimaba una revaluación de activos fijos de 50% adicional sobre su valor de adquisición, con depreciación anual del - 10% sobre esta cantidad, pero no deducible para efecto de impuestos. El cargo a resultados se haría a partir del siguiente ejercicio en que se lleve a cabo la revaluación.

6. Se esperaba que todos los gastos de operación se incurriesen en cantidades iguales cada trimestre, o sea que son gastos fijos, y serían cubiertos en efectivo en el propio trimestre al que correspondiesen.

7. Por lo general, se lograba cobrar el 40% de las cuentas por cobrar en el mismo trimestre en el que se generaron las ventas y el 60% restante en el siguiente trimestre.

8. El director de la empresa ya había discutido unos proyectos para la adquisición de equipo de producción que sería cubierto en efectivo en la forma siguiente:

1er. trimestre	\$ 20'000,000
2o. trimestre	10'000,000
3er. trimestre	7'000,000
4o. trimestre	<u>15'000,000</u>
TOTAL	\$ <u>52'000,000</u>

No se estimaba depreciación alguna sobre estas partidas durante 19X1.

9. Los impuestos acumulados sobre utilidades para el -

año 19X0 se pagarían en abonos trimestrales iguales. En el presupuesto se tomó en consideración la tasa normal de impuestos del 35% y del 10% de participación de utilidades a los trabajadores para 19X1.

10. La empresa tenía abierta una línea de crédito a corto plazo con el banco local, a una tasa del 65% anual, para poder hacer frente a sus necesidades, como por ejemplo, para cubrir sus existencias y financiar sus cuentas por cobrar. Los préstamos se le otorgaban en múltiplos de \$ 1'000,000 y se suponía que se podía tomar al principio del trimestre para el que se necesitaban. Se calculaba que el pago de los intereses se efectuaría en efectivo, al finalizar el trimestre del pago del préstamo, con base en el saldo insoluto de capital prestado, desde la fecha del préstamo o del último abono. La compañía deseaba tener un mínimo de \$ 1'000,000, en efectivo constantemente.

11. Los pasivos a diciembre de 19X0 se pagan en parcelas iguales durante 19X1.

12. Las compras a proveedores durante 19X1 se pagarán al final de cada trimestre en efectivo.

Con toda esta información recopilada, analizada, revisada y aprobada, el contador procedió a formular sus planes de trabajo:

PLAN 1. Pronóstico de ventas por trimestres, en unidades y

valores.

PLAN II. Producción presupuestada por trimestres en unidades.

PLAN III. Presupuesto de necesidades de materia prima por trimestres, en unidades.

PLAN IV. Presupuesto de compras de materias por trimestres, en unidades y valores.

PLAN V. Presupuesto de mano de obra directa por trimestres, en horas y valor.

PLAN VI. Presupuesto de gastos indirectos por trimestres, en valores y tasa de participación.

PLAN VII. Presupuesto de inventario de materias primas anual, en unidades y valores.

PLAN VIII. Presupuesto de inventario final de productos terminados anual, en unidades y valores.

PLAN IX. Presupuesto de gastos de operación anual, sólo en valores.

PLAN X. Presupuesto de costo de ventas anual, en valores.

PLAN XI. Presupuesto de flujo de efectivo, por trimestre, sólo en valores.

PLAN XII. Estado de resultados proforma, anual.

PLAN XIII. Estado de posición financiera proforma, anual.

ANEXO No. 1

PRESUPUESTO DE VENTAS TRIMESTRAL PARA EL AÑO 19X1.

Periodo	Producto X	Precio	Producto X	Producto Y	Precio	Producto Y
	Unidades	Unitario	Importe	Unidades	Unitario	Importe
1° trimestre.	4,000	4,000	16'000,000	1,500	6,200	9'300,000
2° trimestre.	8,000	4,800	38'400,000	3,000	7,440	22'320,000
3° trimestre.	12,000	5,760	72'000,000	6,500	8,930	58'045,000
4° trimestre.	3,500	6,900	24'150,000	2,000	10,700	21'400,000
Totales	<u>28,000</u>		<u>150'550,000</u>	<u>13,000</u>		<u>111'065,000</u>

	Total Unidades	Total Importe
1° trimestre	5,500	25'300,000
2° trimestre	11,000	60'720,000
3° trimestre	19,000	130'045,000
4° trimestre	5,500	45'550,000
Totales	<u>41,000</u>	<u>261'615,000</u>

ANEXO No.2

PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES, TRIMESTRAL, PARA 19X1.

Concepto	Primer Trimestre		Segundo Trimestre		Tercer Trimestre	
	Producto X	Producto Y	Producto X	Producto Y	Producto X	Producto Y
Inventario final del trimestre	2,000	750	3,125	1,625	875	500
Ventas presupuestadas	4,000	1,500	8,000	3,000	12,500	6,500
Necesidades totales para el trimestre	6,000	2,250	11,125	4,625	13,375	7,000
Inventario inicial	2,000	2,000	2,000	750	3,125	1,625
Producción requerida del trimestre	4,000	250	9,125	3,875	10,250	5,375

Concepto	Cuarto Trimestre		Total	Total
	Producto X	Producto Y	Producto X	Producto Y
Inventario final del trimestre	4,000	1,000	10,000	3,875
Ventas presupuestadas	3,500	2,000	26,000	13,000
Necesidades totales para el trimestre	7,500	3,000	36,000	16,875
Inventario inicial	875	500	8,000	4,875
Producción requerida del trimestre	6,625	2,500	30,000	12,000

ANEXO No. 3

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE MATERIALES PARA 19X1 (Unidades)

Concepto	Primer Trimestre			Segundo Trimestre		
	Mate- rial A	Mate- rial B	Mate- rial C	Mate- rial A	Mate- rial B	Mate- rial C
Inventario Final	5,200	1,550	4,150	6,250	2,150	5,275
Producción requerida	8,500	500	4,750	26,000	7,750	20,750
Suma	13,700	2,050	8,900	32,250	9,900	26,025
Inventario inicial	4,000	1,000	3,000	5,200	1,550	4,150
Material a comprar	9,700	1,050	5,900	27,050	8,350	21,875
	metros	kilos	partes	metros	kilos	partes

Concepto	Tercer Trimestre			Cuarto Trimestre			Total		
	Mate- rial A	Mate- rial B	Mate- rial C	Mate- rial A	Mate- rial B	Mate- rial C	Mate- rial A	Mate- rial B	Mate- rial C
Inventario final	3,650	1,000	2,825	3,200	1,200	2,600	18,300	5,900	14,850
Producción requerida	31,250	10,750	26,375	18,250	9,000	14,125	86,000	24,000	66,000
Suma	34,900	11,750	29,200	21,450	6,200	16,725	102,300	29,900	80,850
Inventario inicial	6,250	2,150	5,275	3,650	1,000	2,825	19,100	5,700	15,250
Material a comprar	28,650	9,600	23,925	17,800	5,200	13,900	83,200	24,200	65,600
	metros	kilos	partes	metros	kilos	partes	metros	kilos	partes

ANEXO No. 4

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE COMPRAS POR 19X1.

Trimestre	Material A			Material B		
	Unidades	Costo Unitario	Importe	Unidades	Costo Unitario	Importe
Primer	9,700	300	2'910,000	1,050	600	630,000
Segundo	27,050	360	9'738,000	8,350	720	6'012,000
Tercer	28,650	432	12'376,800	9,600	864	8'294,400
Cuarto	17,800	518	9'220,400	5,200	1,037	5'392,400
Totales	83,200		34'245,200	24,200		20'328,800

Trimestre	Material C			Total
	Unidades	Costo Unitario	Importe	
Primer	5,900	700	4'130,000	7'670,000
Segundo	21,875	840	18'375,000	34'125,000
Tercer	23,925	1,008	24'116,400	44'787,600
Cuarto	13,900	1,210	16'819,000	31'431,800
Totales	65,600		63'440,400	118'014,400

ANEXO No. 5

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE MANO DE OBRA PARA 19X1 (Horas e Importes)

Concepto	Primer Trimestre				Segundo Trimestre				Costo Total
	Pro-duc-ción	Tiempo Total Hrs.	Costo Uni-tario	Costo Total	Pro-duc-ción	Tiempo Total Hrs.	Costo Uni-tario	Costo Total	
PRENSA									
Producto X 6 min. cada unidad	4000	400	570	228,000	9125	912	695	634,188	
Producto Y 12 min. cada unidad	250	50	570	28,500	3875	775	695	538,625	
Subtotal		450		256,500		1688		1'172,812	

Concepto	Tercer Trimestre				Cuarto Trimestre				Totales	
	Pro-duc-ción	Tiempo Total Hrs.	Costo Uni-tario	Costo Total	Pro-duc-ción	Tiempo Total Hrs.	Costo Uni-tario	Costo Total	Tiempo	Importe
PRENSA										
Producto X 6 min. cada unidad	10250	1025	848	869,200	6625	633	1035	666,205	3,000	2'417,592
Producto Y 12 min. cada unidad	5375	1075	848	911,600	2500	500	1035	517,500	2,400	1'996,225
Subtotal		2100		1'780,800		1163		1'203,705	5,400	4'413,818

ANEXO No. 5

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE MANO DE OBRA PARA 19X1 (Horas e Importes)

Concepto	Primer Trimestre				Segundo Trimestre			
	Pro-duc-ción	Tiempo Total Hrs.	Costo Uni-tario	Costo Total	Pro-duc-ción	Tiempo Total Hrs.	Costo Uni-tario	Costo Total
ENSAMBLE								
Producto X 24 min. cada unidad	4000	1600	570	912,000	9125	3650	695	2'536,750
Producto Y 30 min. cada unidad	250	125	570	71,250	3875	1938	695	1'346,910
Subtotal		1725		983,250		5588		3'883,660
Gran total		2175		1'239,750		7276		5'056,472

Concepto	Tercer Trimestre				Cuarto Trimestre				Totales	
	Pro-duc-ción	Tiempo Total Hrs.	Costo Uni-tario	Costo Total	Pro-duc-ción	Tiempo Total Hrs.	Costo Uni-tario	Costo Total	Tiempo	Importe
ENSAMBLE										
Producto X 24 min. cada unidad	10250	4100	848	3'476,800	6625	2650	1035	2'742,750	12,000	9'668,300
Producto Y 30 min. cada unidad	5375	2678	848	2'278,576	2500	1250	1035	1'293,750	6,000	4'990,486
Subtotal		6787		5'755,376		3900		4'036,500	18,000	14'658,786
Gran Total		8887		7'536,176		5063		5'240,205	23,400	19'072,604

ANEXO No. 6**PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE GASTOS INDIRECTOS APLICADOS PARA 19X1**

Departamento	Costo Asignado	Horas Presupuesto	Cuota por Hora
Prensas	\$ 5'670,000	5,400	1,050
Ensamble	18'900,000	18,000	1,050
SUMAS	\$24'570,000	23,400	1,050

ANEXO No. 6

Periodo	Prensas			
	Número de horas		Importe	
	Producto X	Producto Y	Producto X	Producto Y
1er. trimestre	400	50	420,000	52,500
2o. trimestre	912	775	957,600	813,750
3er. trimestre	1025	1075	1'076,250	1'128,750
4o. trimestre	663	500	696,150	525,000
Totales	3000	2400	3'150,000	2'520,000

Periodo	Ensamble			
	Número de Horas		Importe	
	Producto X	Producto Y	Producto X	Producto Y
1er. trimestre	1600	125	1'680,000	131,250
2o. trimestre	3650	1938	3'832,500	2'034,900
3er. trimestre	4100	2687	4'305,000	2'821,350
4o. trimestre	2650	1250	2'782,500	1'312,500
Totales	12000	6000	12'600,000	6'300,000

Periodo	Totales			
	Número de Horas		Importe	
	Producto X	Producto Y	Producto X	Producto Y
1er. trimestre	2000	175	2'100,000	183,750
2o. trimestre	4562	2713	4'790,100	2'868,650
3er. trimestre	5125	3762	5'381,250	3'950,100
4o. trimestre	3313	1750	3'478,650	1'837,500
Totales	15000	6400	15'750,000	8'620,000

ANEXO No.7

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE COSTO DE PRODUCCION POR 19X1

Concepto	Primer Trimestre		Segundo Trimestre		Tercer Trimestre	
	X	Y	X	Y	X	Y
Material A	2'400,000	150,000	6'570,000	2'790,000	8'856,000	4'644,000
Material B		300,000		5'580,000		9'288,000
Material C	2'800,000	525,000	7'665,000	9'765,000	10'332,000	16'254,000
Subtotal	5'200,000	975,000	14'235,000	18'135,000	19'188,000	30'186,000
Mano de obra	1'140,000	99,750	3'170,938	1'885,535	4'346,000	3'190,176
Gastos indirectos Aplicados	2'100,000	183,750	4'790,100	2'848,650	5'381,250	3'950,100
Total	8'440,000	1'258,500	22'196,038	22'869,185	28'915,250	37'326,276
Producción Presupuestada	4,000	250	9,125	3,875	10,250	5,375
Costo Unitario Presupuestado	2,110	5,034	2,432.44	5,901.73	2,821	6,946.42

ANEXO No. 7

INTEGRACION DEL COSTO UNITARIO

Concepto	Primer Trimestre		Segundo Trimestre		Tercer trimestre	
	X	Y	X	Y	X	Y
Material A	600.00	600.00	720.00	720.00	864.00	864.00
Material B	0.00	1,200.00	0.00	1,440.00	0.00	1,728.00
Material C	700.00	2,100.00	840.00	2,520.00	1,008.00	3,024.00
Subtotal	1,300.00	3,900.00	1,560.00	4,680.00	1,872.00	5,616.00
Mano de obra	285.00	399.00	347.50	486.59	424.00	593.52
Gastos indirectos	525.00	735.00	524.94	735.14	525.00	734.90
Costo Unitario	2,110.00	5,034.00	2,432.44	5,901.73	2,821.00	6,944.42

Concepto	Cuarto Trimestre		Total	
	X	Y	X	Y
Material A	1,036.80	1,036.80	823.16	848.00
Material B	0.00	2,073.60	0.00	1,696.00
Material C	1,209.60	3,628.80	960.35	2,938.00
Subtotal	2,246.40	6,739.20	1,783.51	5,512.00
Mano de Obra	517.58	724.50	402.86	582.23
Gastos Indirectos	525.08	735.00	525.00	735.00
Costo Unitario	3,289.06	8,198.70	2,711.38	6,829.23

ANEXO No.7

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE COSTO DE PRODUCCION POR 19X1

Concepto	Cuarto Trimestre		Total		Gran Total
	X	Y	X	Y	
Material A	6'868,800	2'592,000	24'694,800	10'176,000	34'870,800
Material B		5'184,000	0	20'352,000	20'352,000
Material C	8'013,600	9'072,000	28'810,000	35'616,000	64'426,600
Subtotal	14' 882,400	16'848,000	53'505,400	66'144,000	119'649,400
Mano de Obra	3'428,955	1'811,250	12'085,893	6'986,711	19'072,604
Gastos Indirectos Aplicados	3'478,650	1'837,500	15'750,000	8'820,000	24'570,000
Total	21'790,005	20'496,750	81'341,293	81'950,711	163'292,004
Producción Presupuestada	6,625	2,500	30,000	12,000	
Costo Unitario Presupuestado	3,289.06	8,198.7	2,711.38	6,829.23	

ANEXO No. 8

PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS PO 19X1

Concepto	Material A			Material B			Material C			Total
	Unidades	Costo Unitario	Importe	Unidades	Costo Unitario	Importe	Unidades	Costo Unitario	Importe	
Inventario Inicial	<u>4,000</u>	<u>300</u>	<u>1'200,000</u>	<u>1000</u>	<u>600</u>	<u>600,000</u>	<u>3000</u>	<u>700</u>	<u>2'100,000</u>	<u>3'900,000</u>
Inventario Final	<u>3,200</u>	<u>518</u>	<u>1'657,600</u>	<u>1200</u>	<u>1037</u>	<u>1'244,400</u>	<u>2600</u>	<u>1210</u>	<u>3'146,000</u>	<u>6'048,000</u>

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS POR 19X1

Concepto	Producto X			Producto Y			Total	
	Unidades	Costo	Importe	Unidades	Costo	Importe	Unidades	Importe
Inventario Inicial	<u>2,000</u>	<u>2,110.00</u>	<u>4'220,000</u>	<u>2000</u>	<u>5,034.00</u>	<u>10'068,000</u>	<u>4,000</u>	<u>14'288,000</u>
Inventario Final	<u>4,000</u>	<u>3,289.06</u>	<u>13'156,240</u>	<u>1000</u>	<u>8,198.70</u>	<u>8'198,700</u>	<u>5,000</u>	<u>21'354,940</u>

ANEXO NO. 9

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE GASTOS DE OPERACION POR 19X1

Concepto	1er. Cuatrimestre	2o. Cuatrimestre	3er. Cuatrimestre	4o. Cuatrimestre	Total
Gastos de Admón.	2'300,000	2'300,000	2'300,000	2'300,000	9'200,000
Gastos de Venta	1'600,000	1'600,000	1'600,000	1'600,000	6'400,000
Totales	3'900,000	3'900,000	3'900,000	3'900,000	15'600,000

ANEXO No. 10

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS POR 19X1

Concepto	Producto X	Producto Y	Total
Costo de Producción	81'341,293	81'950,711	163'292,004
Inventario Inicial Producto Terminado	4'220,000	10'068,000	14'288,000
Inventario Final Producto Terminado	13'156,240	8'198,700	21'354,940
Total	72'405,053	83'820,011	156'225,064

ANEXO No. 11

PRESUPUESTO DE COBRANZAS TRIMESTRAL POR 19X1

Concepto	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4o. Trimestre	Total del Ejercicio	Siguiente Ejercicio
Del Ejercicio Anterior	57'300,000				57'300,000	
Del Primer Trimestre	10'120,000	15'180,000			25'300,000	
Del Segundo Trimestre		24'288,000	36'432,000		60'720,000	
Del Tercer Trimestre			52'018,000	78'027,000	130'045,000	
Del Cuarto Trimestre				18'220,000	45'550,000	27'330,000
Totales	<u>67'420,000</u>	<u>39'468,000</u>	<u>88'450,000</u>	<u>96'247,000</u>	318'915,000	<u>27'330,000</u>
Cobranza Siguiete Ejercicio					<u>27'330,000</u>	
Cobranza del Ejercicio					<u>291'585,000</u>	

ANEXO No. 12

FLUJO DE EFECTIVO TRIMESTRAL POR EL EJERCICIO 19X1

Concepto	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4o. Trimestre	Total
Saldo Inicial en Bancos	10'000,000	26'145,750	1'067,778	1'554,502	10'000,000
ENTRADAS:					
Por Cobranza (A-11)	67'420,000	39'468,000	88'450,000	96'247,000	291'585,000
Total Disponible	77,420,000	65'613,750	89'517,778	97'801,502	301'585,000
SALIDAS:					
Compras Materiales (A-4)	7'670,000	34'125,000	44'787,600	31'431,800	118'014,400
Mano de Obras (A-5)	1'239,750	5'056,472	7'536,176	5'240,205	19'072,603
Gastos Indirectos (Datos)	2'392,500	2'392,500	2'392,500	2'392,500	9'570,000
Gastos Operación (A-9)	3'900,000	3'900,000	3'900,000	3'900,000	15'600,000
Inversiones (Datos)	20'000,000	10'000,000	7'000,000	15'000,000	52'000,000
ISR de 19X0 (Datos)	1'600,000	1'600,000	1'600,000	1'600,000	6'400,000
Proveedores (Datos)	14'472,000	14,472,000	14'472,000	14'472,000	57'888,000
SALIDAS TOTALES	51'274,250	71'545,972	81,688,276	74'036,505	278'545,003
Pago de Intereses			2'275,000	487,500	2'762,500
Amortización Financiamiento			4'000,000	3'000,000	7'000,000
Salidas Totales	51'274,250	71'545,972	87'963,276	77'524,005	288'307,503
TOTAL DISPONIBLE	26'145,750	-5'932,222	1'554,502	20'277,497	13'277,497
(-) SALIDAS Financiamiento Requerido		7'000,000	0	0	7'000,000
SALDO DISPONIBLE	26'145,750	1'067,778	1'554,502	20'277,497	20'277,497

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 19X1
(PROFORMA)

ACTIVO

CIRCULANTE

Caja y Bancos		\$ 20'277,497	
Cuentas por cobrar		27'330,000	
Inventarios:			
Productos Terminados	\$ 21'354,940		
Materias Primas	2'265,000		
Producción en Proceso	<u>10'300,000</u>	33'919,940	
Otras cuentas por cobrar		<u>2'000,000</u>	\$ 83'527,437

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO .

A costo de adquisición	\$202'000,000		
Depreciación acumulada	<u>72'500,000</u>	129'500,000	
Revaluación de equipo		<u>75'000,000</u>	<u>204'500,000</u>

ACTIVO TOTAL

\$288'027,437

PASIVOCORTO PLAZO

Proveedores	\$	0	
Impuestos por pagar		30'459,603	
Participación de utilidades		<u>8'702,744</u>	\$ 39'162,347

LARGO PLAZO

Acreedores diversos			<u>10'000,000</u>
---------------------	--	--	-------------------

PASIVO TOTAL			\$ 49'162,347
--------------	--	--	---------------

CAPITAL CONTABLE

Capital social	\$108'000,000	
Superávit por revaluación	75'000,000	
Utilidades acumuladas	8'000,000	
Utilidad del ejercicio	<u>47'865,090</u>	<u>238'865,090</u>

PASIVO Y CAPITAL		<u>\$288'027,437</u>
------------------	--	----------------------

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA POR EL PERIODO ENTRE EL
1o. DE ENERO Y DE DICIEMBRE DE 19X1

Ventas netas		\$ 261'615,000
Costo de ventas		<u>156'225,063</u>
Utilidad bruta		\$ 105'389,937
Gastos de operación		
Gastos de administración	\$ 9'200,000	
Gastos de venta	6'400,000	<u>15'600,000</u>
Utilidad en operación		\$ 89'789,937
Gastos financieros		<u>2'762,500</u>
Utilidad antes de impuestos		87'027,437
Impuesto sobre la renta (35%)		30'459,603
Participación de utilidades		<u>8'702,744</u>
UTILIDAD DISTRIBUIBLE NETA		<u>\$ 47'865,090</u>

ANALISIS FINANCIERO BASICO:

Utilidad neta contra ventas	18.30%
Utilidad neta contra capital contable promedio	22.27%
Utilidad neta contra capital contable total	20.04%
Utilidad neta contra activo total	16.62%

DISEÑO DEL CONTROL PRESUPUESTAL

El control presupuestal es la comparación periódica, sistemática y programada de los resultados reales obtenidos por la operación normal de la empresa contra las operaciones presupuestadas, analizando las variaciones obtenidas, tanto positivas como negativas, para determinar si la operación real se ajusta a las políticas, sistemas y costos determinados en el presupuesto. Por tal motivo, basta diseñar, a manera de ejemplo, una hoja de control presupuestal que muestre genéricamente la forma de llevarlo a cabo.

CONCEPTO	PRIMER		BIMESTRE Variación	Notas
	Presupuesto	Real		
GASTO DE ADMINISTRACION				
Salarios Administrativos	\$1'750,000	\$ 1'500,000	\$ -250,000	(1)
Papelería y artículos oficina	125,000	200,000	75,000	(2)
Teléfono	50,000	55,000	5,000	(3)
Honorarios Profesionales	375,000	375,000	0	
TOTAL	<u>\$2'300,000</u>	<u>\$ 2'130,000</u>	<u>\$ -170,000</u>	
GASTOS DE VENTA				
Salarios de vtas.	\$ 950,000	\$ 1'000,000	\$ 50,000	(4)
Transportes y fletes	400,000	390,000	-10,000	(5)
Publicidad	<u>250,000</u>	<u>250,000</u>	<u>0</u>	
TOTAL	<u>\$1'600,000</u>	<u>\$ 1'640,000</u>	<u>\$ 40,000</u>	

(1) SALARIOS ADMINISTRATIVOS:

La variación se debe a que la secretaria del contador se

incapacitó desde 5 del mes; su sueldo fue cubierto por Seguro Social.

(2) PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA:

La variación fue por que no se presupuestó la impresión de papel membretado de la compañía; el costo del mismo fue de \$ 70,000; los \$ 5,000 son consumos normales.

(3) TELEFONO:

Se realizó en el mes una larga distancia personal del contador. Esta partida se corregirá contablemente el próximo mes, ya que no es gasto de la empresa.

(4) SALARIOS DE VENTAS:

Se negoció a principio de mes un ajuste al sueldo de la secretaria del departamento el cual fue superior al considerado en el presupuesto. Se corregirá la partida en el presupuesto pendiente de ejercer.

(5) TRANSPORTES Y FLETES:

Se negoció con la fletera un costo de entrega de nuestros productos menor al que se consideró en el presupuesto. La partida se corregirá en el presupuesto pendiente de ejercer.

EL FLUJO DE EFECTIVO: BASE DE LA PLANEACION DIARIA
DE LA EMPRESA

En épocas económicas complicadas como la que atraviesa México en éstos momentos y, en general, prácticamente en cualquier situación, los recursos monetarios de la empresa, son la columna vertebral de la operación diaria de la misma. Con recursos económicos se pueden aprovechar oportunidades de nuevos y mejores negocios, los cuales tendrían que ser desechados si no se contara con dinero.

Uno de los elementos de planeación a corto plazo, surgido de la elaboración y utilización de los presupuestos es el Flujo de Efectivo, que sirve para determinar las necesidades o sobrantes de efectivo que se tendrán en la operación de la empresa en un futuro inmediato; esto es, en la próxima semana, el próximo mes, el bimestre siguiente y el ejercicio en operación.

Por medio del flujo de efectivo, el tesorero de la organización podrá determinar cuanto dinero y cuando lo necesitará, con el objeto de planear a quién y bajo que condiciones solicitará sus necesidades económicas. Lo anterior significa que, por medio del flujo de efectivo, se evitarán las sorpresas y urgencias de dinero, que es cuando se obtienen los recursos en las peores condiciones de plazo y costo, ya que no es lo mismo negociar un crédito con tres meses de anticipación, a dos o más instituciones de crédito, y definir con suficiente anticipación cuando se podrá liquidar el mismo, dándose

dole seguridad a los otorgantes de que su dinero le será re
tegrado en un momento previamente acordado, en lugar de pe
dir créditos de emergencia, de un día para otro, sin saber
cuando exactamente se podrá liquidar y, por consecuencia, con
un alto costo financiero; todo esto en caso de que sí se pue
da conseguir el financiamiento." (19)

(19) HAIME, ob. cit., p.126-159.

CAPITULO II

EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

CAPITULO II

EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

2.1

Concepto de Empresa

Es conveniente, antes de definir a la Pequeña y Mediana Empresa, presentar algunos conceptos de lo que diferentes autores entienden por Empresa:

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, define a la Empresa como: "La reunión de los diversos factores de la producción como son: naturaleza, capital, trabajo y organización, con el objeto de alcanzar determinados fines para obtener ganancias."

De acuerdo al Código Fiscal de la Federación, "Empresa es la persona física o moral que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas."

Otra definición es:

"Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales, cuyo objetivo natural puede ser la de optimizar servicios, utilidades, etc." (20)

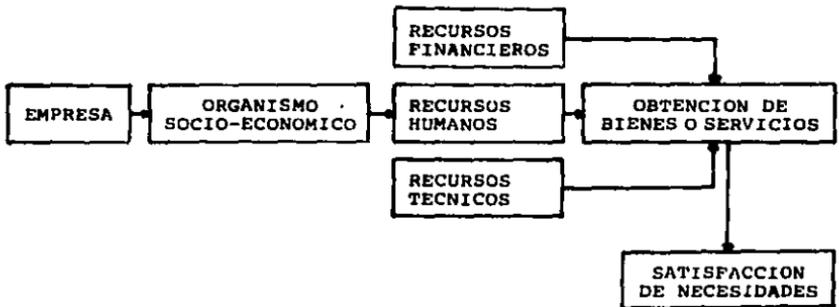
Lourdes Munch, en su libro Administración Primer Curso, la define como "La unidad económico-social en la que el capi

(20) PERDOMO, ob. cit., p.3.

tal, el trabajo y la administración se coordinan para lograr una producción o servicio que responda a los requerimientos del medio social en que actúa." (21)

En base a lo anterior, estructuramos la siguiente definición:

"Empresa es un organismo socio-económico, en el que intervienen recursos financieros, humanos y técnicos, para la consecución de objetivos que colaboren a proporcionar bienes o servicios que requiere la sociedad."



CUADRO 2.1

Para una mejor comprensión de esta definición, se procede a desglosar de manera breve, cada una de sus partes:

Mencionamos un **Organismo**: como la conjunción de elemen

(21) MUNCH Galindo, Lourdes, "Administración" Primer Curso, Instituto Politécnico Nacional, México: 1983, p.25.

tos en la búsqueda de un objetivo particular.

Socio-Económico: porque va a conformar aportaciones o bienes para fines sociales de beneficio, o económicos de lucro.

Recursos Financieros: porque para el desarrollo de un plan o proyecto en un organismo, se debe invertir o canalizar aportaciones de dinero.

Recursos Humanos: todo organismo social debe y tiene que tener empleados o trabajadores, por mínimo que sea, que operen para la obtención del producto o servicio, por más avanzada que sea la tecnología.

Recursos Técnicos: ya que es necesario para que opere correctamente un organismo, hacia los objetivos previamente estipulados, se tendrán que seguir ciertas técnicas o normas para optimizar la producción.

Otros autores prefieren omitir su definición, exponiendo que; "la idea de empresa es un concepto analógico; esto es: se aplica a diversas realidades en sentido parte idéntico y parte diverso..." (22)

Para Reyes Ponce, la empresa está formada esencialmente por tres clases de elementos:

1) Bienes Materiales, 2) Hombres, y 3) Sistemas

(22) REYES, ob.cit., p.71.

ELEMENTOS	-Bienes Materiales	<ul style="list-style-type: none"> a) Edificios, instalaciones, maquinaria y equipo b) Materias primas, materias auxiliares, productos terminados c) Dinero
	-Hombres	<ul style="list-style-type: none"> a) Obreros y empleados: <u>calificados</u> y no <u>calificados</u> b) Supervisores c) Técnicos d) Altos Ejecutivos e) Directores
	-Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> a) Sistemas de producción, ventas y finanzas b) Sistemas de organización y <u>administración</u>

CUADRO 2.2

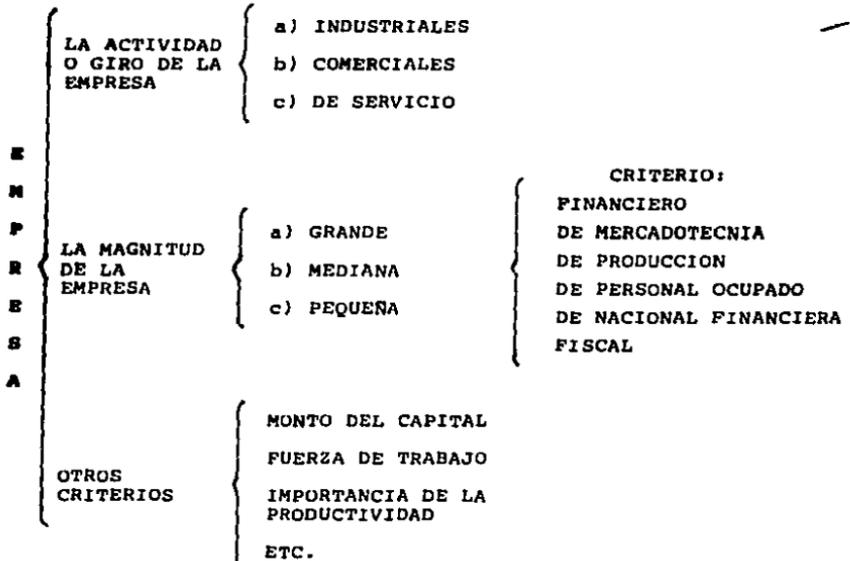
2.2

Clasificación de Empresas

Para clasificar a las empresas, existe una gran diversidad de criterios; algunos de los cuales, se presentan en el en el siguiente cuadro:

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

DE ACUERDO A:



CUADRO 2.3

Dentro de los criterios de clasificación de las empresas, encontramos el de magnitud, siendo este uno de los aspectos en los que existe mayor divergencia. La división más usual y práctica, consiste en dividir a la empresa en: Peque

na, Mediana y Grande. Sin embargo, existe dificultad para establecer dichos límites; algunos de estos criterios son:

Criterio Financiero:

Esta orientación determina el tamaño de la empresa, en base a la magnitud del capital.

Criterio de Mercadotecnia:

Este, es en relación al mercado que la empresa abarca.

Criterio de Producción:

Según el grado de maquinización que exista en el proceso de producción.

Criterio de Cantidad de Personal Ocupado:

Esto es, de acuerdo al número de personas que laboran en la empresa.

Criterio de Nacional Financiera:

Según Nacional Financiera, su criterio dice: Una empresa Grande es aquella más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. Empresas Pequeñas son las menos importantes en su giro, y Mediana empresa es aquella en la que existe una interpolación de grande y pequeña empresa.

Otro criterio importante es el Fiscal:

Hablando de una clasificación por su magnitud, la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), en su Artículo 815, se li

mita únicamente a definir a las empresas con mediana capacidad administrativa.

Este Artículo se presenta a continuación:

Art. 815.-

"Requisitos para ser considerada como empresa con mediana capacidad administrativa.

Son consideradas las sociedades mercantiles residentes en México que reúnan los siguientes requisitos:

I.- Que sus ingresos del ejercicio inmediato superior no hubieran excedido de 350 veces el salario mínimo general vigente en el D.F., durante dicho ejercicio, elevado al año.

II.- Que no tengan las características de sociedades que puedan ser sociedades controladoras (conforme al Artículo 57-C).

III.- Que su capital social no sea propiedad en más de un 10% en forma directa o indirecta, de otra sociedad mercantil.

IV.- Que sus deducciones por intereses en el ejercicio inmediato anterior no excedan del 20% de las deducciones del mismo ejercicio, excluidas las de los Arts. 22 fracción 12 - y Art. 51.

V.- Que sus ingresos por intereses del ejercicio inmediato anterior, no exceda del 20% de los ingresos del mismo ejercicio.

VI.- Que no haya acumulado o disminuído los intereses y la ganancia o pérdida inflacionaria conforme al Art. 70 B.

También se considerarán empresas con mediana capacidad administrativa, las personas físicas residentes en México, - que realicen actividades empresariales y reúnan los requisitos previstos en las Fracciones, I, IV, V y VI de este Art." (23)

José Antonio Fernández Arena, considera tres dimensiones de Empresa:

- "a) Grande.- Máximas características en su grupo.
- b) Mediana.- Empresa en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.
- c) Pequeña.- Iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos." (24)

Agustín Reyes Ponce, en cambio, se basa en criterios en materia de personal, considerando como pequeña empresa, "aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 50 - trabajadores, ya que esto implica casi necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.

La empresa mediana quedaría, entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores." (25)

(23) Este Artículo, forma parte del Artículo Tercero del Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 31 de Diciembre de 1986.

(24) FERNANDEZ Arena, José Antonio, "El Proceso Administrativo", Editorial Herrero Hermanos, México: 1980, p.88.

(25) REYES, ob. cit., p.94, 95.

2.3 Clasificación de la Pequeña y Mediana Empresa

La Empresa Mediana o Pequeña, constituye un elemento fundamental en el proceso de fortalecimiento, modernización y desarrollo, en el país. Su importancia reside en las características que lo conforman: la elevada participación que los establecimientos medianos y pequeños tienen de mano de obra, el mayor grado de utilización de los recursos nacionales y su distribución en zonas prioritarias de desarrollo.

La pequeña y mediana empresa representa un elemento indispensable para lograr un aparato productivo más integrado, más competitivo y menos dependiente del exterior.

Debido a sus características, este subsector tiene flexibilidad operativa, absorbe intensamente mano de obra, aprovecha con facilidad los recursos nacionales y contribuye con una parte sustancial de la producción.

La definición de pequeña y mediana empresa, varía de país en país; sin embargo, por sus características propias, así como su permanencia dentro de la dinámica productiva mundial, se ha convertido en elemento clave para impulsar el desarrollo comercial, industrial y de servicios de cualquier Nación.

En México, por ejemplo, comprende a la gran mayoría de los establecimientos y ocupa más de la mitad del empleo industrial.

Por la relevancia que fue adquiriendo la Pequeña y Mediana Empresa, el 30 de abril de 1985, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que aprueba el "Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña", que posteriormente fue modificado el 2 de diciembre de 1988, en la parte correspondiente a las definiciones de Micro, Pequeña y Mediana Industria, tomando como base el valor de las ventas netas anuales y el número de empleados; para quedar en los siguientes términos.

Artículo 5o.- Para la aplicación de acciones específicas de fomento dentro del rango de industria mediana y pequeña, se establecen los siguientes criterios: (26)

MICROINDUSTRIA:

Aquellas Empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta de 300 millones de pesos al año.

INDUSTRIA PEQUEÑA:

Aquellas Empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta 3,400 millones de pesos al año.

INDUSTRIA MEDIANA:

Aquellas Empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta de 6,500 millones de pesos al año.

2.4 Características de la Pequeña y Mediana Empresa

Las pequeñas y medianas empresas, presentan ciertas características; a las cuales se les puede atribuir parte de la importancia estratégica que estas ocupan en el desarrollo del país.

Algunas de las características que se detectan son:

- Su flexibilidad operativa y su capacidad de adaptación a nuevas tecnologías.

- Su facilidad para aprovechar materias primas locales y promover el desarrollo regional.

- El ser una instancia para la formación de empresarios, aunque estos no siempre reúnan los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones.

- El presentar una opción para la canalización del ahorro familiar y del excedente regional.

- Ser una fuente de capacitación de mano de obra de poco o nulo nivel de calificación previa.

- Ser una de las fuentes de empleos más considerables.

Agustín Reyes Ponce, señala algunas características de la Pequeña Empresa en criterios básicos en materia de personal: (27)

- a) El primer criterio es, la posibilidad que tienen los

(27) REYES, ob. cit., p.88, 89.

altos directivos para conocer, tratar y resolver directamente los problemas de todo el personal de la empresa.

En la pequeña empresa, lo característico a este respecto, consiste en que el dueño o gerente conocen o pueden conocer a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia y, tan de cerca, que podrían de suyo calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.

b) El segundo criterio radica, en que, en la pequeña empresa, los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc., son de tal manera elementales, y tan reducidos en número, que, de hecho, el dueño o gerente puede resolverlos todos, y aún suele hacerlo así. La necesidad de técnicos y especialistas es, por lo mismo, bastante reducida.

c) El tercer criterio, consecuencia de los dos anteriores, radica en la centralización, es decir, la posibilidad de tomar todas las decisiones de importancia en el más alto nivel, es, no sólo posible, sino en cierto sentido necesaria.

Dentro de los criterios en materia de personal, podemos añadir algunas características complementarias para la fijación de la magnitud de la pequeña y mediana empresa:

PEQUEÑA EMPRESA

"1. El administrador supremo, dedica sólo parte de su -

tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, etc.

2. Como consecuencia de lo anterior, no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa, menos aún para las de carácter administrativo, o sus decisiones en la marcha de la empresa son de efecto casi nulo, están más bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.

3. Es frecuente solucionar problemas por procedimientos de carácter informal lo que quizá resulta más efectivo, por que el conocimiento de las características, capacidades, etc, de cada trabajador, así como la escasa complejidad de dichos problemas, suple con ventaja la pobre tecnificación de los procedimientos y trámites administrativos.

4. No se requiere de grandes previsiones o planeaciones, sino que, por lo menos en la práctica, suele trabajarse más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.

5. Es mucho más factible una gran centralización, y, en cierto sentido, puede ser más conveniente, por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites, sin que dañe la posibilidad efectiva de atender todos los negocios.

6. No se requiere de trámites burocráticos, ni de gran papeleo, que suelen ser más bien dañosos." (28)

MEDIANA EMPRESA

La mediana empresa, como ya se mencionó, es quizá la más difícil de definir, porque, en realidad, se deja para ella un amplio grupo de empresas, que no tienen ni las características, ni los problemas de la pequeña y grande empresa.

A continuación mencionaremos algunos de los problemas a los que se enfrentan:

"1. Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que la pequeña y la grande, en efecto, la empresa pequeña suele dilatar más para pasar al rango medio; la grande más bien tiende a asociarse con otras a crear otras nuevas, sin cambiar ya directamente sus grandes líneas de organización. La empresa mediana, por el contrario, sobretodo en un país en desarrollo como el nuestro, con ampliación de mercados, crecimiento de la población, etc., si está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.

2. Consecuencia de lo anterior es la dificultad para determinar cual es la verdadera etapa en que se halla: frecuentemente se le confunde todavía con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande. Esto deriva, de que en realidad suele presentar los problemas de los dos extremos, y más - bien carece de los beneficios que son característicos de ellos.

Para determinar cual es su verdadero tipo, es conveniente analizar la cantidad y calidad de las decisiones que se

toman en la alta y mediana gerencia; la prioridad que se da en estos niveles a las funciones de tipo administrativo, sobre todo las técnicas; y las relaciones que surgen entre los departamentos.

3. Como consecuencia de su crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización, y por consiguiente delegar.

4. Va surgiendo la necesidad de realizar cambios, no solo cuantitativos, sino cualitativos: es decir, no únicamente se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación, o más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habrían sido necesarias.

5. La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que anteriormente no habrían requerido.

Se presenta cierto riesgo, ya que la gerencia empieza a requerir de personal con mayores conocimientos, tanto administrativos como técnicos; esto se debe a que conforme va -creciendo la empresa, los gerentes van subiendo de niveles inferiores, donde habían sido capaces de resolver problemas, pero al estar en otro nivel tal vez no cuentan con la capacidad y los conocimientos necesarios para resolver los problemas que se le vayan presentando.

Se corre el riesgo de no contar con personal capacitado

que cumpla correctamente con sus funciones, y que resuelva todo lo que se presente eficazmente.

6. Comienzan a presentarse a la gerencia situaciones en las que se da cuenta que ya no conoce todo lo que sucede en la empresa, por lo tanto, no puede controlar todo, y comienza a perder contacto con el personal.

7. Paralelamente, comienza a sentir la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo de la ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.

8. La gerencia de este tipo de empresas va, sintiendo gradualmente como sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.⁽²⁹⁾

2.5 Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa

El desempeño que han tenido las empresas del tipo pequeño y mediano en la Economía Nacional, ha logrado que sustenten en un 90% el PIB, y en un porcentaje muy alto al empleo que ha generado por sus actividades.

Por ejemplo en 1981, el PIB de los sectores productivos del país ascendió a la cantidad de 5'874,386 millones de pesos a precios corrientes de los cuales la pequeña y mediana empresa aportó 5'286,974.4 millones de pesos; según datos - proporcionados por NAFINSA, en su edición 1986, de "La Econo

(29) Idem., p.92, 93.

mía en Cifras."

En 1982, el PIB, aportó por los sectores Nacionales, - 9'417,090 millones de pesos, de los cuales la pequeña y mediana aportó 8'475,381 millones de pesos.

En 1984, el PIB aportado por los sectores productivos - fue 28'748,889 millones de pesos, de los cuales la industria manufacturera aportó el 23.9%, la industria eléctrica el - 1.0%, construcción 4.9%, servicios financieros 6.2%, transporte y almacenamiento 6.6%, actividades agropecuarias 8.5%, minería 12%, servicios, comercio y personas 15.7%, por último, comercio y servicios de restaurantes y hoteles el 22%, - según datos obtenidos de "Mercado de Valores", edición 1985, de NAFINSA.

De los datos antes mencionados, la Pequeña y Mediana Em p r e s a p a r t i c i p ó a c t i v a m e n t e n t u d a s u t o t a l i d a d a d e l a r a m a d e e l e c t r ó n i c a y m e t a l ú r g i c a e n l a s q u e s u p a r t i c i p a c i ó n n o f u e t a n r e p r e s e n t a n r e p r e s e n l a s q u e l a g r a n i n d u s t r i a p a r t i c i p a a c t i v a m e n t e.

En 1985, el PIB fue de 45'588,462 millones de pesos, - 158.6% más que el año anterior (1984), en el cual la pequeña y mediana industria tuvieron también una destacada intervención.

Según cifras de los censos económicos de 1986, la micro, pequeña y mediana empresa agrupan a casi el 99% de los establecimientos, de los cuales 58.6% son microindustrias, 37% pequeñas, y el 4.4% medianas empresas. En el sector producti

vo, generan 55% del empleo, aportan el 41% de la producción y contribuyen con el 40% del valor agregado. Se concentran - fundamentalmente en las ramas de muebles y accesorios, prendas de vestir, editorial e impresión, alimentos, calzado e industrias de cuero.

Por todos los datos antes mencionados, se puede deducir la gran importancia que representan las Pequeñas y Medianas Empresas en la Economía Nacional, ya que representan en gran medida a los sectores productivos.

CAPITULO III

SITUACION ACTUAL:

PASTELERIA CARMEL , S.A. DE C.V.

CAPITULO III

SITUACION ACTUAL: PASTERIA "CAMEL, S. A."

3.1 La Industria Panificadora

3.1.1 Antecedentes de la Industria Panificadora

El pan es uno de los elementos más antiguos, cuando el hombre descubrió el arte de triturar las duras semillas de los cereales silvestres, mezclar con agua la tosca harina obtenida, y cocer la masa sobre piedras calientes para obtener el pan en su forma más primitiva, aumentó considerablemente sus posibilidades alimenticias y con ello, el origen de la "Industria del Pan".

El trigo hizo su aparición en México, con la llegada de los españoles, y ya para 1524 se dispone de harina de trigo criolla o del país.

La producción de pan de trigo tuvo un rápido florecimiento desde aquél entonces, debido a la gran aceptación por parte del pueblo indígena del mismo.

Es conveniente señalar que los primeros amasijos para el pan de trigo no fueron para satisfacer las necesidades colectivas, sino para el consumo familiar, ya que las personas encargadas para la elaboración no eran profesionales, ya que la propia ama de casa, era la encargada de la elaboración del pan.

A lo largo del tiempo, aquellos hornos y amasijos de tipo familiar, se fueron convirtiendo poco a poco en verdaderas empresas productivas de pan de trigo, para el consumo de la población en general. Su desarrollo a gran escala, se inició en el siglo XVIII y tuvo un auge en el siglo XIX con el establecimiento de las primeras panaderías abiertas al público.

En la actualidad puede afirmarse que la Industria Panificadora ha sufrido en los últimos 50 años una evolución y un crecimiento muy notorio, ya que por una parte se ha introducido maquinaria y equipo, que decididamente ayudan al trabajo personal del artesano, principalmente el que requiere de mayor esfuerzo físico, como es la de revolver los ingredientes que dan la masa para el pan, así como el corte de productos, el cual se realiza actualmente mediante revoladoras, amasadoras, molinillas, divisoras, etc.

Fue la primera Industria de América Latina que utilizó el sistema denominado "autoservicio" en el año 1948, puesto que anteriormente la venta se realizaba por medio de empleados quienes a elección del cliente tomaban el pan, lo envolvían y cobraban; en cambio, con el autoservicio se elimina el intermediario entre el cliente y el producto deseado, ya que, es el cliente quien directamente escoge el producto deseado para presentarse al mostrador a que se le envuelva la compra, y posteriormente ir a la caja a pagar el importe.

Se considera pertinente señalar que la inmensa mayoría

de las panificadoras siguen siendo de tipo artesanal, o sea, que el artesano o trabajador da el acabado final al producto elaborado, auxiliado de maquinaria y equipo que le evita en gran parte el desgaste físico.

La industria alimenticia y entre ella la industria panificadora, no sólo en México sino en cualquier parte del mundo civilizado, no importa su grado de evolución; destaca con características muy especiales; su importancia en la alimentación del pueblo mexicano, radica en que ésta se dedica a la elaboración de artículos de primera necesidad para satisfacer directamente la alimentación de los mexicanos; pues dado el precio de los productos de panadería, éstos se encuentran al alcance de cualquier persona; y debido al gran número de éstos establecimientos en las ciudades o poblaciones, fácilmente pueden ser adquiridos sus productos.

Por último es necesario hacer notar que la Industria Panificadora en México, ha tomado conciencia de su función social y económica; ya que es generadora de fuentes de trabajo y realiza inversiones para dar mayor impulso a la producción Nacional; y con ello lograr un mayor desarrollo del país.

3.1.2

Características

- Atendiendo a su naturaleza, puede afirmarse que se trata de una industria manufacturera, en la que interviene la mano del hombre, principalmente en el acabado o terminado de la diversidad de artículos elaborados, aunque auxiliados

con máquinas y equipo.

- Se puede afirmar que se trata de una empresa semimecanizada en virtud de la existencia de maquinaria y equipo; que ayude a desempeñar el trabajo a los obreros, principalmente en aquellas áreas en que se requiere mayor fuerza o vigor físico.

- Cabe hacer mención de que la Industria Panificadora Mexicana, está sujeta a control oficial en cuanto al peso y precio de sus productos elaborados, específicamente en el pan blanco, llamado comúnmente bolillo y telera.

- Por la gran variedad de panes elaborados, así como - por sus sabores, calidades y cualidades, es una industria limitada a su mecanización.

3.1.3 Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA)

En cuanto a su conjunto, podemos decir que con la finalidad de proteger sus intereses, un grupo de propietarios de panaderías decidieron en septiembre de 1935, unirse y formar la Cámara Nacional de la Industria de la Panificación y Similares, con jurisdicción exclusivamente en el D.F., posteriormente en 1962, se amplió a todo el país, constituyéndose un año después con la entonces Secretaría de Industria y Comercio (SIC), y empezando a funcionar de inmediato. Cabe mencionar además que a partir de 1981 se suprimió el término "Similares" que incluía el nombre de la Cámara, quedando exclusi

vamente con el nombre de "Cámara Nacional de la Industria Panificadora", (CANAINPA), todo con la finalidad de volver la nomenclatura más manejable y entendible.

"En el área metropolitana, se concentran aproximadamente 1400 socios que reciben:

Asesoría en materia legal, jurídica, fiscal, laboral, - contable, administrativa y en lo referente a capacitación y adiestramiento.

Además se cuenta con el servicio del Departamento Especializado de Panificación, que es una asociación patronal - constituida en los términos y requisitos establecidos por la Ley Federal del Trabajo en 1938.

Está conformada por socios cuya actividad principal es la fabricación y venta de pan, pasteles y derivados, con ubicación en el Distrito Federal Y Área Metropolitana.

La historia de la Cámara se remonta a los años 30, cuando inició sus actividades en la calle de Lucerna entre Bucareli y Abraham González como Departamento Especializado de Panificación. Con el tiempo este pequeño grupo alcanzaría - sus pequeñas metas; la defensa de los intereses comunes.

El 12 de mayo de 1939, la Cámara Nacional de la Industria Panificadora se fusiona con el Departamento Especializado, y se ubica en Bucareli 174, entre Chapultepec y Abraham González.

Para este entonces la Institución contaba con un mayor número de socios y nuevas expectativas e inquietudes que poco a poco mostraría el mercado.

Actualmente el edificio de la CANAINPA, se encuentra en la calle de Doctor Liceaga No. 96, Colonia de los Doctores, desde dónde realiza sus funciones en favor del desarrollo de la Industria Panificadora."(29)

Objetivos

Entre los objetivos principales de la CANAINPA se encuentran los siguientes:

- Representar y defender los intereses generales de sus agremiados ante las instituciones públicas y privadas.

- Estudiar todas las cuestiones que afecten a la actividad industrial que la constituyen a efecto de proveer las medidas que atiendan al desarrollo de éstas.

- Participar en la defensa de los intereses particulares de sus socios, sin más limitaciones que las señaladas en la Ley de Cámaras de Comercio, en lo que respecta a problemas tales como precios y clausuras.

- Ser órgano de consulta del Estado, para la satisfacción de las necesidades industriales que la constituyen y de cooperar con las autoridades especialmente en lo que respecta a la solución de los problemas relacionados con la calidad

(29) CANAINPA, "El Mundo del Pan", Organó Informativo de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora. Año 1 Número 1, Marzo-Abril, 1989.

dad, peso y precio del pan.

- Vigilar el estricto cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la industria del pan como de la Ley Federal del Trabajo, cooperando en el mejoramiento social y moral de los trabajadores de la Industria.

Representar con toda clase de facultades a sus socios - ante las autoridades federales, estatales y municipales y - ejercitar las acciones necesarias para llevar a cabo los objetivos antes enumerados.

Obligaciones

Todos los industriales, dedicados dentro del territorio Nacional, a la fabricación de pan blanco, bizcochería, pastelería, churrería, así como la elaboración de los productos - que se hagan con harina de trigo o sus derivados, tales como pan gluten y pan de trigo entero, están obligados a inscribiirse en la Cámara Nacional de la Industria Panificadora, sus Delegaciones o representaciones.

La inscripción deberá hacerse en el mes de enero de cada año o dentro del mes siguiente a la iniciación de sus actividades.

3.1.4 Departamento Especializado de Panificación

Como se mencionó anteriormente, uno de los organismos - con que cuenta la CANAINPA, para asesorar a sus agremiados,

es el Departamento Especializado de Panificación, el cual, - ofrece los siguientes servicios:

1. Representar a los socios en la defensa de sus derechos individuales y generales ante toda clase de autoridades.

2. Atender los servicios de contabilidad y todo asunto de orden jurídico, laboral y administrativo relacionado con su establecimiento.

3. Desarrollar todas aquellas gestiones y actividades que puedan promover el desarrollo integral de los socios.

3.1.5 Generalidades de la Industria Panificadora

Desde sus orígenes las panificadoras han estado sumamente desorganizadas en cuanto a jerarquización de puestos se refiere, debido en gran parte, a que en su mayoría encontramos empresas de tipo familiar que no se han preocupado por contar con:

Organigramas

Reglamento Interior de Trabajo

Manual de Organización

Manual de Procedimientos

Estados Financieros que les proporcionen las herramientas necesarias para una adecuada Toma de Decisiones

Esto hace mucho más difícil efectuar la estructuración organizativa y financiera de una panadería, sin embargo, a continuación se presenta un Organigrama General de una Panificadora, el cual consideramos es aplicable a la mayoría de las empresas de la Industria de la Panificación.

El presente organigrama (véase cuadro 3.1), muestra de una forma clara y sencilla los principales puestos de una panificadora.

El propietario lleva a cabo la dirección general de la panificadora y establece las políticas y normas de ésta.

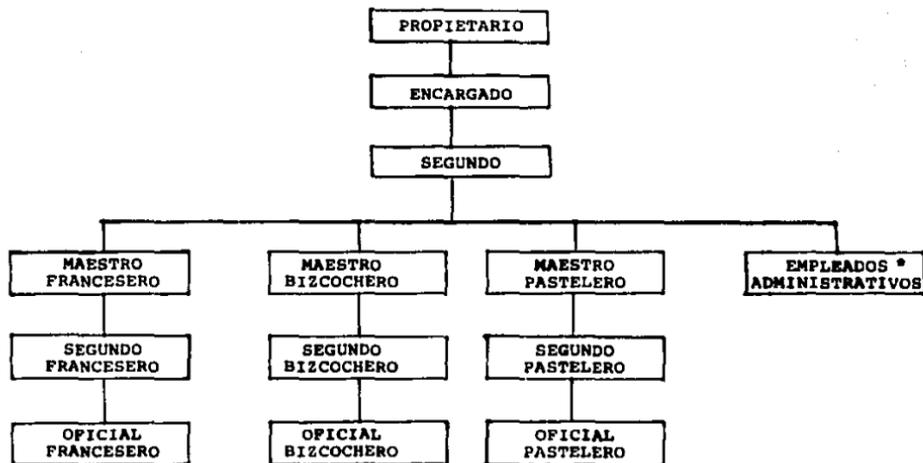
Después encontramos al encargado y al segundo, los cuales son los representantes del propietario, en ellos recae la autoridad delegada por el primero, ven principalmente por la buena marcha de la panificadora, y ejercen autoridad sobre los obreros y los empleados administrativos.

El segundo, es un puesto que requiere de capacidad y criterio para el trabajo, ya que vigila que se realice conforme a los procedimientos señalados.

En cambio el encargado tiene a su cargo el manejo de departamentos, siendo responsable de sus resultados en general.

A continuación, se encuentran los obreros los cuales desempeñan el área de producción. Tanto el maestro como el segundero francesero, bizcochero y pastelero, requiere de cierta iniciativa personal, así como experiencia o conocimiento de su labor, ya que se refiere a un puesto técnico.

ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA PANIFICADORA



CUADRO 3.1

*Dentro de los empleados administrativos se encuentran considerados:
el cajero, empleados de mostrador, chofer, mozo, etc.

El oficial francesero, bizcochero y pastelero, requiere de una preparación manual o intelectual previa.

También encontramos a los empleados administrativos, - que manejan el pan desde que sale del proceso de elaboración hasta el momento en que es adquirido por el cliente.

En cuanto al mozo se puede decir que es un puesto que - necesita de cierta habilidad y cuidado, más no exige una amplia preparación.

Dentro de los empleados administrativos, el cajero y el empleado de mostrador, necesitan de un adiestramiento previo.

3.2 Organización Actual de la Pastelería "CAMEL, S. A."

La Pastelería "CAMEL, S. A.", fue fundada el 10 de enero de 1986, teniendo por objeto la elaboración de productos derivados de la harina de trigo, para la satisfacción de necesidades primarias en el pueblo Mexicano.

Empresa constituida bajo el régimen de Sociedad Anónima, con características familiares, dedicada a la elaboración y venta de pan blanco, bizcochería, y pasteles principalmente.

Cuenta actualmente con 12 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

Area Administrativa	Area de Producción
1 Encargado	2 Maestros
2 Empleados de Mostrador	2 Segunderos

1 Encargado de Limpieza
y Mantenimiento

3 Oficiales

Ahora bien, de acuerdo a las definiciones de Micro, Pequeña y Mediana Industria, publicadas en el acuerdo del - Art. 5o. del Decreto que aprueba al Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña *1, podemos definir la como una empresa Pequeña, de acuerdo tanto al número de empleados, como al volumen de ventas realizadas.

Para una mayor comprensión de su estructura presentamos a continuación su organigrama (véase cuadro 3.2), y una breve descripción de puestos, así como su ubicación dentro de la Pastelería.

PROPIETARIO:

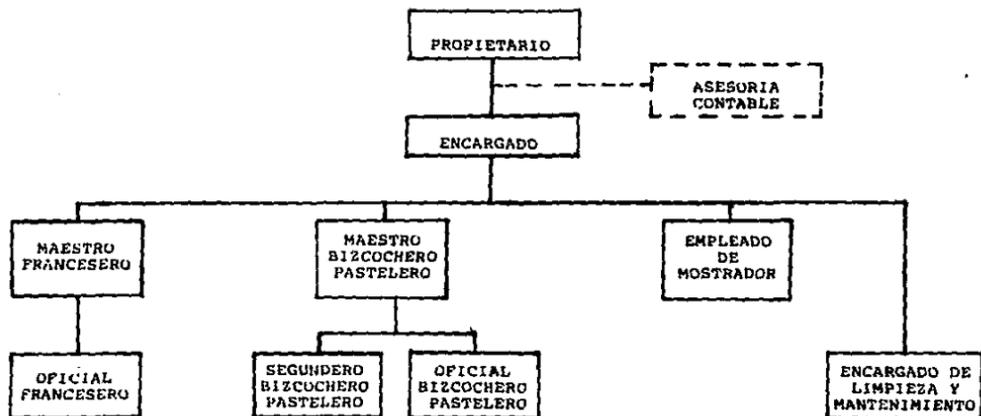
Es la máxima autoridad dentro de la Empresa, ejerce mando directo sobre todos los subordinados y tiene un tipo de mando autócrata. Toma las decisiones más importantes, así como también establece las políticas, normas, reglamentos y procedimientos dentro de la panificadora. Su departamento se ubica en la Dirección General, debido a los pocos niveles jerárquicos que existen, se mantiene en comunicación personal con todos los subordinados.

ENCARGADO:

Ejerce su autoridad en todos los niveles jerárquicos a excepción del propietario. Su principal función es controlar

*1 Véase Capítulo II, p. , "Clasificación de la Pequeña y Mediana Empresa".

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA PASTERERIA "CARAMEL, S. A."



CUADRO 3.2

al Departamento de Producción, así como la apertura y cierre de la panificadora y la supervisión continua del personal. Efectúa los cortes de caja reportando el importe de las ventas al propietario, al igual que evita interferencias en el mando y la realización del trabajo.

Realiza pagos a proveedores y empleados mediante autorización del propietario. Otra de sus funciones es la de comprar o recoger las materias primas necesarias para abastecer la pastelería, así como el reparto a clientes.

MAESTRO:

Tiene a su cargo, en el Departamento de Producción, la elaboración de los productos de su especialización. Es el encargado de la selección de su personal, así como del cuidado de las máquinas con que trabaja. Solicita al encargado la materia prima necesaria para la elaboración del pan y pasteles del día. Debe tener amplio conocimiento en la preparación de fórmulas y elaboración de los productos; manteniendo la calidad requerida.

SEGUNDO:

Su función principal es la elaboración, relleno, corte, forma, etc., de los productos mediante estándares ya establecidos. En ausencia del maestro, es el encargado de la producción del pan.

OFICIAL:

Su función principal es dar el toque de terminado a los

productos, como: empolverar, barnizar, acomodar, etc., así como de hornear el pan. Ayuda a la elaboración del pan, y a la limpieza del equipo y maquinaria utilizada.

EMPLEADO DE MOSTRADOR:

Su función principal es la de contar, embolsar y registrar correctamente la cantidad de piezas de pan o pasteles, adquiridos por el cliente; así como la de cobrarlos; también deberá contar y acomodar el pan de tal forma que se vea agradable a la vista del cliente. Solicita los flujos de cambio al encargado, para poder atender al cliente eficientemente.

ENCARGADO DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO:

Una de sus funciones es la limpieza de la panificadora en general. Es el responsable del mantenimiento y buen funcionamiento de la maquinaria y equipo con que se trabaja. Así como del arreglo de fallas o pequeñas descomposturas que surjan, y en caso de no poder arreglarlas, le reporta al encargado para llamar a un técnico.

3.3 Análisis Histórico de la Pastelería "CARAMEL, S. A."

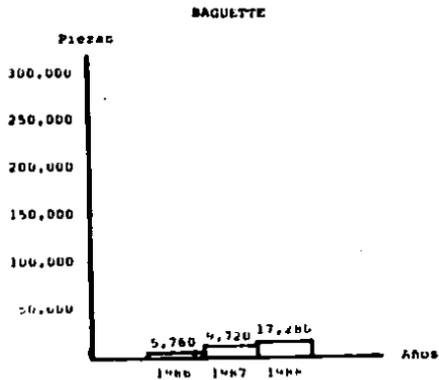
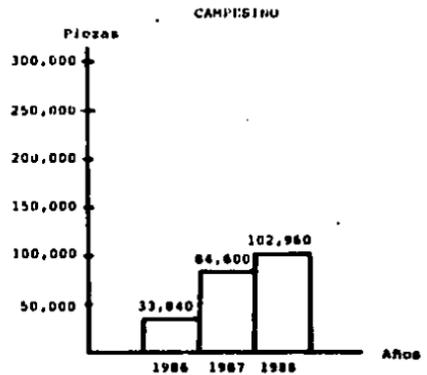
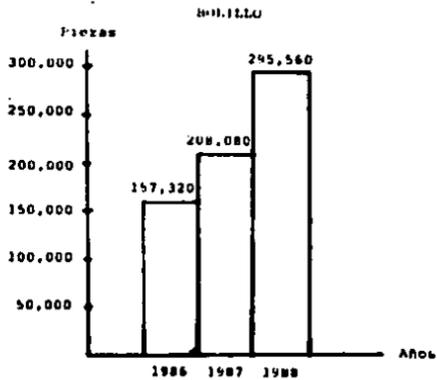
Desde 1986, año en que dieron inicio las actividades de la presente Pastelería, sus productos, han sido elaborados con materia prima de buena calidad, a un precio competitivo, por lo que, su posición en el mercado, resulta satisfactoria.

No obstante, la situación económica en general, la Pastelería ha logrado un incremento en sus ventas, por lo que, durante el periodo de 1986 - 1988, ha habido un aumento considerable en cuanto a su producción se refiere.

La historia comercial en cifras de la Pastelería "CARAMEL, S. A.", se puede resumir de la siguiente manera:

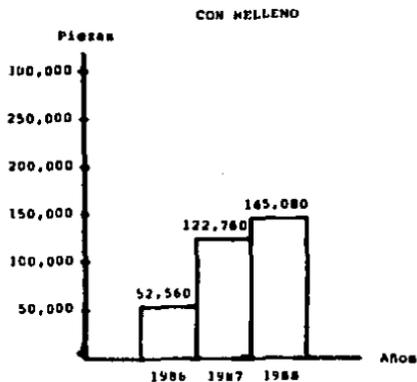
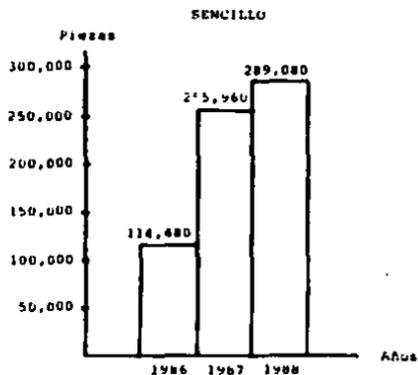
VENTA EN UNIDADES

	PAN BLANCO			Total de Piezas
	Bolillo	Campeño	Baguette	
1986	157,320	33,840	5,760	196,920
1987	208,080	84,600	9,720	302,400
1988	295,560	102,960	17,280	415,800

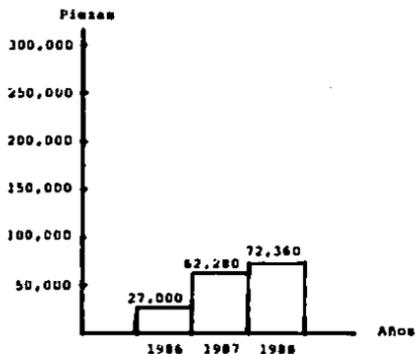


PAM DULCE

	Sencillo	con Relleno	Elaboración Especial	Total de Piezas
1986	114,480	52,560	27,000	194,040
1987	255,960	122,760	62,280	441,000
1988	289,080	145,080	72,360	506,520

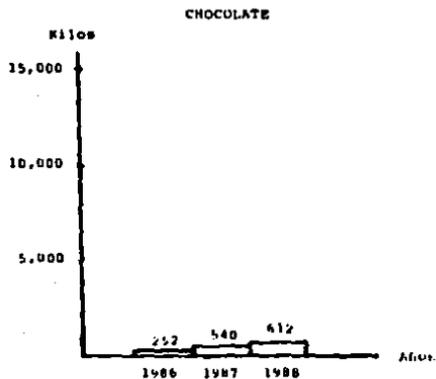
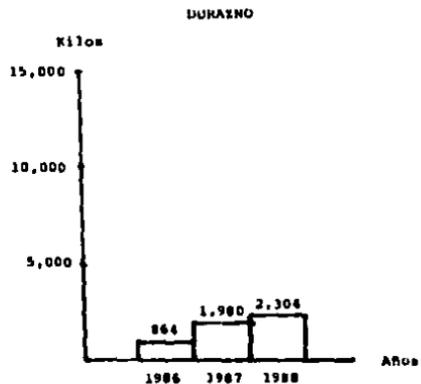
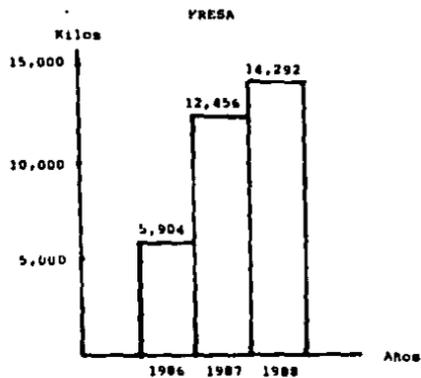


ELABORACION ESPECIAL

Venta por Kilogramo

PASTEL

	Fresa	Durazno	Chocolate	Total de Kilos
1986	5,904	864	252	7,020
1987	12,456	1,980	540	14,976
1988	14,292	2,304	612	17,208



Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, existe un aumento en las ventas en lo que se refiere al periodo de 1986 - 1988, se considera que de 1986 a 1987, el incremento en general, fue casi de un 100% y de 1987 a 1988 el aumento no fue tan alto ya que las ventas se incrementaron un 25% aproximadamente.

Debido a que 1987 es el segundo año de operaciones y es donde se detecta el trabajo realizado en el primer año, por lo mismo el incremento en ventas es mayor que el detectado de 1987 a 1988 donde la empresa ya tenía captada a la mayoría de su clientela.

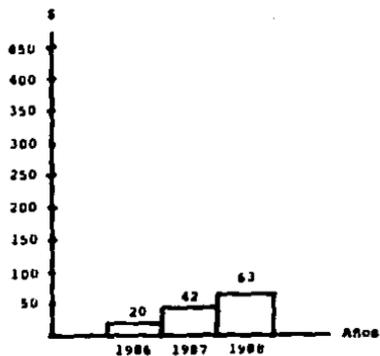
PRECIOS DE VENTA

A continuación, veremos el comportamiento que han tenido, los precios de venta en este periodo.

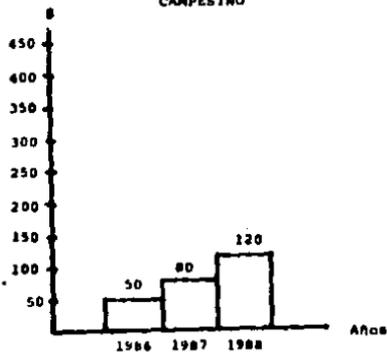
PRECIO DE VENTA POR PIEZA (en pesos)

	PAN BLANCO		
	Bolillo	Campesino	Baguette
1986	20	50	250
1987	42	80	400
1988	63	120	450

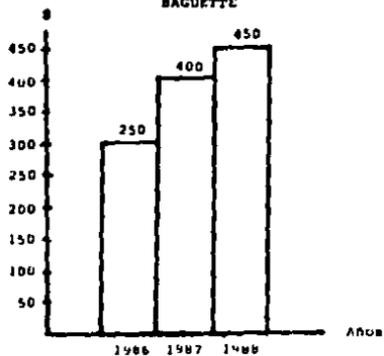
BULILLO



CAMPELINO

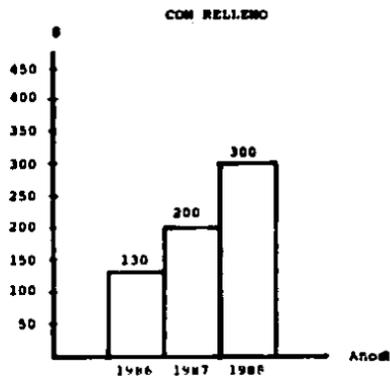
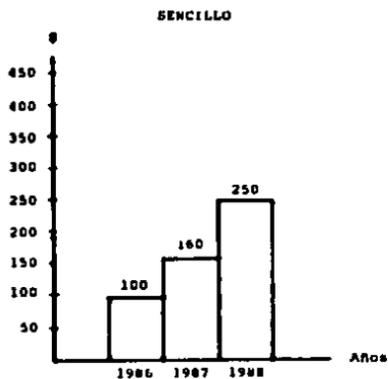


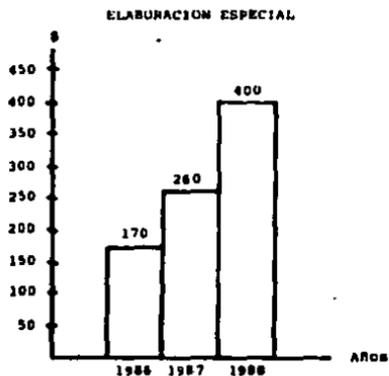
BAGUETTE



PAN DULCE

	Sencillo	con Relleno	Elaboración Especial
1986	100	130	170
1987	160	200	260
1988	250	300	400

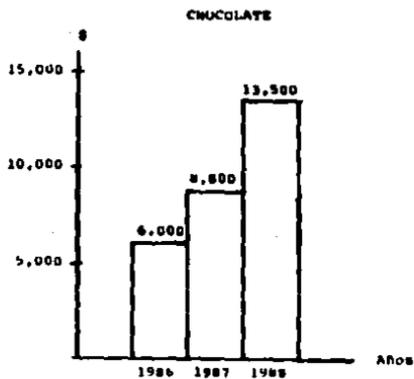
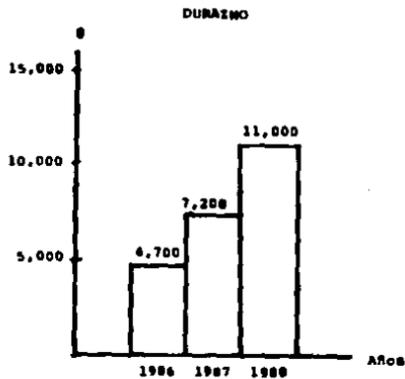
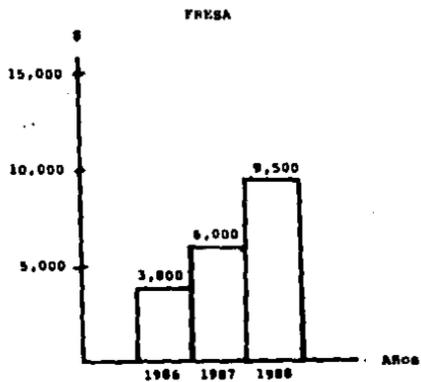




Precio de Venta por Kiloqrama

PASTEL

	Fresa	Durazno	Chocolate
1986	3800	4700	6000
1987	6000	7200	8800
1988	9500	11000	13500



Los precios de venta tuvieron el siguiente comportamiento:

- De 1986 a 1987, los precios se incrementaron cerca de un 61%.
- De 1987 a 1988, el aumento fue aproximadamente de un 50%.

Una vez presentado el comportamiento de los Precios de Ventas, veamos cual fue el Costo de estos productos.

COSTO DE VENTAS**COSTO DE VENTAS****1986**

	Costo	Unidades al Año	Costo de Venta	Subtotal	
PAN BLANCO					
Bolillo	18	157,320	\$ 2'831,760		
Campesino	33	33,840	1'116,720		
Baguette	210	5,760	1'209,600	\$ 5'158,080	14.79
PAN DULCE					
Sencillo	60	114,480	6'868,800		
con Relleno	75	52,560	3'942,000		
Elaboración Especial	95	27,000	2'565,000	13'375,800	38.37
PASTEL					
Fresa	2211	5,904	13'053,744		
Durazno	2741	864	2'368,224		
Chocolate	3608	252	909,216	<u>16'331,184</u>	<u>46.84</u>
TOTAL				<u>\$ 34'865,064</u>	<u>100.00</u>

COSTO DE VENTAS

1987

	Costo	Unidades al Año	Costo de Ventas	Subtotal	
PAN BLANCO					
Bolillo	40	208,080	\$ 8'323,200		
Campesino	50	84,600	4'230,000		
Baguette	276	9,720	2'682,720	\$ 15'235,920	13.25
PAN DULCE					
Sencillo	90	255,960	23'036,400		
con Relleno	110	122,760	13'503,600		
Elaboración Especial	140	62,280	8'719,200	45'259,200	39.37
PASTEL					
Fresa	3477	12,456	43'309,512		
Durazno	4190	1,980	8'296,200		
Chocolate	5282	540	2'852,280	<u>54'457,992</u>	<u>47.37</u>
TOTAL				<u>\$ 114'953,112</u>	<u>100.00</u>

COSTO DE VENTAS

1988

	Costo	Unidades al Año	Costo de Venta	Subtotal	%
PAN BLANCO					
Bolillo	60	295,560	\$ 17'733,600		
Campesino	76	102,960	7'824,960		
Baguette	310	17,280	5'356,800	\$ 30'915,360	14.60
PAN DULCE					
Sencillo	145	289,080	41'916,600		
con Relleno	170	145,080	24'663,600		
Elaboración Especial	219	72,360	15'846,840	82'427,040	38.93
PASTEL					
Fresa	5505	14,292	78'677,460		
Durazno	6400	2,304	14'745,600		
Chocolate	8099	612	4'956,588	<u>98'379,648</u>	<u>46.47</u>
TOTAL.				<u>\$ 211'722,048</u>	<u>100.00</u>

Los Costos también presentan incrementos siendo mayor - el detectado en el periodo 1986 - 1987, al de 1987 - 1988, - esto si consideramos que en el primero hablamos de un 56% en promedio, dándose el mayor incremento en el pan blanco, con un 68% y el menor en el pan dulce, con un 48%.

Para 1987-1988, el incremento promedio es del 49%, sin embargo, el mayor incremento se da en el pan dulce, con un 57%, y el menor lo sufre el pan blanco, con un 38%.

Si se comparan las variaciones del Costo de Ventas con tra las de los Precios de Venta, son muy similares aunque un poco inferiores en 1986 - 1987, y prácticamente iguales en 1987 - 1988, como se podrá observar en el siguiente cuadro:

Producto	Incremento de 1986-87		Incremento de 1987-88	
	Costo	Precio de Venta	Costo	Precio de Venta
Pan Blanco	68%	77%	38%	38%
Pan Dulce	48%	55%	57%	53%
Pastel	52%	52%	54%	54%

Con el objeto de tener una mejor perspectiva de los da tos expuestos anteriormente, presentamos el siguiente cuadro resumen:

1 9 8 6

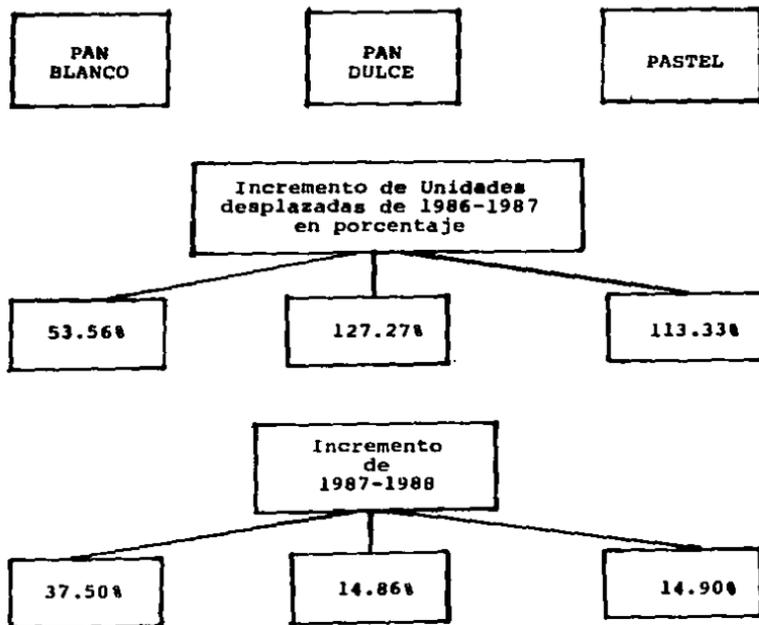
1 9 8 7

1 9 8 8

	VENTA EN UNIDADES				COSTO UNITARIO				PRECIO DE VENTA				PRECIO DE VENTA								
	VENTA EN UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO DE VENTAS	%	VENTAS	%	PRECIO DE VENTA	%	VENTA EN UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO DE VENTAS	%	VENTAS	%	PRECIO DE VENTA	%					
Hollito	151,320	18	2'831,760	0.12	20	3'146,400	5.51	208,000	40	8'323,200	7.24	42	8'739,360	4.49	293,560	60	17'733,600	8.37	63	18'620,280	5.28
Campeño	33,840	33	1'116,720	3.20	50	1'692,000	2.96	84,600	50	4'220,000	3.68	80	6'768,000	3.47	102,960	76	7'824,960	3.70	120	12'355,200	3.12
Rayette	5,760	210	1'209,600	3.67	250	1'660,000	2.52	9,720	276	2'682,720	2.33	400	3'888,000	1.99	37,280	310	5'356,800	2.53	450	7'776,000	2.12
TOTAL PAN BLANCO	196,920		5'158,080	16.79		6'278,400	10.99	302,600		15'235,920	13.25		19'395,360	9.95	415,800		30'915,360	14.60		38'751,480	10.58
Sencillo	116,480	60	6'868,800	19.70	100	11'688,000	20.03	255,960	90	23'036,400	20.04	160	40'953,600	21.02	289,080	145	41'916,600	19.80	250	72'270,000	20.49
Con Helado	52,560	75	3'942,000	11.31	130	6'832,800	11.95	122,760	110	13'503,400	11.75	200	24'552,000	12.60	145,080	170	24'663,600	11.65	300	43'524,400	12.34
Elaboración Especial	27,000	95	2'585,000	7.36	170	4'590,000	8.03	62,280	160	8'719,200	7.58	260	16'192,800	8.31	72,360	219	15'846,840	7.48	400	28'944,000	8.22
TOTAL PAN DULCE	196,040		13'375,800	38.37		22'870,800	40.01	441,000		45'259,200	39.37		81'698,400	41.93	506,520		82'427,040	38.93		144'738,000	41.12
Fresa	5,924	2,211	13'053,744	37.44	3,800	22'435,200	39.25	12,456	3,477	43'309,512	37.67	6,000	74'736,000	38.36	14,292	5,505	78'477,460	37.16	9,500	135'974,000	38.48
Durazno	868	2,741	2'168,224	6.79	4,700	8'060,800	7.10	1,980	4,190	8'286,200	7.22	7,200	14'256,000	7.32	2,204	6,400	14'735,400	6.97	11,000	25'344,000	7.18
Chocolate	252	3,408	809,216	2.41	8,000	1'912,000	2.45	540	5,282	1'852,280	2.48	8,000	4'752,000	2.44	612	8,059	4'936,588	2.34	13,500	8'262,000	2.34
TOTAL PASTEL	7,020		16'331,184	46.84		28'008,000	49.00	14,976		54'457,992	47.37		93'744,000	48.12	17,208		98'379,648	46.47		169'380,000	46.12
TOTAL			16'865,068	100.00		57'157,280	100.00			114'953,132	100.00		194'837,760	100.00			211'722,048	100.00		352'869,480	100.00

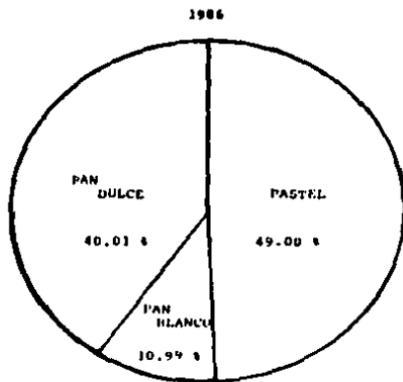
Del presente cuadro podemos desprender información muy importante, ya que nos permite detectar el comportamiento de los conceptos expuestos, e inferir la tendencia que seguirá presentando la compañía.

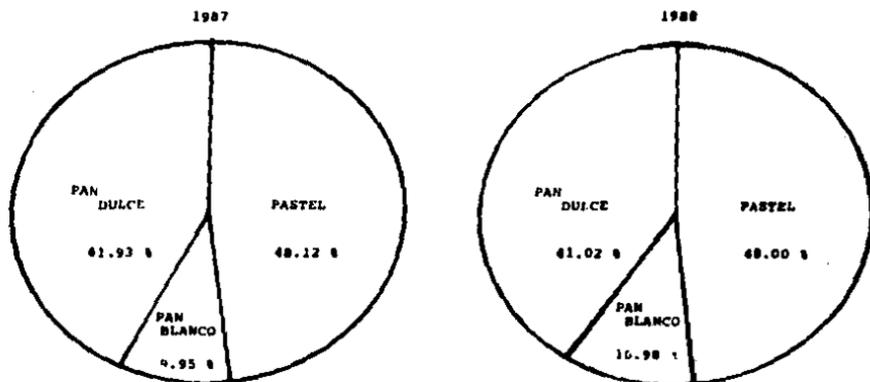
Es importante destacar, que el incremento en ventas no ha sido única y exclusivamente en lo que al importe de las mismas respecta, sino que existe una mayor producción desplazada en cada uno de los años analizados; lo cual se expone en el siguiente cuadro:



De todos los productos que son elaborados, el Bolillo es el único que ubicamos en una situación especial, ya que la diferencia entre su costo y su precio de venta es mínima, debido a que está comprendido en los productos que constituyen la canasta básica, y por lo mismo no se puede considerar como un producto que aporte algún ingreso importante al negocio, más sin embargo si es de destacar la acción de producto gancho que realiza, ya que, si no se contara con este producto es indudable que las ventas de los demás se verían afectadas. Además de ser una disposición de las autoridades la que obliga a todo establecimiento de giro similar, a producir bolillo o telera, con un peso mínimo de 60 grms.

Otro aspecto importante, es la participación en las Ventas de las diferentes líneas de productos:





Se puede observar una uniformidad en la constitución de las Ventas, siendo el Pastel el que integra la mayor parte, con un 48.37%, seguido del Pan Dulce, con un 40.98%, y por último el Pan Blanco, con un 10.64%, en promedio durante los 3 años y siendo prácticamente mínima la diferencia entre año y año, lo cual nos deja ver que la integración de las ventas está ya claramente conformada, y de una de las mejores maneras, ya que, la participación mayor es de los productos con un mayor margen.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio para una Mezcla de Productos

De acuerdo a lo presentado en el cuadro resumen y con el objeto de obtener la penetración en el mercado de los productos en unidades, presentamos el siguiente:

Producto	Unidades Vendidas (1988)	%	Línea de Producto	%
Bolillo	295,560	31.45	Pan Blanco 415,800	44.25
Campeño	102,906	10.96		
Baguette	17,280	1.84		
Sencillo	289,080	30.77	Pan Dulce 506,520	53.92
con Relleno	145,080	15.44		
Elaboración Especial	72,360	7.71		
Fresa	14,292	1.52	Pastel 17,280	1.83
Durazno	2,304	.25		
Chocolate	612	.06		
TOTAL	939,528	100.00	939,528	100.00

Cálculo del Punto de Equilibrio para 1988

PRODUCTOS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Precio de Venta (PV)	63	120	450	250	300	400	9500	11000	13000
Costo Variable (CV)	60	76	310	145	170	219	5505	6400	8099
Costo Fijo (CF) 24459000	"	"	"	"	"	"	"	"	"
Penetración en el Mercado (%)	31.45	10.96	1.84	30.77	15.44	7.71	1.52	.25	.06

Productos:

A Bolillo	D Sencillo	G Fresa
B Campesino	E c/Relleno	H Durazno
C Baguette	F E/Especial	I Chocolate

Determinación de la Contribución Marginal CM = PV - CV

Bolillo	Campesino	Baguette	Sencillo	c/Relleno	E/Especial	Fresa	Durazno	Chocolate
3	44	144	105	130	181	3995	4600	5401

Aplicar el factor de la penetración en el Mercado a la Contribución Marginal

.9435	4.8224	2.576	32.3085	20.072	13.9551	60.724	11.5	3.2406
-------	--------	-------	---------	--------	---------	--------	------	--------

Sumatoria de Factores Marginales:

Σfac. Marg.= 150.1421

Punto de Equilibrio con una Mezcla de Productos = P_{EM}

$$P_{EM} = \frac{CF}{\% \text{fac. Marg.}}$$

$$P_{EM} = \frac{24'459,000}{150.1421} = 162,906 \text{ unidades}$$

Bolillo	162,906	31.45	=	51,234	unidades
Campeño	"	10.96	=	17,854	"
Baguette	"	1.84	=	2,998	"
Sencillo	"	30.77	=	50,126	"
con Relleno	"	15.44	=	25,153	"
Elaboración Especial	"	7.71	=	12,560	"
Fresa	"	1.52	=	2,476	"
Durazno	"	.25	=	407	"
Chocolate	"	.06	=	<u>98</u>	"
TOTAL				<u>162,906</u>	unidades

COMPROBACION PUNTO DE EQUILIBRIO
(miles de pesos)

	P R O D U C T O S									TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
(PV) (P _{EM})	3,228	2,142	1,349	12,532	7,546	5,024	23,522	4,477	1,323	61,143
(CV) (P _{EM})	3,074	1,357	929	7,268	4,276	2,751	13,630	2,605	794	<u>-36,684</u>
									CM	24,459
									CF	<u>-24,459</u>
							Utilidad o Pérdida			<u>— 0 —</u>

El Punto de Equilibrio, también llamado Punto Crítico, viene a ser el importe mínimo al que deben ascender las ventas de una empresa para no perder ni ganar, esto es, las ventas son iguales al importe de sus costos variables y sus costos fijos.

En este caso, presentamos el Punto de Equilibrio para una mezcla de Productos, tomando como factor de penetración en el mercado, el detectado durante el año de 1988.

Es claro que las operaciones de la Pastelería "CAMEL, S. A.", se encuentran muy por encima de su punto de equilibrio, lo cual respalda las utilidades obtenidas en el último ejercicio.

En cuanto a sus productos, diremos que el pastel de Fresa es el de mayor impacto, ya que, representa el 39% de las ventas durante 1988, y para el caso del Punto de Equilibrio, su importe deberá representar el 22% de las Ventas Totales.

El Punto de Equilibrio y los demás cuadros comparativos expuestos nos ayudan a percibir cual ha sido y es la situación de la Pastelería, sin embargo, existe otro aspecto de suma importancia, como lo es la estructura financiera que ha tenido y tiene la misma por lo que a continuación se realiza el siguiente análisis.

ANALISIS DE LA SITUACION Y ESTRUCTURA FINANCIERA

PASTELERIA "CARAMEL, S. A."

BALANCE GENERAL COMPARATIVO
(miles de pesos)

	1986	1987	%	1988	%
ACTIVO					
Caja y Bancos	2,469	17,337	602.18	24,337	40.37
Deudores Diversos	2,121	5,438	156.38	9,232	71.45
Inventarios	4,439	6,757	52.22	8,654	28.08
Activo Circulante	9,029	29,532	227.08	42,223	42.90
Maquinaria y Equipo	10,630	20,193	89.96	20,693	2.47
Muebles y Enseres	2,114	8,179	286.89	9,224	12.77
Equipo de Transporte	---	---	---	45,287	---
Activo Fijo	12,744	28,372	122.63	75,204	165.06
Gtos. de Instalación	1,003	892	(11.08)	780	(12.56)
Activo Total	22,776	58,796	158.14	118,207	101.04
PASIVO					
Proveedores	743	2,302	209.82	4,559	98.04
Impuestos por Pagar	361	1,894	424.65	2,478	30.83
Pasivo Total	1,104	4,196	280.07	7,037	67.70
Capital Social	13,306	15,150	13.85	15,150	---
Reserva Legal	---	---	---	932	---
Resultados Acum.	---	8,366	---	38,518	360.41
Resultado del Ejerc.	8,366	31,084	271.55	56,570	81.99
Capital Contable	21,672	54,600	151.93	111,170	103.60
Pasivo más Capital	22,776	58,796	158.14	118,207	101.04

	%	%	%
ACTIVO			
Caja y Bancos	10.84	29.49	20.59
Deudores Diversos	9.31	9.25	7.81
Inventarios	19.49	11.49	7.32
Activo Circulante	39.64	50.23	35.72
Maquinaria y Equipo	46.67	34.34	17.51
Muebles y Enseres	9.28	13.91	7.80
Equipo de Transporte	---	---	38.31
Activo Fijo	55.95	48.25	63.62
Gtos. de Instalación	4.40	1.52	.66
Activo Total	100.00	100.00	100.00
PASIVO			
Proveedores	3.26	3.92	3.85
Impuestos por Pagar	1.58	3.22	2.10
Pasivo Total	4.84	7.14	5.95
Capital Social	58.42	25.77	12.82
Reserva Legal	---	---	.79
Resultados Acum.	---	14.23	32.58
Resultado del Ejerc.	36.73	52.86	47.86
Capital Contable	95.15	92.86	94.05
Pasivo más Capital	100.00	100.00	100.00

PASTELERIA "CARAMEL, S. A."

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
(miles de pesos)

	1986	1987	%	1988	%
Ventas	57,157	194,837	240.88	352,869	81.11
Costo de Ventas	34,865	114,953	229.71	211,722	84.18
Utilidad Bruta	22,292	79,884	258.35	141,147	76.69
Gtos. Generales	5,009	16,034	220.10	24,459	52.54
Otros Ingresos	146	907	521.23	1,165	28.44
Util. antes de Imp.	17,429	64,757	271.54	117,853	81.99
I.S.R.	7,320	27,198	271.56	49,498	81.99
P.T.U.	1,743	6,475	271.48	11,785	82.00
Util. del Ejercicio	8,366	31,084	271.55	56,570	81.99

	%	%	%
Ventas	100.00	100.00	100.00
Costo de Ventas	61.00	59.00	60.00
Utilidad Bruta	39.00	41.00	40.00
Gtos. Generales	8.76	8.23	6.93
Otros Ingresos	.25	.47	.33
Util. antes de Imp.	30.49	33.24	33.40
I.S.R.	12.81	13.95	14.03
P.T.U.	3.05	3.32	3.34
Util. del Ejercicio	14.64	15.95	16.03

Comentarios a los Estados Financieros Comparativos

Los Estados Financieros presentados anteriormente, nos servirán como base para poder comenzar el análisis de la situación actual de la Pastelería "CARMEL", así como del desarrollo y crecimiento que ha sufrido de 1986 a 1988, para de ahí inferir las perspectivas de crecimiento.

Para este análisis empezaremos por explicar brevemente cada uno de los rubros de los Estados Financieros, así como el porque se han venido desarrollando en la forma que se aprecia en los comparativos realizados.

ACTIVO

Caja y Bancos.— Muestran un incremento bastante considerable sobre todo de 1986 a 1987. Esto es debido a que hablamos de productos de rápida realización y cuya venta se realiza únicamente de contado, además de que no se cuenta con inventarios muy abundantes ya que son productos perecederos en su mayoría.

Lo anterior aunado a que 1986 representa el año de inicio de operaciones de la empresa, y que por lo mismo su tendencia ha sido la de ir incrementando sus ventas, ha provocado la acumulación de recursos, los cuales se han quedado sin mayor movimiento en la caja o banco sin haber generado algún otro beneficio.

Para 1988, ya el incremento en el saldo de caja y ban

cos no es tan grande comparativamente, con el que detectamos en el año anterior, reflejo de que ya la empresa se encuentra funcionando a un nivel más estable. Sin embargo, se siguen teniendo recursos ociosos ya que en promedio en los 3 años, este renglón representa aproximadamente una quinta parte del activo, el cual debe de generar recursos si se desea incrementar el rendimiento de la empresa.

Deudores Diversos.- Este renglón se encuentra integrado básicamente por préstamos a empleados, ya que desde 1986 una de las prestaciones que se establecieron en la Empresa, fue la de apoyar a sus empleados por medio de darles la facilidad de poder obtener préstamos, para liquidarlos en forma quincenal.

Aunque no lo consideramos un factor trascendente en el presente análisis, sí podemos decir, que presenta un incremento de 1986 a 1987 del 156.38% y de 1987 a 1988 del 71.45%, esto representa un 8.79% en promedio del activo, lo cual aunque no es una cifra impactante si es muy recomendable el mantenerla de forma similar.

Inventarios.- Aquí detectamos un nivel bajo de inventarios con incrementos del 52.22% y del 28.08%, para 1987 y 1988 respectivamente, teniendo una tendencia a reducirse, ya que en 1986 representaba el 19.49% del activo y para 1988 es ya tan solo un 7.32%, símbolo de que se han ido ajustando las cantidades compradas a las desplazadas.

El inventario en su mayoría, está integrado por productos perecederos tales como fruta, crema, huevo y mantequilla entre otros, por lo que la forma de surtirlos es semanalmente; únicamente, existe un stock mayor en productos como las escencias, las cuales sí se adquieren para periodos mayores.

Otra razón por la que los inventarios son reducidos en productos no perecederos inclusive, es la capacidad de las bodegas, además de que el tener un stock mayor ayuda a la posible presencia de animales, lo cual volvería inservible la materia prima.

Maquinaria y Equipo.- Es la parte más representativa de la inversión realizada en la pastelería, ya que son los hornos los que representan el mayor costo dentro de la misma.

Este renglón, presenta un incremento de 1986 a 1987, el cual se debe a la adquisición de un horno más y de algunos artículos complementarios con los cuales no se contaba en 1986. Representa en promedio un 33% del activo, sin embargo, cabe mencionar que este tipo de artículos lejos de sufrir una depreciación, se pueden considerar como una inversión sobre todo a largo plazo.

Cabe aclarar que en el comparativo este rubro tiene ya considerado un 10% de depreciación anual, siendo cifras netas las que se presentan.

Muebles y Enseres.- Se detectan variaciones para 1987, de un 286.89% y de un 12.77% para 1988, debido a que es en

1987 cuando en realidad se adquieren todo tipo de muebles su ficientes para la correcta organización de la pastelería tan to en lo que respecta a la presentación del producto como pa ra su elaboración y control.

Equipo de Transporte.- Es hasta 1988 que se adquieren- dos camionetas para el correcto transporte del producto y sus accesorios.

PASIVO

Proveedores.- Se han venido consiguiendo créditos aun que en muchos de los productos se tiene establecido el adqui rirlos de contado por ser cantidades pequeñas o por así exi girlo el proveedor, inclusive se realizan pagos adelantados como en el caso del azúcar.

Los incrementos que se aprecian en el comparativo son debido a aumentos en precios o por haber comprado en un mo mento dado un volumen mayor de algún producto, pero no por haber conseguido nuevos créditos con alguno de los proveedo res con quienes no se hubiese manejado.

Representa un factor poco import ante, ya que en reali- dad es mínimo el pasivo generado por este concepto. Sin em bargo es interesante el considerar este renglón como una po sible fuente de financiamiento, si se trata de conseguir que las condiciones de pago sean a un plazo mayor.

Impuestos por Pagar.- Aquí están reflejados principal

mente las provisiones realizadas para el pago de impuestos sobre nóminas (I.S.R., 2%, 1%, 5%, Infonavit, etc.).

CAPITAL CONTABLE

Capital Social.- Se ha mantenido prácticamente igual a como fue estipulado en 1986, a excepción de un acuerdo por parte de los accionistas por hacer una pequeña aportación en 1987, ya que se decidió hacer la compra de un horno más.

Con respecto a la parte que representa se ha ido disminuyendo de un 58.42% a un 12.82% de los activos totales.

Ahora bien si analizamos el Capital Contable representa en promedio un 94.02% del activo total de 1986 a 1988, lo cual refleja claramente una autonomía financiera alta dando como consecuencia una estructura financiera sana para la posible adquisición de préstamos, ya que la mayoría de los recursos proceden del capital aportado por los socios y de las utilidades que la empresa a generado.

Análisis del Estado de Resultados Comparativo

VENTAS.- Presenta incrementos del 240.88% de 1986 a 1987 y del 81.11% de 1987 a 1988.

Para analizar el incremento de las ventas de 1986 a 1987 existe un factor que no se puede dejar a un lado. 1986 es el año de inicio de operaciones de la empresa, y por lo mismo las ventas obtenidas en este periodo fueron creciendo conforme se fue dando a conocer el negocio, captando y conservando clientes. 1987 es ya el primer año en el que la empresa conserva un ritmo de operación estable y donde se detectan más tangiblemente los beneficios del trabajo realizado durante 1986.

Por lo anterior, podemos decir que el desarrollo de las ventas en este periodo es aceptable pero no por eso debe considerarse como un crecimiento exorbitante.

Sin embargo si es un reflejo de que las operaciones se han ido incrementando en un porcentaje que le han permitido poder seguir desarrollandose y planteando un panorama prome tedor.

De 1987 a 1988, encontramos ya un incremento menor al - del año anterior lo cual es un factor positivo, aunque si se toma en cuenta que se ha adquirido un horno más durante 1987 podremos esperar que el incremento en ventas se siga presentando, estabilizando cada vez más a la pastelería.

COSTO DE VENTAS.- El desarrollo que presenta este, es proporcional al que se detecta en las ventas, pudiendo establecer que el costo de ventas en la presente empresa, representa un 60% de las ventas en promedio en los 3 años analizados.

Lo anterior no enseña que se hayan tenido desajustes en los costos, pero se abre la posibilidad de estudiarlos para ver la factibilidad de reducirlos, ya que de 1986 a 1987 sufren un incremento del 229.71% que es menor al 240.88% que sufren las ventas, pero para 1988, el costo se ve incrementado en un 84.18% lo cual si es superior al 81.11% registrado en las ventas. Dejando una señal de que existe la posibilidad de que esto se repita para el año siguiente pudiendo llegar a impactar directamente en las utilidades de la compañía.

UTILIDAD BRUTA.- Para poder analizar este rubro consideramos como factor más importante el que represente un 40% - promedio de las ventas en cada año, reflejando lo anterior - una cierta estabilidad en los resultados obtenidos y el considerarlo como bueno ya que los gastos de operación no son muy fuertes y sin embargo el costo de ventas si está reflejando ser bastante fuerte pero no por eso malo, ya que el tipo de productos que se obtienen para la venta deben tener como principal característica el ser elaborados con materia prima de primera calidad, para poco a poco darles un presti

gio que los diferencien de la gran cantidad de productos substitutos que se pueden encontrar en el mercado, contando a la vez con precios competitivos.

GASTOS GENERALES.- Constituidos principalmente por sueldos, luz, agua, teléfono, gas, etc., representan en promedio un 8% de las ventas, porcentaje aceptable tomando como límite superior un 10%.

De 1986 a 1987 se incrementan en un 220.10% y de 1987 a 1988 en un 52.54% en ambos casos su tendencia es a reducirse en comparación al porcentaje que este rubro representa de las ventas, siendo en el último año donde se detecta un decremento mayor.

OTROS INGRESOS.- En esta, como en la mayoría de las empresas existen desperdicios que pueden ser vendidos como son las cajas y todo el carton y papel en que vienen los productos que son adquiridos. En este caso representa una parte mínima de los ingresos, siendo un .35% promedio.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS.- Aquí podemos observar más claramente lo expuesto al analizar la utilidad bruta ya que el impacto de los gastos generales no es muy considerable, - representando la utilidad antes de impuestos un 32.37% promedio que en comparación al 40% que representa la utilidad bruta nos da un promedio del 8% de gastos generales lo cual no disminuye en forma considerable el resultado.

I.S.R. y P.T.U..- Estos dos rubros como en la mayoría - de las empresas, representa un 42% aproximadamente en el primer caso y un 10% en el caso del reparto de utilidades.

UTILIDAD DEL EJERCICIO.- Su tendencia ha sido ligeramente a incrementarse ya que de 1986 a 1988 representa de un 14.64% a un 16.03% de las Ventas Netas.

Su incremento de 1986 a 1987 es de 271.55% y de 1987 a 1988 del 81.99% lo cual al igual que en los incrementos que presentan las ventas tiene mucho que ver el que hablamos de que 1986 es el primer año de operaciones para poder tener una apreciación correcta de lo que estos porcentajes representan en realidad.

Una vez entendido el análisis presentado anteriormente, se podrá comprender mejor cual es la situación y los patrones sobre los cuales se ha venido desarrollando la Pastelería "CAMEL", durante los 3 años de operaciones.

Es importante mencionar que el análisis comparativo es uno de tantos instrumentos de los cuales se vale la planeación financiera, con el fin de obtener la información necesaria para tener los medios adecuados para poder preveer y planificar las necesidades y requerimientos mediatos e inmediatos de la empresa.

Para continuar con el análisis aplicaremos algunas razones financieras para poder obtener información más concreta

con respecto a la situación de la Pastelería "CAMEL, S. A."

RAZONES FINANCIERAS

Como se explicó en el Capítulo I, hay 3 índices principales a considerar cuando hablamos de razones financieras, que son : el Índice de Liquidez, de Estabilidad o Apalancamiento y Rentabilidad.

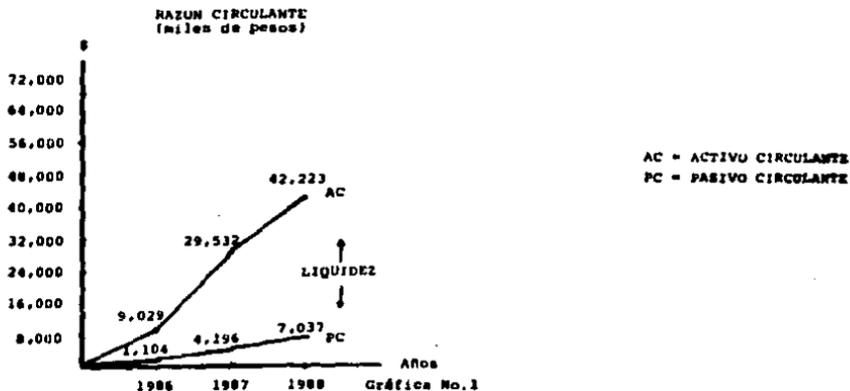
INDICE DE LIQUIDES:

Razón Circulante.-	<u>Activo Circulante</u> <u>Pasivo Circulante</u>	
1986	1987	1988
$\frac{9,029}{1,104} = 8.18$	$\frac{29,532}{4,196} = 7.04$	$\frac{42,223}{7,037} = 6.00$

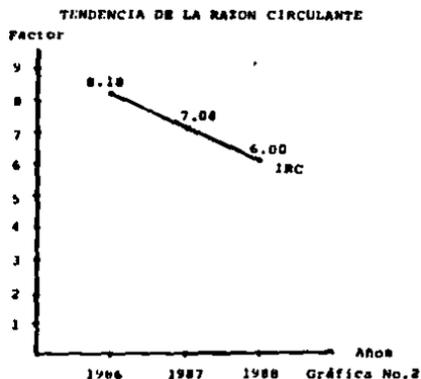
Aquí medimos la garantía que la empresa proporciona a sus acreedores a corto plazo, entendiendo por estos, proveedores, comisionistas, obreros, fisco, etc.

El resultado de aplicar esta razón financiera es más que bueno si consideramos que por cada peso de debe la empresa, ha contado con un promedio de 7 pesos, para hacer frente a sus obligaciones.

Con base a esto detectamos que la empresa tiene capacidad para endeudarse a corto plazo. (Ver gráfica No.1)



Si se observan los resultados se puede ver que la empresa ha ido paulatinamente aumentando su endeudamiento a corto plazo ya que el índice va de 8.18 a 1 al 6 a 1. (Ver gráfica No.2)

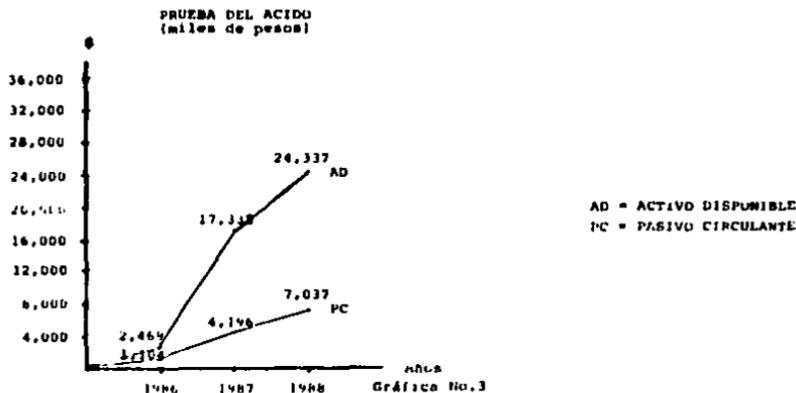


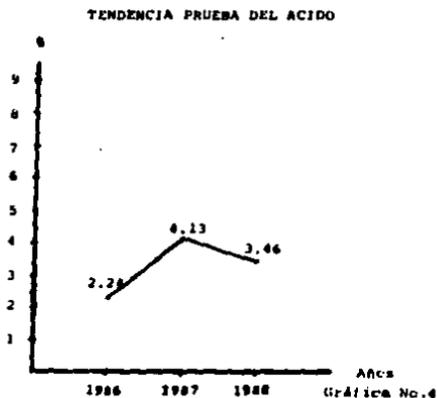
IRC = INDICE RAZON CIRCULANTE

Razón Corriente o Prueba del Acido.- $\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$

1986	1987	1988
$\frac{2,469}{1,104} = 2.24$	$\frac{17,337}{4,196} = 4.13$	$\frac{24,337}{7,037} = 3.46$

Esta razón mide la capacidad de pago inmediato de obligaciones a corto plazo. Nos refleja una falla en el manejo de estos recursos si consideramos que el índice apropiado es de 1 a 1, y observamos que en todos los años este índice a sido mayor quedando implícito que está perdiendo un costo de oportunidad o dicho de otra manera, se tienen recursos ociosos. (Ver gráficas No.3 y 4)





INDICE DE ESTABILIDAD O APALANCAMIENTO:

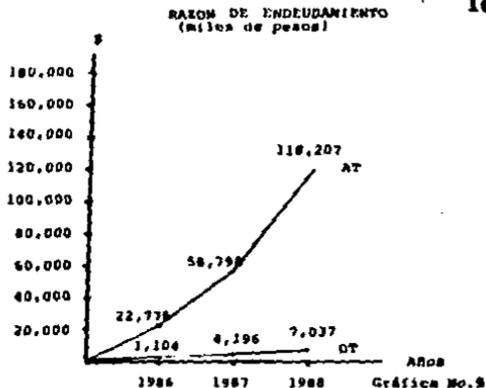
Razón de Endeudamiento.-

Deuda Total
Activos Totales

1986	1987	1988
$\frac{1,104}{22,776} = 4.85\%$	$\frac{4,196}{58,796} = 7.14\%$	$\frac{7,037}{118,207} = 5.95\%$

Por medio de esta razón, podemos medir el endeudamiento de la empresa, en que proporción, el capital ajeno está apoyando las operaciones de la empresa.

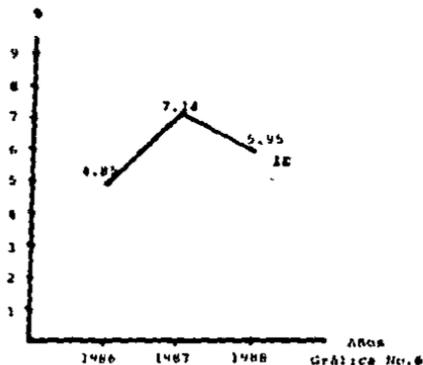
Si consideramos que el 45% es la proporción adecuada de la deuda y 55% la aportación de los socios. Claro que en esta época, el costo del dinero se a incrementado tanto que en muchas ocasiones no convienen los préstamos o créditos de proveedores u otros. (Ver gráfica No.5)



AT = ACTIVO TOTAL
DT = DEUDA TOTAL

Claro que en este caso el grado de apalancamiento es mínimo, ya que un 4.85%, 7.14% o un 5.95% como se puede observar, es prácticamente lo mismo que no tener un endeudamiento en realidad y por lo tanto es factible que se este perdiendo un costo de oportunidad ya que prácticamente todo el dinero lo han invertido los socios, no utilizando la capacidad de endeudamiento de la empresa. (Ver gráfica No.6)

TENDENCIA INDICE DE ENDEUDAMIENTO



IE = INDICE DE ESTABILIDAD

INDICE DE RENTABILIDAD:

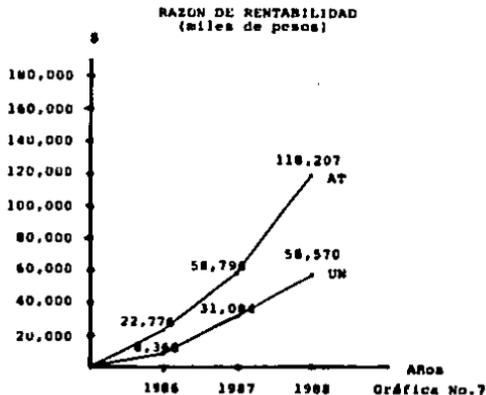
Razón de Rentabilidad.-

Utilidad Neta
Activo Total

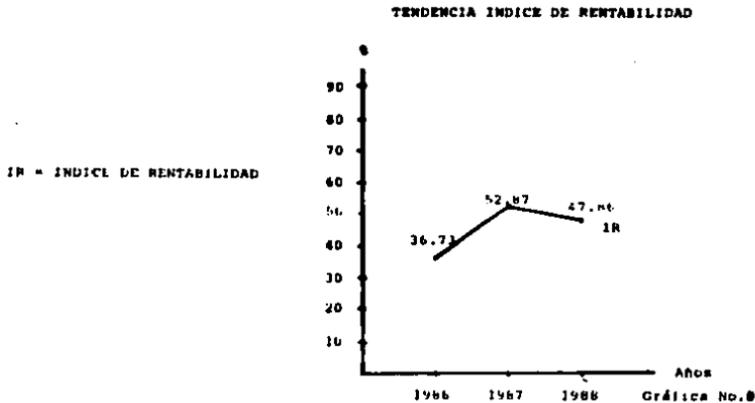
1986	1987	1988
$\frac{8,366}{22,776} = 36.73\%$	$\frac{31,084}{58,796} = 52.87\%$	$\frac{56,570}{118,207} = 47.86\%$

Aquí podemos ver la capacidad del activo para generar - utilidades, la cual ha sido de un 45.82% en promedio que aun que para estos momentos es una tasa bastante aceptable en 1987 si recordamos las tasas bancarias llegaron a ser hasta del - 100%, o más en cuyo caso no convenía tener este dinero inver tido en el negocio con el riesgo que esto implica, cuando se tenía otra alternativa de tenerlo invertido a una renta fija mayor y con menor riesgo.

Para analizar este punto, es primordial el estar concien te de que además de las utilidades provenientes del giro del negocio, nuestro activo fijo (a valor histórico) se ha depre ciado y no se ha considerado una revaluación lo cual nos da rá una utilidad mayor. (Ver gráficas No.7 y 8)



AT = ACTIVO TOTAL
UN = UTILIDAD NETA



IR = INDICE DE RENTABILIDAD

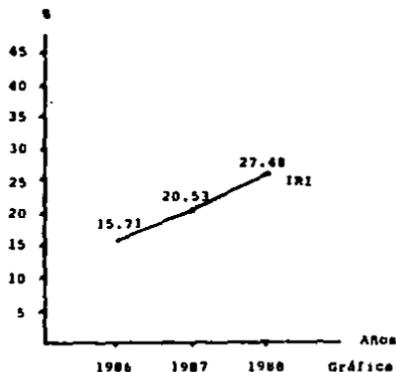
Además de las razones expuestas anteriormente, existen otras llamadas de actividad dentro de las cuales encontramos:

Rotación de Inventarios.- $\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Promedio de Inventarios}}$

1986	1987	
$\frac{34,865}{2,219} = 15.71$	$\frac{114,953}{5,598} = 20.53$	$\frac{211,722}{7,705} = 27.48$

Mediante la aplicación de esta razón, podemos conocer - cuantas veces nuestros inventarios se cambiaron por completo, esto si lo relacionamos con que las compras se hacen semanalmente nos ayuda a ver que las compras se hacen para periodos quincenales ya que es la forma como se refleja, fueron rotando los inventarios sobre todo durante 1988. (Ver gráfica No.9)

TENDENCIA INDICE DE ROTACION DE INVENTARIOS



IRI = INDICE DE ROTACION DE INVENTARIOS

CAPITULO IV

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO

CAPITULO IV

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO

4.1 PASTELERIA "CARAMEL, S. A."

De acuerdo al análisis financiero expuesto en el capítulo anterior y con el fin de presentar una perspectiva de crecimiento, en el presente capítulo, se elabora un presupuesto que abarca el periodo comprendido del 1o. de Enero de 1989, al 31 de Diciembre de 1991, mismo que se divide en 3 etapas, de la siguiente forma:

1) La primera etapa comprende el ejercicio 1989, dividido en periodos trimestrales.

2) Esta etapa abarca el ejercicio 1990, y se divide en periodos semestrales.

3) Para 1991, última etapa de la perspectiva, el presupuesto es anual.

Cabe aclarar que las etapas que integran la perspectiva van abarcando mayores periodos de tiempo, conforme la misma lo va haciendo, debido a que, si bien es cierto que la precisión en los datos y su valoración, se va complicando cuanto mayor sea el periodo que abarque, también será mayor la imprecisión, si los periodos que se tomen, son demasiado cor

tos, de tal forma, que las ventas que se pronostiquen por el primer semestre de 1990, serán más cercanas a la realidad, que un pronóstico para el primer trimestre del mismo año.

Pretendiendo con lo anterior, detectar y observar, cuales son las perspectivas de crecimiento factibles en los periodos que se presentarán y de esta forma, poder estar preparados mediante una correcta planeación financiera, que permitirá la toma de decisiones, ya que se contará con el tiempo y la información necesaria.

4.1.1 Presupuesto General para 1989

PRESUPUESTO DE VENTAS TRIMESTRAL

De acuerdo al incremento detectado en los años anteriores, podemos pronosticar las siguientes determinantes:

1) El incremento de unidades desplazadas será de un 15% promedio, ya que de 1986 a 1988, el porcentaje de incremento se ha venido reduciendo. Teniendo en promedio para 1988, un 20%.

El incremento del 15%, se presenta de la siguiente forma:

Producto	Incremento en Unidades
Pan Blanco	25%
Pan Dulce	10%
Pastel	9.8%

2) En lo que al precio de venta respecta, en todos los productos, menos en el bolillo, se considera un incremento promedio del 3%, considerando que el Pacto de Solidaridad Económica, se extenderá por todo el año de 1989 y por lo mismo, el bolillo no sufra ningún incremento. (véase anexo No.1)

PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES

No considera ningún inventario inicial ni final, ya que se puede decir que no existe inventario de producto terminado, debido a que, la producción se realiza diariamente, desplazándose en su totalidad el mismo día. (véase anexo No.2)

NOTA IMPORTANTE: en el anexo No.2, en el renglón de Necesidades Totales para el trimestre, se encuentra el Presupuesto de Ventas incrementado con los factores expuestos en el presupuesto de mermas y desperdicios.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

Para este presupuesto, retomamos el mismo procedimiento de compras que el ejercicio anterior, haciendo compras semanales para periodos quincenales, por lo que los inventarios iniciales a excepción del de Enero, es el necesario para los siguientes 15 días.

El inventario final de 1988, queda excedido pero se contempla en el primer trimestre.

La forma de pago de las cantidades compradas, será el

85% en el trimestre en que se genere y el 15% restante en el trimestre siguiente. (véase anexo No.3)

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE MANO DE OBRA

Puesto	Salario Mensual
Segundo	\$ 826,174
Oficial	270,000 más un 4% del 3er. trimestre en adelante.
Maestro Francesero 1er y 2do Semestre	410,000 más excedente
3er y 4to Semestre	420,000 producido.
Maestro Bizcochero y Pastelero	1'000,000 más excedente producido.

Cabe aclarar que en lugar de existir un Maestro Bizcochero y otro Pastelero, es uno sólo el que cubre los dos - puestos.

Para el cálculo del pago del excedente producido a los maestros, se aplica el resultado de restar al factor de mano de obra, multiplicado por el total de la producción de cada uno, el importe del salario del oficial y del segundo, y restándole a esta cantidad el sueldo mínimo que ya tienen fijado los maestros y que se expuso líneas anteriores.

Factores de Mano de Obra:

Es la cantidad que la empresa pagará por unidad producida, y son los siguientes:

Factor Mano de Obra por Unidad Producida

Producto	1er. y 2do.	3er. y 4to. Trimestre
PAN BLANCO		
Bolillo	7.56	7.56
Campesino	14.40	15.00
Baguette	54	55.20
PAN DULCE		
Sencillo	30	31.20
Con Relleno	36	37.20
Elaboración Especial	48	49.20
PASTEL		
Fresa	\$ 1425	1470
Durazno	1650	1695
Chocolate	2025	2085

En el caso del pan blanco, el factor sólo es aplicable para el último trimestre ya que en los 3 primeros la producción es inferior al sueldo de garantía que tiene el maestro.

En el cuarto trimestre, se considera el pago del aguinaldo, el cual corresponde a 15 días de salario. (véase anexo No.4)

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE COSTOS INDIRECTOS

Dentro de estos, encontramos a todos aquellos costos - que tienen alguna relación con la fabricación del producto;

tales como:

Energía eléctrica
 Gas
 Materiales Indirectos
 Mantenimiento de Maquinaria y Equipo
 Depreciación de Maquinaria y Equipo
 Depreciación de Equipo de Transporte
 Varios

Estos conceptos constituyen el 21% promedio del costo de ventas.

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE MERMAS Y DESPERDICIOS

Es un hecho que de la producción diaria, haya desperdicios y mermas, para lo cual se calcula el siguiente porcentaje:

Producto	Porcentaje de Mermas
Baguette	2%
Pastel	0%
Demás Productos	1%

Para el caso de la Baguette el porcentaje es mayor, ya que las unidades producidas son mínimas, esto es 55 piezas diarias aproximadamente, y el impacto de una sola pieza de desperdicio es del 2%.

En el caso del pastel, no se considera ningún factor de

merma, debido a que en la realidad es mínima la que este pueda presentar.

En los demás productos cuya producción en unidades es mayor, el factor que cubre las mermas y desperdicios, es - del 1%. (véase anexo No. 6)

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE GASTOS DE OPERACION

Gastos de Administración	\$ 26'875,536
Gastos de Venta	<u>14'496,960</u>
TOTAL	<u>\$ 41'372,496</u>

Conceptos que integran los Gastos de Administración son los siguientes:

Sueldos

Papelería y Artículos de Oficina

Honorarios Profesionales

Varios

Se calcula que los Gastos de Administración integran el 65% de los Gastos de Operación.

Los Gastos de Venta se integran principalmente por los siguientes conceptos:

Sueldos de Ventas (empleados de mostrador)

Transportes y Fletes

Y representan el 35% de los Gastos de Operación.

(véase anexo No. 6)

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE OTROS INGRESOS

Se estima un 3% sobre las ventas aproximadamente, por concepto de venta de cartón, costales, latas, botes, barredura, etc. (véase anexo No.9)

PRODUCTOS FINANCIEROS

Como se observó en el análisis del capítulo anterior, los recursos no fueron invertidos, quedándose ociosos mientras que para la perspectiva se está considerando una Cuenta Maestra Empresarial, con un rendimiento sobre saldos, promedio, del 40% aproximadamente, ya que, aunque para fines de 1988 los intereses son mayores, de acuerdo a la tendencia se espera que se reduzcan.

También se considera una inversión en Activo Fijo representada por la adquisición de una Cámara de Refrigeración, ya que con la que se cuenta actualmente no es suficiente.

FLUJO DE EFECTIVO

Presentamos un flujo de efectivo en donde podemos observar como los recursos disponibles se van incrementando considerablemente, de 24'337,000 a 125'006,496 lo cual representa un 413.65% de incremento en el transcurso del año.

A lo anterior añadiremos que de ese 413.65% de aumento la contribución que el renglón de productos financieros tiene, representa un 103.25%, lo cual, comprueba la importancia de utilizar este tipo de instrumentos.

Cabe señalar que para el flujo de efectivo en los conceptos cuyo importe no significa un desembolso como lo son las depreciaciones, esta cantidad está disminuída tanto de los costos indirectos como de los costos de operación, al igual que para el caso de compras de materiales, solo se refleja el importe que se erogará en el trimestre, creando el pasivo de la parte que corresponda y reflejandola en el trimestre siguiente en el renglón de proveedores.

Los gastos de operación tienen considerados los impuestos correspondientes para el pago de nóminas, pero para el caso del último mes del trimestre el egreso por este concepto se refleja en impuestos por pagar en el siguiente trimestre.

COMENTARIOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA

Consideramos pertinente el realizar un breve análisis para poder captar de una mejor forma cual será la situación en la que se encontrará la Pastelería "CAMEL, S. A.", el 31 de Diciembre de 1989.

Razón Circulante	$\frac{142,067}{32,023}$	= 4.44%
Razón de Endeudamiento	$\frac{32,023}{218,628}$	= 14.00%
Razón de Rentabilidad	$\frac{75,435}{218,628}$	= 34.50%

De la aplicación de Razones, se detecta que en lo que a

liquidez respecta, ésta sigue siendo muy buena. El endeudamiento es mínimo y la rentabilidad bastante aceptable, claro que en el último hay una disminución en comparación al año anterior pero si se considera que los incrementos en el costo y en los gastos de operación han sido prácticamente absorbidos por la empresa, éste índice es bastante aceptable, aun que debe buscarse la forma de incrementarlo.

De acuerdo a lo anterior y en base a la estabilidad que ha presentado la Empresa durante sus años de operación, podemos esperar que en los próximos dos años su comportamiento sea de forma similar claro que habrá que considerar algunas variaciones sobre todo el darles alguna aplicación a los recursos que se han generado en los años anteriores.

ANEXO No.1

PRESUPUESTO DE VENTAS TRIMESTRAL PARA 1989.

PAN BLANCO

Periodo	Bolillo			Campesino			Baguette			Total Unidades	Total Importe
	Unidades	Precio Unitario	Importe	Unidades	Precio Unitario	Importe	Unidades	Precio Unitario	Importe		
1er. Trimestre	82,000	63	5'166,000	29'000	120	3'480,000	5,000	450	2'250,000	116,000	10'896,000
2do. Trimestre	82,000	63	5'166,000	29,000	120	3'480,000	5,000	450	2'250,000	116,000	10'896,000
3er. Trimestre	65,000	63	4'095,000	22,000	125	2'750,000	3,000	460	1'380,000	90,000	8'225,000
4to. Trimestre	135,000	63	8'505,000	50,000	125	6'250,000	13,000	460	5'980,000	198,000	20'735,000
Totales	<u>364,000</u>		<u>22'932,000</u>	<u>130,000</u>		<u>15'960,000</u>	<u>26,000</u>		<u>11'860,000</u>	<u>520,000</u>	<u>50'752,000</u>

PAN DULCE

Periodo	Sencillo			Con Relleno			Elaboración Especial			Total Unidades	Total Importe
	Unidades	Precio Unitario	Importe	Unidades	Precio Unitario	Importe	Unidades	Precio Unitario	Importe		
1er. Trimestre	96,000	250	24'000,000	48,000	300	14'400,000	24,000	400	9'600,000	168,000	48'000,000
2do. Trimestre	64,000	250	16'000,000	31,000	300	9'300,000	15,000	400	6'000,000	110,000	31'300,000
3er. Trimestre	64,000	260	16'640,000	32,000	310	9'920,000	16,000	410	6'560,000	112,000	33'120,000
4to. Trimestre	96,000	260	24'960,000	48,000	310	14'880,000	24,000	410	9'840,000	168,000	49'680,000
Totales	<u>320,000</u>		<u>81'600,000</u>	<u>159,000</u>		<u>48'500,000</u>	<u>79,000</u>		<u>32'000,000</u>	<u>528,000</u>	<u>162'100,000</u>

ANEXO No.1

Periodo	F R E S A			P A S T E L D U R A Z N O			C H U C O L A T E			Total Unidades	Total Importe
	Unidades	Precio		Unidades	Precio		Unidades	Precio			
		Unitario	Importe		Unitario	Importe		Unitario	Importe		
1er. Trimestre	3,050	9500	28'975,000	500	11000	5'500,000	140	13500	1'890,000	3,690	36'365,000
2do. Trimestre	4,000	9500	38'000,000	600	11000	6'600,000	168	13500	2'268,000	4,768	46'868,000
3er. Trimestre	3,050	9800	29'890,000	500	11300	6'650,000	140	13900	1'946,000	3,690	37'486,000
4to. Trimestre	5,600	9800	54'880,000	900	11300	10'170,000	252	13900	3'502,800	6,752	68'552,800
Totales	<u>15'700</u>		<u>151'745,000</u>	<u>2,500</u>		<u>27'920,000</u>	<u>700</u>		<u>9'606,800</u>	<u>18,900</u>	<u>189'271,800</u>

VENTAS PRESUPUESTADAS PARA CADA TRIMESTRE DE 1989.

1er. Trimestre	95'261,000
2do. Trimestre	89'064,000
3er. Trimestre	78'831,000
4to. Trimestre	138'967,800
TOTAL DE VENTAS	<u>402'123,800</u>

MEMO No.2

PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES, TRIMESTRAL, PARA 1989.

Primer Trimestre

Concepto	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Inventario final del trimestre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Presupuestadas	82,000	29,000	5,000	96,000	48,000	24,000	3,050	500	140
Necesidades totales para el trimestre	82,820	29,290	5,100	96,960	48,480	24,240	3,050	500	140
Inventario Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción requerida del trimestre	82,820	29,290	5,100	96,960	48,480	24,240	3,050	500	140

Segundo Trimestre

Concepto	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Inventario final del trimestre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Presupuestadas	82,000	29,000	5,000	64,000	31,000	15,000	4,000	600	160
Necesidades totales para el trimestre	82,820	29,290	5,100	64,640	31,310	15,150	4,000	600	160
Inventario Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción requerida del trimestre	82,820	29,290	5,100	64,640	31,310	15,150	4,000	600	160

ANEXO No.2

Tercer Trimestre

Concepto	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Inventario final del trimestre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Presupuestadas	65,000	22,000	3,000	64,000	32,000	16,000	3,050	500	140
Necesidades totales para el trimestre	65,650	22,220	3,060	64,640	32,320	16,160	3,050	500	140
Inventario Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción requerida del trimestre	65,650	22,220	3,060	64,640	32,320	16,160	3,050	500	140

Cuarto Trimestre

Concepto	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Inventario final del trimestre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Presupuestadas	135,000	50,000	13,000	96,000	48,000	24,000	5,600	900	252
Necesidades totales para el trimestre	136,350	50,500	13,260	96,960	48,480	24,240	5,600	900	252
Inventario Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción requerida del trimestre	136,350	50,500	13,260	96,960	48,480	24,240	5,600	900	252
GRAN TOTAL	367,640	131,300	26,520	323,200	160,590	79,790	15,700	2,500	700

ANEXO No.3

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA PARA 1989.

Concepto	Primer Trimestre			Segundo Trimestre			TOTAL
	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	
Inventario Final	804,488	1'651,224	2'495,225	621,744	1'747,973	2'013,764	
Producción Requerida	4'826,932	15'185,148	11'618,261	4'826,932	9'907,343	14'971,348	
Suma	5'631,420	16'836,372	14'113,486	5'448,676	11'655,316	16'985,112	
Inventario Inicial	1'044,489	3'530,858	4'078,653	804,488	1'651,224	2'495,225	
Material a Comprar	<u>4'586,931</u>	<u>13'305,514</u>	<u>10'034,833</u>	<u>4'644,188</u>	<u>10'004,092</u>	<u>14'489,887</u>	
Concepto	Tercer Trimestre			Cuarto Trimestre			TOTAL
	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	
Inventario Final	1'524,958	2'621,960	3'682,501	1'524,958	2'621,960	3'682,501	24'993,256
Producción Requerida	3'730,463	10'487,840	12'082,581	9'149,745	15'731,760	22'095,009	134'613,362
Suma	5'255,421	13'109,800	15'765,082	10'674,703	18'353,720	25'777,510	159'606,618
Inventario Inicial	621,744	1'747,973	2'013,764	1'524,958	2'621,960	3'682,501	25'817,837
Material a Comprar	<u>4'633,677</u>	<u>11'361,827</u>	<u>13'751,318</u>	<u>9'149,745</u>	<u>15'731,760</u>	<u>22'095,009</u>	<u>133'788,781</u>

ANEXO No.4

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE MANO DE OBRA PARA 1989.

Primer Trimestre				
Producto	Maestro	Segundo	Oficial	TOTAL
Pan Blanco	1'230,000	0	810,000	2'040,000
Pan Dulce	2'529,078	2'478,522	810,000	5'817,600
Pastel	2'166,228	2'478,522	810,000	5'454,750
Subtotal	5'925,306	4'957,044	2'430,000	13'312,350

Segundo Trimestre				
Producto	Maestro	Segundo	Oficial	TOTAL
Pan Blanco	1'230,000	0	810,000	2'040,000
Pan Dulce	505,038	2'478,522	810,000	3'793,560
Pastel	3'741,678	2'478,522	810,000	7'030,200
Subtotal	5'476,716	4'957,044	2'430,000	12'863,760

ANEXO No.4

Tercer Trimestre

Producto	Maestro	Segundo	Oficial	TOTAL
Pan Blanco	1'260,000	0	840,000	2'100,000
Pan Dulce	695,622	2'478,522	840,000	4'014,144
Pastel	2'304,378	2'478,522	840,000	5'622,900
Subtotal	4'260,000	4'957,044	2'520,000	11'737,044

Cuarto Trimestre

Producto	Maestro	Segundo	Oficial	TOTAL
Pan Blanco	1'540,258	0	980,000	2'520,258
Pan Dulce	2'149,607	2'891,609	980,000	6'021,216
Pastel	6'411,311	2'891,609	980,000	10'282,920
Subtotal	10'101,176	5'783,218	2'940,000	18'824,394
GRAN TOTAL	25'763,198	20'654,350	10'320,000	56'737,548

ANEXU No.5

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE COSTOS INDIRECTOS PARA 1989.

Producto	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	TOTAL
Pan Blanco	1'805,736	1'805,736	874,578	4'757,106	9'243,156
Pan Dulce	6'330,518	4'132,314	4'376,128	6'564,192	21'403,152
Pastel	4'051,099	5'219,084	4'262,849	7'794,815	21'327,847
TOTAL	12'187,353	11'157,134	9'513,555	19'116,113	51'974,155

ANEXU No.6

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE NERMAS Y DESPERDICIOS PARA 1989.

Producto	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	TOTAL
Pan Blanco	103,572	103,572	77,619	208,791	493,554
Pan Dulce	276,094	180,133	190,688	286,032	932,947
Pastel	0	0	0	0	0
TOTAL	379,666	283,705	268,307	494,823	1'426,501

ANEXO No.7

COSTO UNITARIO PRESUPUESTADO PARA 1989.

Producto	Primer Trimestre			Segundo Trimestre		
	Costo de Ventas	Producción Presupuestada	Costo Unitario	Costo de Ventas	Producción Presupuestada	Costo Unitario
PAN BLANCO						
Bolillo	4'969,200	82'820	60	4'969,200	82,820	60
Campeño	2'226,040	29,290	76	2'226,040	29,290	79
Baguette	1'581,000	5,100	310	1'581,000	5,100	310
Subtotal	8'776,240			8'776,240		
PAN DULCE						
Sencillo	14'059,200	96,960	145	9'372,800	64,640	145
Con Relleno	8'241,600	48,480	170	5'322,700	31,310	170
E. Especial	5'308,560	24,240	219	3'317,850	15,150	219
Subtotal	27'609,360			18'013,350		
PASTEL						
Presa	16'790,250	3,050	5,505	22'020,000	4,000	5,505
Durazno	3'200,000	500	6,400	3'840,000	600	6,400
Chocolate	1'133,860	140	8,099	1'360,632	168	8,099
Subtotal	21'124,110			27'220,632		
TOTAL	<u>57'509,710</u>			<u>54'010,222</u>		

ANEXO No.7

Producto	Tercer Trimestre			Cuarto Trimestre		
	Costo de Ventas	Producción Presupuestada	Costo Unitario	Costo de Ventas	Producción Presupuestada	Costo Unitario
PAN BLANCO						
Bolillo	4'070,300	65,650	62	8'453,700	136,350	62
Campeño	1'733,160	22,220	78	3'939,000	50,500	78
Baguette	979,200	3,060	320	4'243,200	13,260	320
Subtotal	6'782,660			16'635,900		
PAN DULCE						
Sencillo	9'696,000	64,640	150	14'544,000	96,960	150
Con Relleno	5'688,320	32,320	176	8'532,480	48,480	176
E. Especial	3'684,480	16,160	228	5'526,720	24,240	228
Subtotal	19'068,800			28'603,200		
PASTEL						
Fresa	17'461,250	3,050	5,725	32'060,000	5,600	5,725
Durazno	3'328,000	500	6,656	5'990,400	900	6,656
Chocolate	1'179,080	140	8,422	2'122,344	252	8,422
Subtotal	21'968,330			40'172,744		
TOTAL	47'819,790			85'411,844		

ANEXO No.8

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE GASTOS DE OPERACION PARA 1989.

Concepto	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	TOTAL
Gastos de Administración	6'338,160	6'338,160	6'653,568	7'545,648	26'875,536
Gastos de Venta	3'410,400	3'410,400	3'565,920	4'110,240	14'496,960
TOTAL	9'748,560	9'748,560	10'219,488	11'655,888	41'372,496

ANEXO No.9

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE OTROS INGRESOS PARA 1989.

Concepto	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	TOTAL
Otros Ingresos	285,783	267,192	236,493	416,903	<u>1'206,371</u>

ANEXO No. 10

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE COSTO DE VENTAS PARA 1989.

Concepto	Primer Trimestre			Segundo Trimestre			GRAN TOTAL
	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	
Materia Prima	4'826,932	15'185,148	11'618,261	4'826,932	9'907,343	14'971,348	
Mano de Obra	2'040,000	5'817,600	5'454,750	2'040,000	3'793,560	7'030,200	
Gastos Indirectos	1'805,736	6'330,518	4'051,099	1'805,736	4'132,314	5'219,084	
Mermas y Desperdicios	103,572	276,094	0	103,572	180,133	0	
TOTAL	8'776,240	27'609,360	21'124,110	8'776,240	18'013,350	27'220,632	
Concepto	Tercer Trimestre			Cuarto Trimestre			GRAN TOTAL
	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	
Materia Prima	3'730,463	10'487,840	12'082,581	9'149,745	15'731,760	22'095,009	134'613,362
Mano de Obra	2'100,000	4'014,144	5'622,900	2'520,258	6'021,216	10'262,920	56'737,548
Gastos Indirectos	874,578	4'376,128	4'262,849	4'757,106	6'564,192	7'794,815	51'974,155
Mermas y Desperdicios	77,619	190,688	0	208,791	286,032	0	1'426,501
TOTAL	6'782,660	19'068,800	21'968,330	16'635,900	28'603,200	40'172,744	244'751,566

FLUJO DE EFECTIVO TRIMESTRAL POR EL EJERCICIO DE 1989.

Concepto	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	TOTAL
Saldo Inicial en Bancos	24'337,000	50'599,134	76'427,088	82'152,632	233'515,854
INGRESOS:					
Por Ventas (A-1)	95'261,000	89'064,000	78'831,000	138'967,800	402'123,800
Total Disponible	119'598,000	139'663,134	155'258,088	221'120,432	635'639,654
EGRESOS:					
Compras Materiales (A-3)	23'738,186	24'767,442	25'284,799	39'930,037	113'720,466
Mano de Obra (A-4)	13'312,350	12'863,760	11'737,044	18'824,394	56'737,548
Costos Indirectos (A-5)	9'088,353	8'058,134	6'039,555	15'641,113	38'827,155
Reparos y Desperdicios (A-6)	379,666	283,705	268,307	494,823	1'426,501
Gastos de Operación (A-8)	8'354,542	8'375,972	8'882,716	9'891,928	35'505,158
Inversiones en Activo Fijo (Datos)			15'000,000		15'000,000
I.S.R. (Datos)	10'466,749	9'461,792	7'780,440	15'657,279	43'366,260
Proveedores (Datos)	4'559,000	4'189,092	8'370,725	4'462,023	17'580,840
Impuestos por Pagar (Datos)	2'478,000	1'076,018	1'053,588	1'017,772	5'625,378
TOTAL EGRESOS	72'376,846	69'075,915	80'417,174	105'919,369	327'789,304
Disponible	47'221,154	70'587,219	74'840,914	115'201,063	307'850,350
Productos Financieros	3'092,197	5'572,677	7'075,225	9'388,930	25'128,629
Otros Ingresos	285,783	267,192	224,493	416,993	1'206,371
TOTAL DISPONIBLE	50'599,134	76'427,088	82'152,632	125'006,496	334'185,350
Financiamiento Requerido	0	0	0	0	
SALDO DISPONIBLE	50'599,134	76'427,088	82'152,632	125'006,496	334'185,350

PASTELERIA "CAMEL, S. A."

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
 (PROFORMA)
 (miles de pesos)

ACTIVO			8
Caja y Bancos	125,006		57.18
Deudores Diversos	9,232		4.22
Inventarios	<u>7,829</u>		<u>3.58</u>
Activo Circulante	142,067		<u>64.98</u>
Maquinaria y Equipo	32,250		14.75
Muebles y Enseres	8,059		3.69
Equipo de Transporte	<u>35,583</u>		<u>16.27</u>
Activo Fijo	75,892		<u>34.71</u>
Gtos. de Instalación	<u>669</u>		<u>.31</u>
Activo Total		<u>\$ 218,628</u>	<u>100.00</u>
PASIVO			
Proveedores	7,046		3.23
Impuestos por Pagar	1,444		.66
I.S.R. por Pagar	9,298		4.25
P.T.U. por Pagar	<u>14,235</u>		<u>6.51</u>
Pasivo Total	32,023		14.65
CAPITAL CONTABLE			
Capital Social	15,150		6.93
Reserva Legal	2,629		1.20
Resultados Acum.	93,391		42.72
Resultado del Ejerc.	<u>75,435</u>		<u>34.50</u>
Capital Contable	<u>186,605</u>		85.35
Pasivo más Capital		<u>\$ 218,628</u>	<u>100.00</u>

PASTELERIA "CAMEL, S. A."

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA POR EL PERIODO DEL
 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
 (miles de pesos)

Ventas		\$ 402,124	100.00
Costo de Ventas		<u>244,752</u>	60.87
Utilidad Bruta		157,372	39.13
Gastos de Operación			
Gastos Administrativos	26,875		
Gastos de Ventas	<u>14,497</u>	41,372	10.28
Utilidad en Operación		116,000	28.85
Ingresos Financieros	25,129		
Otros Ingresos	<u>1,206</u>	<u>26,335</u>	6.55
Utilidad antes de Impts.		142,335	35.40
I.S.R.		52,664	13.10
P.T.U.		<u>14,236</u>	3.54
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 75,435</u>	<u>18.76</u>

4.1.2 Presupuesto General para 1990 y 1991

PRESUPUESTO DE VENTAS

De acuerdo a la tendencia que el incremento en ventas a venido presentando, podemos detectar que cada vez se ha ido reduciendo el aumento en unidades desplazadas por lo que consideramos que para 1990, las unidades vendidas sean las mismas que en 1989, ya que según se ha detectado, la Compañía ya se ha estabilizado, costando cada vez mayor trabajo el incrementar las ventas.

Además de la razón anterior, y debido a los recursos que ha generado el negocio y a la inversión que se tiene es factible el abrir una sucursal que únicamente se dedicara a la venta del pan que será producido en la Matriz, para esto la sucursal deberá estar situada en una zona cercana a la Matriz pero que capte clientela que no tenga contacto con la primera, siendo la zona bastante popular.

Para la elaboración de los productos de la sucursal no será necesario adquirir maquinaria ya que la capacidad instalada de la matriz, absorberá esta producción, debido a que no es utilizada al 100%, sino que por lo contrario la matriz tiene una capacidad ociosa de por lo menos el 50%.

La apertura de la sucursal es también una de las razones por las que el pronóstico de ventas para la matriz se presenta sin incrementos en lo que a unidades vendidas se refiere, concentrándose el esfuerzo a la sucursal.

Iniciará operaciones el 10. de Julio de 1990 y las ventas se pronostican como siguen para el segundo semestre del siguiente año.

Para el pronóstico de las ventas, se han tomado como base las ventas del presupuesto de 1989; calculándose de la siguiente forma:

Para los meses de Julio, Agosto y Septiembre, las ventas serán del 50% de las pronosticadas para el tercer trimestre de 1989.

Para los 3 últimos meses, las ventas serán el 75% de las presupuestas para el 4to. trimestre de 1989.

Si analizamos un poco lo anterior nos podremos percatar de que aunque la Matriz no desplazará una mayor cantidad de productos, junto con la sucursal, el incremento real será de un 35% aproximadamente.

Para 1991 el pronóstico de ventas para la matriz considera un incremento del 10% en unidades vendidas y para la sucursal se espera desplazar las mismas unidades que la matriz en 1990.

Debido a la situación actual y a la gran cantidad de variables que se pueden presentar y que podrán afectar los precios de ventas, es muy delicado el pronóstico del comportamiento de las mismas por lo que se ha optado por tomar una tendencia conservadora la cual al igual que todos los presupuestos podrán estar sujetos a algunos ajustes.

El comportamiento de los precios para 1990 presenta un

incremento, en el segundo semestre, el cual será de un 5% para el bolillo y un 10% para todos los demás productos. De igual magnitud se pronostica otro incremento para 1991 dándose este en sus inicios.

Lo anterior nos dará un incremento en el importe de las ventas de 1989 a 1990 de un 46% y de 1990 a 1991 de un 76%. (véase anexo No.1)

PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES

Para el presupuesto de producción los puntos considerados son los mismos que para 1989 al igual que los factores del presupuesto de mermas y desperdicios. (véase anexo No.2)

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

Para este caso los inventarios se siguen manejando tal como se han venido haciendo, pero la forma de pago si se verá afectada ya que al empezar a manejar mayores volúmenes se tiene la posibilidad de manejar los pagos a 30 días siendo esta la opción aceptada para el presupuesto y flujo de efectivo.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

En este caso la apertura de la sucursal tiene un impacto directo, ya que aunque no fue necesario adquirir maquinaria, si lo fue la contratación de personal.

El personal contratado a partir del segundo semestre de 1990 es el siguiente:

1 Maestro Bizcochero el 1o. de Julio de 1990.
 1 Segundo Pastelero el 1o. de Julio de 1990.

Para 1991 se contratan:

2 Oficiales
 1 Bizcochero
 1 Pastelero

Los salarios presentarán incrementos del 6% en las siguientes fechas:

1o. de Enero de 1990	Mensual
Oficial	\$ 297,000
Segundo	875,700
1o. de Julio de 1990	
Oficial	314,820
Segundo	928,242
1o. de Enero de 1991	
Oficial	333,709
Segundo	983,936
1o. de Julio de 1991	
Oficial	353,731
Segundo	1'42,972

A los maestros se les seguirá pagando con el mismo procedimiento explicado en el presupuesto de 1989, pero los factores de Mano de Obra tendrán un incremento del 6% a excepción del bolillo el cual se mantiene igual. (véase anexo No.4)

Los factores para 1990 y 1991, quedan como sigue:

Producto	Factor de Mano de Obra por unidad producida
PAN BLANCO	
Bolillo	7.56
Campesino	16.00
Baguette	58.51
PAN DULCE	
Sencillo	33
Con Relleno	39
Elaboración Especial	52
PASTEL	
Fresa	1558
Durazno	.1797
Chocolate	2196

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS

Estos presentan incrementos del 52% y 98% respectivamente en los dos ejercicios estimados. Estos costos no reflejan la posibilidad de disminuirse, ya que, van en relación directa con la elaboración de los productos.

Representando para 1990 un 22% del Costo de Ventas y para 1991 un 39%. Este incremento es por los aumentos en los servicios como luz y gas, además de las depreciaciones del equipo adquirido. Se espera se empiece a reducir en 1992 ya que al igual que los gastos de operación, deben de ser el sí

guiente paso a controlar para reducirlos para que con la sucursal en su primer año absorbieran todos los gastos generados. (véase anexo No.5)

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION

Se mantienen integrados prácticamente igual al ejercicio de 1989; a excepción de agregar los gastos generados por la sucursal; así como el transporte del producto y el incremento de personal.

La sucursal cuenta con el siguiente personal:

Segundo Semestre de 1990:

- 2 Cajeros
- 3 Empleados de mostrador
- 1 Chofer

Para 1991:

- 1 Empleado de mostrador

La Matriz contrata el siguiente personal en 1991:

- 1 Cajero
- 2 Empleados de mostrador
- 1 Encargado de limpieza y mantenimiento

(véase anexo No.8)

PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

Representan el 3% de las ventas, por concepto de venta de todos los empaques, cartón, costales, latas, botes, barradura, etc. (véase anexo No.9)

PRODUCTOS FINANCIEROS

Los productos financieros se siguen utilizando para no tener el dinero ocioso, y considerando que las tasas de interés continúan su tendencia a la baja se consideran del 35% y 30% para 1990 y 1991 respectivamente sobre los saldos promedio.

Para la sucursal se decide adquirir lo siguiente:

	Importe
Local	\$ 60'000,000
2 Refrigeradores	23'000,000
Muebles y equipo de Oficina	7'000,000
1 Camioneta	<u>25'000,000</u>
TOTAL	<u>\$ 115'000,000</u>

Por lo anterior para 1991 se incrementa el capital con las utilidades de los ejercicios anteriores.

FLUJO DE EFECTIVO

En el flujo presentado se descarta la posibilidad de requerir de algún tipo de financiamiento, termina un saldo de \$ 425'808,253 lo cual representa un incremento del 340%, lo que leda una liquidez bastante aceptable al negocio.

COMENTARIOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Mediante la aplicación de razones financieras podemos hacer un comparativo con 1989 para poder ver la dirección que va tomando la Empresa.

	1989	1990	1991
Razón Circulante	4.44	3.30	4.66
Razón de Endeudamiento	14.00	15.00	16.00
Razón de Rentabilidad	34.50	31.43	34.30

De acuerdo a este cuadro podemos decir que ya para 1991 se empiezan a reflejar los productos de la sucursal la cual para 1992 debe de aumentar estas cifras ya que los gastos ya no se incrementarán tanto y las ventas si podrán seguir un ascenso.

La liquidez sigue siendo muy aceptable, el grado de endeudamiento es mínimo y la rentabilidad resulta con un 34.30% lo cual es una tasa, que si la tendencia como lo mencionamos anteriormente es a la baja, será muy aceptable.

Realizada la perspectiva podemos afirmar que el panorama de la presente empresa es muy prometedor, tanto en el incremento de sus operaciones como para su expansión, ya que se ha venido constituyendo como una Empresa sólida y con recursos propios, factor que le ha permitido el poder desarrollarse y expandirse.

ANEXU No.1

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA 1990 Y 1991.

Periodo	Bolillo			PAN BLANCO Campesino			Baguette			Total Unidades	Total Importe
	Unidades	Precio		Unidades	Precio		Unidades	Precio			
		Unitario	Importe		Unitario	Importe		Unitario	Importe		
1er. Semestre	164,000	63	10'332,000	58,000	125	7'250,000	10,000	460	4'600,000	232,000	22'182,000
2do. Sem. Matrix	200,000	66	13'200,000	72,000	160	10'080,000	16,000	510	8'160,000	288,000	31'640,000
2do. Sem. Sucursal	133,000	66	8'778,000	48,500	140	6'790,800	11,250	510	5'737,500	192,750	21'305,500
TOTAL 1990	497,000		32'310,000	178,000		24'120,000	37,250		18'497,500	712,750	74'927,500
Matrix 1991	400,000	70	28'028,000	143,000	155	22'165,000	28'600	560	16'016,000	572,000	66'209,000
Sucursal 1991	164,000	70	25'480,000	130,000	155	20'150,000	26,000	560	14'560,000	520,000	60'190,000
TOTAL 1991	764,400		53'508,000	273,000		42'315,000	54,600		30'576,000	1'092,000	126'399,000
Totales	<u>1'261,400</u>		<u>85'818,000</u>	<u>451,500</u>		<u>66'435,000</u>	<u>91,850</u>		<u>49'073,500</u>	<u>1'804,750</u>	<u>201'326,500</u>

Periodo	Sencillo			PAN DULCE Con Relleno			Elaboración Especial			Total Unidades	Total Importe
	Unidades	Precio		Unidades	Precio		Unidades	Precio			
		Unitario	Importe		Unitario	Importe		Unitario	Importe		
1er. Semestre	160,000	260	41'600,000	79,000	310	24'490,000	39,000	410	15'990,000	278,000	82'080,000
2do. Sem. Matrix	160,000	290	46'400,000	80,000	340	27'200,000	40,000	450	18'000,000	280,000	91'600,000
2do. Sem. Sucursal	104,000	290	30'160,000	52,000	340	17'680,000	26,000	450	11'700,000	182,000	59'540,000
TOTAL 1990	424,000		118'160,000	211,000		69'370,000	105,000		45'690,000	740,000	233'220,000
Matrix 1991	352,000	320	112'640,000	174,900	375	65'587,500	86,900	500	43'450,000	613,800	221'677,500
Sucursal 1991	320,000	320	102'400,000	159,000	375	59'625,000	79,000	500	39'500,000	558,000	201'525,000
TOTAL 1991	672,000		215'040,000	333,900		125'212,500	165,900		82'950,000	1'171,800	423'202,500
Totales	<u>1'096,000</u>		<u>333'200,000</u>	<u>544,900</u>		<u>194'582,500</u>	<u>270,900</u>		<u>128'640,000</u>	<u>1'911,800</u>	<u>656,422,500</u>

ANEXU No.1

Periodo	PASTEL										
	FRESA			DURAZNO			CHOCOLATE				
	Unidades	Precio		Unidades	Precio		Unidades	Precio		Unidades	Importe
	Unitario	Importe		Unitario	Importe		Unitario	Importe		Importe	
1er. Semestre	7,050	9800	69'090,000	1,100	11300	12'430,000	308	13900	4'281,200	8,450	85'801,200
2do. Sem. Matriz	8,650	10780	93'247,000	1,400	12430	17'402,000	392	15290	5'993,680	10,442	116'442,680
2do. Sem. Sucursal	<u>5,725</u>	10780	<u>61'715,500</u>	<u>925</u>	12430	<u>11'487,750</u>	<u>258</u>	15290	<u>3'960,110</u>	<u>6,909</u>	<u>77'173,360</u>
TOTAL 1990	21,425		224'052,500	3,425		41'329,750	959		14'234,990	25,809	279'617,240
Matriz 1991	17,270	11858	204'787,660	2,750	13670	37'592,500	770	16820	12'951,400	20,790	255'331,560
Sucursal 1991	<u>15,700</u>	11858	<u>186'170,600</u>	<u>2,500</u>	13670	<u>34'175,000</u>	<u>700</u>	16820	<u>11'774,000</u>	<u>18,980</u>	<u>232'119,600</u>
TOTAL 1991	32,970		390'958,260	5,250		71'767,500	1,470		24'725,400	39,690	487'451,160
Totales	<u>54,395</u>		<u>615'010,760</u>	<u>8,675</u>		<u>113'097,250</u>	<u>2,429</u>		<u>38'999,390</u>	<u>65,499</u>	<u>767'069,400</u>

VENTAS PRESUPUESTADAS PARA 1990 Y 1991.

1er. Semestre de 1990	190'063,200
2do. Semestre de 1990	<u>397'701,340</u>
TOTAL 1990	587'764,740
Ventas para 1991	<u>1037'052,660</u>
TOTAL DE VENTAS	<u>1624'817,400</u>

ANEXO No.2

PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES PARA 1990 Y 1991.

Concepto	Primer Semestre 1990								
	Pan Blanco (Pzas.)			Pan Dulce (Pzas.)			Pastel (Kilos)		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Inventario final del semestre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Presupuestadas	164,000	58,000	10,000	160,000	79,000	39,000	7,050	1,100	308
Necesidades totales para el semestre	165,640	58,580	10,200	161,600	79,790	39,390	7,050	1,100	308
Inventario Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción requerida del semestre	165,640	58,580	10,200	161,600	79,790	39,390	7,050	1,100	308

Concepto	Segundo Semestre 1990								
	Pan Blanco (Pzas.)			Pan Dulce (Pzas.)			Pastel (Kilos)		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Inventario final del semestre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Presupuestadas	333,000	120,500	27,250	266,000	132,000	66,000	14,375	2,325	651
Necesidades totales para el semestre	336,330	121,705	27,795	266,640	133,320	66,660	14,375	2,325	651
Inventario Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción requerida del semestre	336,330	121,705	27,795	266,640	133,320	66,660	14,375	2,325	651

ANEXO No.2

Concepto	1991								
	Pan Blanco (Pzas.)			Pan Dulce (Pzas.)			Pastel (Kilos)		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Inventario final del año	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Presupuestadas	764,400	273,000	54,600	672,000	333,900	165,000	32,970	5,250	1,470
Necesidades totales para el año	772,044	275,730	55,692	678,720	337,239	167,559	32,970	5,250	1,470
Inventario Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción requerida del año	772,044	275,730	55,692	678,720	337,239	167,559	32,970	5,250	1,470
GRAN TOTAL	1'274,014	456,015	93,687	1'106,960	550,349	273,609	54,395	8,675	2,429

ANEXO No.3

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA PARA 1990 Y 1991.

Concepto	Primer Semestre 1990			Segundo Semestre 1990			TOTAL
	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	
Inventario Final	1'930,130	3'968,770	5'206,129	2'297,308	5'536,787	6'546,810	25'485,934
Producción Requerida	9'956,606	25'995,178	27'652,254	23'161,555	47'625,237	62'473,544	196'864,374
Suma	11'886,736	29'963,948	32'858,383	25'458,863	53'162,024	69'020,354	222'350,308
Inventario Inicial	1'524,958	2'621,960	3'682,501	1'930,130	3'968,770	5'206,129	18'934,448
Material a Comprar	10'361,778	27'341,988	29'175,882	23'528,733	49'193,254	63'814,225	203'415,860

Concepto	1991			GRAM TOTAL
	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	
Inventario Final	2'297,308	5'536,787	6'546,810	39'866,839
Producción Requerida	55'135,381	132'882,877	157'123,428	542'006,060
Suma	57'432,689	138'419,664	163'670,238	581'872,899
Inventario Inicial	2'297,308	5'536,787	6'546,810	33'315,353
Material a Comprar	55'135,381	132'882,877	157'123,428	548'557,546

ANEXO No.4

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PARA 1990 Y 1991.

Primer Semestre 1990

Producto	Maestros	Segundos	Oficiales	TOTAL
Pan Blanco	2'520,000	0	1'782,000	4'302,000
Pan Dulce	3'456,690	5'254,200	1'782,000	10'492,890
Pastel	6'585,368	5'254,200	1'782,000	13'621,568
Subtotal	12'562,058	10'508,400	5'346,000	28'416,458

Segundo Semestre 1990

Producto	Maestros	Segundos	Oficiales	TOTAL
Pan Blanco	4'069,890	0	2'046,330	6'116,220
Pan Dulce	9'385,017	6'033,573	2'046,330	17'464,920
Pastel	13'857,845	12'067,146	2'046,330	27'971,321
Subtotal	27'312,752	18'100,719	6'138,990	51'552,461

ANEXO No. 4

Producto	1 9 9 1			TOTAL
	Maestros	Segundos	Oficiales	
Pan Blanco	9'205,366	0	4'301,505	13'506,871
Pan Dulce	22'977,205	12'682,934	8'603,010	44'263,149
Pastel	29'987,252	25'365,868	8'603,010	63'956,130
Subtotal	62'169,823	38'048,802	21'507,525	121'726,150
GRAN TOTAL	<u>102'044,633</u>	<u>66'657,921</u>	<u>32'992,515</u>	<u>201'695,069</u>

ANEXO No.5

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS PARA 1990 Y 1991.

Producto	Primer Semestre 1990	Segundo Semestre 1990	Subtotal	1991	TOTAL
Pan Blanco	3'630,645	12'315,187	15'945,832	30'385,905	46'331,737
Pan Dulce	10'303,253	20'635,269	30'938,522	62'043,153	92'981,675
Pastel	9'003,004	23'143,399	32'146,403	64'599,402	96'745,805
TOTAL	22'936,902	56'093,855	79'030,757	157'028,460	236'059,217

ANEXO No.6

PRESUPUESTO DE HERMAS Y DESPERDICIOS PARA 1990 Y 1991.

Producto	Primer Semestre 1990	Segundo Semestre 1990	Subtotal	1991	TOTAL
Pan Blanco	213,669	518,958	732,627	1'217,989	1'950,616
Pan Dulce	472,639	865,914	1'338,553	2'416,052	3'754,605
Pastel	0	0	0	0	0
TOTAL	686,308	1'384,872	2'071,180	3'634,041	5'705,221

ANEXO No.7

COSTO UNITARIO PRESUPUESTADO PARA 1990 Y 1991.

Producto	Primer Semestre 1990			Segundo Semestre 1990		
	Costo de Ventas	Producción Presupuestada	Costo Unitario	Costo de Ventas	Producción Presupuestada	Costo Unitario
PAN BLANCO						
Bolillo	10'269,680	165,640	62	21'861,450	336,330	65
Campesino	4'569,240	58,580	78	10'466,630	121,705	86
Baguette	<u>3'264,000</u>	10,200	320	<u>9'783,840</u>	27,795	352
Subtotal	18'102,920			42'111,920		
PAN DULCE						
Sencillo	24'240,000	161,600	150	43'995,600	266,640	165
Con Relleno	14'043,040	79,790	176	25'864,080	133,320	194
E. Especial	<u>8'980,920</u>	39,390	228	<u>16'731,660</u>	66,660	251
Subtotal	47'263,960			86'591,340		
PASTEL						
Fresa	40'361,250	7,050	5,725	90'533,750	14,375	6,298
Durazno	7'321,600	1,100	6,656	17'023,650	2,325	7,322
Chocolate	<u>2'593,976</u>	308	8,422	<u>6'030,864</u>	651	9,264
Subtotal	50'276,826			113'588,264		
TOTAL	<u>115'643,706</u>			<u>242'291,524</u>		

ANEXO No.7

Producto	1991		
	Costo de Ventas	Producción Presupuestada	Costo Unitario
PAN BLANCO			
Bolillo	52'498,992	772,044	68
Campesino	26'194,350	275,730	95
Baguette	21'552,804	55,692	387
Subtotal	100'246,146		
PAN DULCE			
Sencillo	123'527,040	678,720	182
Con Relleno	71'831,907	337,239	213
E. Especial	46'246,284	167,559	276
Subtotal	241'605,231		
PASTEL			
Fresa	228'416,160	32,970	6,928
Durazno	42'283,500	5,250	8,054
Chocolate	14'979,300	1,470	10,190
Subtotal	285'678,960		
TOTAL	627'530,337		

ANEXO No.8

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION PARA 1990 Y 1991.

Concepto	Primer Semestre 1990	Segundo Semestre 1990	Subtotal	1991	TOTAL
Gastos de Administración	14'997,291	28'614,830	43'612,121	60'483,341	104'095,462
Gastos de Venta	8'004,936	17'933,347	25'938,283	39'159,254	65'097,537
TOTAL	<u>23'002,227</u>	<u>46'548,177</u>	<u>69'550,404</u>	<u>99'642,595</u>	<u>169'192,999</u>

ANEXO No.9

PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS PARA 1990 Y 1991.

Concepto	Primer Semestre 1990	Segundo Semestre 1990	Subtotal	1991	TOTAL
Otros Ingresos	570,190	1'193,105	1'763,295	3'111,150	<u>4'874,453</u>

ANEXO No.10

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS PARA 1990 Y 1991.

Concepto	Primer Semestre 1990			Segundo Semestre 1990			Subtotal
	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel	
Materia Prima	9'956,606	25'995,178	27'652,254	23'161,555	47'625,237	62'473,544	196'864,374
Mano de Ubra	4'302,000	10'492,890	13'621,568	6'116,220	17'464,920	27'971,321	79'968,919
Costos Indirectos	3'630,645	10'303,253	9'003,004	12'315,187	20'635,269	23'143,399	79'030,757
Mermas y Desperdicios	213,669	472,639	0	518,958	865,914	0	2'071,180
TOTAL	18'102,920	47'263,960	50'276,826	42'111,920	86'591,340	113'588,264	357'935,230

Concepto	1 9 9 1			Subtotal	GRAN TOTAL
	Pan Blanco	Pan Dulce	Pastel		
Materia Prima	55'135,381	138'882,877	157'123,428	345'141,686	542'006,060
Mano de Obra	13'506,871	44'263,149	63'956,130	121'726,150	201'695,069
Costos Indirectos	30'385,905	62'043,153	64'599,402	157'028,460	236'059,217
Mermas y Desperdicios	1'217,989	2'416,052	0	3'634,041	5'705,221
TOTAL	100'246,146	241'605,231	285'678,960	627'530,337	985'465,567

FLUJO DE EFECTIVO POR EL EJERCICIO DE 1990 Y 1991.

Concepto	Primer Semestre 1990	Segundo Semestre 1990	Subtotal	1991	TOTAL
Saldo Inicial en Bancos	125'006,496	167'180,307	292'186,803	154'996,165	447'182,968
INGRESOS:					
Por Ventas (A-1)	190'063,200	397'701,540	587'764,740	1037'052,660	1624'817,400
Total Disponible	315'069,696	564'881,847	879'951,543	1192'048,825	2072'000,368
EGRESOS:					
Compras Materiales (A-3)	56'847,700	116'055,780	172'903,480	317'530,351	490'433,831
Mano de Obra (A-4)	28'416,458	51'552,461	79'968,919	121'726,150	201'695,069
Costos Indirectos (A-5)	15'987,902	47'995,855	63'983,757	140'831,460	204'815,217
Mermas y Desperdicios (A-6)	686,308	1'384,872	2'071,180	3'634,041	5'705,221
Gastos de Operación	21'173,400	40'847,535	62'020,935	90'221,180	152'242,121
Inversiones en Activo Fijo (Datos)		115'000,000	115'000,000		115'000,000
I.S.R. (Datos)	25'327,059	42'884,283	68'211,342	127'107,030	195'318,372
Reparto Util. Ejerc. Ant. (Datos)	14'235,000		14'235,000	20'061,186	34'296,186
Proveedores (Datos)	7'046,477	10'031,948	17'078,425	20'480,432	37'558,857
Impuestos por Pagar (Datos)	1'443,960	1'190,827	2'634,787	2'212,642	4'847,429
TOTAL EGRESOS	171'164,264	426'943,561	598'107,825	843'804,480	1441'912,305
Disponible	143'905,432	137'938,286	281'843,718	348'244,345	630'088,063
Productos Financieros	22'704,685	15'864,774	38'569,459	74'452,750	113'022,209
Otros Ingresos	570,190	1'193,105	1'763,295	3'111,158	4'874,453
TOTAL DISPONIBLE	167'180,307	154'996,165	322'176,472	425'808,253	747'984,725
Financiamiento Requerido	0	0	0	0	0
SALDO DISPONIBLE	167'180,307	154'996,165	322'176,472	425'808,253	747'984,725

PASTERIA "CARAMEL, S. A."

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990

(PROFORMA)

(miles de pesos)

ACTIVO			
Caja y Bancos	154,996		44.16
Deudores	9,232		2.63
Inventarios	<u>14,381</u>		<u>4.10</u>
Activo Circulante		178,609	<u>50.89</u>
Maquinaria y Equipo	49,907		14.22
Muebles y Enseres	13,543		3.86
Equipo de Transporte	48,378		13.78
Local	<u>60,000</u>		<u>17.09</u>
Activo Fijo		171,828	<u>48.95</u>
Gtos. de Instalación		<u>558</u>	.16
Activo Total			<u>\$ 350,995</u> <u>100.00</u>
PASIVO			
Proveedores	20,480		5.83
Impuestos por Pagar	2,213		.63
I.S.R. por Pagar	11,300		3.22
P.T.U. por Pagar	<u>20,061</u>		<u>5.72</u>
Pasivo Total		54,054	15.40
CAPITAL CONTABLE			
Capital Social	15,150		4.32
Reserva Legal	4,892		1.39
Resultados Acum.	166,563		47.45
Resultado del Ejerc.	<u>110,336</u>		<u>31.44</u>
Capital Contable		<u>296,941</u>	84.60
Pasivo más Capital			<u>\$ 350,995</u> <u>100.00</u>

PASTELERIA "CAMEL, S. A."

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA POR EL PERIODO DEL
1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(miles de pesos)

Ventas		\$ 587,764	100.00
Costo de Ventas		<u>357,935</u>	60.90
Utilidad Bruta		229,829	39.10
Gastos de Operación			
Gastos Administrativos	43,612		
Gastos de Ventas	<u>25,938</u>	69,550	11.83
Utilidad en Operación		160,279	27.27
Ingresos Financieros	38,569		
Otros Ingresos	<u>1,763</u>	<u>40,332</u>	6.86
Utilidad antes de Impts.		200,611	34.13
I.S.R.		70,214	11.95
P.T.U.		<u>20,061</u>	3.41
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 110,336</u>	<u>18.77</u>

PASTELERIA "CAMEL, S. A."

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991

(PROFORMA)

(miles de pesos)

ACTIVO		
Caja y Bancos	425,808	71.13
Deudores Diversos	9,232	1.54
Inventarios	<u>14,381</u>	<u>2.40</u>
Activo Circulante	449,421	75.07
Maquinaria y Equipo	43,414	7.25
Muebles y Enseres	11,678	1.95
Equipo de Transporte	33,674	5.63
Local	<u>60,000</u>	<u>10.02</u>
Activo Fijo	148,766	24.85
Gtos. de Instalación	<u>447</u>	.08
Activo Total		<u>\$ 598,634</u> <u>100.00</u>
PASIVO		
Proveedores	27,611	4.61
Impuestos por Pagar	2,445	.41
I.S.R. por Pagar	27,548	4.60
P.T.U. por Pagar	<u>38,744</u>	<u>6.47</u>
Pasivo Total	96,348	16.09
CAPITAL CONTABLE		
Capital Social	115,150	19.23
Reserva Legal	37,992	6.36
Resultados Acum.	143,799	24.02
Resultado del Ejerc.	<u>205,345</u>	<u>34.30</u>
Capital Contable	<u>502,286</u>	83.91
Pasivo más Capital		<u>\$ 598,634</u> <u>100.00</u>

PASTELERIA "CAMEL, S. A."

ESTADO DE RESULTADOS PROPORMA POR EL PERIODO DEL
1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991
(miles de pesos)

Ventas		\$ 1'037,052	100.00
Costo de Ventas		<u>627,530</u>	60.51
Utilidad Bruta		409,522	39.49
Gastos de Operación			
Gastos Administrativos	60,483		
Gastos de Ventas	<u>39,159</u>	99,642	9.61
Utilidad en Operación		309,880	29.88
Ingresos Financieros	74,453		
Otros Ingresos	<u>3,111</u>	<u>77,564</u>	7.48
Utilidad antes de Impts.		387,444	37.36
I.S.R.		143,354	13.82
P.T.U.		<u>38,744</u>	3.74
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 205,346</u>	<u>19.80</u>

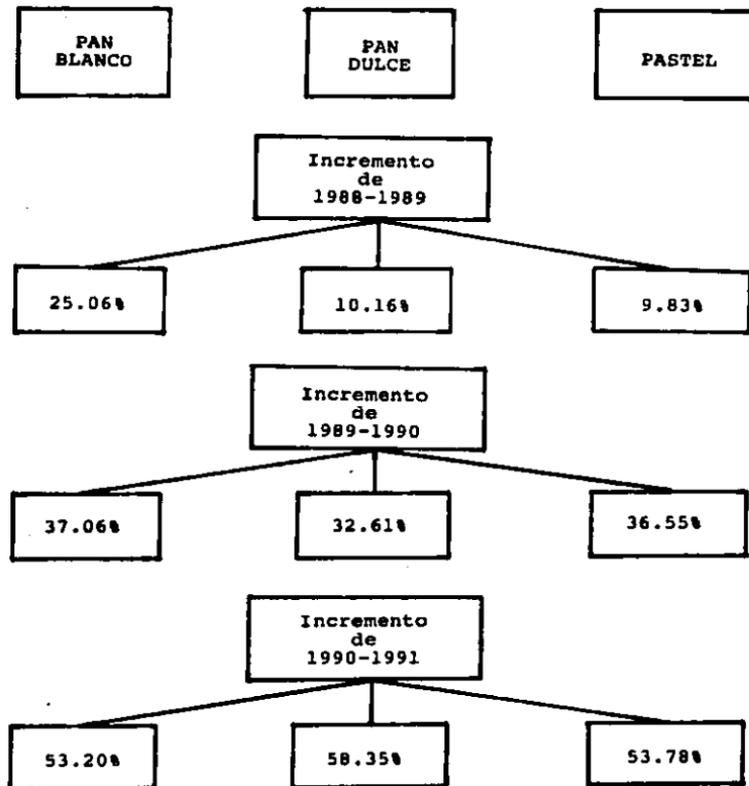
A manera de conclusión de la Perspectiva Financiera de Crecimiento, presentaremos a continuación un cuadro comparativo de 1988 (año real), 1989, 1990 y 1991 (años presupuestados); del cual derivamos algunos datos que presentan de una manera más clara los resultados que serán obtenidos de acuerdo a los presupuestos realizados.

1 9 8 8

	VENTA EN	COSTO	COSTO DE	PRECIO DE		VENTA EN		COSTO	COSTO DE	PRECIO DE		VENTA EN				
	UNIDADES	UNITARIO	VENTAS	%	VENTA	VENTAS	%	UNIDADES	UNITARIO	VENTAS	%	VENTA	VENTAS	%		
	Pzas.		miles de		miles de			Pzas.	1er.	2da	miles de	1er.	2da	miles de		
			pesos		pesos				Sem	Sem	pesos	Sem	Sem	pesos		
Bolillo	295,560	60	17,733	8.37	63	18,620	5.28	364,000	60	62	22,403	9.18	63	63	22,932	5.70
Campeño	102,960	76	7,825	3.70	120	12,355	3.50	130,000	76	78	10,124	4.14	120	125	15,960	3.97
Baguette	17,280	310	5,357	2.53	450	7,776	2.20	26,000	310	320	8,384	3.42	450	460	11,860	2.95
TOTAL PAN BLANCO	415,800		30,915	14.60		38,751	10.98	520,000			40,971	16.74			50,752	12.62
Sencillo	289,080	145	41,916	19.80	250	72,270	20.48	320,000	145	150	47,673	19.48	250	260	81,600	20.29
Con Relleno	145,080	170	24,664	11.65	300	43,524	12.34	159,000	170	176	27,785	11.35	300	310	48,500	12.06
Elaboración Especial	72,360	219	15,847	7.48	400	28,944	8.20	79,000	219	228	17,837	7.29	400	410	32,000	7.96
TOTAL PAN DULCE	506,520		82,427	38.93		144,738	41.02	558,000			93,295	38.12			162,100	40.31
Fresa	14,292	5505	78,677	37.16	9500	135,774	38.48	15,700	5505	5725	88,332	36.09	9500	9800	151,745	33.74
Durazno	2,304	6400	14,746	6.97	11000	25,344	7.18	2,500	6400	6656	16,358	6.68	11000	11300	27,920	6.94
Chocolate	612	8099	4,957	2.34	13500	8,262	2.34	700	8099	8422	5,795	2.37	13500	13900	9,607	2.39
TOTAL PASTEL	17,208		98,380	46.47		169,380	48.00	18,900			110,485	45.14			189,272	47.07
GRAN TOTAL			211,722	100.00		352,869	100.00				244,751	100.00			402,124	100.00

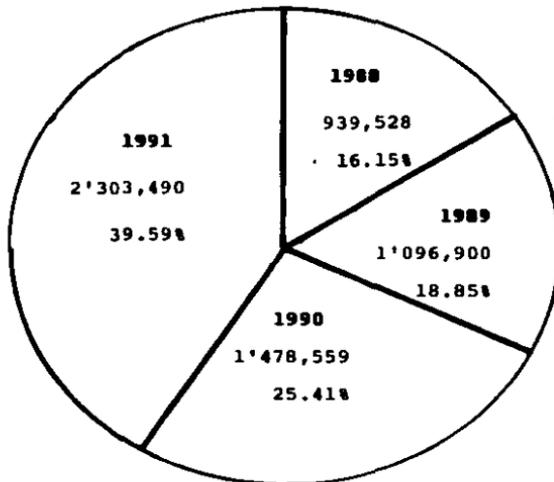
Ventas en Unidades

El comportamiento esperado muestra los siguientes incrementos:



Es claro el impacto que apartir de 1990 tiene la apertura de la sucursal, en lo que a unidades vendidad se refiere, ya que, de una tendencia a la baja en los incrementos que se tenía para 1988, para 1991 se revierte; como se podrá obser en la gráfica siguiente:

Total de Unidades vendidas de 1988 a 1991: 5'818,477



Costo Unitario y Precio de Venta.

Producto	Incremento de 1988-1989		Incremento de 1989-1990		Incremento de 1990-1991	
	Costo	Precio de Venta	Costo	Precio de Venta	Costo	Precio de Venta
Pan Blanco	3.06%	2.10%	8.83%	9.16%	8.3 %	8.83%
Pan Dulce	3.66%	3.26%	10.06%	10.26%	9.96%	10.53%
Pastel	3.93%	2.90%	9.96%	10.00%	9.93%	9.96%

Se puede apreciar como los incrementos considerados se reflejan prácticamente en la misma proporción, tanto en el costo como en el precio de venta, lo cual nos permite observar que el siguiente paso deberá estar enfocado a lograr una disminución más considerable en el costo.

Por último podremos decir que de acuerdo al incremento en ventas, el margen de utilidad no se ha visto modificado de igual forma, pero que para 1992 y los años posteriores, se debe de enfocar el esfuerzo a la reducción de costos y el control en los gastos, ya que los últimos deberán verse reducidos, debido a que la sucursal tendrá gastos adicionales ni deberá de incrementarlos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado la presente Tesis, consideramos importante exponer las siguientes conclusiones, las que no deben tomarse como exhaustivas sino representativas, producto de la investigación teórico-práctica llevada a cabo.

1. Es muy importante que la Pequeña Empresa, cuente con una metodología Financiera acorde a sus necesidades, que le permita aprovechar y utilizar de la mejor manera los recursos disponibles para que pueda lograr desarrollarse y cumplir sus objetivos.

El Licenciado en Administración, con sus características interdisciplinarias, deberá atender este tipo de aspectos, en base a un análisis que le permita identificar claramente la situación financiera por la que atraviesan las pequeñas y medianas empresas con características familiares, que le ayude a inferir las perspectivas de crecimiento que puedan tener en base a la relación que exista entre los recursos de éstas y su participación en el mercado, así como la relación costo-beneficio, que justifique el llevar a cabo una estrategia financiera de crecimiento, con planes de acuerdo a la acción financiera proyectada por competidores, por el gobierno federal o por lo que se vislumbre del medio financiero en el que se desenrolla la empresa y que estén orientadas a alcanzar la mayor posición y las mejores perspectivas, en función a la competencia y al medio ambiente económico del país.

2. Para conseguir crear o desarrollar sanamente una empresa, es fundamental el aplicar una planeación de todos sus aspectos, sobre todo de aquellos susceptibles de ser cuantificados monetariamente, para lo cual se debe de contar con una Planeación Financiera que nos lleve a la obtención de resultados respaldados por una estrategia y un planteamiento adecuado a la realidad operativa prevaeciente, que permitirán de una manera objetiva la evaluación del buen o mal manejo de la Empresa.

3. La Pequeña Empresa, debe de procurar llevar los registros necesarios para poder proporcionar en el momento preciso información tanto presente como pasada de sus operaciones, ya que, de la objetividad de esta información depende en gran medida el éxito de la planeación financiera, así la empresa tendrá mayor certidumbre en sus operaciones, ya que podrá contar con la información necesaria para la correcta toma de decisiones.

4. Los presupuestos representan una herramienta de Planeación-Control, lo cual permite el poder comparar lo planeado con lo realizado y por lo mismo dará la opción de poder hacer los ajustes necesarios para poder obtener los resultados presentados en la perspectiva, con el fin de obtener la máxima eficiencia con los recursos disponibles.

5. El Administrador actual debe de realizar todas sus operaciones mediante una planeación soportada con datos lo más reales posibles para que pueda ver no sólo el presente o el corto plazo, sino que en realidad tenga la capacidad de contar con Perspectivas Financieras de Crecimiento que le ayuden a cuidar tanto la estructura financiera como la rentabilidad de la inversión, con lo cual las pequeñas empresas puedan enfrentar con éxito la situación actual y colaboren a conseguir un futuro más productivo y de mayor calidad.

6. El análisis financiero debe de llevarse a cabo a través de cualquiera de las formas descritas para poder ver cual está siendo la evolución real que el negocio está experimentando; siendo los índices o razones financieras uno de los parámetros que con mayor facilidad nos permitan medir el comportamiento de la empresa, al correlacionar diferentes fases de los registros financieros.

7. Durante el desarrollo de la presente tesis nos vimos en la necesidad de recurrir a fuentes de información como lo fue en el caso de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora "CANAINPA", de la cual obtuvimos datos muy importantes, pero también pudimos observar que la mayoría de las funciones de asesoría que proporciona a través del Departamento Especializado de Panificación como lo son la Contable, Jurídica, Laboral y de Administración en general; no son lleva

das a cabo con éxito ya que cuentan con serias deficiencias, como en el caso de la asesoría contable la cual pudimos detectar que los registros no se manejan con la actualización idónea para aquellas empresas que han encargado su contabilidad al Departamento, encontrándose retrasados los registros contables de la mayoría y sirviendo solo para el aspecto fiscal, dejando de aprovechar toda la información que del proceso contable se puede obtener, este aspecto es un punto determinante en las limitantes de crecimiento que se pudieron prever para el ramo.

8. La importancia de planear las actividades de una empresa, adquiere mayor peso al concientizarnos de que todas tienden a ser cuantificables, por lo que su repercusión será monetaria.

9. De acuerdo a la perspectiva financiera de crecimiento desarrollada en la empresa "CAMEL, S. A.", se presentan los siguientes puntos:

a. Muchas de las pequeñas empresas cuentan con grandes posibilidades de desarrollo, como en el caso de "CAMEL, S. A.", para lo cual entre otras actividades será necesario el aplicar una metodología financiera que permita detectar el camino a seguir para que la empresa inicie o continúe su desarrollo.

b. Los inventarios en la mayoría de estas empresas, no

están correctamente estructurados, por lo que muchas veces, se dan en volúmenes no adecuados ya que llegan a representar un exceso de inversión o provocan serios problemas al no contar con los artículos necesarios en el momento adecuado, por lo que es necesario contar con un sistema de control y registro que nos permita determinar de un modo preciso la cantidad de materia prima que necesitamos a efecto de no tener inversiones ociosas ya sea en bienes o en maquinaria desaprovechada.

c. La falta de planeación repercute directamente en la rentabilidad del negocio ya que como se vió, la maquinaria y equipo de "CAMEL, S. A.", fueron de una capacidad mayor a las necesidades reales, ya que, de 1986 a 1990 la base instalada es aprovechada a niveles muy inferiores a su capacidad, quedando desperdiciada gran parte de la misma, por lo que se hace indispensable el estructurar una programación de la producción que tomando como base la demanda de productos, detengamos tanto la utilización de la maquinaria y por ende de la mano de obra y materia prima a efecto de optimizar nuestra inversión en todos sus aspectos.

d. La falta de registros históricos, así como el no contar con estructura, métodos y procedimientos, son características de la pequeña empresa y se ven claramente reflejadas en una planeación endeble carente de información que la respalde. Situación que actualmente en un mercado más dinámico la pone en grandes problemas de crecimiento, por lo que es

necesario el implantar sistemas de información que nos ayuden a la toma de decisiones.

e. Conjuntando lo anterior podemos decir que la falta de una planeación de las actividades de la Pastelería "CARAMEL, S. A.", (como resultado primordialmente de una administración empírica familiar), provocó el que no se contara con la información necesaria al irse incrementando las operaciones de la Empresa, por lo que, las decisiones que se tomaron carecían de un verdadero respaldo como se observa en lo relacionado con la maquinaria y los inventarios entre otros, el planteamiento de llevar a cabo una metodología financiera que permita planear y controlar las operaciones tanto presentes como futuras de la Empresa, es fundamental para ir logrando paulatinamente un crecimiento real, sustentado en las características particulares de la empresa.

10. Después de haber analizado la situación pasada y presente de la Pastelería "CARMEL, S. A.", se identificó que muchos de los errores y malas decisiones, se debían entre otras situaciones a la falta de una planeación financiera; razón por la que su crecimiento se había dado de una manera desorganizada.

Ante esta situación, el desarrollo de una planeación financiera en base a información objetiva, congruente, fidedigna y a una estructura racional, es una herramienta de la cual deberá hechar mano el Administrador para darle un futuro me

nos incierto a la empresa y con esto mejorar sus perspecti
vas de crecimiento, dentro de economías dinámicas.

11. Todo lo visto anteriormente, tiene una repercusión directa en la crisis económica por la que atraviesa el país, ya que, como se expuso en el trabajo, la pequeña empresa re
presenta uno de los pilares de la actividad económica, y por lo mismo, es sumamente importante que los administradores y los profesionistas en general tomen conciencia del valor que sus aportaciones a la pequeña empresa tendrán para el desa
rrollo y el futuro de México.

GLOSARIO

GLOSARIO

ACTIVO.- Conjunto de bienes materiales, créditos a favor, o derechos que tiene una empresa.

AMASIDO.- Harina amasada para hacer pan. Area de Producción dentro de una panificadora.

ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS.- Técnica utilizada para determinar el significado relativo de las cifras de los estados financieros y conocer si guardan las proporciones debidas de acuerdo a cifras de otros años, de otras empresas, o cualesquiera otras que se consideren como ideales.

APALANCAMIENTO (Razón).- Aquella que nos indica la proporción de capital ajeno que se está usando con relación al total de recursos que se están utilizando.

CAPITAL.- Capítulo del balance que muestra la diferencia entre el activo y el pasivo. Cualquier recursos susceptible de producir riqueza.

COSTOS FIJOS.- Aquellos que permanecen constantes en su magnitud, independientemente de los cambios registrados en el volumen de operaciones realizadas, son por consiguiente,

todos los que no sufren modificaciones a pesar de que la pro
ducción aumente o disminuya.

COSTOS VARIABLES.- Aquellos que dependen directamente de la producción y de las ventas.

EMPRESA.- Unidad económico-social integrada por elemen
tos humanos, materiales y técnicos.

ESTABILIDAD.- Certeza de permanencia o duración.

INDICE.- Proporción que guarda una cifra con relación a otra.

LIQUIDEZ.- Capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo mediante la conver
sión de sus activos circulante en dinero.

NERMAS.- Porción en que se disminuye una cosa, normal
mente por causas de evaporación, deshidratación, etc.

PASIVO.- Conjunto de adeudos que tiene una empresa.

PERSPECTIVA.- Contingencia que puede preverse en un ne
gocio.

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

PRESUPUESTO.- Cómputo anticipado o plan numérico de entradas, salidas, gastos, costos, ventas, o cualquier otro - evento a ocurrir en un período o proyecto determinado.

PRO-FORMA.- Dícese de los estados financieros que una empresa tendría en el caso de que se llegaran a realizar algunas operaciones determinadas.

PUNTO DE EQUILIBRIO.- Punto donde las ventas de una empresa son igual al importe de sus costos variables y sus costos fijos.

RENDIMIENTO.- Utilidad que produce una inversión. Cantidad que realmente se aprovecha de la mano de obra o de la materia prima.

RENTABILIDAD (Razón).- Aquella que nos indica la capacidad del activo para producir utilidades.

RESULTADOS.- Dícese de las pérdidas o ganancias que pueden obtenerse en una o varias transacciones.

ROTACION DE INVENTARIOS (Razón).- Aquella que nos indi
ca cuántas veces se renueva el inventario en un período, ge
neralmente de un año.

SOLVENCIA.- Carencia de deudas o capacidad para pagar
las. Resulta de dividir el activo circulante entre el pasivo
circulante.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

DEL RIO González, Cristobal. "Costos I". Editorial E.C.A.S.A. México: 1984.

DEL RIO González, Cristobal. "Costos para Administradores y -
Dirigentes". Editorial E.C.A.S.A., México: 1985.

DICKSON, Franklyn J. "El Exito en la Administración de las -
Empresas Medianas y Pequeñas". Editorial Diana, México: 1978.

DOMINGUEZ Mota, Enrique. "Compilación Tributaria". DOPISCAL
Editores, México: 1989.

FERNANDEZ Arena, José Antonio. "El Proceso Administrativo".
Editorial Herrero Hermanos, México: 1970.

FRANCO Díaz, Eduardo M. "Diccionario de Contabilidad". Siglo
Nuevo Editores, México: 1983.

GUTIERREZ, Alfredo F. "Los Estados Financieros y su Análi -
sis". Editorial Fondo de Cultura Económica, México: 1985.

HAIME Levy, Luis. "Planeación Financiera" En la Empresa Mo-
derna. Ediciones Fiscales, ISEF, S.A., México: 1989.

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES). "Guía para la Presentación de Proyectos". Editorial Siglo XXI, México: 1987.

JOHNSON, Robert W. "Administración Financiera". Editorial - Continental, S. A., México: 1984.

MORENO Fernández, Joaquín A. "Las Finanzas en la Empresa". - Información, Análisis, Recursos y Planeación. Editorial - Mc Graw Hill, México: 1989.

MUNCH Galindo, Lourdes. "Administración" Primer Curso. Instituto Politécnico Nacional, México: 1983.

PERDOMO Moreno, Abraham. "Planeación Financiera", en Toma de Decisiones. Editorial E.C.A.S.A., México: 1987.

REYES Ponce, Agustín. "Administración de Empresas", Teoría y Práctica la. y 2a. parte. Editorial Limusa, México: 1984.

RODRIGUEZ, Leonardo. "Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa". South-Western, Publishing Co., Cincinnati, Ohio, U.S.A.: 1980.

ROJAS Soriano, Raúl. "Guía para Realizar Investigaciones Sociales". U.N.A.M., México: 1985.

SALDIVAR, Antonio. "Planeación Financiera de la Empresa". - Editorial Trillas, México: 1977.

SOLIS Rosales, Ricardo y OROPEZA Pérez, Enrique. "Apuntes de Finanzas III". F.C.A. U.N.A.M., México: 1974.

WESTON J. Fred. y BRIGHAM, Eugene F. "Finanzas en Administración", volumen 1 y 2. Editorial Interamericana, México: 1985.

WESTON J. Fred. y BRIGHAM, Eugene F. "Fundamentos de Administración Financiera". Editorial Interamericana, México: 1982.

ZORRILLA Arena, Santiago. "Introducción a la Metodología de la Investigación". Editorial Océano, México: 1986.

TESIS

BUSTIO Vázquez, Víctor y GOMEZ Escandón, Antonio. "La Capacitación y el Desarrollo de Personal de la Industria Panificadora en el D. F. y Zona Metropolitana". Universidad La Salle, México: 1984.

ESTEBAN Fernández, Luis Miguel. "Descripción de Puestos, Sueldos y Salarios dentro de una Panificadora en el Distrito Federal". Universidad Intercontinental, México: 1988.

PARIAS Góngora, Luis Manuel. "La Planeación Financiera". - I.P.N., México: 1981.

GAVITO, Félix A. "La Aplicación de la Técnica Presupuestaria como guía en la Transformación de la Industria Panificadora del D. F.". Universidad La Salle, México: 1969.

MENDOZA, María del Rocío. "Organización Contable para una Empresa Panificadora". Universidad La Salle, México: 1984.

URIBE Amaya, Francisco. "Algunos Tópicos sobre la Planeación Financiera". I.P.N., México: 1978.

REVISTAS:

"Departamento Especializado de Panificación". CANAINPA, México: 1989.

"El Mundo del Pan". Organó Informativo de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora". Año 1 Número 1, CANAINPA, México: Marzo - Abril 1989.

"PAN", Organó Informativo de la Cámara de la Industria Panificadora al Servicio de las Industrias Derivadas del Trigo,- CANAINPA, México: 1989.

APUNTES

"Empresas Pequeñas y Medianas", 7o. Semestre, I Unidad.

Prof. L.A. Miguel Yunes Torvay.

"Dirección", 7o. Semestre, I Unidad.

Prof. L.A. Alejandro Díaz Martínez.

"Administración de Recursos Financieros", 5o. Semestre,

IV Unidad. Prof. L.A. Hilda Benitez Gurrola.