



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

“El punto de equilibrio como herramienta administrativa

En la toma de decisiones”

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración

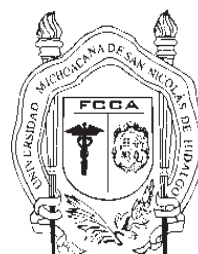
PRESENTA:

Montserrat Mendoza Rojas.

ASESOR:

M.A. Hugo Alejandro Mier Schmidt.

Morelia, Michoacán., a Julio del 2010.



AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a:

A DIOS:

La voz interior me dice que siga combatiendo contra el mundo entero, aunque me encuentre solo. Me dice que no tema a este mundo sino que avance llevando en mí nada más que el temor a Dios. Mahatma Gandhi.

Gracias, por otorgarme las bendiciones y esperanzas para sacar adelante mis estudios y porque estuviste siempre presente.

Bernarda Rojas Calderón

Rafael Mendoza Torres.

"El agradecimiento es la memoria del corazón". Lao-Tse

Gracias mamá por tu amor y apoyo incondicional durante toda mi vida, porque en cada momento difícil has tenido un consejo para mí. Gracias a ti soy la mujer que soy.

Gracias papá porque en donde quiera que estés, siempre has estado presente en mí. Este logro también es tuyo y estoy orgullosa de ser tu hija.

Gracias por darme la vida. Los amo.

Leodegaría Calderón Guillén.

"Cuando la gratitud es tan absoluta las palabras sobran". Álvaro Mutis

Gracias abuelita, Por tu cariño y comprensión en toda mi vida y porque siempre has estado cuando más te necesito.

Mayra, Julio Cesar, Mirna, Alberto y Rafael.

“Cuando quieres algo, todo el Universo conspira para que realices tu deseo”. Paulo Coelho.

Gracias Hermanos, Por brindarme todo su apoyo y compañía en los momentos agradables y también en los difíciles en los que siempre hemos permanecido juntos y por ser siempre mis eternos compañeros en ésta y en todas mis historias.

Lolita, Gina, Elizabeth, Cristina, Martha, Paulina, Deanix, Ma. Elena, Gaby, Macario, Luis, Fernando y Eliseo Valmiki.

“Reprende al amigo en secreto y alábalo en público”. Leonardo Da vinci.

Gracias, por brindarme su amistad y cariño en cada una de las etapas de mi vida y en las cuales hemos compartido muchísimas experiencias juntos y porque siempre me han brindado su apoyo y comprensión en cada momento que lo he necesitado.

M. EN A. Hugo Alejandro Mier Schmidt.

“La felicidad es un trayecto, no un destino”.

Gracias, maestro por compartir sus conocimientos conmigo y por la confianza otorgada en la elaboración del presente trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1 ADMINISTRACIÓN

1.1	Antecedentes.....	01
1.1.1	Época Primitiva.....	01
1.1.2	Período Agrícola.....	01
1.1.3	Antigüedad grecolatina.....	02
1.1.4	Época Feudal.....	02
1.1.5	Revolución Industrial.....	02
1.1.6	Siglo XX.....	04
1.1.7	La administración en América Latina.....	04
1.2	Concepto de Administración.....	05
1.2.1	Elementos del Concepto.....	06
1.3	Características de la administración.....	07
1.4	Importancia de la administración.....	08
1.5	Principios de la administración.....	09
1.6	Proceso administrativo.....	11
1.6.1	Concepto de Proceso.....	11
1.6.2	Concepto de Proceso administrativo.....	11
1.7	Definiciones de los elementos del proceso administrativo.....	13

CAPITULO 2 ADMINISTRACION FINANCIERA

2.1	Antecedentes.....	18
2.2	Conceptos.....	19
2.2.1	Administración.....	19
2.2.2	Finanzas.....	19
2.2.3	Administración Financiera.....	19
2.3	Fines u objetivos de la Administración Financiera.....	20
2.4	Funciones de la Administración Financiera.....	21

CAPITULO 3 PLANEACIÓN FINANCIERA

3.1	Antecedentes.....	22
3.2	Conceptos de la Planeación Financiera.....	23
3.3	Características de la Planeación Financiera.....	24
3.4	Importancia de la Planeación Financiera.....	25
3.4.1	Objetivos y Metas.....	26
3.5	Ventajas y Limitaciones de la Planeación Financiera.....	27
3.5.1	Ventajas.....	27
3.5.2	Limitaciones.....	28
3.6	Proceso de la Planeación Financiera.....	29
3.7	Clasificación de la Planeación Financiera.....	30
3.7.1	Planeación Personal.....	31
3.7.2	Planeación Empresarial.....	31

3.8 Tipos de Planes Financieros.....	35
3.8.1 Por el tipo de Empresa.....	35
3.8.2 Por su Duración.....	35
3.8.3 Por su forma.....	36
3.8.4 Por su Objetivo.....	37

CAPITULO 4 EL PUNTO DE EQUILIBRIO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

4.1 Punto de Equilibrio.....	38
4.1.1 Concepto.....	39
4.1.2 Costos Variables y Fijos.....	40
4.1.3 Fórmula.....	42
4.1.4 Ejemplo.....	43
4.1.5 Gráfica.....	46
4.1.6 Punto de Equilibrio de varias líneas.....	47
4.2 Planeación de Utilidades.....	49
4.2.1 Concepto.....	49
4.2.2 Ejemplo.....	51
4.2.3 Gráfica antes de impuestos.....	53
4.2.4 Gráfica después de impuestos.....	54

CAPÍTULO 5 APALANCAMIENTO Y RIESGO

5.1	Apalancamiento y riesgo.....	55
5.1.1	Concepto.....	55
5.2	Apalancamiento y Riesgo Operativo.....	55
5.2.1	Concepto.....	55
5.2.2	Fórmula.....	56
5.2.3	Ejemplo.....	56
5.3	Apalancamiento y Riesgo Financiero.....	58
5.3.1	Concepto.....	58
5.3.2	Fórmula.....	58
5.3.3	Ejemplo.....	59
5.4	Apalancamiento Total.....	60
5.4.1	Concepto.....	60
5.4.2	Fórmula.....	60
5.4.3	Ejemplo.....	61

CAPÍTULO 6 PRONÓSTICO FINANCIERO

6.1	Pronóstico Financiero.....	62
6.1.1	Concepto.....	62
6.1.2	Clasificación.....	63
6.1.3	Fórmula.....	64
6.1.4	Ejemplo.....	64
6.1.5	Gráfica.....	65

CAPÍTULO 7 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PRO-FORMA

7.1	Estado de Origen y Aplicación de fondos pro-forma.....	66
7.1.1	Concepto.....	66
7.1.2	Características.....	66
7.1.3	Ejemplo.....	68

CAPÍTULO 8 ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA

8.1	Estado de Resultados Pro-forma.....	69
8.1.1	Concepto.....	69
8.1.2	Características.....	69
8.1.3	Ejemplo.....	70

CAPÍTULO 9 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRO-FORMA

9.1	Estado de situación Financiera Pro-forma.....	71
9.1.1	Concepto.....	71
9.1.2	Características.....	71
9.1.3	Ejemplo.....	73

CONCLUSIONES.....	75
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	76
--------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se analizará el punto de equilibrio como una herramienta para la toma de decisiones que el profesionista en administración o disciplinas a fines pueden emplear y de esta manera anticipar las utilidades en las empresas.

Se explica cómo calcular el punto de equilibrio para un solo producto, así como para varias líneas y cómo utilizarlo para evaluar el riesgo de operación y financiero de un negocio.

Sabemos que en el proceso de la planeación, toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar su futuro: precios, costos y volúmenes. El éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejan dichas variables. Lo importante es la capacidad para analizar los efectos de las diferentes variaciones sobre las utilidades (aumentos y disminuciones), por parte de cualquiera de las tres variables, para preparar las acciones que maximicen las utilidades dentro de la empresa.

Mientras tanto en el diseño de las estrategias de estas tres variables, la creatividad es de gran relevancia porque lo que más se necesita del personal es dicha habilidad intelectual, ya que urge poner el pensamiento creativo al servicio de la empresa.

CAPITULO 1 ADMINISTRACION

1.1 ANTECEDENTES

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

1.1.1 Época Primitiva:

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad.

Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la Administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

1.1.2 Período Agrícola:

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El Código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio de Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

1.1.3 Antigüedad grecolatina:

En esta época el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción.

Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

1.1.4 Época Feudal:

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración.

Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

1.1.5 Revolución Industrial:

La revolución industrial fue un acontecimiento trascendental en la historia de la humanidad, se caracterizó por la sustitución de la fuerza de trabajo humana por la de las máquinas.

Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era el dueño de los medios de producción en serie.

La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Administración coercitiva: Su proceso es decisorio en el cual la alta dirección toma todas las decisiones; la comunicación no existe; las relaciones interpersonales: no se dan debido a que la alta dirección toma todas las decisiones; el sistema de recompensa también no existe. Es llamada también autoritaria.

En aquella época se realizaron grandes avances científicos y tecnológicos que produjeron cambios en las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales de las comunidades que se fueron integrando a la nueva era industrial. Entre las diversas consecuencias importantes de la Revolución Industrial se encuentran:

- a) Sustitución de la fuerza de trabajo humana, por la fuerza de las máquinas;
- b) Surgimiento y desarrollo de las fábricas;
- c) Producción de bienes y servicios en mayor cantidad y variedad;
- d) Migración de personas hacia las proximidades de las fábricas, en busca de empleo y de mejores condiciones de vida;
- e) Crecimiento de las poblaciones urbanas, con lo cual se inició el predominio de la ciudad sobre el campo;
- f) Cambio cultural, al tener que adaptarse a nuevas formas de vida, con sus repercusiones positivas y negativas;
- g) Desarrollo de los medios de transporte y comunicación;
- h) Amplio desarrollo del comercio con otras ciudades y países;
- i) Enriquecimiento acelerado de los propietarios de los medios de producción;
- j) Problemática administrativa dentro de las empresas que se fueron creando.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

1.1.6 Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquélla se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

Actualmente, la administración se aplica en cualquier actividad organizada, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

1.1.7 La administración en América Latina

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la de los incas y la del área maya.

De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica de estos pueblos.

Los incas desarrollaron un sistema de organización bastante complejo, el cual se basaba en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas.

Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancias de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Códice Mendocino y la Matrícula de Tributos.

En la actualidad, sólo se puede explicar los restos de los monumentos de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los estados.

A partir del siglo XX y aún en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos.

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

La palabra “administración” se forma con el prefijo *ad.* Hacia. Y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es, pues, diametralmente opuesta a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*.

Si “magister” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función – “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos.

Los siguientes autores definen a la Administración como:

Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George R. Ferry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Wilburg Jiménez Castro. Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

Fremont E. Kast. Es la coordinación de los hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizativos, lo que se logra por medio de cuatro elementos: Dirección hacia objetivos, a través de la gente, mediante técnicas y dentro de una organización.

A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en una forma simple:

“Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”.

1.2.1 Elementos del Concepto

Analizando el concepto de administración se puede observar que todos los autores concuerdan, de una u otra manera, en que está integrado por los siguientes elementos:

- a) **Objetivo.** La administración está enfocada a lograr fines o resultados.
- b) **Eficacia.** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en cuanto a cantidad y tiempo se refiere.
- c) **Eficiencia.** Se refiere “hacer las cosas bien”. Es decir lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
- d) **Grupo social.** Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
- e) **Coordinación de recursos.** Para poder administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- f) **Productividad.** Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es decir, es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

- a) **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- b) **Valor instrumental.** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- c) **Unidad Temporal.** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases o etapas en el proceso administrativo, esto no significa que exista aisladamente. Ya que la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) **Su especificidad.** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- f) **Su interdisciplinariedad.** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- g) **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de la Administración son los siguientes:

- La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de una buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos y financieros, con que cuenta.
- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que indiscutiblemente, son superadas por sus competidores.
- La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, de la adecuada administración de las empresas.
- A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol señala una lista de catorce principios que le fueron de gran utilidad al aplicarlos durante los años en que fue director de una compañía de acero y carbón. Los principios enunciados por Fayol, son los siguientes:

División de Trabajo. La especialización del hombre. Es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos, al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles. Por lo tanto el trabajo debe organizarse de tal forma que permita “producir más y mejor con el mismo esfuerzo”:

Autoridad y Responsabilidad. “No se concibe la autoridad sin la responsabilidad”. Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia; quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia responsabilidades.

Disciplina. Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas; es absolutamente necesaria dentro de la organización; debe ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo. Deben ser valores que formen parte de la cultura organizacional de los hábitos de comportamiento de todos sus miembros.

Unidad de Mando. Cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe. Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior.

Unidad de Dirección. Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe.

Interés general Sobre el individual. Debe prevalecer el interés de la institución ante el interés personal. Por ello debe existir subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y buen ejemplo de los superiores.

Justa remuneración al personal. “El salario debe ser justo y equitativo, en lo que sea posible”. Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.

Explica los diversos modos de pago del salario: a) por jornadas de tiempo, b) tarifas por tarea, c) por destajo, bonos, participación de utilidades, pago en especie, prestaciones sociales e incentivos no monetarios.

Centralización vs. Descentralización. “si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar lejos a la organización”. Encontrar el grado de relación óptima para centralizar o descentralizar la autoridad.

Jerarquía o cadena de mando. En este principio, Fayol incluyó los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. La constituyen la serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto, hasta el más bajo, formando una cadena escalar, de autoridad y comunicación suficientemente clara, la cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr rapidez en las acciones.

Orden. En este sentido señala dos conceptos:

- a) Orden material: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar;
- b) Orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

El orden debe abarcar todos los ámbitos de trabajo.

Equidad. Todo superior debe ser justo. Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización.

Estabilidad del personal. Brindar oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y, en cuanto sea posible, debe procurarse darles seguridad de que su permanencia es estable en la organización.

Iniciativa. Es concebir y ejecutar cosas; los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan, en su caso, ser utilizadas en la solución de problemas comunes. Es un poderoso estímulo que motiva a las personas a cooperar en el éxito de la organización, y fuente de satisfacción humana al permitir al trabajador ver sus ideas puestas en práctica.

Unión del Personal. La unión hace la fuerza. Debe fomentarse el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales.

1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

1.6.1 Concepto de Proceso

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas.

1.6.2 Concepto de Proceso administrativo

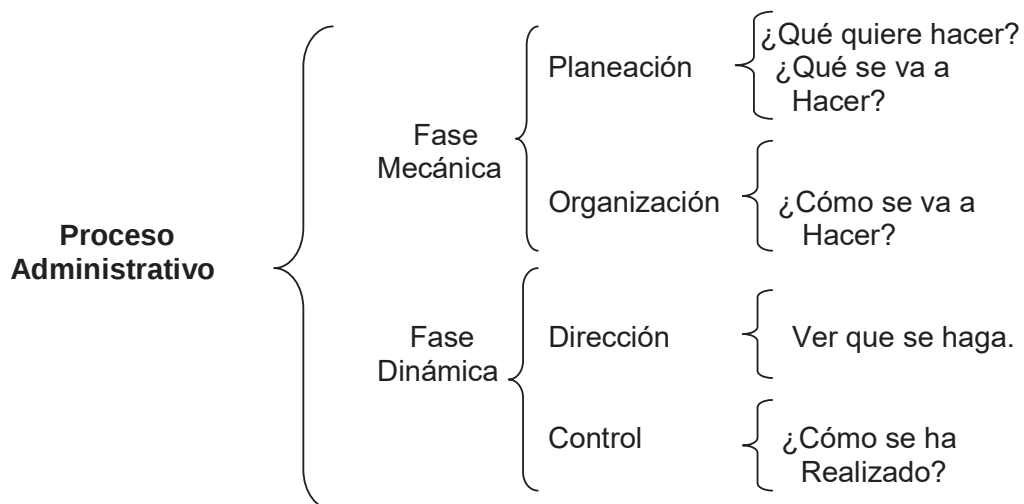
Se puede definir como:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”:

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: Mecánica y Dinámica de la administración.

Fase mecánica: Es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro.

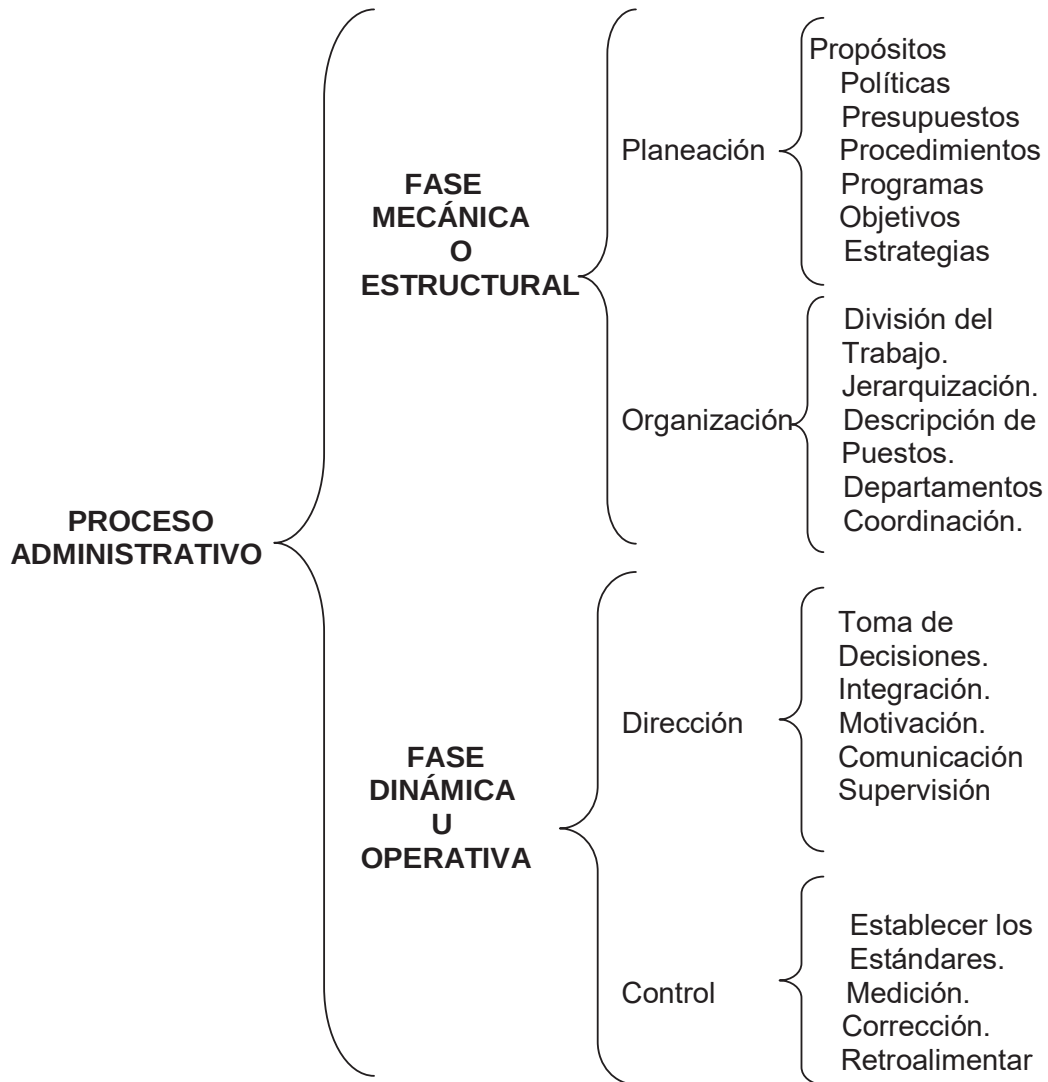
Fase Dinámica: Se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.



Además, George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración.

El criterio del proceso administrativo de cuatro etapas, es uno de lo más difundidos y aceptados en el mundo de la administración y porque, además, es uno de los que ofrece mayor claridad.

Un resumen de las fases, etapas y elementos que conforman el proceso administrativo es el siguiente:



1.7 DEFINICIONES DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN: Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

La planeación es básica ya que es el punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa.

Está integrada por los siguientes elementos:

Propósitos.-

Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social.

Objetivos.-

Son los fines por alcanzar y representan los resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Estrategias.-

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

El término estrategia, significa: “arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo”; se deriva del griego *strategas* que quiere decir “general”. Aplicando Este concepto a la administración, las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implica la competencia, y la vida de la empresa en sí.

Políticas.-

Son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización; son guías para orientar la acción.

Presupuestos.-

El presupuesto es un plan de todas o de algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

Es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.

Procedimientos.-

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Programas.-

Es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

ORGANIZACIÓN: La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que refiere a la organización como un proceso.

Agustín Reyes Ponce. Organización es la estructuración 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.

Por lo tanto se define a la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

División del trabajo.-

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Jerarquización.-

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Descripción de puestos.-

Se definen con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la empresa. Es el enunciado de deberes y responsabilidades de trabajo.

Departamentalización.-

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Coordinación.-

Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

DIRECCIÓN: Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Es también llamada ejecución, comando o liderazgo, al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que los dirigentes pueden considerarse administradores.

Toma de decisiones.-

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Por ello la responsabilidad más importante del administrador es *la toma de decisiones*.

Integración.-

Comprende la función en la que el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Motivación.-

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Es su acepción más sencilla, motivar significa “mover”, conducir, impulsar a la acción.

Comunicación.-

Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Supervisión.-

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

CONTROL: Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Establecimiento de estándares.-

Es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Medición.-

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Corrección.-

Su utilidad concreta está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación.-

A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

CAPITULO 2

ADMINISTRACION FINANCIERA

2.1 ANTECEDENTES

La administración financiera aparece desde que el hombre existe en la tierra, cuando el ser humano deja de ser nómada, aparecen las primeras asociaciones a fin de sobrevivir y dividirse el trabajo, por lo tanto, se puede decir que siempre ha existido la administración financiera ya que los egipcios, antes de cristo, ya realizaban estimaciones para los resultados de sus cosechas de trigo, con la finalidad de prevenir los años de escasez.

La administración clásica nace con los griegos y romanos cuya aportación se refiere a la organización de tipo social y militar para lograr el poderío de algunas regiones y, como consecuencia, tener el control que llevaban del cobro de los impuestos, motivo de la indemnización por los gastos de la guerra. Así mismo, en Roma, a fines del siglo X VIII el presupuesto comenzó a utilizarse para ayudarse en la administración pública, al someter al ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento, sus planes de gastos para el ejercicio fiscal siguiente, en el cual también se incluía un resumen de todos los gastos realizados en el año anterior, así como un programa de impuestos y algunas recomendaciones para su aplicación.

En la etapa feudal, el señor feudal, es quien se convierte en un administrador incipiente de los bienes que producen sus siervos y sobre el consumo de los mismos. La iglesia también ha sido modelo de la administración desde épocas remotas, pues cuando manejaban sus ingresos en forma eficiente, le permitían no solo cubrir sus necesidades, sino financiar a terceras personas.

Al llegar a la revolución industrial, caracterizada por la utilización de máquinas y procedimientos adecuados en la producción en masa, sin dejar fuera todos los mecanismos de control, naciendo con ello la administración científica, que se inició con Frederic Taylor y Henry Fayol. De esta manera se establece el máximo aprovechamiento de la organización para alcanzar sus fines, originando con ello la administración financiera como tal.

Durante los años cuarenta, se inicia el desarrollo de la administración, persiguiendo en un principio administrar los recursos en tal forma, que se pugnaba por reducir los desperdicios lo mayor posible.

En la actualidad las finanzas reconocen la utilidad o pérdida generada por el acceso inflacionario, y con ello se moderniza aún más esta herramienta, en la búsqueda de la asignación de un valor justo a los recursos que tiene la organización, tratando de reconocer los cambios que origina la pérdida en el poder adquisitivo y adecuar la información para la adecuada toma de decisiones.

2.2 CONCEPTOS

Para poder realizar una mejor comprensión de lo que es la administración financiera, se hace necesario definir por separado los conceptos de administración, finanzas y administración financiera.

2.2.1 Administración

Es la ciencia que tiene por objeto coordinar los elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales de un organismo social, público o privado, para lograr óptimos resultados de operación y eficiencia.

2.2.2 Finanzas

La palabra se deriva de la voz latina "*finer*", que significa "terminar, pagar". Es decir, finanzas se refiere a todo lo relativo a pagar, y relaciona no solo el acto de terminar con un adeudo, sino también la forma de manejar aquello con que se paga y la forma en que se obtuvo a fin de estar en posibilidades de pagar.

Por lo tanto, la palabra finanzas, comprende todo el aspecto económico de un ente ya sea público o privado, el cual comprende a la obtención, manejo y aplicación de los recursos económicos.

2.2.3 Administración Financiera

Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas.

"Ciencia que tiene por objeto coordinar los elementos humanos, técnicos, materiales y financieros de un organismo social, público o privado, para lograr óptimos resultados de operación y eficiencia".

Además, la administración financiera para su estudio, puede dividirse o enfocarse desde tres puntos de vista:

- a) Análisis Financiero.
- b) Planeación financiera.
- c) Control financiero.

Análisis Financiero, estudia y evalúa los conceptos y cifras del pasado de una empresa.

Planeación financiera, estudia, evalúa y proyecta conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de una empresa.

Control financiero, estudia y evalúa simultáneamente el análisis y la planeación financiera, para corregir las desviaciones entre cifras reales y proyectadas, para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.

2.3 FINES U OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

En toda empresa se deben determinar con precisión sus objetivos, así como definir los medios para alcanzarlos (políticas, sistemas y procedimientos), ya que estos son el punto de partida para realizar una adecuada planeación.

La fijación de objetivos deben ser acordes al tipo de organización. Debido a que los objetivos de las empresas pueden ser muy distintos como las empresas que existen, algunos de ellos son los siguientes:

- Obtención de utilidades
- Manejar correctamente los fondos y recursos financieros
- Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos
- Administrar y coordinar el capital de trabajo
- Administrar y coordinar las inversiones
- Administrar y coordinar los resultados
- Presentar e interpretar la información financiera
- Tomar decisiones acertadas
- Maximizar utilidades y capital contable a largo plazo
- Dejar todo separado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario
- Captación de mayor número de consumidores
- Excelente imagen y prestigio corporativa
- Aceptación social
- Satisfacción de necesidades colectivas
- Crecimiento del negocio

Sin embargo, para alcanzar dichos objetivos, se deben fijar las metas, siendo entre otras las siguientes:

- Planear el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos, tanto táctica como estratégicamente.
- Captar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.
- Asignar dichos recursos conforme a los planes y necesidades de la empresa.
- Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros.
- Minimizar la incertidumbre de la inversión.

2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:

Para maximizar el valor en el mercado del capital del propietario, equilibrando en forma adecuada el riesgo y el rendimiento, el administrador financiero está comprometido en tres funciones principales:

- Planeación financiera,
- Administración de activos,
- Acopio de fondos.

CAPITULO 3

PLANEACIÓN FINANCIERA

3.1 ANTECEDENTES

El ser humano por naturaleza, siempre ha recurrido a los planes y así tenemos que desde épocas muy remotas, los egipcios para poder cultivar la tierra, determinaban el momento preciso de siembra y cosecha.

Otros pueblos analizaban situaciones climatológicas más precisas, siendo uno de ellos, los fenicios, los cuales trazaban planes, que les permitían efectuar el comercio en forma oportuna.

Posteriormente se establece el sistema feudal, el señor feudal precisaba de planes acordes a sus necesidades, tanto de protección como de subsistencia.

En la revolución industrial, cuando el administrador se da cuenta de los beneficios que le pueden redituarse al conocer y aprovechar los planes en las empresas, naciendo varias formas de realizarlos, que consisten en:

- El que lo lleva y ejecuta en la mente principalmente;
- El que haciendo estimaciones, lo anota en papel en forma empírica;
- El que lo hace en papel, pero bajo una forma adecuada y sistemática.

Con base en esto último aparece la técnica presupuestal, la cual se conceptúa, como la herramienta de planeación y predeterminación de cifras, basada en la estadística y los pronósticos de hechos y fenómenos aleatorios, buscando como resultado las condiciones bajo las cuales va a operar un ente social durante un período determinado, vigilando que dichas condiciones se cumplan.

3.2 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA

“Herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura, de un organismo social, público o privado”.

“Parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos preestablecidos por los propietarios y directivos de alta gerencia”.

“Conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo”.

“Parte de la administración financiera que tiene por objeto evaluar el futuro de un organismo social”.

“Técnica que aplica el profesional, para la evaluación futura de una empresa y tomar decisiones acertadas”.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

- Es una parte integrante de la administración financiera.
- Es una herramienta o técnica financiera.
- Aplicada por el administrador financiero, el gerente de finanzas, el tesorero, el contador, etc.
- Tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero.
- Sea de una empresa privada, pública, etc.
- Para tomar decisiones acertadas, es decir, conclusión de diversos cursos de acción, en condiciones de certeza, riesgo, incertidumbre y conflicto, a corto, mediano y largo plazo, etc.
- Para alcanzar los objetivos preestablecidos, los cuales en términos generales se encausan a aumentar el valor de la empresa, es decir, incrementar el capital contable de la misma.
- Propietarios y directivos de alta gerencia, son los que generalmente proponen, con sentido común, las metas u objetivos a lograr por las empresas.

3.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Es común que toda organización o empresa tenga objetivos y metas por alcanzar, lo que no es común es que todas tengan un camino trazado de cómo llegar a lograr dichos objetivos. Es por eso que se da la planeación, y cuando los objetivos por alcanzar son en términos monetarios, entonces ese camino a trazar y seguir es lo que conocemos como “planeación financiera”.

La planeación financiera es elemental para lograr con éxito nuestros objetivos ya que en esta se fijan métodos y procedimientos para lograrlo, de lo contrario se estaría trabajando con emociones vagas y genéricas. En cambio con la planeación financiera de la empresa en todos sus aspectos (personal, social, político, económico, de estructura etc. ;).

Otro aspecto sobre la importancia de la planeación financiera, es que los planes se basan en situaciones que dictan hechos pasados, con lo cual se pueden evitar los posibles obstáculos y, en caso de no poderse evitar, se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes, junto con las previsiones respectivas para enfrentarse a ellos.

Entonces podemos resumir que es importante la planeación financiera porque:

- La eficiencia es el resultado del orden, no puede venir del ocaso ni de la improvisación.
- El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegro y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo básico es planear: si administrar es “realizar a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja a ciegas.

3.4.1 Objetivos y Metas

Es evidente que una empresa que no elabora planes financieros, no puede mantener una posición y rentabilidad.

Una empresa se dirige con éxito, mediante decisiones dictadas por el sentido común, el buen juicio y la experiencia, pero una verdadera dirección de empresas, requiere la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones, de manera que se asegure el logro de esos objetivos, en ese sentido de cosas, no se puede dirigir sin planeación financiera.

La fijación de objetivos, está estrechamente ligada con el estilo de empresa en la resolución de problemas, destacando tres tipos de empresa:

- Las reactivas.
- Las planeadoras.
- Las emprendedoras.

Las empresas reactivas, son aquellas que esperan a que se presenten los problemas en vez de preverlos. Las metas y objetivos de su planeación financiera, reflejarán en su mayoría, la continuación de los negocios actuales, tratarán de superar sus ventas, su penetración en el mercado, el rendimiento de sus inversiones y la estructuración de su posición financiera, de acuerdo con los principios de la liquidez y del apalancamiento.

Las empresas planeadoras, son las que se anticipan a los problemas. Los objetivos podrían reflejar los propósitos de contrarrestar determinada acción esperada de los competidores, la necesidad de sustituir materiales que se tornen escasos por otros, la sustitución de maquinaria y equipos obsoletos, cambio de ubicación de alguna planta u oficina, etc.

Las empresas emprendedoras, son aquellas que prevén los problemas y las oportunidades. Sus objetivos reflejarán los propósitos de desarrollar nuevos productos, de abarcar nuevos mercados y de entrar a nuevos tipos de negocios, lo que implicará una serie de reestructuraciones tanto del capital, como de su organización, procedimiento de trabajo y, tal vez, la adquisición de otras empresas, o la combinación y la fusión con otras, cambiando en ocasiones hasta de giro comercial o industrial.

3.5 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA:

3.5.1 Ventajas:

- a) Presiona para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- b) Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- c) Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- d) Incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización, cuando existe motivación adecuada.
- e) Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
- f) Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- g) Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- h) Facilita el control administrativo.
- i) Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización, para ejercitar su creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- j) Ayuda a lograr efectividad y eficiencia en las operaciones.

Todas las anteriores ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control de las empresas.

3.5.2 Limitaciones:

Como toda herramienta, la planeación tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo, o durante su ejecución.

a) Está basado en estimaciones:

Esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas, para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de la planeación depende de la confiabilidad de los datos que se estén manejando. La correlación y regresión estadística ayudan a eliminar, en parte, esta limitación.

b) Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan:

Esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera se perdería el sentido del mismo.

c) Su ejecución no es automática:

Necesitamos hacer que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta. Todos los integrantes de la empresa han de sentir que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.

d) Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración:

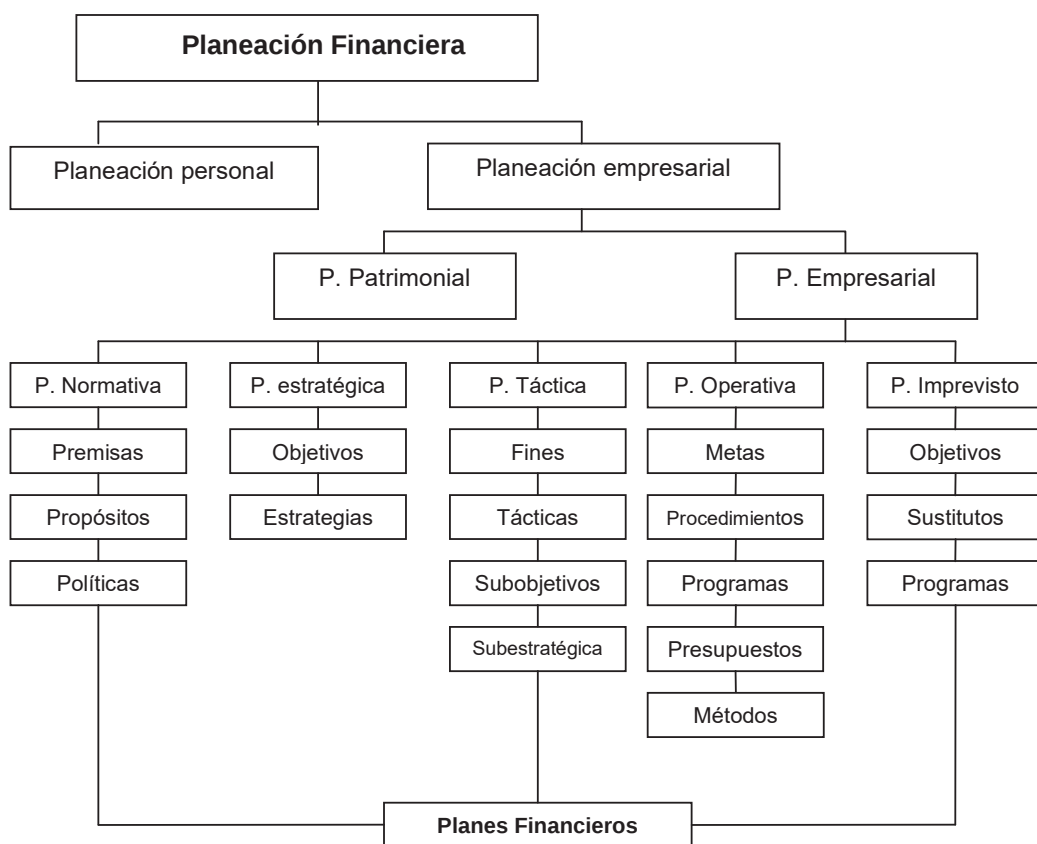
Uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas, es el creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido y no para entrar en competencia con ella.

3.6 PROCESO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

- a) **Fines:** especificar metas y objetivos.
- b) **Medios:** elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas, con las que se habrán de alcanzarse los objetivos.
- c) **Recursos:** determinan tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, al igual que definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo de habrán de asignar a las actividades.
- d) **Realización:** delinear los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que pueda realizarse.
- e) **Control:** delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

3.7 CLASIFICACIÓN DE PLANEACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera puede clasificarse desde diversos puntos de vista, sin embargo, si tomamos como base su concepto, tendremos lo siguiente:



3.7.1 Planeación Personal:

Conjunto de planes que expresan los deseos, ideas, aspiraciones, propósitos y metas para el desarrollo familiar, social, político, religioso, profesional, etc.

3.7.2 Planeación empresarial:

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

La planeación empresarial, puede ser patrimonial e integral.

Planeación patrimonial.-

“Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo, conocido también como excedentes financieros, para optimizar el patrimonio o capital contable de la empresa, con el mínimo de riesgos”:

Planeación integral.-

“Conjunto de planes que expresan la proyección total, integral o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo”.

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

Planeación normativa.-

“Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la asamblea de accionistas y consejo de administración, donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, en términos cualitativos a largo plazo”.

a) Premisas de la Planeación.

Son las proposiciones básicas de la empresa, donde se fundamentan los propósitos y políticas.

b) Propósitos.

Son los fines supremos que definen la razón de existencia, carácter y naturaleza de la empresa.

c) Políticas.

Reglas y principios generales y particulares que sirven de guía y orientación al pensamiento y acción de administradores y miembros de la empresa.

Planeación estratégica

“Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa, a largo plazo, así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta a la empresa”.

a) Objetivos.

Resultados, fines o metas viables y cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo.

b) Estrategias.

Medios a implementar por miembros de alto nivel de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas y objetivos a largo plazo.

Planeación táctica:

“Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera lograr un área funcional de la empresa, así como las actividades calendarizadas en cifras monetarias necesarias para lograrlos a mediano plazo”.

a) Fines o metas a mediano plazo.

Son resultados cuantificables que espera lograr o alcanzar un área funcional de la empresa a mediano plazo.

b) Tácticas.

Conjunto de actividades necesarias que sigue una empresa para lograr las metas a mediano plazo.

c) Sub-objetivos.

Conjunto de fines o metas específicas cuantitativas de una empresa a mediano plazo.

d) Sub-estratégicas.

Conjunto de acciones específicas a implementar, para alcanzar un objetivo a mediano plazo.

Planeación operativa:

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

a) Metas

Resultados o fines cuantitativos que espera alcanzar un área funcional de la empresa a corto plazo.

b) Procedimientos

Conjunto o serie de descripciones de la forma, modo o camino en que se pretende alcanzar los sub-objetivos de la empresa, a corto plazo.

c) Presupuestos

Expresiones en cifras monetarias del conjunto de planes a corto plazo de la empresa.

d) Métodos

Orden y secuela para conocer, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

Conocidos como métodos de planeación financiera.

Planeación de imprevistos o contingentes

“Conjunto de planes que consideran la posible ocurrencia de uno más eventos que modifiquen en forma importante los objetivos y estrategias normales”.

a) Objetivos

Resultados, fines o metas que espera alcanzar la empresa, por la posible ocurrencia de eventos externos importantes, que modifiquen los objetivos y estrategias normales.

b) Sustitutos

Son aquellos que sustituyen al plan estratégico de la empresa.

c) Inestables

Son aquellos que se establecen en la empresa, como consecuencia de la inestabilidad económica, política y social del país.

Planes Financieros

“Conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

3.8 TIPOS DE PLANES FINANCIEROS

La planeación financiera se usa más frecuentemente para planear a corto plazo, sin embargo, las empresas emplean esta técnica cada vez más para planear a largo plazo.

Un plan financiero a corto plazo, es más conocido como presupuesto anual. Dichos planes o presupuestos pueden ser diferentes tipos como a continuación se mencionan:

3.8.1 Por el tipo de Empresa:

a) Públicos.- son aquellos que realiza el gobierno ya sea municipal, estatal, federal o de empresas descentralizadas; a diferencia de los privados, en estos tipos de presupuestos primero se determina los egresos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que se podrán obtener los ingresos.

b) Privados.- son formulados por empresas particulares, que les sirve como instrumento de administración y que primordialmente persiguen fines de lucro.

3.8.2 Por su duración:

a) A corto plazo.- son planes a un periodo no mayor a 12 meses, con la finalidad de ir comparando mensualmente los resultados obtenidos con lo planeado.

b) A mediano plazo.- se consideran dentro de esta categoría, aquellos planes que duran entre tres y cinco años.

c) A largo plazo.- son a largo plazo si éste es a más de cinco años, y que en un corto plazo no podrían arrojar información suficiente.

Es importante señalar que mientras mayor sea el plazo, las previsiones son muy difíciles de prever, por lo que el grado de incertidumbre es muy alto.

Para hacer los presupuestos en función del tiempo, se deben de tomar en cuenta las variables económicas, sociales, políticas y financieras del país, como por ejemplo:

- Crecimiento del país
- Grado de inflación presente o futura
- La estabilidad de la moneda
- Relaciones sindicales
- Los impuestos y beneficios a las exportaciones e importaciones
- Devaluación de la moneda
- Competencia en el mercado
- Cambio de gobierno cada sexenio.

La planificación a mediano o largo plazo cuando el país se ve afectado por algunas de estas variables macroeconómicas, es muy difícil e impredecible, por esta razón, los planes pueden ser fijos o flexibles dependiendo de la estabilidad con que se cuente.

3.8.3 Por su forma:

- a) Flexibles.-** También se puede llamar variable. Porque consideran anticipadamente las variaciones que pueden ocurrir y permiten cierta elasticidad, por los posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.
- b) Fijos o estáticos.-** Estos presupuestos permanecen invariables, los resultados obtenidos deberán ser comparados con el planteamiento original sin tomar en cuenta los cambios ocurridos durante la aplicación de estos. Sin embargo este tipo de presupuestos no son de gran utilidad ya que muestran información irreal al no considerar los cambios ocurridos por diversos factores.

3.8.4 Por su objetivo:

a) Correctivos.-

Tendientes a asegurar el cumplimiento de los objetivos señalados de otros planes, en los casos de desviaciones señaladas por los mecanismos de control.

También son tendientes a asegurar el cumplimiento de objetivos modificados, respecto a los planes originales cuando las desviaciones denotadas por los mecanismos de control, se juzguen imposibles o incosteables de corregir total o parcialmente, sea por lo tanto necesario o más conveniente modificar las metas y objetivos originales.

b) De desarrollo.-

Son tendientes a lograr objetivos de expansión: penetración de mercado, desarrollo de productos nuevos para el mismo mercado, o desarrollo de nuevos mercados, para los mismos productos, o bien, una combinación de estos objetivos.

Es una tendencia a lograr objetivos de diversificación: nuevos productos para nuevos mercados.

CAPITULO 4

EL PUNTO DE EQUILIBRIO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

4.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

Todas las organizaciones surgen con un propósito determinado, que puede ser, el incremento del patrimonio de sus accionistas o la prestación de un servicio a la comunidad.

Es normal que al planear sus operaciones los ejecutivos de una empresa traten de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organización.

Una de las características del procedimiento del punto de equilibrio, es que nos reporta datos anticipados, además de ser flexibles, que en general se acomoda a las necesidades de cada empresa, de esta manera es aplicable a empresas que trabajan con una o varias líneas de ventas.

La finalidad de conocer el punto de equilibrio en una empresa, se considera como la frontera divisoria entre las zonas de seguridad y peligro para el negocio, para de ahí partir a la planificación de utilidades.

También el punto de equilibrio permite comparar los costos y precios de varios diseños antes de que se aprueben las especificaciones. Usando este análisis se puede realizar pruebas en papel sobre las posibilidades de un nuevo producto en vez de ir físicamente a producirlo y probarlo en el mercado.

Esta técnica realiza una combinación de todos los factores que determinan las probables utilidades o pérdidas a diversos volúmenes de operación, por lo que constituye un instrumento valioso para la planeación, decisión y control en los negocios.

4.1.1 Concepto

El punto de Equilibrio consiste en predeterminar un importe, en el cual, la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir, el punto en donde las ventas son iguales a los costos y a los gastos. Para tal caso, el punto de equilibrio o punto crítico, viene a ser aquella cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar.

Este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades.

Los objetivos del punto de equilibrio son los siguientes:

- Planificar utilidades a partir de éstas antes y después de impuestos.
- Conociendo los costos así como los ingresos, determina un volumen de ventas en unidades en el cual se establece el punto de equilibrio y a partir de este nivel de ventas en unidades, planificar otros volúmenes de venta por lo cual la empresa obtenga utilidades antes y después de impuestos.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos.

Los costos de la empresa:

Comprenden al conjunto de erogaciones que se realizan con motivo de la producción, venta o distribución de determinado producto o servicio, los cuales pueden ser:

- Costos fijos.
- Costos variables.

4.1.2 Costos Variables y Costos Fijos

Costos Variables:

Estos costos dependen directamente de las ventas, es decir, cuando hay ventas, éstos se producen, y si no hay ventas entonces no habrá costos.

Es un costo constante por unidad pero varía en total de acuerdo al volumen de producción. Es aquel que se eroga solamente cuando hay producción.

Como ejemplo de estos tenemos los siguientes:

- Materia Prima directa,
- Mano de obra directa,
- Gastos indirectos de fabricación,
- Materiales,
- Comisiones sobre ventas,
- Impuestos sobre ventas o ingresos,
- Gastos de empaque y embarque,
- La energía eléctrica del departamento de producción,
- Mantenimiento correctivo de maquinaria,
- Salario del jefe de producción,
- Accesorios (gasolina, diessel, refacciones),

Costos Fijos:

Son aquellos en los que necesariamente se incurre, exista o no ventas.

Es un costo constante por rangos de producción y por períodos de tiempo inalterables (1 mes, 6 meses, o 1 año). Haya o no producción siguen siendo constantes.

El costo fijo es constante en total, pero variables por unidad. Esto tiene como resultado que a mayor producción una distribución del costo fijo entre más unidades y dará un costo unitario menor y una utilidad unitaria mayor.

Algunos costos fijos son:

- Gastos de venta,
- Gastos de administración y publicidad,
- Gastos financieros,
- Renta del local,
- Amortizaciones,
- Depreciaciones,
- Salarios del personal administrativo,
- Servicio telefónico,
- Energía eléctrica de áreas administrativas.

Estos costos pueden ser directos o indirectos, dependiendo de la relación que tengan con el giro principal de la empresa; por ejemplo, “Una empresa de tipo industrial, el gasto erogado por concepto de energía eléctrica podrá ser directo e indirecto. Será directo por la parte que corresponde al departamento de producción la cual interviene directamente con la fabricación del producto, y será indirecto por la parte que corresponde a los departamentos administrativos ya que estos no incurren de una manera directa en la fabricación del producto”.

4.1.3 Formula

El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad.

El margen de contribución: es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.

En el caso del punto de equilibrio, el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales; no hay utilidad ni pérdida.

En unidades

La fórmula aplicable para determinar el número de unidades que la empresa debe vender para no perder ni ganar, es la siguiente:

$$X = \frac{C.F.}{P.V. - C.V.} = \text{Unidades}$$

En donde:

X = Número de unidades
P.V. = Precio de venta
C.V. = Costos variables
C.F. = Costos Fijos

Por lo tanto “X” es el numero de unidades que nos indicara cuantas unidades del producto se requiere vender para estar en equilibrio.

En ingresos

La fórmula aplicable, para determinar la cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar, es la siguiente:

$$\text{Ingresos en el punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

4.1.4 Ejemplo

La empresa llamada “zapaterías la mexicana” se dedica a la fabricación de zapatillas exclusivamente para damas, con el fin de sacar un nuevo artículo en el mercado tan competitivo, los ejecutivos de esta empresa, estiman los siguientes costos para cada uno de los factores que intervienen en la producción.

Materiales:

- 1 metro. cuadrado de piel vacuna, el cual tiene un costo de \$250.00 pesos y del cual pueden salir 13 cortes.
- Vinil en una fabricación especial para realizar el forro, con un costo de \$75.00 pesos y obteniendo 12 forros por cada metro cuadrado.
- Para la nueva zapatilla que se fabricará se utilizará baqueta para suela, que tiene un costo de \$400.00 pesos el metro cuadrado, pero como llevara un tratamiento especial y debido al grosor de la baqueta, este metro cuadrado se puede convertir en 2 m. cuadrados y saldrían 24 piezas de suelas para zapatilla.
- La mano de obra directa, actualmente se cuenta con 5 hombres laborando 8 horas diarias a la semana, pueden fabricar 120 pares de zapatillas y se les paga de manera individual \$700.00 pesos semanales.
- Los costos de fabricación variable (G.I.F.), los ejecutivos han estimado que entre las hebillas y pegamento se tendrá un costo de \$7.00 pesos, por cada zapatilla.
- Los costos fijos correspondientes a la nueva producción son de \$60,000.00 pesos anuales.
- Y para colocar 1 par de zapatos en el mercado se tienen que hacer un gasto de \$15.00 pesos por cada par de zapatos vendidos.
- Se tendrán gastos fijos de venta y administración de \$30,000.00 pesos anuales.
- El precio de venta que ha estimado la empresa para cada par de zapatillas es de \$240.00 pesos.

Determinar el punto de equilibrio en unidades e ingresos y su comprobación; así como la representación gráfica:

Materiales:

1m. cuadrado de piel vacuna a	\$250.00 / 13 cortes =	19.23 x 2 =	38.26
1m. cuadrado de vinil p/forro a	\$ 75.00 / 12 forros =	6.24x 2 =	12.5
1m. cuadrado de baqueta a	\$400.00 / 24 piezas =	16.66x 2 =	<u>33.33</u>
Total			\$84.29

Mano de Obra Directa:

5 hombres x 8 hrs. Diarias fabrican 120 pares semanales.

Sueldo \$700.00 pesos semanales x 5 hombres =	3,500/120 pares =	29.16
Costos de fabricación \$7.00 pesos x 2 zapatillas	=	14
Gastos de distribución de \$15.00 por par de zapatillas	=	15
		\$ 58.16
	+	84.29
Costo Variable Unitario	=	<u>\$142.44</u>

Costos y gastos fijos:

Costos Fijos	=	\$60,000.00
(+) Gastos Fijos de admón. y venta	=	\$30,000.00
Costos fijos totales	=	<u>\$90,000.00</u>

Precio de venta= \$240.00

Sustituyendo en las fórmulas del Punto de equilibrio, obtenemos los siguientes resultados:

EN UNIDADES:

$$\text{P.E.} = \frac{\$90,000.00}{\$240.00 - \$142.44} = \underline{\underline{922.51 \text{ Pares de zapatillas.}}}$$

EN INGRESOS:

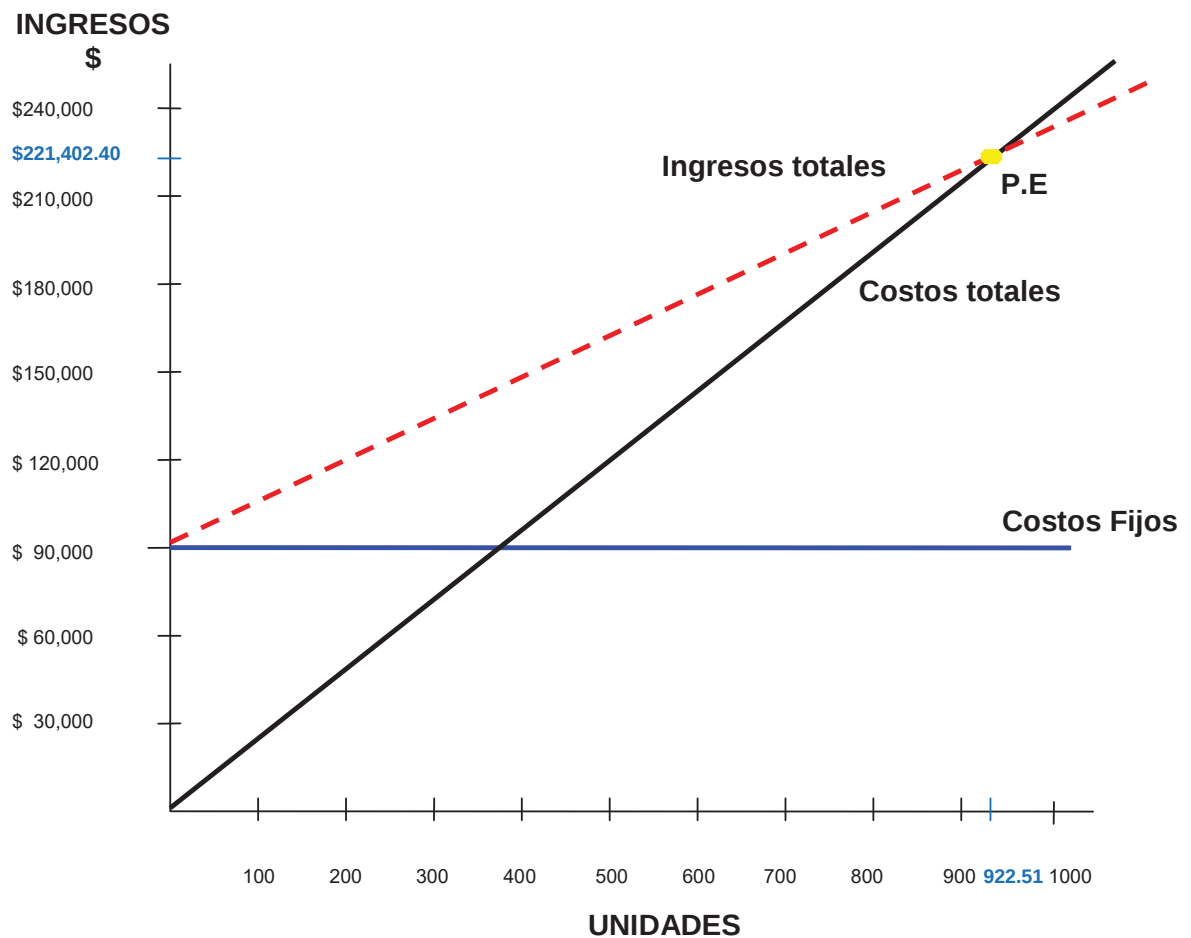
$$\text{P.E.} = \frac{\$90,000.00}{1 - \frac{\$142.44}{\$240.00}} = \underline{\underline{\$221,402.214 \text{ Pesos.}}}$$

Comprobación:

Ventas (922.51 Pares de Zapatillas) (\$240.00)	=	\$ 221,402.40
Costo V. (922.51 Pares de Zapatillas) (\$142.44)	=	\$ 131,402.32
Contribución Marginal	=	\$ 90,000.00
Costos Fijos	=	\$ 90,000.00
Utilidad o Pérdida (Punto de Equilibrio)	=	\$ 0.00

4.1.5 Gráfica:

PUNTO DE EQUILIBRIO "Zapaterías la Mexicana"



El punto de equilibrio para la empresa se encuentra en \$221,402.40 pesos y en un número de 922.51 unidades (pares de zapatillas).

4.1.6 Punto de Equilibrio de varias Líneas:

Ejemplo.-

Suponiendo que la empresa zapaterías la mexicana, maneja 3 líneas de productos, y apoyada en la experiencia, planea para el siguiente período que la participación de cada una, en relación al total sea de:

Líneas de Zapatos	Participación en %
Línea A	30%
Línea B	50%
Línea C	20%
Total	100%

Sus costos fijos totales son de \$90,000.00. Los precios de venta de cada línea y sus costos variables son los siguientes:

L I N E A S			
	A	B	C
Precio de venta	\$250.00	\$220.00	\$255.00
(-)Costo variable	\$150.00	\$140.00	\$155.00
= Margen de contribución.	\$100.00	\$ 80.00	\$100.00
Penetración de mercado	30%	50%	20%
Margen de contribución ponderado	(\$100.00 X 30%)	(\$80.00 X 50%)	(\$100.00 X 20%)
= Margen de contribución promedio ponderado	\$30.00	\$40.00	\$20.00

Línea A 30% Margen de contribución promedio ponderado
 Línea B 50%
 Línea C 20%
 100%

Margen de contribución promedio ponderado = \$30.00 + \$40 + \$20.00= \$90.00

Sustituyendo en las fórmulas del punto de equilibrio se obtienen los resultados siguientes:

$$PE = \frac{CF}{\text{Total del margen de contribución Promedio ponderado}}$$

$$P.E = \frac{\$90,000.00}{\$ 90.00} = 1,000 \text{ unidades}$$

$$\text{Línea A} = 1,000 \times 0.30 = 300$$

$$\text{Línea B} = 1,000 \times 0.50 = 500$$

$$\text{Línea C} = 1,000 \times 0.20 = \underline{200}$$

$$\text{Total} = 1,000 \text{ unidades.}$$

Comprobación:

	Línea A	Línea B	Línea C	Total acumulado
Ventas	\$75,000	\$110,000	\$51,000	\$236,000.00
(-) Costos variables	45,000	70,000	31,000	<u>146,000.00</u>
= Margen de contribución	30,000	40,000	20,000	\$ 90,000.00
Costos Fijos				90,000.00
= Utilidad (P.E.)				<u>0.00</u>

4.2 PLANEACIÓN DE UTILIDADES

4.2.1 Concepto:

Uno de los métodos de planeación financiera, sin duda, lo constituye el planeamiento de la utilidad, mismo que se apoyó al punto de equilibrio. Este modelo de planeación financiera tiene por objeto proyectar la utilidad neta de una empresa, conociendo sus ventas netas estimadas en una economía determinada de precios, para tomar decisiones y alcanzar objetivos.

La planeación de utilidades, y el punto de equilibrio van de la mano, ya que el punto de equilibrio pretende conocer el punto en el que la empresa empieza a obtener utilidades, y la planeación de utilidades parte de dicho punto para planear la utilidad deseada. Por ello, el punto de equilibrio es una técnica importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

La planeación de utilidades, puede determinarse antes o después de impuestos, para lo cual requeriremos de las siguientes formulas:

EN UNIDADES:

a) Antes de impuestos.-

$$V.R.V = \frac{CF + \text{utilidad deseada}}{P_v - C_v} = \text{Uds.}$$

b) Después de impuestos.-

$$V.R.V = \frac{\text{costos fijos} + \frac{\text{Utilidad deseada}}{1 - \% \text{ de impuestos}}}{P_v - C_v} = \text{Uds.}$$

EN INGRESOS (\$):

a) Antes de impuestos.-

$$V.R.V = \frac{CF + \text{Utilidad deseada}}{1 - \frac{Cv}{V}} = \$$$

a) Después de impuestos.-

$$V.R.V = \frac{\frac{\text{Utilidad deseada}}{\text{costos fijos} + 1 - \% \text{ de impuestos}}}{PV - Cv} = \$$$

En donde:

V.R.V = Volumen requerido de ventas
C.F. = Costos fijos
C.V. = Costos variables
Impuestos = 40 % (30% ISR y 10% PTU).

4.2.2 Ejemplo:

Con los datos del ejemplo punto de equilibrio de “zapaterías la Mexicana”, los cuales tienen costos variables de \$142.44 por unidad; el precio de venta es \$240.00 por unidad, con costos fijos de \$90,000.00. Y si los accionistas de la empresa tienen una inversión de \$500,000.00 desean 20 % de rendimiento sin considerar impuestos.

Determine volumen requerido de ventas, para obtener dicha utilidad en la empresa con el lanzamiento del nuevo producto.

La manera de calcular la cantidad de unidades que deben venderse para obtener una determinada utilidad es la siguiente:

$$\text{Rendimiento deseado} = 20\% \text{ de } \$500,000.00 = \$100,000.00$$

$$\text{VRV} = \frac{\text{CF} + \text{utilidad deseada}}{\text{Pv} - \text{Cv}} = \text{Uds.}$$

$$\text{VRV} = \frac{\$90,000 + \$100,000.00}{\$240.00 - \$142.44} =$$

$$\text{VRV} = \frac{\$190,000.00}{\$97.56} =$$

$$\text{VRV} = 1,947.51 \text{ unidades.}$$

Al introducir el aspecto fiscal, la Fórmula para la planeación de utilidades después de impuestos es:

$$V.R.V = \frac{\text{Utilidad deseada}}{\text{costos fijos} + 1 - \% \text{ de impuestos}} = \text{Uds.}$$

$$P_v - C_v$$

$$V.R.V = \frac{\$90,000.00 + \$100,000.00}{1 - .40}$$

$$\$97.56$$

$$V.R.V = \frac{\$90,000.00 + \$166,666.66}{\$97.56}$$

$$V.R.V = \frac{\$256,666.66}{\$97.56}$$

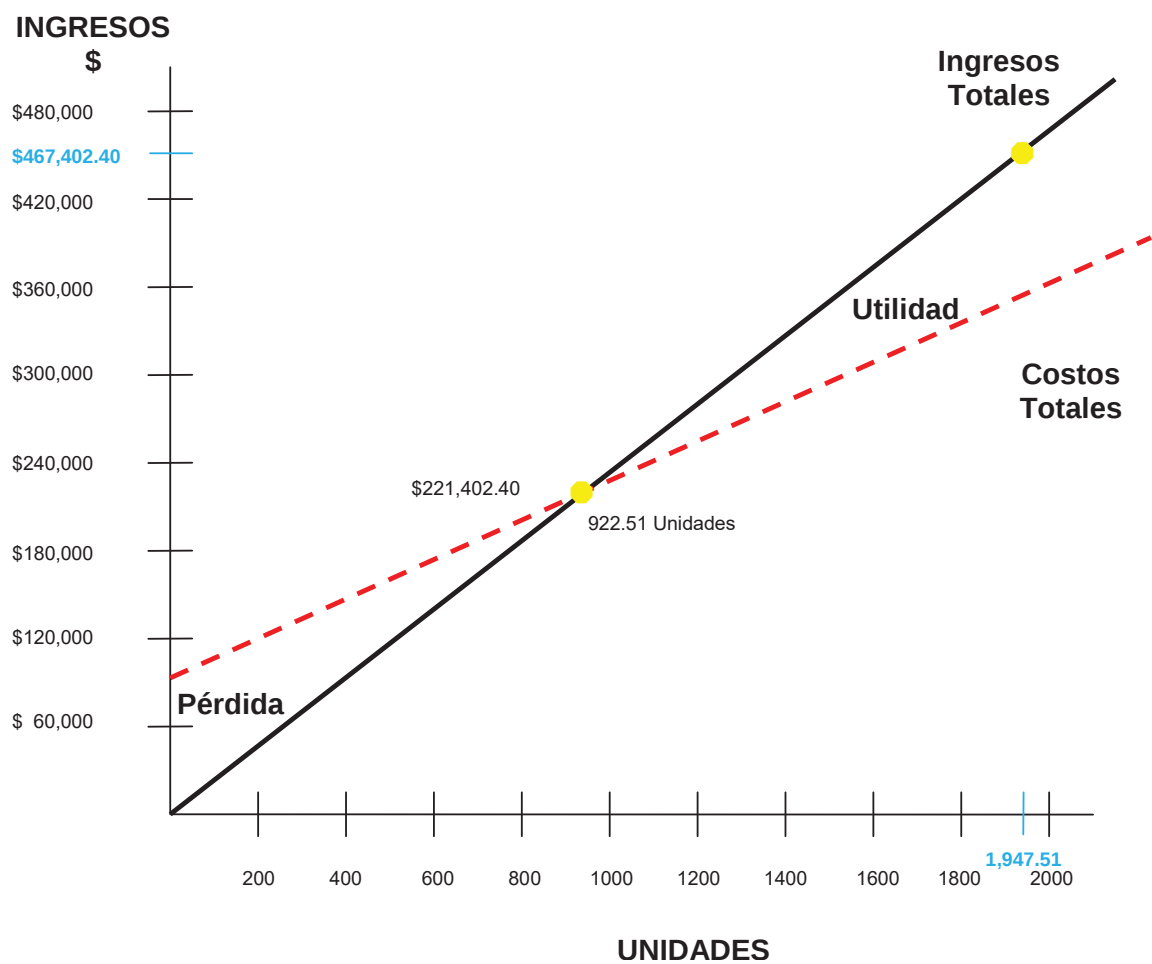
$$V.R.V = 2,630.85 \text{ unidades.}$$

Comprobación:

Ventas (1,947.51) (\$240)	\$ 467,402.4
Costo variable (1,947.51) (\$142.44)	277,403.32
Contribución marginal	\$189,999.08
Costos Fijos	90,000.00
Utilidad antes de impuestos	\$100,000.00
ISR Y PTU (40%)	40,000.00
Utilidad neta	\$ 60,000.00

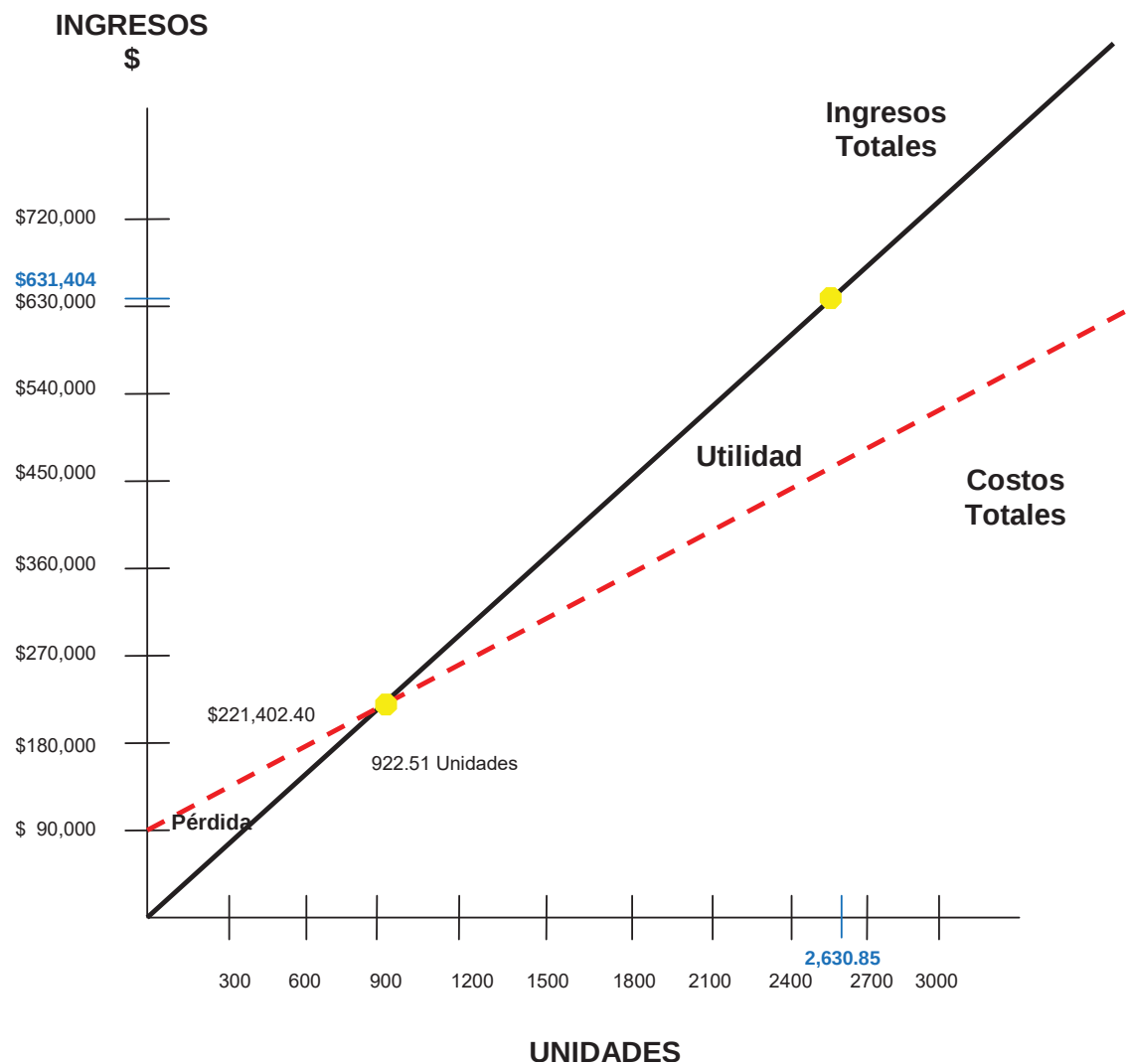
4.2.3 Gráfica antes de impuestos:

PLANEACIÓN DE UTILIDADES "Zapaterías la Mexicana"



4.2.4 Gráfica después de impuestos:

PLANEACIÓN DE UTILIDADES "Zapaterías la Mexicana"



CAPITULO 5

APALANCAMIENTO Y RIESGO

5.1 APALANCAMIENTO Y RIESGO

5.1.1 Concepto

El Apalancamiento se define como la utilización de un activo o fondos por los cuales la empresa paga un costo fijo. Es decir el mejoramiento de la rentabilidad de una empresa en su estructura financiera y operativa, se le llama también apalancamiento.

Existen tres clases de apalancamiento:

- Apalancamiento Operativo
- Apalancamiento Financiero
- Apalancamiento Total.

5.2 APALANCAMIENTO Y RIESGO OPERATIVO

5.2.1 Concepto

Es el modelo de planeación financiera, que tiene por objeto, medir el riesgo de operación, al proyectar la utilización de costos fijos operativos de una empresa, para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas, sobre las utilidades de operación, para tomar decisiones y alcanzar objetivos.

El riesgo de Operación, es el peligro o inseguridad de no poder o no estar, en condiciones de cubrir los costos fijos de operación de la empresa.

El apalancamiento de operación, se presenta en empresas con elevados costos fijos de operación, como consecuencia del establecimiento de procesos de producción altamente automatizados, por lo que un alto grado de apalancamiento operativo, ocasiona que un pequeño cambio relativo en ventas, dé como resultado un cambio relativamente grande en las utilidades de operación.

Los costos fijos de operación, serán igual a los costos fijos totales menos los costos por intereses financieros.

5.2.2 Fórmula

$$AO = \left(\frac{UV (PVU - CVU)}{UV (PVU - CVU) - CFO} \right) 100$$

En donde:

AO = Apalancamiento operativo.

UV = Unidades vendidas.

PVU = Precio de venta unitario.

CVU = Costo variable unitario.

CFO = Costos fijos de operación.

5.2.3 Ejemplo

La empresa “Zapaterías la Mexicana” proyecta para el siguiente ejercicio, vender sus productos a \$240.00, el costo variable será de \$142.44 y sus costos fijos de operación serán de \$90,000.00 pesos.

¿Cuál será el apalancamiento operativo y resultados proforma si se espera vender 550 unidades en (escenario pesimista), 1,100 unidades (escenario con estabilidad de precios) y 1,650 unidades (escenario optimista)?

$$AO = \left(\frac{1,100 (240 - 142.44)}{1,100 (240 - 142.44) - 90,000} \right) 100$$

$$AO = \left(\frac{1,100 (97.56)}{1,100 (97.56) - 90,000} \right) 100$$

$$AO = \left(\frac{107,316}{107,316 - 90,000} \right) 100$$

$$AO = \left(\frac{107,316}{17,316} \right) 100$$

$$AO = (6.19) 100$$

$$AO = 619\%$$

En este sentido, el grado de apalancamiento operativo será de 619%, es decir, un aumento de 100% en las ventas, ocasiona un aumento de 619% en las utilidades de operación.

ESCENARIOS FINANCIEROS			
	Pesimista	Estabilidad	Optimista
Unidades vendidas	550	1100	1650
Ventas en %	50%	100%	150%
Variación en %	<u>50%</u>	<u>Base</u>	<u>50%+</u>
Ventas netas (\$240c/u)	\$132,000	\$264,000	\$396,000
Costos variables(142.44c/u)	<u>78,342</u>	<u>156,684</u>	<u>235,026</u>
Contribución marginal	\$53,658	\$107,316	\$160,974
Costos fijos de operación	<u>90,000</u>	<u>90,000</u>	<u>90,000</u>
Utilidad de operación	\$-36,342	\$ 17,316	\$70,974
Utilidad en %	-209.87%	100%	409.87%
Variación en %	-109.87%	Base	309.87%+

La utilidad en% del e escenario pesimista, se obtiene dividiendo la utilidad de operación de \$36,342 entre los \$17,316 de la base y el resultado se multiplica por 100, lo que nos da un resultado de -209.87%.

La variación en % se obtiene restando la utilidad en %, es decir, -209.87 la base del 100%, obteniendo la variación de -109.87%.

En el caso del escenario optimista, se obtiene dividiendo la utilidad de operación de \$70,974 entre los \$17,316 de la base y el resultado se multiplica por 100, lo cual es igual a 409.87%.

5.3 APALANCAMIENTO Y RIESGO FINANCIERO

5.3.1 Concepto

Es el método de planeación financiera, que tiene por objeto, medir el riesgo financiero, al proyectar la utilización del costo financiero de intereses sobre préstamos, para maximizar las utilidades netas de una empresa, por efectos de los cambios con las utilidades de operación, para tomar decisiones y alcanzar los objetivos.

El riesgo financiero, es el peligro o la inseguridad de no poder, o no estar en condiciones, de cubrir los costos financieros por intereses sobre préstamos de la empresa.

También decimos que el apalancamiento financiero resulta del uso de fondos provenientes de un pago fijo, como un pago de intereses. Mientras más alto sea el grado de gastos de intereses cubiertos, será menor el grado de apalancamiento financiero.

5.3.2 Fórmula

$$AFD = \left(\frac{UO}{UO - IF} \right) 100$$

En donde:

AFD = Apalancamiento financiero dinámico.
UO = Utilidad de operación.
IF = Intereses financieros.

5.3.3 Ejemplo

La empresa “Zapaterías la Mexicana” para el siguiente ejercicio, tiene proyectado obtener, una utilidad de operación en tres escenarios: Pesimista de -\$36,342, con estabilidad de precios de \$17,316 y optimista de \$70,974. También tiene proyectado tener un costo financiero por intereses sobre préstamos de \$6,000.

ESCENARIOS FINANCIEROS			
	Pesimista	Estabilidad	Optimista
Utilidad de operación en %	-209.87%	100%	409.87%
Variación en %	-109.87%	Base	309.87%+
Utilidad en operación	\$-36,342	\$ 17,316	\$ 70,974
(-)Intereses financieros	6,000	6,000	6,000
Utilidad o perdida antes de impuestos	-\$42,342	\$ 11,316	\$ 64,974
(-)ISR Y PTU (40%)	0	4,526.4	25,989.6
Utilidad Neta (perdida)	\$ 0	\$ 6,789.6	\$38,984.4
Entre número de acciones	5,000	5,000	5,000
(=) Utilidad por acción	\$ 0	\$ 1.35	\$ 7.79
Utilidad por acción en %	0%	100%	574.17%
Variación en %	0	Base	100%

Aplicando la formula tenemos que el apalancamiento financiero es el siguiente:

$$AF = \left(\frac{17,316}{17,316 - 6,000} \right) 100$$

$$AF = \left(\frac{17,316}{11,316} \right) 100$$

$$AF = 153.02\%$$

5.4 APALANCAMIENTO TOTAL

5.4.1 Concepto

Es el método de planeación financiera, que tiene por objeto, medir el riesgo total, al proyectar el resultado de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa, motivados por el producto del apalancamiento operativo y financiero, para tomar decisiones y alcanzar objetivos.

Para medir el apalancamiento total es necesario combinar la palanca operativa y financiera, con fin de medir el impacto que un cambio en la contribución marginal pueda tener sobre los costos fijos y la estructura en la rentabilidad de la empresa.

El riesgo total, es el peligro o la inseguridad, de no estar en condiciones o capacidad de cubrir el producto del riesgo de operación y riesgo financiero. Es decir, inseguridad de no poder cubrir los costos fijos de operación y los costos financieros, motivados por intereses sobre préstamos de la empresa.

5.4.2 Fórmula

Para determinar el apalancamiento total, se pueden aplicar cualquiera de las siguientes formulas:

$$AT = \left(\frac{UV (PVU - CVU)}{UV (PVU - CVU) - CFO - IF} \right) 100$$

$$AT = \left(\frac{\text{Aumento de utilidades por acción en \%}}{\text{Aumento de ventas en \%}} \right) 100$$

$$AT = \left(\frac{\text{Disminución de utilidad por acción en \%}}{\text{Disminución de ventas en \%}} \right) 100$$

$$AT = \frac{\text{Apalancamiento operativo x apalancamiento financiero}}{100}$$

5.4.3 Ejemplo:

Tomando como base los datos del apalancamiento financiero y operativo, nuestro apalancamiento total, será el siguiente:

$$AT = \left(\frac{UV (PVU - CVU)}{UV (PVU - CVU) - CFO - IF} \right) 100$$

$$AT = \left(\frac{1100 (\$240 - 142.44)}{1100 (\$240 - 142.44) - 90,000 - 6,000} \right) 100$$

$$AT = \left(\frac{1100 (\$97.56)}{1100 (\$97.56) - 96,000} \right) 100$$

$$AT = \left(\frac{107,316}{107,316 - 96,000} \right) 100$$

$$AT = \left(\frac{107,316}{11,316} \right) 100$$

$$AT = 9.48 * 100$$

$$AT = 948\%$$

Para verificar que el resultado obtenido en el apalancamiento total es correcto, se utilizara la fórmula siguiente:

$$AT = \frac{AO * AF}{100}$$

$$AT = \frac{619 * 153.02}{100}$$

$$AT = \frac{94,719.38}{100}$$

$$AT = 947.19$$

CAPÍTULO 6

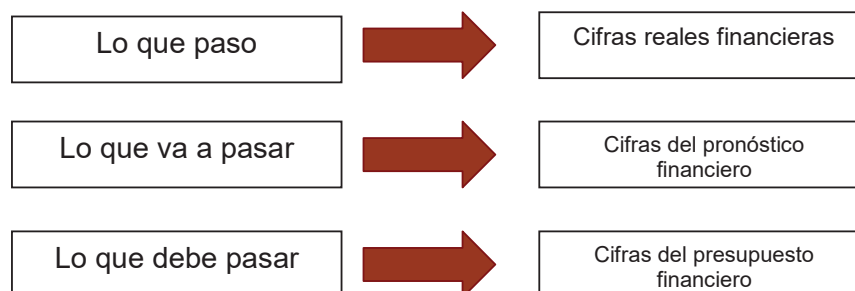
PRONOSTICO FINANCIERO

6.1 PRONÓSTICO FINANCIERO

6.1.1 Concepto

Es la proyección financiera de una empresa, con la intención de predecir lo que va a pasar en un periodo o ejercicio futuro.

Resulta importante señalar que el administrador financiero debe distinguir lo que son las cifras reales financieras, cifras del pronóstico financiero y cifras del presupuesto financiero.



6.1.2 Clasificación

El pronóstico financiero se enfoca, principalmente, a ventas, por ser la base para integrar, toda una serie de pronósticos financieros tanto estáticos como dinámicos.

Se clasifica de la siguiente manera:



6.1.3 Fórmula

Para determinar el pronóstico de ventas se utiliza la siguiente formula:

$$PV = a + b (x)$$

En donde:

PV = Pronóstico de ventas
a = Primera cifra de la serie
b = Promedio de variaciones
x = Número de años

6.1.4 Ejemplo

La empresa “zapatillas & glamour” desea que se le determine el pronóstico de ventas para el año 2010, sabiendo que sus ventas en los años anteriores son los siguientes:

Año	Ejercicio	Ventas	Tendencias
1	2005	400,000	0
2	2006	500,000	100,000
3	2007	480,000	- 20,000
4	2008	510,000	30,000
5	2009	560,000	50,000
Suma de variaciones			160,000
Entre número de variaciones			4
Promedio de variaciones			40,000

$$PV = a + b (x)$$

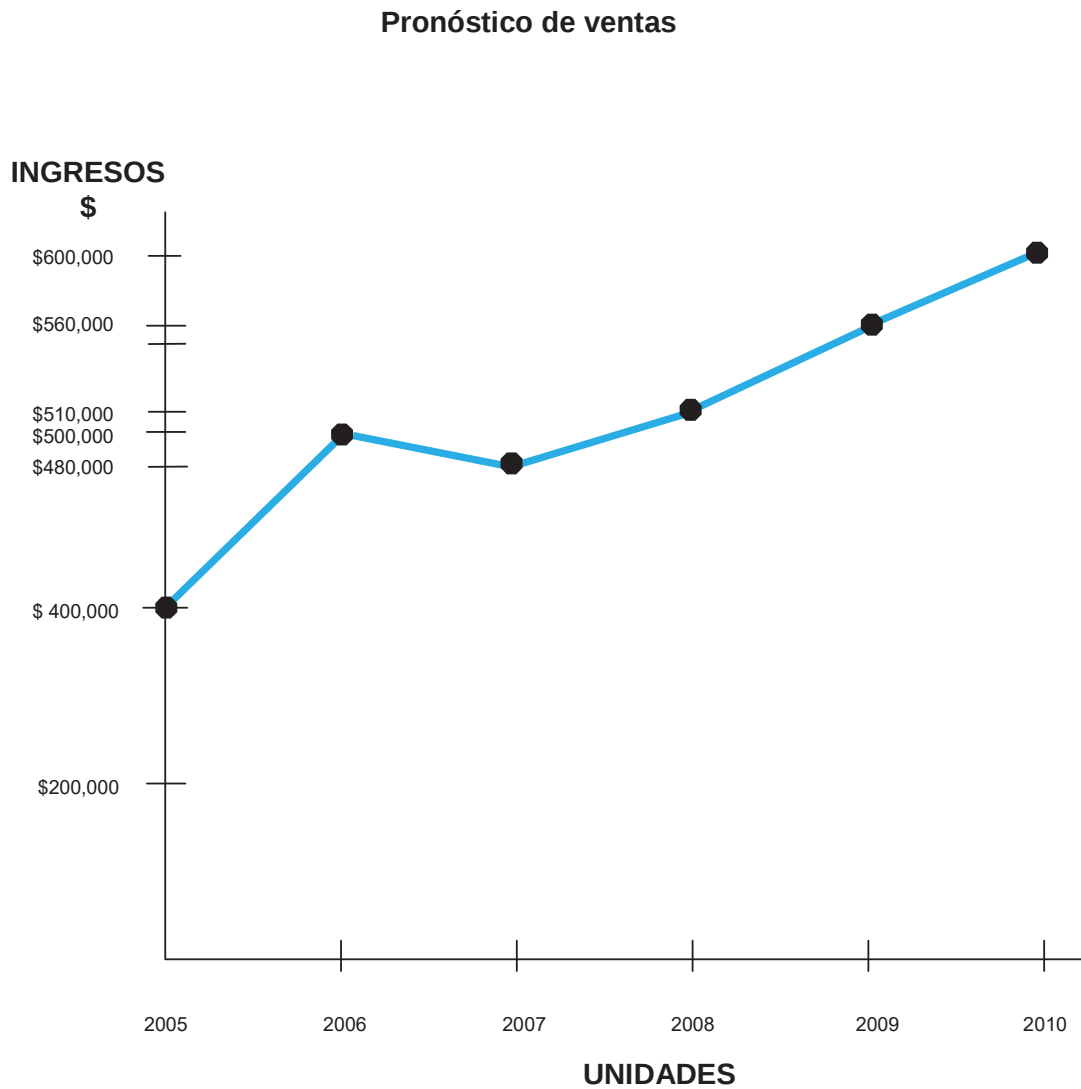
$$PV = 400,000 + 40,000 (5)$$

$$PV = 400,000 + 200,000$$

$$PV = \$600,000$$

Esto significa, que para el año 2010, el pronóstico de ventas será de \$600,000.00 pesos.

6.1.5 Gráfica



CAPITULO 7

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PRO-FORMA

7.1 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PRO-FORMA

7.1.1 Concepto

Es el estado financiero que nos muestra los orígenes del numerario o fondos de una empresa, así como la aplicación de los mismos en un periodo o ejercicio futuro.

7.1.2 Características

Algunas de las características que reúne el estado de origen y aplicación de fondos son las siguientes:

- a) Es un estado financiero.
- b) Muestra el origen y la aplicación del numerario o fondos de una empresa.
- c) La información corresponde a un ejercicio (dinámico) futuro.

Además debe contener:

- La existencia de fondos al principio del periodo
- El origen de los fondos a obtener en el periodo, ya sea por ventas de contado, cobros a clientes, cobros a funcionarios y empleados, cobros a deudores, prestamos recibidos en efectivo etc.
- La existencia de fondos proyectados al final del periodo.
- Los conceptos en los que se pretenda aplicar los fondos obtenidos en el periodo: compras de mercancía, compra de maquinaria y mobiliario, pago de sueldos, pago de pasivos etc.

Es estado de origen y aplicación de fondos pro-forma, también es conocido con el nombre de presupuesto efectivo, ya que presupone de donde provinieron los fondos y en que serán aplicados.

Las partes que debe contener el Estado de origen y aplicación de fondos pro-forma son:

Encabezado:

- a) Nombre de la empresa
- b) Denominación de ser un estado de origen y aplicación de fondos pro-forma.
- c) El ejercicio o periodo futuro.

Cuerpo:

- a) Origen de Fondos
 - Por ingresos normales
 - Por otros ingresos
- b) Aplicación de fondos
 - Por egresos normales
 - Por otros egresos

Pie:

- a) Nombre y firma del contador, auditor, del analista, etc.

El estado pro-forma anual, recibe también el nombre de *master*, presentándose con cifras proyectadas, cifras reales y variaciones o desviaciones, es decir, el estado pro-forma, tiene tres columnas de importes.

Generalmente se divide, en cuatro estados pro-forma trimestrales, con tres columnas de importes: para cifras proyectadas, cifras reales y variaciones, recibiendo el nombre de estados pro-forma *juniors*.

7.1.3 Ejemplo:

"La nacional de México S.A. DE C.V." Estado de origen y aplicación de fondos Proforma Para el Año Terminado al 31 de Diciembre de 2010			
Origen de los fondos			
Existencia en caja y bancos al iniciarse el año			\$5,000
(+) ingresos normales por:			
Cobranza a clientes		\$20,000	
Anticipos a clientes		18,000	
Cobros de documentos de clientes		<u>10,000</u>	
		\$48,000	
(+)Otros ingresos por:			
Préstamos bancarios	\$60,000		
Aumento del capital social en efectivo	80,000		
Cobro de préstamos a deudores	<u>20,000</u>	<u>\$160,000</u>	<u>\$208,000</u>
Fondos por obtener en el año			\$213,000
Aplicación de los fondos			
Egresos normales por:			
Compra de mercancía		\$30,000	
Documentos por pagar a proveedores		10,000	
Costos de operación		96,000	
Impuestos		<u>50,023</u>	
		\$186,023	
Otros egresos por:			
Compra de maquinaria		<u>\$25,000</u>	
Fondos por aplicar en el año			<u>\$211,023</u>
Existencia en caja y bancos al finalizar el año			<u>\$ 1,977</u>

CAPITULO 8

ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA

8.1 ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA

8.1.1 Concepto

Es el estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio futuro, o bien: es el documento financiero, que analiza la utilidad o pérdida neta de un ejercicio o periodo futuro.

8.1.2 Características

El estado de resultado pro-forma debe cumplir con las siguientes características:

- a) Es un estado financiero.
- b) Muestra la utilidad o pérdida neta y camino para obtenerla.
- c) La información que proporciona corresponde a u n ejercicio futuro (dinámico).

Las partes que debe contener son:

Encabezado:

- Nombre de la empresa.
- Denominación como estado de resultados
- Ejercicio futuro correspondiente.

Cuerpo:

- Ingresos (ventas, productos, etc.)
- Costo de ingresos
- Costos de operación o distribución.
- Provisiones (para impuestos y participación de utilidades a trabajadores).
- Utilidad o pérdida neta.

Pie:

- Nombre y firma del contador, del auditor, del contralor, etc.

8.1.3 Ejemplo

Tomando como base las Ventas Estimadas en el Pronóstico Financiero, la cual fue de \$600,000 para el año 2010, mientras que para el 2009 fueron las siguientes:

V = Ventas \$ 560,000.00
CV = Costo de Ventas \$ 332,359.52

Unidades Vendidas = $\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Precio de Vta.}} = \frac{\$560,000}{\$240} = 2,333.33$

CV = Unidades Vendidas X Costo Variable Unitario
CV = 2,333.33 Uds. X \$142.44 = \$332,359.52

CFO = Costo Fijo de Operación \$ 90,000.00
CF = Costo Financiero \$ 6,000.00
CFT = Costo Fijo Total \$ 96,000.00

Zapaterías la mexicana Estado de resultados pro-forma para el año 2010

Ventas	\$560,000.00
(-) Costos variables	<u>332,359.52</u>
Utilidad bruta	\$227,640.48
(-) Costos fijos totales	<u>96,000.00</u>
Utilidad antes de impuestos	\$131,640.48
(-) ISR y PTU (40%)	<u>52,656.19</u>
Utilidad Después de impuestos	\$ 78,984.29

Elaboró

Autorizó

CAPITULO 9

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRO-FORMA

9.1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRO-FORMA

9.1.1 Concepto

Es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija futura, o bien:

Estado financiero que muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha futura.

Estado financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa a una fecha fija futura.

El balance general pro-forma, como cualquier otro estado financiero pro-forma, presenta el resultado de conjugar hechos futuros, al igual que convecciones contables y juicios personales.

9.1.2 Características

- a) Es un estado financiero.
- b) Muestra el activo, el pasivo y el capital contable de una empresa, en la cual, su propietario puede ser una persona física o moral.
- c) La información que proporciona, corresponde a una fecha fija futura (estático).

Además el estado de situación financiera pro-forma debe contener las siguientes partes:

Encabezado:

- Nombre de la empresa.
- Denominación como estado de situación financiera pro-forma.
- La fecha a la cual, se refiere la información (fecha futura).

Cuerpo:

- Activo (bienes, propiedades, valores, etc.).
- Pasivo (deudas, compromisos, obligaciones, etc.).
- Capital contable (diferencia entre activo y pasivo).

Pie:

- Notas a los estados financieros.
- Rubro y cifras de las cuentas de orden.
- Nombre y firma de quien lo confecciona, audita, interpreta, etc.

9.1.3 Ejemplo

De acuerdo a la proyección de ventas para el año 2010 se estima tener un total de \$600,000, asimismo, ha establecido las siguientes razones promedio:

a) Ventas netas a capital contable	3 veces
b) Pasivo circulante a capital contable	40%
c) Pasivo total a capital contable	60%
d) Razón circulante	3 veces
e) Ventas netas a inventario	4 veces
f) Plazo medio de cobros	42 días
g) Activo no circulante a capital contable	40%

Con base en las cifras y datos anteriores, procederemos a confeccionar el balance pro-forma, de la siguiente manera:

1. Capital contable = $\frac{\text{ventas netas}}{\text{Rotación de capital contable}}$
 $= \frac{\$600,000.00}{3}$
 $= \$ 200,000.00$
2. Pasivo total = Capital contable x 60%
 $= \$200,000.00 \times 0.60$
 $= \$120,000.00$
3. Pasivo circulante = Capital contable x 40%
 $= \$200,000.00 \times 0.40$
 $= \$ 80,000.00$
4. Pasivo de largo Plazo = Pasivo total – Pasivo circulante
 $= \$120,000.00 - 80,000$
 $= \$ 40,000.00$
5. Activo total = Capital contable + Pasivo total
 $= \$200,000.00 + 120,000.00$
 $= \$320,000.00$
6. Activo circulante = Pasivo circulante x razón circulante
 $= \$80,000.00 \times 3$
 $= \$240,000.00$

7. Inventarios = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Rotación de inventarios}}$
 = $\frac{\$600,000.00}{4}$
 = **\$ 150,000.00**
8. Clientes = Ventas por día x plazo medio de cobros
 = $\frac{\$600,000.00}{360 \text{ días}} \times 42 \text{ días}$
 = 1,666.66 x 42 días
 = **\$70,000.00**
9. Caja y bancos = Activo circulante – Clientes - Inventarios
 = \$240,000.00 - \$70,000.00 - \$150,000.00
 = **\$20,000**
10. Activo No Circulante = Capital contable x 40%
 = \$200,000.00 x 40%
 = **\$80,000.00**
11. Activo total = Activo circulante + Activo no circulante
 = \$240,000.00 + 80,000.00
 = **\$320,000.00**

Zapaterías la mexicana Balance General pro-forma al 31 de diciembre del 2010.			
ACTIVO		PASIVO	
Circulante		Circulante	
Caja y bancos	\$ 20,000.00	Proveedores	\$80,000.00
Clientes	70,000.00		
Inventarios	<u>150,000.00</u>	De largo plazo	
	\$ 240,000.00	Acreedores	<u>40,000.00</u>
			\$120,000.00
No circulante		CAPITAL CONTABLE	
Maquinaria	<u>\$ 80,000.00</u>	Capital social	<u>\$200,000.00</u>
Total activo	<u>\$320,000.00</u>	Pasivo y Capital contable	<u>\$320,000.00</u>

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se estudiaron una serie de herramientas, que resultan de gran utilidad para las empresas y los administradores en la toma de decisiones.

El punto de equilibrio se emplea para determinar las ventas necesarias para no ganar ni perder ya que esto es lo mínimo que una empresa espera obtener; sin embargo, sabemos que cualquier negocio tiene como finalidad generar utilidades, por ello la importancia de conocer la planeación de utilidades una vez que se ha determinado el punto de equilibrio.

En la actualidad solo las grandes empresas planean a futuro ya sea en un corto, mediano o largo plazo, mientras que las pequeñas y medianas en su mayoría desconocen estos métodos que son de gran ayuda para lograr el éxito. Al planear se eligen cursos de acción para colocar a la empresa en un sitio adecuado, asegurándose de que las acciones elegidas sean las mejores. Esta selección óptima es posible solamente cuando se utiliza el modelo costo-volumen-utilidad.

El llevar a cabo estas herramientas, permite conocer los resultados de las diferentes acciones antes de realizarlas. Así como analizar los efectos de los cambios en los precios, costos y volúmenes, además de las utilidades de la empresa, lo cual proporcionará un banco de datos que a su vez propiciará un ambiente óptimo en la empresa durante el próximo periodo.

En general, se puede afirmar que en un país como México donde el poder de compra se ha deteriorado, se presenta una situación en la cual es muy difícil aumentar los precios. Esto nos demuestra que es más difícil lograr el punto de equilibrio. Es decir, el esfuerzo en volumen es mayor para compensar lo que se deja de ganar en el margen de utilidad. Para que esto no suceda se deben diseñar estrategias como la reducción de los costos, para generar mayor margen de utilidad y permitirá a la empresa mejorar su posición competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CIRCULANTE., C.P. y M.A.E Manuel Enrique Madroño Cosío, Instituto Mexicano de Contadores Públicos a.c., 3era. Edición, 1998. P.p. 15-17, 21-49.

ADMINISTRACION MODERNA., Agustín Reyes Ponce, Ed. Limusa, Grupo Noriega Editores, México, D.F. 2004. P.p. 1-16, 21-33.

ADMINISTRACION PENSAMIENTO, PROCESO, ESTRATEGIA Y VANGUARDIA., Sergio Hernández y RODRIGUEZ, Ed. Mc Gr aw Hill, 2002. P.p. 28-41, 190-197.

ANALISIS FINANCIERO., Rosa María Ortega Ochoa, Eduardo Villegas Hernández, Ed. PAC, S.A. DE C.V., 1era. Edición 1999. P.p. 3-9, 72-83.

ANALISIS FINANCIERO., Técnicas para la Toma de decisiones, James O. Gill. Ed. Iberoamericana, 1994. P.p. 83 -102.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA., David Noel Ramírez Padilla, Ed. Mc Gr aw Hill, 7 edición, 2005. P.p. 172-197.

CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACION., Jorge Barajas Medina, Ed. Trillas, México, D.F., 3era. Edición, 2003. P.p. 13-20, 23-27

ELEMENTOS BASICOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA., Abraham Perdomo Moreno, Ed. Thompson, 10ª Edición, 2002. P.p. 23-34, 131-149, 152-199.

ELEMENTOS DE ADMINISTRACION., Harold Koontz, Heinz Weihrich, Ed. Mc Graw Hill, 2002. P.p. 4-18.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION., Munich Galindo, Lourdes; García Martínez, José, México .D.F, 5ª. Edición. 2004. P.p. 15-39.

METODOS Y MODELOS BASICOS DE PLANEACION FINANCIERA., Abraham Perdomo Moreno, Ed. Thompson, 2ª. Edición 2002. Pp. 25-30, 127-141.

PLANEACION FINANCIERA PARA EPOCAS NORMAL Y DE INFLACIÓN., Abraham Perdomo Moreno, Ed. Thompson, 2003. P.p. 2-17

NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA 2009.