

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL (EC06)**

**Videoteca Objetivo(s) General(es) de la Asignatura:** Al finalizar el curso el alumno analizará los factores que intervienen en la planeación comercial, a fin de diseñar e implementar estrategias de mejora para los mercados maduros y empresariales.

### **TEMAS Y SUBTEMAS**

#### **1. CONCEPTOS GENERALES**

- 1.1 Definición de Planeación Estratégica (PE).
- 1.2 Ventajas y desventajas.
- 1.3 Evolución.
- 1.4 Consenso cambiante de la PE.
- 1.5 Modelos de planeación utilizado.

#### **2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DE LA EMPRESA.**

- 2.1 Análisis de la industria.
  - 2.1.1. Análisis estructural del sector.
  - 2.1.2. Evolución del sector industrial.
  - 2.1.3. Oportunidades y amenazas.
  - 2.1.4. Factores clave del éxito.
- 2.2. Análisis de la empresa.
  - 2.2.1. Definición de negocio.
  - 2.2.2. La capacidad de competencia.
  - 2.2.3. Posición de la empresa vs. Competencia.
  - 2.2.4. La cultura de la empresa.
  - 2.2.5. Ventaja competitiva.

#### **3. PLANEACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES.**

- 3.1. Determinación de objetivos, metas, misión y estándar de operación.
- 3.2. El proceso de toma de decisiones.
  - 3.2.1. Características.
  - 3.2.2. Racionalidad.
- 3.3. Determinación de criterios de evaluación.
- 3.4. Herramientas analíticas y computacionales para la evaluación de estrategias de mercadotecnia.
- 3.5. Lineamientos para probar políticas y estrategias.
- 3.6. Aspectos subjetivos de los administradores que influyen sobre la evaluación y selección de estrategias.
- 3.7. La influencia del entorno de la empresa.

#### **4. LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

- 4.1. Estilos administrativos y de estructura en general.
- 4.2. Naturaleza de los puestos de alta dirección.
- 4.3. Estilos individuales de dirección.
- 4.4. Relación de situaciones estratégicas y estilos de liderazgo.
- 4.5. Tipos de estructura organizacional.
  - 4.5.1. General.
  - 4.5.2. Posición de la dirección de mercadotecnia.
  - 4.5.3. Organización del departamento de mercadotecnia.
    - 4.5.3.1. Nivel corporativo.

4.5.3.2. Nivel operativo.

4.5.3.3. Nivel funcional.

4.6. La organización de mercadotecnia en las pequeñas empresas.

## **5. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADO.**

5.1. El portafolios de productos como orientación a la identificación de estrategias de mercadotecnia.

5.1.1. Matriz de crecimiento participación O BBC (Boston Consulting Group)

5.1.2. Matriz de fortalezas de la empresa y atractivo del mercado o General Electric (GE).

5.1.3. Matriz de fortalezas de la empresa y evolución del producto.

5.2. Matriz de producto-mercado.

5.3. El ciclo de vida del producto como orientación a la identificación de estrategias de mercadotecnia.

5.4. Concepto de innovación.

**5.5.** Concepto de sinergia.

## **6. LA MADURACIÓN DE LOS MERCADOS.**

6.1. Evolución de los mercados.

6.2. Fases del desarrollo de los mercados.

6.3. Las utilidades y las diferentes etapas de maduración de los mercados.

6.4. Sistematología del mercado maduro.

6.5. El rito de maduración.

6.6. El mix del mercado y las fases de maduración.

6.7. Cómo sostenerse en un mercado maduro.

6.8. Salidas del mercado maduro.

## **7. ANÁLISIS DEL UNIVERSO COMPETITIVO DE LA EMPRESA.**

7.1. Zonas naturales influencia.

7.2. Diferentes tipos de zonas y clientes.

7.3. Conocimiento y comprensión del competidor.

7.4. Vida de los productos, actividades y servicios.

7.5. Posición de los productos, actividades y servicios.

7.6. Los factores del éxito comercial.

7.7. Los factores básicos de la satisfacción del consumidor.

7.8. Comprensión y manejo de las expectativas del consumidor.

7.9. El concepto sobre maximización de la satisfacción del consumidor.

7.10. La actividad del marketing.

7.10.1. Fundamentos.

7.10.2. La satisfacción de necesidades.

7.10.3. El comportamiento del consumidor.

7.10.4. La demanda del mercado de referencia.

**7.11.** El concepto de maxi-marketing.

## Actividades del aprendizaje

### Con docente

- Análisis asistido sobre los factores clave del éxito de la industria y la empresa
- Corrillos para analizar casos sobre la planeación, evaluación y selección de estrategias comerciales.
- Asesoría en el proceso de diseño de estrategias y comercial.
- Presentación al grupo de las estrategias y el plan comercial diseñado.

### De manera independiente.

- Lectura de textos especializados previa a cada sesión. Elaboración de reportes de lectura.
- Trabajo analítico sobre la competencia de ciertos productos, empresas o industrias del mercado nacional.
- Trabajo escrito sobre el análisis de ciertos mercados considerados maduros dentro del ámbito comercial, así como de los productos que manejan.
- Elaboración de un trabajo reflexivo sobre el análisis del universo competitivo de cierta empresa (asignada por el profesor).
- Elaboración de estrategias comerciales para mantener un producto o servicio, asignado por el profesor a equipo, dentro de un mercado maduro.
- Elaboración del plan para aplicar la estrategia diseñada.

## Crterios y procedimientos de evaluación y acreditación (Sujeto a cambio)

Presentación de trabajos asignados.	10%
Trabajo reflexivo. Entrega de estrategias. Entrega de plan de aplicación.	
Primera evaluación	40%
Examen final.	40%
Presentación de trabajos asignados.	10%
Entrega de reportes de lectura. Trabajo analítico. Trabajo escrito.	
Total	100%

## FORMA DE TRABAJO DURANTE EL CUATRIMESTRE

**PUNTUALIDAD:** La clase comprende de las 09:30 hrs. las 12:30 hrs los días sábado.

**TOLERANCIA 10 MINUTOS. POR REGLAMENTO INTERNO DE YMCA, DESPUÉS DE ESTE LAPSO, NO SE PODRÁ ENTRAR A CLASE.**

**INASISTENCIAS:** 3 FALTAS EN EL CUATRIMESTRE ES EL MÁXIMO PERMITIDO PARA TENER DERECHO A EXAMEN. LOS ASUNTOS DE TRABAJO NO SON EXCUSA PARA JUSTIFICAR FALTAS. AUSENCIAS POR OTRAS RAZONES SERÁN ADMITIDAS, SIEMPRE Y CUANDO SE AMPAREN CON SOPORTE DOCUMENTAL FEHACIENTE (hospitalización, enfermedades graves, cirugía, fallecimiento de familiares cercanos, entre otras).

**COMPORTAMIENTO EN EL AULA:** Ante todo deberá existir un clima de respeto mutuo, haciendo énfasis entre los propios alumnos. No se permitirá fumar, consumir bocadillos, bebidas, utilización de celulares, entradas y salidas del salón de clase.

**DINÁMICA DE CLASE:** Se promoverá tanto la participación individual, como grupal para el desarrollo de los temas seleccionados. Controversia estructurada. Debate. Juego de Roles.

Los trabajos tanto de investigación y desarrollo, serán considerados como parte de la evaluación final, además del estudio independiente, investigación y lectura obligada de documentos oficiales.

El examen parcial evaluará el contenido de la primera mitad del curso y el examen final evaluará los contenidos tanto de la segunda mitad del curso, más elementos del conocimiento adquirido en el cuatrimestre.

En ambos casos, los resultados de los exámenes serán informados personalmente, con la presencia de todo el grupo, mediante revisión de los mismos, para en su caso, aclarar dudas y retroalimentar el proceso de evaluación.

### Objetivos particulares del docente:

- Resolver cualquier duda de los temas expuestos en clase y cualquier otro que se pueda presentar a nivel individual.
- En cada clase se promoverá la retroalimentación de los temas vistos en clase y se ejemplificarán los conceptos puntuales, inclusive asociándolos con otras materias y al mismo tiempo se promoverá la adquisición de nuevos conocimientos.
- Nos apegaremos totalmente al programa de la asignatura y en la medida de lo posible abarcaremos temas adicionales. La forma de trabajo será por participación en clase, exposición y entrega de los temas asignados en forma individual, con calidad profesional.

### Objetivos particulares y de grupo del alumnado:

- Cualquier duda o aclaración de los alumnos será atendida de inmediato.
- Como responsabilidades de los alumnos se solicita puntualidad perfecta, es decir, llegar a tiempo y no faltar a clase, excepto por casos fortuitos o de causa mayor documentados, considerando que los contratiempos de trabajo no son excusa para no cumplir con la puntualidad perfecta.
- No debiera existir excusa para no conocer los temas vistos en clase y todos aquellos adquiridos en la licenciatura, en cuyo caso si fuese necesario, se reforzarían los temas donde observara cierta debilidad en conocimientos.

## PREÁMBULO

Cuando diariamente leemos el periódico, descubrimos que en la actualidad las cosas suceden a gran velocidad. Lo que era importante ayer, hoy carece de interés y una nueva amenaza u oportunidad inimaginable está sobre nosotros. Puede que estemos viviendo lo que se conoce como *tiempos de incertidumbre*.

En tiempos de incertidumbre, la elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico con rapidez y acierto, constituye uno de los principales factores de éxito en las empresas, y que una organización sea capaz de volver a meditar continuamente sobre su plan estratégico y llevarlo a la práctica con la rapidez necesaria, lo que es fundamental de las personas que lo componen.

Es importante observar la capacidad productiva de la empresa, la capacidad financiera, la capacidad de respuesta rápida a las nuevas necesidades y nuevos conceptos del marketing, aprovechar la capacidad de información y las nuevas tecnologías.

La verdadera ventaja competitiva radica en la calidad de la gente que integra a una empresa.

Las empresas compiten en un tono cada vez más global, las diferencias entre competidores son mínimas. Todos tienen buena capacidad financiera, todos tienen buena capacidad tecnológica, y las diferencias se buscan en sutilezas relacionadas con la calidad del servicio al cliente, con la rapidez en la que se pone en marcha una innovación, con agilidad con la que se atiende una queja del cliente.

**En definitiva, con aspectos relacionados con la calidad de la actuación de las personas que integran la empresa.**

**Para poder lograr contar con un buen tipo de trabajo, hace falta contar con un buen equipo de dirección. Los directivos empresariales deben estar totalmente comprometidos, que apuesten por el desarrollo de las personas en todos los niveles, que alimenten a la consecución de riesgos y en los errores, que apuesten por la claridad en las reglas del juego, que sean ecuanimes en sus juicios, que dé igualdad de oportunidades y que sean capaces de generar una cultura del trabajo en equipo y cooperación.**

**El resto de trabajadores que componen la plantilla, bien seleccionados y bien preparados, comprometidos con el proyecto de la empresa, con ganas de innovar y de mejorar continuamente. En definitiva, bien dirigidos. Empleados comprometidos en la única garantía de que, al final, la empresa tendrá clientes totalmente satisfechos.**

**Los directivos que reconozcan todas estas ideas serán los únicos que aprovecharán mejor todas las técnicas de planeación.**

### **¿Qué es un plan estratégico?**

**Plan estratégico es uno de los términos que los directivos y la prensa utilizan constantemente, aunque no siempre correctamente. Planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro.**

**Hablar de plan estratégico es hablar del plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado el día de hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).**

**La planeación estratégica no debe ser entendida como una suma de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de este momento, utilizar un estilo de dirección que permita la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno permanente y de cambios rápidos.**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Es aquella que siempre se formula a largo plazo, identificando sistemáticamente las oportunidades y riesgos en el futuro, que con base en datos actuales sirvan como base para la toma de decisiones de calidad, diseñando el futuro deseado, así como las formas y medios para lograrlo. Es un proceso continuo de establecimiento y revisión de planes originado por el cambiante entorno.

## ELEMENTOS BÁSICOS DE INGENIERÍA FINANCIERA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Ingeniería financiera es el cúmulo de conocimientos ciertos del área financiera para aplicarlos en el perfeccionamiento de la técnica administradora de los recursos económicos de un ente productivo ya sea o no lucrativo.

La planeación Estratégica aplicada a la Ingeniería Financiera, es la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objeto de poder planear la actividad financiera de la misma, definir sus estrategias, prevenir los problemas y tomar las medidas para solucionarlos, siempre alineada la ingeniería financiera con la estrategia integral de la organización. La ingeniería financiera ayudará en el proceso de planeación estratégica a la empresa en tener definidos sus puntos débiles e identificar sus fortalezas, previamente al proceso de planeación y así poder estructurar un plan estratégico completo.

Por medio de la **ingeniería financiera** se puede:

- Prevenir y solucionar los problemas financieros
- Optimizar el uso de los recursos económicos
- Definir la estructura financiera óptima
- Identificar, analizar y decidir las fuentes de recursos más convenientes para la empresa.
- Identificar, prevenir y evitar los riesgos y debilidades de las empresas, y aprovechar las fortalezas y oportunidades de las mismas.
- Evaluar la actividad financiera de la empresa.

### Variables a considerar

1. Factores externos a la organización
2. Factores macroeconómicos nacionales
3. Factores macroeconómicos internacionales
4. Factores de mercados financieros
5. Factores internos de la empresa como lo son:

- Tasa interna de rendimiento
- Costo de Capital
- Costo de oportunidad
- Fuentes de Financiamiento
- Disponibilidad y oportunidad de recursos económicos

INGENIERÍA FINANCIERA ES LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS FINANCIERAS, MATEMÁTICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA ESTABLECER LAS BASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA, ASÍ COMO LAS TÁCTICAS A SEGUIR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS. DISEÑA MECANISMOS E INSTRUMENTOS QUE CONTRIBUYAN A DISMINUIR EL RIESGO-NEGOCIO Y RIESGO-MERCADO, ASI COMO MANEJAR EL RIESGO-PAÍS Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL MEDIO AMBIENTE OFRECE, CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS ORGANIZACIONALES.

### Factores Internos de la Empresa

#### Necesidades de Liquidez

- a) **Control de Riesgo.**- Que tanto riesgo está dispuesta la empresa a correr en la búsqueda de sus objetivos y dichos riesgos deberá minimizarlos.
- b) **Costo de Implantación.**- Costo de asesorías externas, costo interno de reingeniería de operación, intermediarios financieros y otros elementos humanos y materiales que intervengan en el proyecto.
- c) **Profesionalización y Capacitación.**- Debe contemplarse la necesidad de profesionalizar a la empresa y dar capacitación sofisticada al staff ejecutivo y a toda la organización por niveles.
- d) **Modernización de la contabilidad** (sugerencia aplicable Sistema tipo ERP)

### Factores Externos a la Empresa

- Inestabilidad de los mercados
- Política fiscal
- Avances Tecnológicos
- Macroeconomía
- Mercados Financieros

## **FUNCIONES**

### Planteamiento de estrategias en cuanto:

- Tasas de interés y la Administración de excedentes de tesorería
- Fuentes de Financiamiento Adecuadas
- Políticas de inversión en Activos Fijos
- Política de reinversión de utilidades y Políticas de desinversión
- Proponer posibilidades de nuevas oportunidades de inversión
- Analizar la reestructuración de pasivos ya sea por negociación, capitalización o sustitución de pasivos
- Identificar y jerarquizar los problemas del medio financiero y proponer soluciones
- Ejecutar las políticas y estrategias definidas en cuanto a la estructura financiera
- Evaluar constantemente el rendimiento de la empresa por el análisis de Costos, Utilidades, Flujos de Efectivo y Rentabilidad.

- Administrar los excedentes financieros
- Valuar y Evaluar monetariamente a la empresa
- Planear el financiamiento corporativo
- Identificar nuevos negocios
- Reestructurar financieramente a la empresa
- Diseñar portafolios de inversión.
- Planear coberturas para los riesgos
- Analizar posibles fusiones o escisiones

Existen tres tipos de planeación, diferenciándose cada uno de ellos por la duración del proceso y por la dimensión de estructura a la que se aplicará, en donde ésta se dirige a toda la empresa o bien a sus áreas o departamentos específicos. A continuación se presenta un recuadro que esquematiza los tipos de planeación e incluye los tres niveles de las organizaciones:

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

De acuerdo a la figura anterior, a continuación se describen los tipos de planeación por niveles, en forma pormenorizada:

### Nivel institucional

En este nivel se realiza lo que se denomina Planeación Estratégica, porque los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la empresa. Por tal motivo, este tipo de planeación, cumplen con la tarea de enfrentar y disminuir la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentarlas.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar en consideración a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Constituye la base u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la dirección de la empresa.
- Establece un marco de referencia general para toda organización.
- Se maneja información básicamente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Steiner define planeación estratégica como: "el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos."

### Nivel intermedio

Este nivel recae las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. En esta etapa se origina lo que se llama planeación táctica, en donde las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas o departamentos menos amplios y se produce en niveles medios de la jerarquía.

La planeación táctica (a corto plazo, menos de un año) está encaminada al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos a corto plazo. Normalmente se aplica en un área específica o departamento.

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos.

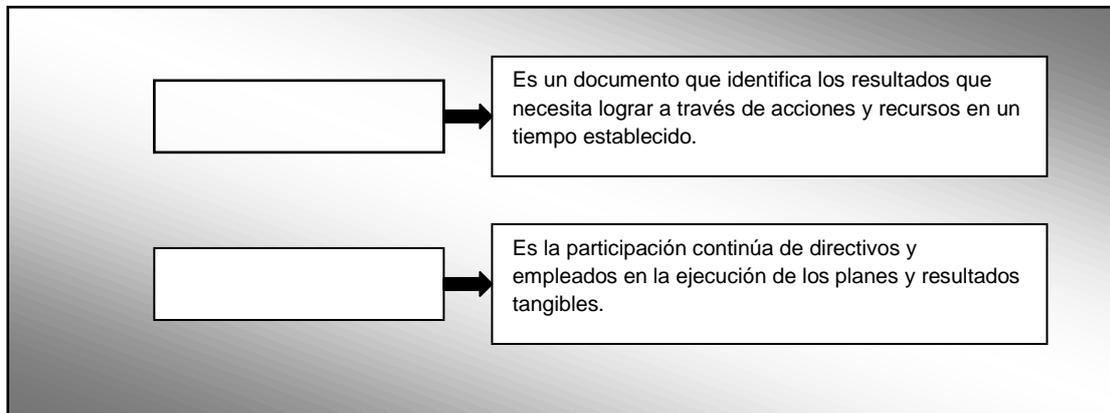
Como anteriormente se mencionó la diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos, esto quiere decir, que mientras más largo es el elemento tiempo, éste se convierte en estratégico. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; y será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación en un área o departamento.

Algunas de las características principales de la **planeación táctica** son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes).
- Se refiere a un área o departamento específico de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.

- **Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.**

**La planeación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr la empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado. Tiene dos partes independientes que se describen en la siguiente figura:**



**Los administradores utilizan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito, es decir, es un proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.**

### **Nivel operativo**

**Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo donde se desarrollan a un año o menos.**

**La planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados en tareas u operaciones específicas, por lo tanto, busca la eficiencia.**

**La planeación operacional, está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa**

**La empresa obtiene ventajas al planear sus objetivos, entre los más importantes son:**

- **Requiere actividades con orden y propósito: Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo.**
- **Señala la necesidad de cambios futuros: La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente para evitar a que tienda a dejar que las cosas ocurran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.**

- **Contesta a las preguntas "y que pasaría si...":** Tales preguntas permiten al que efectúa la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.
- **Proporciona una base para el control:** Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.
- **Ayuda al gerente a obtener status:** La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

Al mismo tiempo que se consiguen ventajas al ejecutar la planeación, también se corre el riesgo de obtener desventajas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- La planeación cuesta mucho, en ocasiones el costo de la planeación excede a su contribución real.
- La planeación tiene barreras psicológicas, normalmente las personas que se enfocan más hacia el presente que hacia el futuro.
- La planeación ahoga la iniciativa: la planeación obliga a los gerentes a conducirse de una forma rígida al ejecutar su trabajo.
- La planeación demora las acciones.
- La planeación tiene limitado valor práctico, ya que es demasiado teórica.

### **Organización**

Es la creación de la estructura adecuada para facilitar el logro de los objetivos.

También se define como la agrupación de actividades para alcanzar los objetivos conjuntamente con sus responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y la creación del orden.

En esta etapa hay que considerar tres puntos esenciales que facilitarán una buena organización que a continuación se mencionan:

1. **Dirigir.**
2. **Instruir.**
3. **Motivar.**

**Algunas de las actividades que deben realizarse son:**

- a. **Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados conforme la decisión tomada.**
- b. **Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.**
- c. **Motivar a los miembros.**
- d. **Comunicar con efectividad.**
- e. **Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.**
- f. **Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.**

- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Una estructura organizacional debe estar soportada con una descripción de puesto para el gerente de cada área. Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos son:

- Título del puesto del departamento
- A quién debe de reportar.
- Requisitos esenciales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral, etcétera.)
- Responsabilidad de supervisión, esto es, que puestos le reportan y por los cuáles es responsable (autoridad).
- Resumen del puesto, indicando las actividades básicas a desarrollar y funciones por las que se es responsable.

Es importante que una estructura organizacional esté bien definida debido a que asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. Algunos de los factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional son:

**Los factores internos de la organización son:**

1. Enfoque conceptual adoptado, esto es, toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control que corresponde al número de empleados que reportan a un supervisor.
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados si son profesionistas, empleados de oficina, trabajadores.

**Los factores externos de la organización son:**

1. Tecnología utilizada.
2. Características del mercado, tales como: estabilidad, tipos de clientes, etc.
3. Dependencia del medio ambiente: competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero.

***Dirección***

Perdomo menciona que es lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión. Esta fase del proceso se considera como dinámica ya que se encamina a lograr que se hagan los planes.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo a la Dirección como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

La dirección es dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales establecidas en la organización, es hacer que las cosas marchen. La dirección se relaciona con la acción de cómo poner en marcha, y tiene que ver con las personas que se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

### Importancia de la Dirección

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. La dirección es ver todo el panorama general de la empresa, pero lo más importante, no es tanto dominar a detalle la operación de cada una de las áreas que componen a la misma, sino saber supervisar las órdenes dadas.

Para dirigir a los subordinados, el administrador debe en cualquier nivel de la organización en que se encuentre comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros. La dirección debe incluir dos aspectos guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos.

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

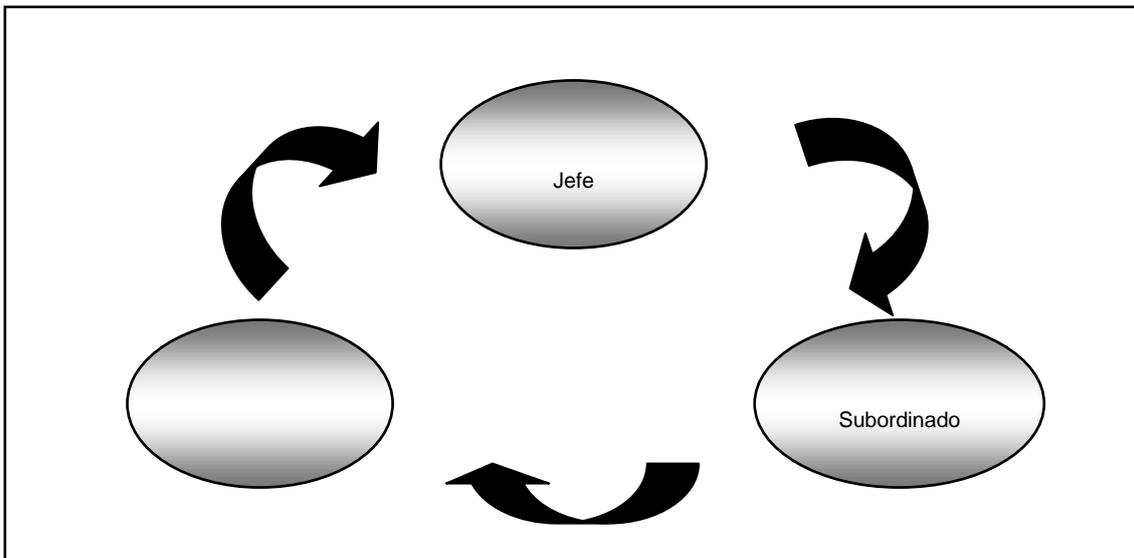
1. **Nivel global:** Abarca la empresa como totalidad; Conciérne al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Este nivel corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. **Nivel departamental:** Abarca cada departamento o unidad de la empresa donde se involucra al personal de mandos medios, es decir, a nivel gerencial. Se aplica a la planeación táctica de la empresa.
3. **Nivel operacional:** abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Corresponde al nivel operativo de la empresa.

La Dirección debe de contener cuando menos dos características que son:

- **Unidad de Mando** que se refiere a que un subordinado debe de rendir cuentas a un sólo superior con la finalidad de evitar conflictos al dividir la lealtad, prioridad y recibir órdenes contradictorias.
- **Delegación** que consiste la asignación de tareas, autoridad y responsabilidad para ejecutar las obligaciones, pero con supervisión

La Dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos, cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura con la finalidad de obtener resultados eficientes.

Se puede señalar que existen tres elementos que intervienen en la Dirección que son:



## INCORPORACIÓN DEL RIESGO Y DE LA INCERTIDUMBRE EN EL ANÁLISIS

No existe empresa que trabaje con circunstancias estables, siempre corren riesgos al tomar sus decisiones, sin importar que tipo de decisiones sean.

El riesgo en la evaluación de proyectos, se refieren a una situación en que los rendimientos futuros de un proyecto son variados, pero con distinto índice de probabilidad de ocurrencia, el cual debe conocerse con anticipación, con ello, se obtiene un valor esperado que sirve como guía para la toma de decisiones. La variabilidad de los ingresos puede darse desde el no logro hasta su recepción completa, teniendo en medio una gama intermedia de probabilidades de ocurrencia.

VENTAS POSIBLES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	VENTAS ESPERADAS
200	50%	100
240	30%	72
280	20%	56
VENTAS -----	-----	-----
ESPERADAS 720	100%	228

Las ventas esperadas de 228 serían la base del cálculo del proyecto, siendo ese monto de ventas la base sobre la que se estimarían las operaciones inherentes al proyecto de análisis.

La incertidumbre se refiere a la dificultad de definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de un beneficio o de un acontecimiento. Si no pudiéramos definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de cada nivel de ventas, y quizá tampoco el mismo nivel de ventas, estaríamos en un caso de incertidumbre.

Cuando esto sucede, lo más común es que se estimen los volúmenes o montos de los beneficios, así como la probabilidad de ocurrencia en forma subjetiva, tratando de acercarse a la realidad. Después de haber hecho lo anterior se formula un cuadro similar al realizado bajo la situación de riesgo. Aquí se emplea la técnica de la Estadística Inferencial (Cálculo Matemático de Probabilidades).

### **EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA**

En el capitalismo, la eficiencia y productividad se materializan en utilidades que dependen en grado muy importante de la planeación y del presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio idóneo para generar utilidades y es el camino que recorrer la Dirección General para hacerle frente a las siguientes responsabilidades:

- ✚✚✚ Obtener atractivas tasas de rendimiento sobre el capital invertido que sean acordes con las expectativas de los inversionistas.
- ✚✚✚ Interrelacionarse las funciones de compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales, para lograr un objetivo común a través de la delegación de autoridad.
- ✚✚✚ Para fijar políticas, examinar su cumplimiento y volverlas a plantear cuando no se cumplan las metas que justificaron su implementación.

Hay quienes podrían pensar que sus negocios marchan bien sin utilización de presupuestos, sin embargo estas personas no están conscientes de que cualquier decisión tomada ha sido previamente verificada, discutida y analizada. Es entonces cuando se utilizan los fundamentos del presupuesto aunque no lo tengan implementado como sistema.

Un caso contrario al anterior, es cuando hay quienes afirman que “Hacer gerencia significa lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se necesita:

- ✚ Fijar planes generales de acción para el futuro.
  - ✚ Pensar con creatividad.
  - ✚ Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos empresariales.
  - ✚ Comparar resultados, haciendo un análisis de las variaciones y estableciendo soluciones adecuadas.
- 
- ✚ La gerencia tiene que entender que la instalación y la de vigilancia del sistema tienen su costo y por lo tanto debe concedérsele la importancia que se merece. Los planes los evaluarán y analizarán con el Comité compuesto por los jefes de departamento y con la junta directiva. Al aprobar los planes se está aceptando que los mismos reportan mayores beneficios y por lo tanto debe asignarse los recursos que se necesiten para su ejecución.
  - ✚ La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación a tomar decisiones, son cualidades que nunca debe olvidarse sobre todo por el gerente de la empresa moderna.

### **El presupuesto y la planeación estratégica.**

Los modelos de planeación estratégica de productos son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la empresa, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y a partir de este marco de planeación estratégica, hace la definición de las metas y planes detallados, presupuesto y finalmente organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El proceso de desarrollo de la prensa estratégica de largo plazo y todo el conjunto de programación y planes que de ella se derivan hasta el detalle de corto plazo, deben llevarse a cabo con el liderazgo de la alta dirección pero con la participación de todas las instancias de la organización. Con excepción de las organizaciones muy pequeñas, es casi imposible que la administración del más alto nivel conozca a fondo todos los aspectos determinantes que inciden en las diferentes fases de un negocio.

De igual forma, la gerencia de bajo nivel y los trabajadores que tienen a su cargo la ejecución operacional carecen de la visión necesaria para determinar las directrices del accionar de la organización como un todo. Además, el éxito en la ejecución de los planes depende de la integración e identificación de todos los que componen la organización alrededor de estas intenciones, y el compromiso para lograr el éxito se podrá alcanzar más fácilmente en la medida en que cada miembro de la organización sienta que teniendo una participación activa y opinión en este acuerdo de voluntades. La planeación de la necesidad de un compromiso de la alta administración para promover la participación de todos los niveles; un proceso administrativo que organice, provea, aplique y control de los recursos; una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades; un proceso de control y coordinación de las funciones y de forma permanente, una retroalimentación que permita el seguimiento y replanificación tanto en sentido ascendente como descendente.

El verdadero propósito de la planeación es dar a cada integrante las guías, los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales. El punto de partida de la planeación estratégica está dado por la definición de la misión y visión de la empresa. La misión, es la expresión de la razón de ser, de la razón de la existencia de la organización y lo que constituye su valor agregado para su entorno. Por otra parte, la visión es una proyección anhelada de la organización en la que se vislumbran los sueños triviales a lograr en un futuro a largo plazo, considerando la satisfacción de las aspiraciones de todos los que conforman a la empresa.

En el siguiente nivel de la planeación estratégica está la especificación de los objetivos generales de la empresa, los cuales expresan la forma en que la visión se va a ir materializando en un horizonte de mediano plazo. Estos objetivos se van haciendo más concretos ante la de ello los objetivos de cada una de las áreas en el corto plazo.

Los objetivos generales y por áreas serán el marco de referencia para plantear los programas de cada área y los proyectos oficiales que apoyarán a la empresa hacia el logro de la visión.

Todos los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que indican las metas específicas de las áreas, equipos y de las personas. La cuantificación del dinero ensayo para alcanzar las metas se ve en los presupuestos. Adicionalmente se necesita plantear estrategias que digan el cómo por las claves para el avance exitoso de todas las partes para alcanzar los objetivos trazados.

Los presupuestos se encuentran en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para ventilar y cada una de sus amigas en particular. Este aspecto de concretar le da al presupuesto una

importancia vital, porque el asiento en sus pronósticos y la fidelidad de su ejecución para determinar el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer un seguimiento con respecto a las operaciones, con los insumos, la producción, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera.

En otras palabras, la información asume un rol fundamental para el control, ya que permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades.

La información nos permite hacer un monitoreo de todas las actividades, el acompañamiento necesarios para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de despidos y finalmente el seguimiento de los acuerdos establecidos por tales replanteamientos.

#### **Ventajas de la planeación estratégica.**

- ✚ Se piensa en todas las actividades que se pueden realizar en el futuro.
- ✚ Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante ciertas situaciones.
- ✚ Se fijan estándares en cuanto a la actuación futura.
- ✚ Se concretan actividades y se compromete al personal con el logro de las metas.

**OBJETIVO GENERAL.** Proporcionar lineamientos generales y los pasos para poder elaborar un presupuesto sobre bases lógicas y ordenadas y sobre todo los compromisos que asumen los diferentes niveles de la empresa.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ⊕ Describir los pasos considerados en los planes de la empresa.
- ⊕ Destacar la etapa del proceso presupuestal.
- ⊕ Enunciados las relaciones de coordinación entre departamentos para la preparación del presupuesto.
- ⊕ Relacionar las principales fuentes de información tanto internas como externas indispensables para poder elaborar un presupuesto desde el punto de vista funcional, es decir ventas, producción, relaciones industriales.
- ⊕ Señalar cómo los presupuestos funcionales permiten integrar el presupuesto global y poder proyectar los Estados Financieros.
- ⊕ Explicar las funciones del equipo o comité de presupuestos y de la persona que se haga cargo de los mismos.
- ⊕ Presentar el contenido beneficios de un manual formal del presupuesto.

## **MARCO CONCEPTUAL.**

Es frecuente encontrar empresarios que creen que pueden lograr el éxito de sus empresas sin ninguna necesidad de apoyarse en los presupuestos. Sin embargo, de una manera u otra, de manera consciente o inconsciente, aún aquellos que dicen que no utilizan presupuestos, que los utilizan, ya que consultan sus elementos esenciales, aunque la estructura de la empresa no haya una persona encargada del trabajo presupuestal. Para de esta manera, la actividades tales como la de estimar el costo de la nómina, la facturación, los pasivos, el flujo de caja, se llevan a cabo implícitamente en la inactividad presupuestal.

**Lineamientos generales para la elaboración de un presupuesto:**

- ⊕ crear conciencia en todos los integrantes de la organización sobre la conveniencia de elaborar presupuestos, tomando en consideración su naturaleza flexible y también sus limitaciones.
- ⊕ De acuerdo con las características de cada empresa, por su tipo de actividad, su crédito comercial o prestigio mercantil, su imagen ante los canales de distribución previstos y sus coeficientes de eficiencia y productividad, definitivamente condicionarán las metas presupuestales.
- ⊕ El entorno económico, social, tecnológico y competitivo tanto nacional como internacional, es indispensable la consulta de los presupuestos, ya que incide en la formulación de los planes, programas, proyectos y objetivos que constituyen la base del Bussiness Plan que es un presupuesto a largo plazo (Planeación Estratégica).
- ⊕ Es necesario indicar la responsabilidad de los encargados de los presupuestos, elaborar formatos, y definir criterios muy claros sobre la recepción y suministro de información. Definir las etapas de desarrollo y el tiempo de cada una.

## **LABOR DE CONCIENTIZACIÓN**

Esta labor se debe realizar tanto con la gente de nivel operativo, como todas las personas que están en el área administrativa.

Cuando se dice nivel operativo, el concientizar a la gente es crucial, pues en este nivel recae la ejecución de los planes de la dirección, tanto en la fabricación como la comercialización de los productos.

Si hablamos del nivel administrativo, de todos los gerentes deben tener claridad de las ventajas en la adopción de un sistema presupuestal, para definir el horizonte comercial y financiero de la empresa, además de facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio empresarial.

En la fase de concientización es muy importante tener presente los siguientes conceptos:

- ⊕ Los objetivos trazados por la dirección siempre deben ser cuantificables, largos y alcanzables. Si se hace esto, están previniendo conflictos en la empresa en la ejecución de los presupuestos.
- ⊕ Las personas que intervienen los presupuestos deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas, y seleccionar las más favorables y poder evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes llevarán a cabo dichos planes.
- ⊕ Los planes nunca deben exceder a la capacidad productiva, comercial y financiera de la empresa y tampoco deben ir más allá de las habilidades de las personas que nos va a desarrollar.
- ⊕ La planeación y los presupuestos no deben ni pueden ser inflexibles, dice camisa de fuerza que ahoguen la iniciativa de sus ejecutores. Del mismo modo, tampoco pueden presentar márgenes de maniobra o márgenes de error efectivos que propicien la ambigüedad y la subjetividad.
- ⊕ Los planes deben generar el compromiso de las personas damnificadas y ejecutoras, así como favorecer la participación activa en su elaboración de todas aquellas personas que integran la empresa. Quizás esta manera, sólo así será posible utilizar de manera óptima los recursos humanos disponibles y poder evitar la competencia entre quienes formulan los planes y quienes lo ejecutan.

## **DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES.**

El **diagnóstico interno** es un factor fundamental de planeación, el cual debe ser expresado **monetariamente** a través del presupuesto. Es por ello que es necesario tener en cuenta las variables que se van a analizar a continuación, que si se toman en cuenta, le van a garantizar que los presupuestos que usted prepare tengan dimensiones cuantitativas y adicionalmente monetarias. **VARIABLES** a considerar siempre en los presupuestos;

- ⊕ **Situación Financiera.** El balance general, respecto al endeudamiento o pasivo, la liquidez, la valorización de las propiedades y los índices de rentabilidad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes y servicios. La imagen consolidada ante las entidades financieras, los accionistas y proveedores, contribuye a la obtención de fondos para la capitalización, que sumados a la generación interna de recursos financieros, condicionan las decisiones a tomar en áreas tales como la investigación y desarrollo y proyectos y estudios de

oportunidades de crecimiento. La situación financiera permite determinar las posibilidades reales de progreso y establecer estrategias competitivas que será la base del crecimiento de las operaciones o en el peor de los casos la simple supervivencia.

- ⊕ **Eficiencia y Productividad.** La eficiencia comprende todas las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos. Por su parte, la productividad se expresa como la producción por hora-hombre o distribución funcional de la planta y la destreza de la mano de obra o en su caso, hora-máquina. Estos resultados dependerán de los elementos tales como el avance tecnológico de la empresa, la distribución funcional de la planta y la destreza de la mano de obra. Los índices de eficiencia están estrechamente relacionados con el sistema de logística, es decir inventarios y transporte, la naturaleza de los procedimientos administrativos y los coeficientes de productividad, que tiene influencia notable sobre los costos y por lo tanto sobre la fijación de los precios de venta. Por lo tanto, estas variables influyen en los presupuestos de las empresas y siempre deberán ser tomados en cuenta.
- ⊕ **Actualización tecnológica.** La influencia del desarrollo tecnológico sobre los costos, la intensidad de los reprocesos y la calidad de los productos, aceptan sin duda a los presupuestos comerciales, están sujetos a la competitividad de precios y calidad.
- ⊕ **Políticas gerenciales.** En el financiamiento, ya sea para la operación en capital de trabajo o para la expansión de actividades, sin lugar a dudas siempre se basa en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiamiento sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de los intereses. De la misma forma, la política del manejo de inventarios, se reflejará en los presupuestos de compras y de producción y las políticas de sueldos y salarios así como políticas de crédito y cobranzas se expresarán presupuestalmente en los valores de la nómina, en la comercialización o marketing y el flujo de caja.

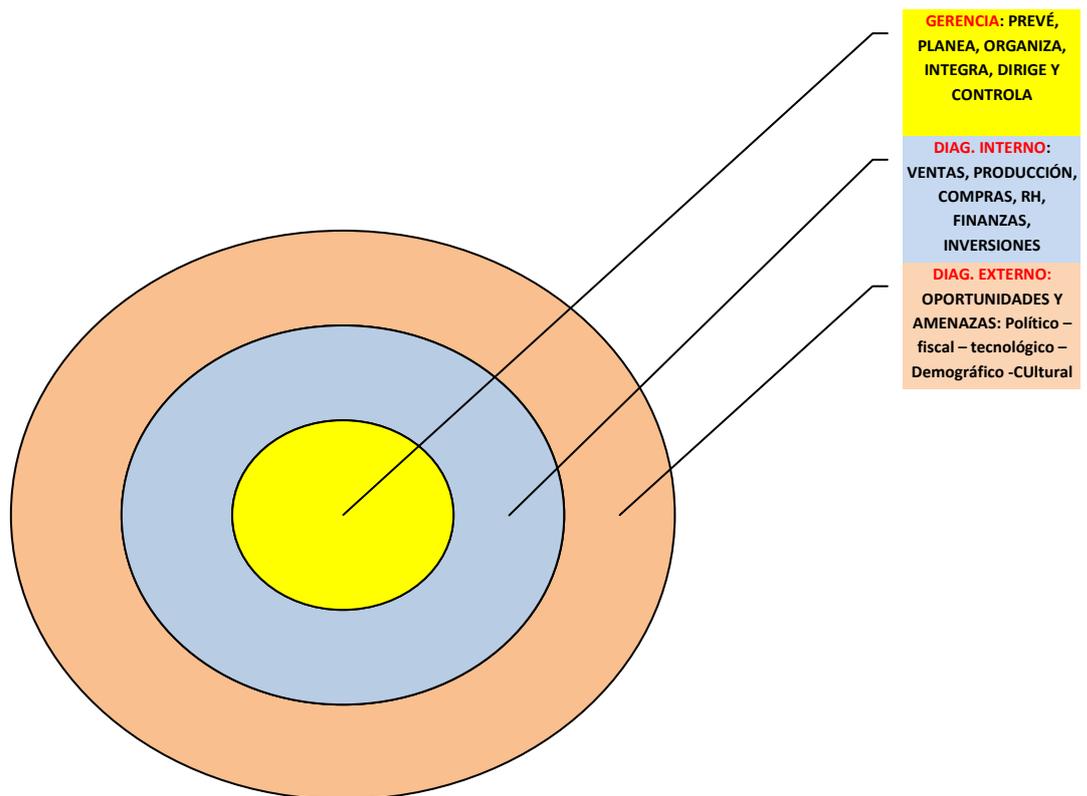
## EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.

Ninguna compañía puede abstraerse del medio en que se desenvuelve. Las **características del entorno** se deben tener en cuenta en los planes y los presupuestos. Entre estas características del entorno están:

- ⊕ El desempeño de los competidores tanto nacionales como extranjeros;
- ⊕ Las prácticas comerciales impuestas por los canales de abastecimiento;
- ⊕ Las condiciones crediticias instauradas por las instituciones financieras;
- ⊕ El comportamiento de la inflación y la devaluación,
- ⊕ Las tasas de interés, y las políticas establecidas por el gobierno en materia de impuestos;
- ⊕ Los salarios mínimos,
- ⊕ El seguro social y por supuesto
- ⊕ El comercio exterior o internacional.

En materia mercantil, las expectativas se centran en el estudio de la competencia. Como se puede observar, el entonces cuando cobra especial importancia la evaluación de los parámetros tales como:

- ⊕ La imagen de la marca,
- ⊕ Los gustos y las preferencias de los consumidores;
- ⊕ las habilidades de la fuerza de ventas;
- ⊕ la calidad y precios;
- ⊕ el prestigio de la empresa nacional e internacional y
- ⊕ las tendencias de participación en el mercado donde actúa la empresa.



En la gráfica anterior se están incorporando **2** clases de variables que afectan el comportamiento de la empresa:

1. Las variables que dependen de la administración, llamadas **variables controlables**.
2. Las variables que no dependen de la administración, llamadas **no controlables**. A estas variables particularmente se les debe prestar especial atención, ya que representan graves riesgos para la empresa.

<b>VARIABLES CONTROLABLES</b>	<b>VARIABLES NO CONTROLABLES</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Gustos del consumidor</b>
<b>Estrategias competitivas</b>	<b>Disposiciones gubernamentales</b>
<b>Políticas gerenciales</b>	<b>Inflación y devaluación</b>
<b>Proyectos de inversión</b>	<b>Tasas de interés</b>
<b>Calidad del producto</b>	<b>Estabilidad política</b>
<b>Canales de distribución</b>	<b>Ingreso per cápita del consumidor</b>
<b>Campañas promocionales</b>	<b>Acciones de la competencia.</b>
<b>Sistema de producción</b>	<b>Tendencias demográficas</b>

### **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PRESUPUESTAL.**

En la organización del trabajo presupuestal, se deben definir las actividades que se asignan a cada uno de los participantes en la elaboración del presupuesto y establecer normas referentes al flujo de información, la secuencia seguir, y la coordinación, para garantizar su elaboración en tiempo y forma de asegurar la intervención de todos los niveles de la empresa en la labor del presupuesto. Esta organización del trabajo depende del tamaño de operaciones de la empresa, como se establece a continuación:

### **EMPRESAS MIPYMES's Y EMPRESAS MEDIANAS.**

Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de un tamaño reducido, del trabajo presupuestal de responsabilidad del departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las siguientes funciones:

1. Sostener reuniones con la dirección general y con los jefes de cada departamento, con el fin de conocer sus puntos de vista respecto al sistema y política de la empresa.
2. Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios de los diferentes departamentos y diseñar métodos informáticos aplicables en cada una de las fases de preparación y control del presupuesto.
3. Difundir las técnicas de elaboración del presupuesto en los primeros operativo y administrativo y capacitar en la elaboración de las células presupuestarias.

4. Además el presupuesto con las estimaciones elaboradas por áreas y que son reflejadas en las células presupuestales.
5. Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, la situación de Tesorería y un análisis a detalle de los estados financieros.
6. Presentar informes periódicos que permitan comparar los resultados presupuestados con lo real es, analizar y explicar las variaciones y sus causas y sugerir las medidas correctivas pertinentes.

### **EN EMPRESAS GRANDES.**

Si la estructura de la empresa es compleja, maneja operaciones comerciales de grandes proporciones nacionales e internacionales, y de capacidad económica, lo correcto es integrar un Comité de presupuestos que asuma las siguientes funciones:

1. Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director del presupuesto, analizarlos y plantear las observaciones necesarias.
2. Aprobar el presupuesto general de la empresa.
3. Consideraría aprobar los cambios del presupuesto general, una vez que se inicien las operaciones que los generaron.
4. Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos y su ejecución. En estas empresas, el liderazgo recae en un director de presupuestos y sus responsabilidades son:
  - a. Preparar el manual de presupuestos, con instrucciones claras de cómo se elaboran los mismos.
  - b. Reúne la información de las diferentes gerencias, divisiones o departamentos, organizar dicha información, analizarla y someterla a la consideración del Comité.
  - c. Informar oportunamente a cada nivel de la organización sobre los cambios aprobados por el Comité.
  - d. Conseguir la información financiera sobre el análisis del comportamiento presupuestal en todos sus campos.
  - e. Recibir los datos estimados de las jefaturas y gerencias y transcribirlos a los niveles organizacionales, cuyos presupuestos dependen de ellos.
  - f. R presupuestos funcionales, y con base en información financiera actual, preparar los estados financieros basados en los pronósticos de las carencias, divisiones o departamentos.
  - g. Preparar los análisis especiales de ejecución presupuestal que necesita la gerencia general, el Comité o las jefaturas funcionales.

## ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Ya sea que una empresa tenga implantado un sistema de presupuestos como herramienta de planeación y control, o que se trate de implementar, en ambos casos se deben considerar las etapas siguientes en su preparación:

1. Preiniciación.
2. Elaboración del presupuesto.
3. Ejecución.
4. Control.
5. Evaluación.

### PRIMERA ETAPA: PREINICIACIÓN.

Para las etapas anteriores se sugiere elaborar una gráfica de GANTT en donde en cada renglón se establecen los 5 puntos listados. Se abrirán al menos 9 columnas, como sigue: Junta directiva, Gerencia general, Comité de planeación, Función de compras, Función de producción, Función de ventas, Función de recursos humanos, Función de Tesorería, Presupuestos.

Este Diagnóstico contribuye a sentar las bases de la planeación, tanto estratégica es decir a largo plazo, como táctica es decir a corto plazo, de tal manera que exista objetividad a tomar decisiones en los siguientes campos:

- ⊕ Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- ⊕ Selección de opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

La selección de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento, van acorde con la naturaleza de los objetivos generales y específicos que son establecidos por la dirección General de la empresa.

A continuación se incluyen algunos ejemplos de 2 clases de objetivos

#### **Objetivos Generales.**

- ⊕ Colocar productos en los canales de comercialización previstos que poseen calidades competitivas y precios apropiados para el consumidor y que tengan márgenes de utilidad atractivos.
- ⊕ Incrementar la cobertura geográfica de los mercados, mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.
- ⊕ Consolidar la participación en el mercado con productos de calidad, campañas promocionales agresivas y una fuerza de ventas perfectamente bien capacitada.
- ⊕ Proporcionar al accionista una tasa de rendimiento interna atractiva, mediante la integración de los factores: **valorización** de la empresa y **dividendos** a repartir entre los socios.

- ⊕ Establecer mecanismos que permitan la construcción de una empresa dinámica, con empuje y creciente en todas sus operaciones comerciales.
- ⊕ Crear y mantener un clima organizacional que conjugue las metas empresariales y los objetivos de quienes trabajan en la empresa.

### **Objetivos Específicos.**

- ⊕ Alcanzar un crecimiento de “X” % en el volumen anual de ventas, expresado en “y”% por variación de precios y un “Z”% por captación de nuevos mercados.
- ⊕ Obtener un rendimiento sobre la inversión promedio anual de “X”% antes de impuesto sobre la renta.
- ⊕ Lograr un grado de integración nacional del X% en la fabricación del producto y mediante la creación de una empresa que atenderá el suministro de los insumos Z1 y Z2.
- ⊕ Financiar las operaciones normales de la empresa, es decir el capital de trabajo, con los fondos monetarios generados por el giro interno del negocio (ventas al contado, recuperación oportuna de la cartera, rotación adecuada de inventarios, rendimiento apropiado de las inversiones temporales en Tesorería).

Una vez que estén ya definidos los objetivos específicos, se asignan los recursos - especialmente cuando surge la necesidad de emprender proyectos de inversión (desarrollo de nuevos productos, ampliación de la capacidad instalada, absorciones empresariales, sustitución de bienes tecnológicos, sistematización, etc.) -, y se establecen las estrategias y políticas que van a contribuir al logro de los objetivos propuestos.

Por ejemplo:

- ⊕ Cuando el objetivo es incrementar las ventas, es necesario considerar las ventajas, desventajas y las posibilidades de opciones como son la concesión de mayores plazos, otorgamiento de mayores descuentos, la creación de mercados, el mejoramiento de los productos, la reducción del tiempo de envío a los clientes o bien el envío de los proveedores a la empresa y el refuerzo financiero de la publicidad.
- ⊕ Cuando el objetivo de adquisición de activos, es indispensable determinar el financiamiento de compra (fondos provenientes de los accionistas o de los organismos crediticios), sin descartar la viabilidad del arrendamiento o leasing.
- ⊕ Cuando el objetivo radica en minimizar los costos de almacenamiento de los inventarios, se debe estudiar el impacto de esta medida sobre los costos de colocación de los pedidos que tienden a crecer cuando el interés de reducir los volúmenes inventarios almacenados se confronta con mayores pedidos.

Los objetivos, estrategias y políticas propuestas por la dirección de la empresa y su comité asesor se dan a conocer al personal administrativo y operativo. Las jefaturas, una vez enterada, elaboran sus propios planes. Debido a que los diversos niveles organizacionales hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes que articulen entre las diferentes áreas del mismo departamento y entre los diferentes departamentos a su vez. Posteriormente, una versión depurada de todos los planes se somete a la aprobación de la dirección.

## **SEGUNDA ETAPA: Elaboración del Presupuesto.**

Con base en los planes aprobados por cada nivel funcional por parte de la dirección, ingresa en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestarios. Entonces se procede según las normas establecidas como se detallan a continuación:

- ⊕ En ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para poder garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- ⊕ En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según las estimaciones de ventas y de las políticas establecidas sobre los inventarios y productos terminados.
- ⊕ Las compras se estiman o calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas sobre los inventarios de productos terminados.
- ⊕ Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.
- ⊕ La departamento de relaciones industriales o de recursos humanos, o en Finanzas el Departamento de Nóminas, deben preparar el presupuesto de nómina en todos los órdenes administrativos y operativos. Esto lo hacen con base a los requerimientos de personal y por cada departamento y de acuerdo con los criterios de remuneración y disposición de la Ley Federal del Trabajo, en el caso de México.
- ⊕ Por lo que toca a los proyectos de inversión requieren de un tratamiento especial para la cuantificación de los recursos. El correcto cálculo de los proyectos de inversión son elaborados por ejemplo por los miembros de la Dirección de Finanzas o bien por la Dirección de Activos Fijos y/o Inversiones. El cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o en su caso de factibilidad, o a la ejecución misma de los proyectos, se puede asignar a un área de la empresa a la que se le otorgue el liderazgo, a la oficina de planeación, o en su defecto a empresas consultoras contratadas.
- ⊕ Es responsabilidad de la función presupuestal reunir toda la información de la operación normal y de los programas que ameriten inversiones adicionales a las normales. El presupuesto consolidado se entrega a las Dirección general con los comentarios y recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, se procede a hacer los ajustes correspondientes., aprobarlo, publicarlo y difundirlo.

### **TERCERA ETAPA: Ejecución.**

- ⊕ La ejecución no es otra cosa que poner en marcha los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas. En esta etapa, el Director de Presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las gerencias, con el fin de asegurar el logro de los objetivos que se consagraron en los planes. Igualmente, debe presentar los informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área o departamento y con sus metas propuestas.

### **CUARTA ETAPA: Control.**

El Presupuesto es como un termómetro que mire la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, dicho presupuesto estaría incompleto si no se le incorpora la etapa de control, en la cual mediante un monitoreo o supervisión, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, esto puede determinar hasta qué punto puede manchar la empresa con el presupuesto como un patrón de medida. De esta forma, mediante el ejercicio diario del control, se tienen que ir comparando los pronósticos contra los hechos reales y pidiéndoles a los responsables una explicación de las variaciones.

Entre las actividades más importantes a analizar en esta etapa, se detallan las siguientes:

- ⊕ Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas, departamentos, obteniendo cifras acumuladas, que comparten tanto numérica como porcentualmente lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a los proyectos de inversión, además de la información monetaria, tienen que ser incluidos o considerados otros como son el avance de las obras, en tiempo y compras expresadas en unidades, ya que los contratos firmados son la base de control.
- ⊕ Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido. Normalmente se tiene explicación en aquellas variaciones de más o de menos en un 10%.
- ⊕ Implementar medidas correctivas a quienes incurran en violaciones al presupuesto, o bien si fuese necesario modificar el presupuesto cuando tenga errores, como ocurre un ejemplo, cuando se presentan cambios intempestivos en las tasas de interés, debido a la oferta y la demanda de dinero o bien de los índices de inflación y devaluación que indudablemente afecta las proyecciones de todas las empresas, y sobre todo cuando los presupuestos se hacen en moneda extranjera.
- ⊕ Es importante puntualizar que lo anteriormente establecido tiene que hacerse en tiempo real, de lo contrario el presupuesto perdería su objetivo.

## **QUINTA ETAPA: Evaluación.**

Al finalizar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que menciona no sólo las variaciones, sino también el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa. Se hace necesario analizar las fallas en cada una de las etapas y reconocer los logros. Esta retroalimentación es importante para todos los departamentos diferentes, de tal manera que están conscientes de su desempeño y se podrán tomar las medidas necesarias, inclusive despidiendo personal, o bien sentando las bases para una promoción.

## **ÁREAS DEL CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA PODER PRESUPUESTAR.**

Las herramientas utilizadas en la elaboración de los presupuestos son diversos y su valor radica en facilitar los cálculos que favorezcan la correcta ejecución y el debido control del sistema presupuestario.

Entre las principales herramientas utilizadas, está la economía, estadística, administración, finanzas, impuestos, marketing, recursos humanos, sistemas de información, la planeación estratégica y planeación táctica.

La economía es trascendental ya que analiza los factores macroeconómicos de la inflación, la devaluación de la moneda o la revaluación de la misma y las tasas de interés sujetas a los partidos demanda del mercado financiero. Estas variables son indispensables para poder preparar correctamente los presupuestos. De igual modo, el profundo conocimiento de los mercados de capitales e internacionales, contribuye a tomar decisiones acerca de financiamiento y de la inversión.

La estadística proporciona instrumentos muy valiosos, como son los métodos de cálculo de pronósticos, desviación estándar, frecuencia, cálculo de probabilidades, series cronológicas, análisis de regresión lineal, entre otros muchos elementos que son claves para minimizar la incertidumbre.

La administración proporciona fundamentalmente conceptos vinculados a la planeación, la coordinación de actividades y flujos de información, mapas conceptuales, donde existen la ruta crítica, y las gráficas de Gantt, que son fundamentales para llevar un control de lo que está ocurriendo la empresa.

La contabilidad nos da la expresión monetaria de las decisiones gerenciales, y sirve para darle soporte a todo el sistema, por cuanto el presupuesto se ha definido como la contabilidad que mira hacia el futuro.

**Las finanzas además de fomentar el análisis global sectorial del sistema, promueven la evaluación objetiva de las mejores alternativas puestas a consideración por la dirección de la empresa. La gestión del financiero es preponderante, ya que actúa en todas las etapas de la planeación, en la selección de las fuentes de financiamiento, en el análisis de las inversiones temporales o permanentes de Tesorería y en la fijación de los niveles óptimos de inventarios que reducen los costos empresariales. Las finanzas aportan instrumentos como son el punto de equilibrio y los índices convencionales de rotación de inventarios, liquidez o capacidad de agua a corto plazo, capacidad de endeudamiento, utilizados para reevaluar la gestión**

**Además de lo anterior existen procedimientos tanto técnicos como científicos de los procesos de producción que deben ser reflejados en el presupuesto todos los aspectos operativos de presupuestos son importantes para la integración del sistema, entre los cuales están las células analíticas de presupuestos diseñadas para facilitar los cálculos, la consolidación de necesidades y la congruencia de las metas de la para cada nivel funcional. La información mostrada en las células, son la base de los presupuestos y de los estados financieros proyectados o proforma.**

**En la siguiente gráfica podemos observar la perfecta armonía del sistema que muestra la interrelación que debe existir entre la parte conceptual, los aspectos de procedimiento, los estados proyectados, la evaluación y el análisis del sistema. La colección de estos tres grupos no puede pasar desapercibida, pues en el ámbito conceptual se estructuran las bases del sistema, en la parte de procedimiento se cuantifican las bases anteriores, y de devaluación contribuye a determinar si económicamente es factible llegar a los objetivos propuestos.**



## ÁREAS CRÍTICAS.

La planeación estratégica y los presupuestos tienen una relación muy cercana.

1. A partir de la definición de la Misión, Visión, Diagnóstico, las estrategias y los objetivos de la empresa/organización/ente, apoyados en el estudio y análisis de los mercados, se procede a
2. Elaborar un presupuesto de Ventas y con base en él
3. Se pronostican los ingresos operacionales.
4. De los cálculos anteriores, se presupuestan las unidades a ser producidas y se hace un cálculo de los niveles apropiados de inventarios.
5. Lo anterior, a su vez, sirve para pronosticar el volumen de producción.
6. A su vez, este presupuesto de producción se calcula el presupuesto de compras y consumos de materia prima y materiales, el presupuesto de utilización de Mano de Obra y el Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.
7. A la vez, con todo lo anterior se elabora el presupuesto del Costo de Producción y de costo de los productos.
8. También del presupuesto de ventas e ingresos operacionales permite hacer el presupuesto de gastos de comercialización, administración, y gastos de operación.
9. Del Presupuesto de Ventas e Ingresos Operacionales, el de Costo de Ventas y Producción, el Presupuesto de los Gastos de Operación, de Comercialización y Administración, se elabora la Proyección de Estado de Resultados hasta la Utilidad de Operación.
10. Con todo lo anterior se elaboran los Presupuestos Financieros, dentro de los cuales está el de Presupuesto de Capital, Cash-Flow, otros ingresos operacionales y no operacionales y la Presupuestación de ISR y IETU.
11. El Balance General /Estado de Situación Financiera se va elaborando a medida que se desarrollan cada una de las cédulas o papeles de trabajo presupuestales. Las cédulas presupuestales se deben elaborar conjuntamente con los usuarios de la información de presupuestos; en donde se detallan no solo las cantidades y valores sino también los indicadores de gestión.
12. Como los presupuestos son Dinámicos, todo lo anterior se verá influenciado por las necesidades de investigación y desarrollo de nuevos proyectos de inversión. Se pueden preparar presupuestos bajo diferentes escenarios para facilitar la toma de decisiones.
13. Todos presupuestos detallados anteriormente se someten a la aprobación de la Alta Dirección y después de los ajustes necesarios, los presupuestos se hacen del conocimiento de toda la empresa, de acuerdo al nivel jerárquico correspondiente.

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Es prioritario revisar sistemáticamente los siguientes aspectos:

- Ⓢ El objetivo, la función, las características de la organización y el tipo de relación con los clientes, ya que las fallas pueden comenzar desde la base.

- Ⓢ El ambiente económico, la idiosincrasia del consumidor y las prácticas de la competencia, pues se cree que dichos asuntos pueden utilizarse en provecho de la empresa al conocerse las debilidades o las amenazas en su caso.
- Ⓢ La calidad de los recursos disponibles tales como capital de trabajo, personal con que cuenta la empresa y la tecnología, así como la intensidad del empleo de dichos recursos.
- Ⓢ El funcionamiento de la empresa en cuanto su misión, recursos, objetivos, políticas y planes; y su materialización en ventas, producción, productividad, rentabilidad, la estabilidad del personal, etcétera.

## **MISIÓN Y VISIÓN.**

A manera de ejemplo, la Misión y la Visión pueden establecerse como sigue:

**Misión:** producir y comercializar productos en las principales ciudades del país y el exterior, mediante estrategias que contribuyan al crecimiento sostenido de operaciones, que estimulen el desarrollo de personal, que promueva la satisfacción de las exigencias de los consumidores y que auspicien coeficientes competitivos de rendimiento a los accionistas.

**Visión:** ser Para el año 20XX será reconocida como una organización sólida y competitiva internacionalmente.

## **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES.**

Estos objetivos se establecen para asegurar el crecimiento de las ventas, procurar mayor estabilidad y propiciar la estabilidad financiera.

- Ⓢ Incrementar los márgenes de utilidad, acelerar la movilización de los recursos y el rendimiento de la inversión, mediante un control adecuado de los costos.
- Ⓢ Aumentar el grado de utilización de la capacidad instalada, para lograr menores costos fijos unitarios y mayores márgenes de contribución.
- Ⓢ Ampliar la cobertura comercial en el país a partir de los canales de distribución que operan en las ciudades x, y, z.
- Ⓢ Diferenciarse de la competencia mediante el manejo de variables como son la calidad de los productos y del servicio, y el Diseño y presentación de los artículos.
- Ⓢ Incrementar políticas que fomenten el sentido de pertenencia institucional de los recursos humanos, basándose en la motivación, lo remuneración económica y el bienestar familiar.
- Ⓢ Incursionar en los mercados internacionales.

## ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS.

- ⓐ Alcanzar un crecimiento del \_\_\_\_% en el volumen de ventas para los próximos años.  
Estrategia: Programas intensivos de entrenamiento al personal de ventas y creación de mercados en las ciudades donde sea factible desplazar a los competidores.
- ⓐ Lograr márgenes de utilidad entre el 15% y 20% con esto como un de un riguroso control de los costos y manejo de la inflación en los precios de venta.  
Estrategia: Programas de producción congruentes con las expectativas de ventas, políticas de inversión apropiada y programas de abastecimiento compatible con la programación de la producción.
- ⓐ Continuar con el plan de remodelación de tiendas y bodegas, según el cual se prevé invertir 15 millones de dólares en el último trimestre del año “n”, como proyecto se busca mejorar las condiciones ambientales del trabajo del personal administrativo y tener una mejor administración física de los inventarios de materias primas y productos terminados. Además, este proyecto contempla la posibilidad de incrementar la capacidad de almacenamiento para responder al crecimiento del potencial productivo resultado de las inversiones efectuadas en maquinaria y equipo durante los años n-1 y n

## Determinación del punto de equilibrio.

### El Punto de Equilibrio como herramienta de Planeación

#### Táctica (Corto Plazo)

El punto de equilibrio (PE), nos sirve para determinar con anticipación las utilidades deseadas.

Es una herramienta que nos sirve para **planear los niveles de operatividad y una de las bases en la toma de decisiones financieras para la fijación de precios de venta, el análisis de costos, de gastos e ingresos y sobre todo nos sirve para la toma de decisiones financieras.**

Nos sirve como herramienta para además de planear las utilidades deseadas, para definir el nivel de producción mínimo necesario para cumplir con las utilidades exigidas por las metas planeadas para un determinado ejercicio.

Si bien sirve a la dirección de la empresa para que pueda alcanzar sus propias utilidades deseadas, **¿Qué pasaría si la capacidad instalada de la empresa es insuficiente para lograr ese volumen de producción necesario para alcanzar esa meta?**

Si se conoce con anticipación esta situación, **nos daría los elementos para cambiar la meta fijada o bien invertir para cambiar dicha capacidad instalada.**

Las metas solo se lograrían si se determina el volumen de producción previo al inicio del ejercicio, ya que si no se hiciera así, la Dirección se daría cuenta de la insuficiencia de la capacidad empresarial o del exceso en la meta fijada ya muy avanzado el ejercicio y sin posibilidad de corregir oportunamente los hechos.

Los Niveles de Operación o también conocida como Palanca Operativa (qué renglones de la operación han sido afectados por el entorno económico), el punto de equilibrio es útil para conocer lo que debo **producir y vender, para evitar tener pérdidas, y contar con elementos reales para la planeación de la actividad empresarial.**

Si se conoce el punto de equilibrio, se pueden **modificar** decisiones para a su vez modificar costos, calidades, precios y volúmenes de operación.

Por eso se confirma que el PE es una Herramienta de Planeación.

### ¿Cuáles son los requisitos para poder aplicar el PE?

- ⇒ Es indispensable establecer que los **inventarios permanezcan constantes**, o si llegaran a tener variaciones, éstas no serían relevantes durante la operación de la empresa. En otras palabras, se debe considerar que la cantidad que se produzca, deberá ser la cantidad que forzosamente se venda.
- ⇒ Se requiere que la contabilidad se maneje por un sistema de costos de **Costeo Directo o Marginal**, en lugar del Método por Costeo Absorbente, para poder identificar los **costos fijos** de los **costos variables**. Precisamente por dogma del Costeo directo, es necesario hacer una separación de los Costos Directos y de los Gastos Variables.
- ⇒ Deberá determinarse la Utilidad o Contribución Marginal por **unidad de producción**.

**¿Cuáles son los Gastos y Costos Fijos y/o Estructurales?** Los Gastos y Costos Fijos son todos aquellos que permanecen constantes, no importando cuanto se producen. También son llamados **Gastos Estructurales**, ya que son los necesarios para darle forma y estructura necesaria, dado el nivel de producción y operatividad de la empresa, previamente determinada. Los gastos típicos **fijos** serían: renta, depreciación en línea recta, sueldos de administración, sueldos de supervisores que no se relacionen con el nivel de producción.

1.1.1 Los gastos típicos **variables** serían: Materias Primas, Mano de Obra, Comisiones sobre Ventas, Energía y Combustibles de Producción, Fletes, y todos los relacionados con la producción.

1.1.2 Existen otros gastos que no son precisamente fijos o bien variables, y son los **semifijos** o **semivARIABLES**.

1.1.3 Los mismos deberán ser clasificados por un técnico responsable de su clasificación y en atención a su naturaleza predominante de la variabilidad o no, respecto al volumen de producción.

¿Cómo se determina la utilidad o contribución marginal?

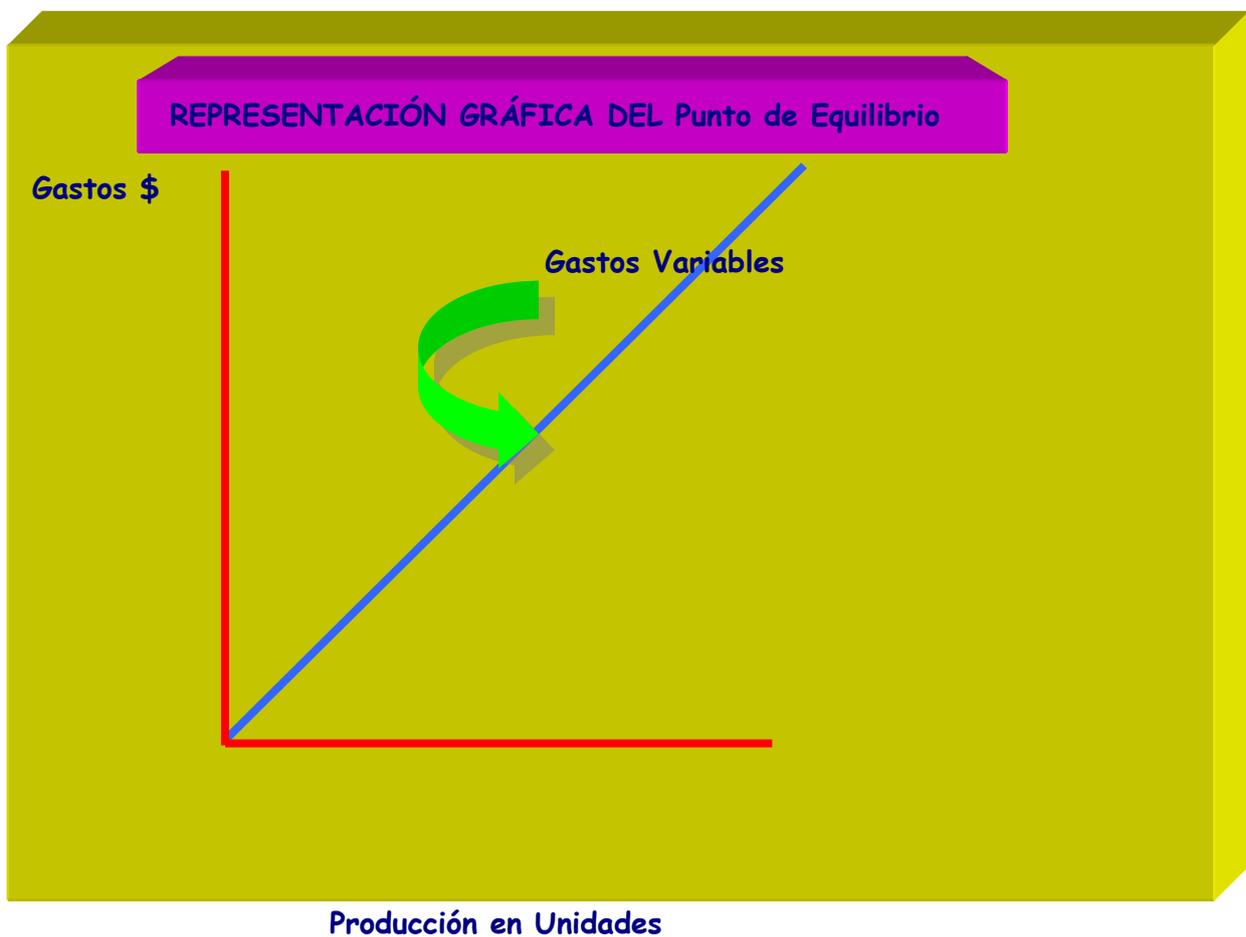
1.1.4 La utilidad o contribución marginal se determina por la diferencia entre el precio de venta unitario menos los gastos y costos variables unitarios, o bien, por el cociente de ambos, para obtener el resultado en porcentaje.

¿Cuál es el concepto del Punto de Equilibrio?

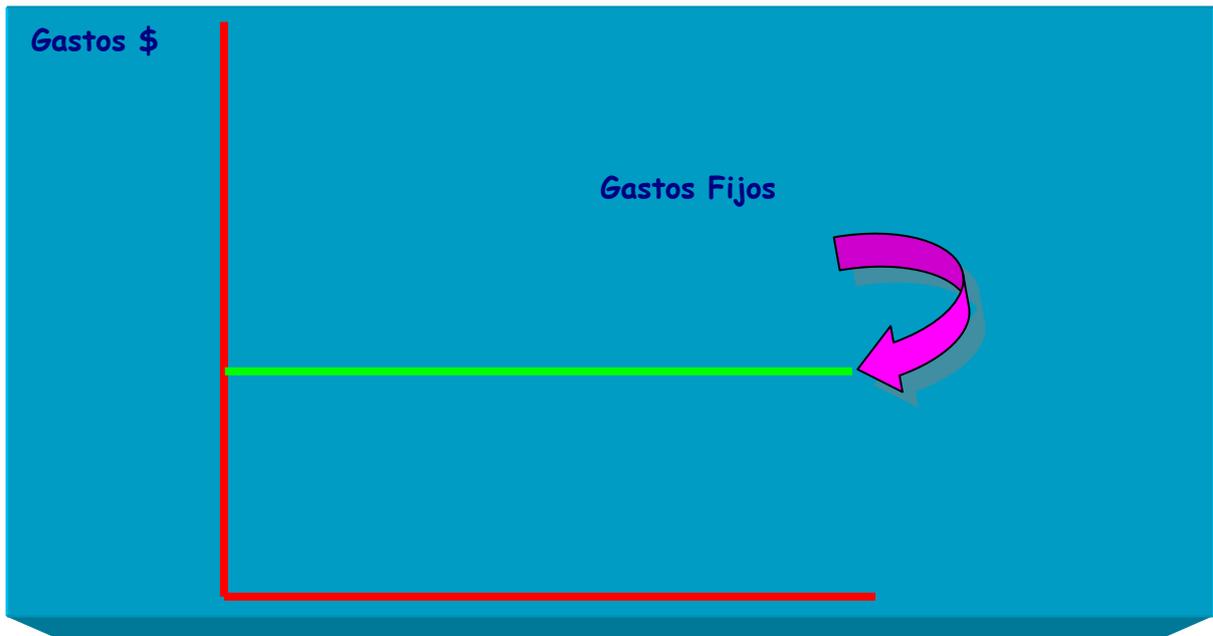
1.1.5 Es el nivel de producción y ventas en el que la utilidad es igual a cero, es decir, es el nivel en el que la Utilidad Marginal es suficiente sólo para cubrir los gastos y costos fijos, quedando como resultado de la operación cero utilidades y cero pérdidas.

¿Qué es la Palanca Operativa?

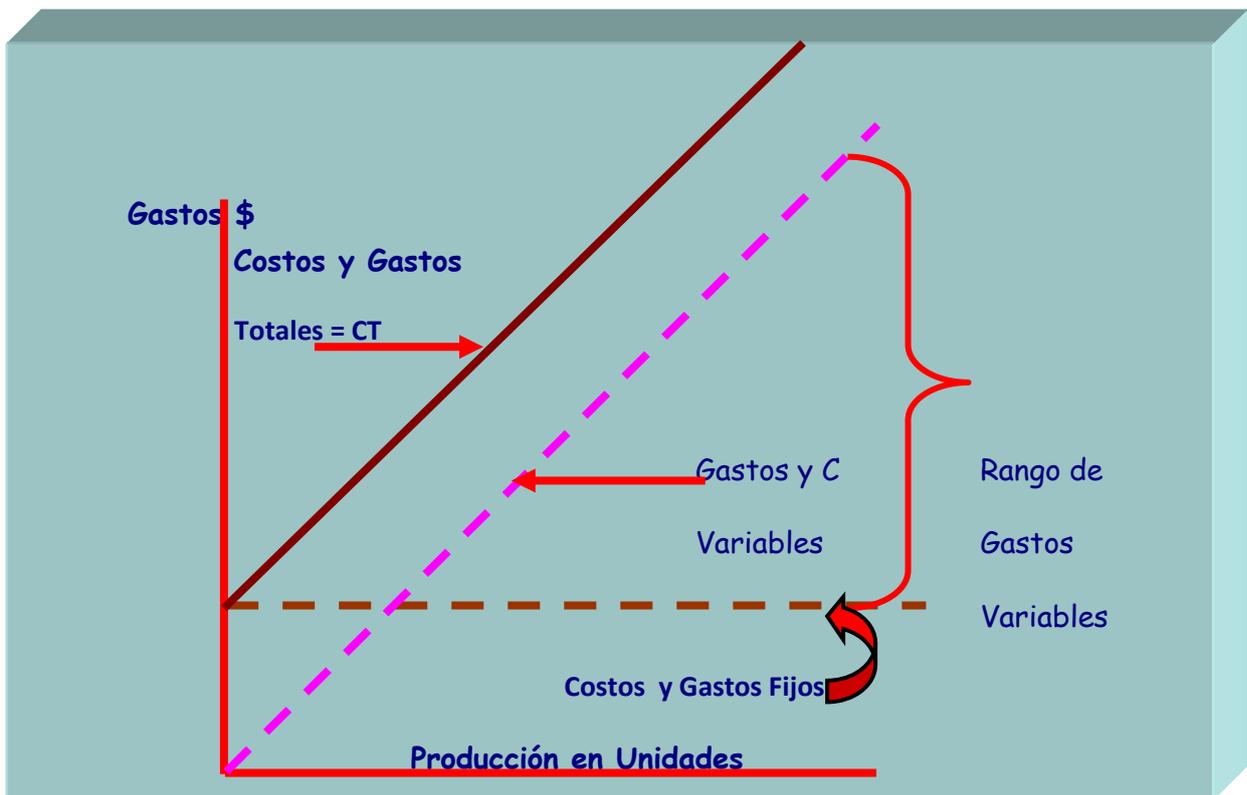
Debido a que el PE se determina para un negocio en marcha, dentro de un entorno económico cambiante, es necesario determinar constantemente el PE para **determinar en qué magnitud y en qué renglones de la operación de la empresa han afectado los cambios provocados por medio económico que les es relativo.**

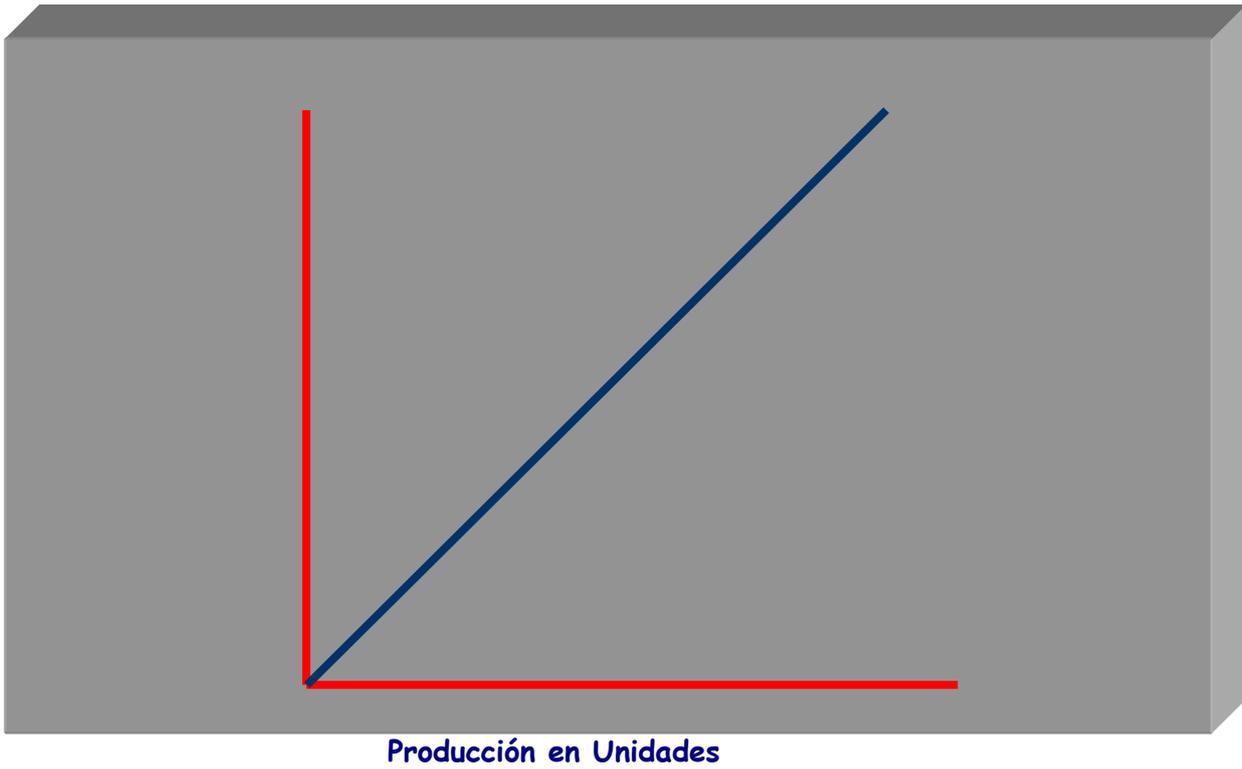


Los Gastos Variables se incrementan o decrementan conforme al nivel de Producción

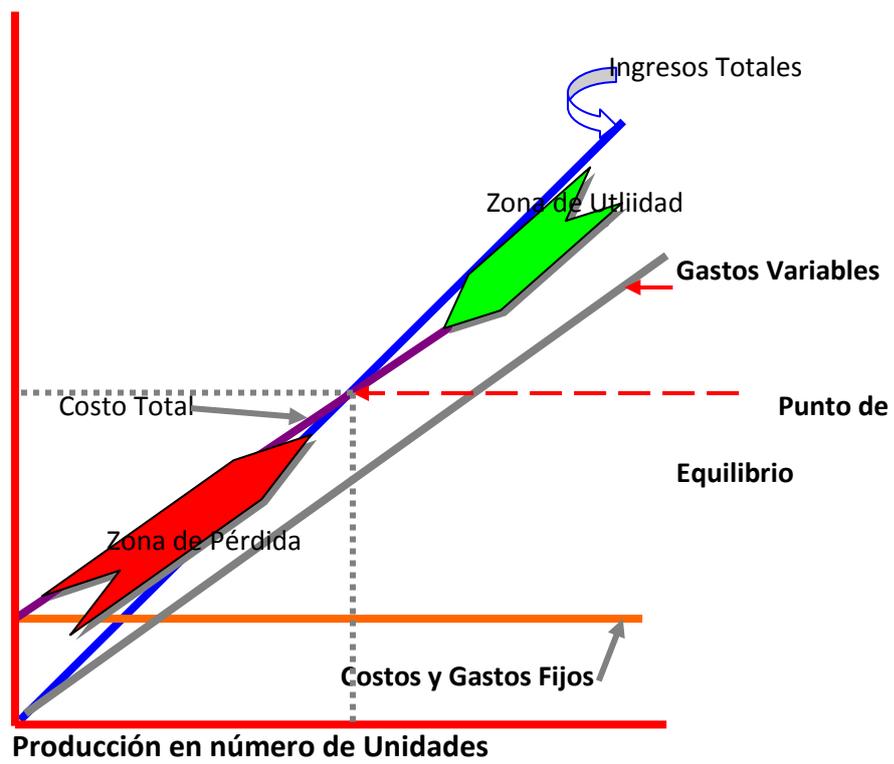


No importa que pase con la producción, los Gastos Fijos siempre permanecen constantes.





Ingresos y Gastos



## REPRESENTACIÓN MATEMÁTICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

### 1.1.6 Punto de Equilibrio

FÓRMULA:

$$PE = \frac{CF}{UM}$$

PE = Punto de equilibrio  
CF = Costos Fijos  
PV = Precio de Venta unitario  
CV = Costos y Gastos Variables por unidad

UM = Utilidad o Contribución Marginal

UM = PVta - CVariable

#### Ejemplo

- Una compañía vende un solo producto en \$1.10
- Sus costos y Gastos Variables Unitarios son de \$0.60
- Sus Gastos Fijos Mensuales son de \$ 25,000.00

¿Determine cuál es el Punto de Equilibrio?

$$PE = \frac{\$25,000}{\$1.10 - \$0.60} = \frac{\$25,000}{\$0.50} = 50,000 \text{ unidades}$$

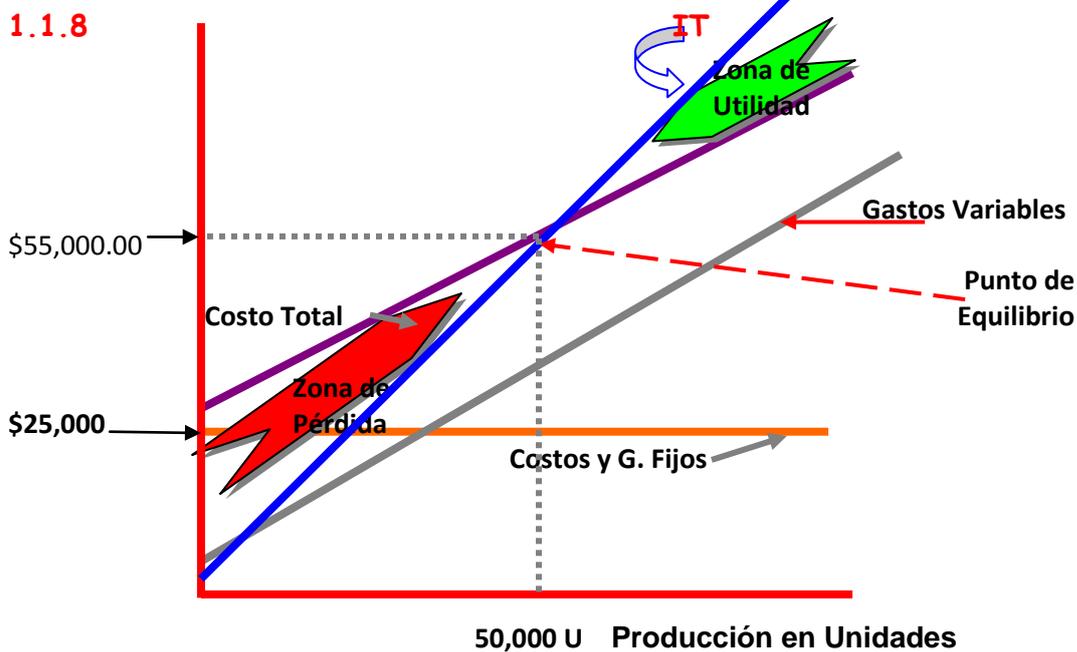
$$PE = \frac{\$25,000}{\frac{\$0.50}{\$1.10} \cdot 45.4545\%} = \frac{\$25,000}{0.4545} = \$55,000 \text{ (pesos)}$$

COMPROBACIÓN DE CÁLCULO:

Ventas (\$1.10 x 50,000 unidades)	55,000
<b>Menos:</b> Costos Variables (\$.60 x 50,000 u)	<u>30,000</u>
Contribución o Utilidad Marginal	25,000
<b>Menos:</b> Costos Fijos	<u>25,000</u>
Diferencia entre Ventas y Costos	0
	=====

1.1.7 Ingresos y Gastos

1.1.8



El punto de equilibrio sirve para planear las utilidades. Permite conocer cuál es el nivel mínimo de ventas para obtener la utilidad deseada después de ISR y PTU.

<b>PEU</b>	=	Punto de Equilibrio en Utilidad Deseada
<b>CF</b>	=	Costos Fijos
<b>UDISR</b>	=	Utilidad deseada después de ISR y PTU
<b>%ISR</b>	=	% de ISR y PTU
<b>CM</b>	=	Contribución Marginal en porcentaje

Ejemplo: Una empresa desea tener una utilidad neta (después de ISR y PTU) de \$200,000. Los Gastos Fijos son \$300,000  
 El precio de venta por unidad es de \$80.00 y Gastos Variables por unidad de \$32.00 La tasa mezclada entre ISR y PTU es del 42%

**PV = 80**  
**CV = 32**  
**CF = 300,000**  
**UDISR = 200,000**  
**ISR-PTU = 42%**  
**CM = 80 - 32 = \$48 o bien equivalentes al 60%**

$$PEU = \frac{CF + \frac{UDISR \text{ y } PTU}{(1 - \% \text{ de ISR y PTU})}}{CM} = \frac{300,000 + \frac{200,000}{(1 - 42\%)}}{0.60}$$

$$PEU = \frac{\$300,000 + 344,828}{0.60} = \$1,074,713$$

o bien  $PEU = \frac{644,828}{\$48 (PV-CV=\$80-\$32)} = 13,434 \text{ unidades (redondeo)}$   
 $\frac{13,433.91666}{13,433.91666}$

Comprobación  $\frac{\$1,074,713}{13,434 \text{ u}} = \$80.00$

Ventas ( 13,434 x 80 )	1,074,720	100%
Costos Variables ( 13,434 x 32 )	<u>429,888</u>	<u>40</u>
Contribución Marginal	644,832	60
Costos Fijos	<u>300,000</u>	<u>28</u>
Utilidad Gravable	344,832	32
ISR y PTU 42%	144,832	14
UDISR y PTU	<u>200,000</u>	<u>18%</u>

Una vez entendido los conceptos anteriores, veremos un caso combinado:

### CASO PRÁCTICO

Una empresa que produce y vende diversos productos totalmente diferentes, los cuales pueden ser englobados en 4 líneas básicas, en las que se conservan índices de utilidad marginal similares por los productos que conforman cada línea. El precio de venta de cada línea básica de producto es el precio promedio ponderado de cada uno de sus artículos integrantes. Los datos de cada línea, así como su volumen de ventas, se desglosan a continuación:

Tipo de Producto	Volumen de Ventas en Unidades	Precio de Venta Unitario	Costos Variables Unitarios	Contribución Marginal Unitaria
A	20,000	5.00	2.00	3.00
B	10,000	4.00	3.00	1.00
C	15,000	6.00	4.00	2.00
D	15,000	6.50	5.00	1.50

Los Costos Fijos Totales de la empresa son de \$100,000.00  
 Es necesario determinar la Contribución Marginal Promedio, como resultado de la Contribución Marginal Unitaria respecto de la combinación de ventas de cada una de las 4 líneas de producto.

TIPO DE PRODUCTO	VOLUMEN DE VENTA EN UNIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	CONTRIBUCIÓN MARGINAL UNITARIA
A	20,000	5.00	2.00	3.00
B	10,000	4.00	3.00	1.00
C	15,000	6.00	4.00	2.00
D	15,000	6.50	5.00	1.50

TIPO DE PRODUCTO	PROPORCIÓN DE MEZCLA	CONTRIBUC MARGINAL UNITARIA	CONTRIBUC MARGINAL PROMEDIO
A	2.0	3.00	6.00
B	1.0	1.00	1.00
C	1.5	2.00	3.00
D	1.5	1.50	2.25
			12.25

Una vez obtenida la Contribución Marginal promedio por combinación de ventas, debemos determinar el punto de equilibrio:

$$PE = \frac{CF}{CM} = \frac{100,000.00}{12.25} = 8,163.2653 \text{ UNIDADES}$$

**Las 8,163 unidades son las unidades combinadas en el PE en proporción de 1 a 1. Para determinar el número de unidades totales de cada línea de producto en el PE, se realiza lo siguiente:**

TIPO DE PRODUCTO	PROPORCIÓN DE MEZCLA	UNIDADES COMBINADAS	UNIDADES TOTALES POR LÍNEA	CONTRIBUC MARGINAL UNITARIA	CONTRIBUC MARGINAL TOTAL
A	2.0	8,163.27	16,326.54	3.00	48,979.62
B	1.0	8,163.27	8,163.27	1.00	8,163.27
C	1.5	8,163.27	12,244.91	2.00	24,489.81
D	1.5	8,163.27	12,244.91	1.50	18,367.36
			48,979.62		100,000.06
				AJUSTE	-0.06
					100,000.00

**COMPROBACIÓN**

		PRECIO DE VENTA UNITARIO		
<b>VTAS NETAS</b>				267,347.09
A	16,326.54	5.00	81,632.70	
B	8,163.27	4.00	32,653.08	
C	12,244.91	6.00	73,469.43	
D	12,244.91	6.50	79,591.88	
		COSTOS VARIABLES UNITARIOS		
<b>COSTOS VARIABLES</b>				167,347.04
A	16,326.54	2.00	32,653.08	
B	8,163.27	3.00	24,489.81	
C	12,244.91	4.00	48,979.62	
D	12,244.91	5.00	61,224.53	
				100,000.06
				-0.06
<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>				100,000.00
<b>COSTOS FIJOS</b>				100,000.00
				-0.00

Se le solicita a usted determinar el **precio unitario de un producto**, tomando en consideración los siguientes supuestos:

- |    |  |                    |                 |
|----|--|--------------------|-----------------|
| 1. | <b>Prepare un Estado de Costo de Producción y Ventas Presupuestado.</b>            | (Tanto Por Ciento) | (Tanto por uno) |
| 2. | <b>Establezca el PV, conociendo que el Mark Up deseado s/el costo total es del</b> | 30%                | 0,30            |
| 3. | <b>Elabore un Estado de Resultados Proforma.</b>                                   |                    |                 |
| 4. | <b>Analice el problema.</b>  |                    |                 |

Al finales de diciembre, el Comité de Presupuestos de la empresa se reunió para preparar

un pronóstico de ventas para el año 20XX de

**80.000** artículos. Además de realizar el

Pronóstico de Ventas, el Comité acordó mantener una existencia de

**20.000** unidades.

El comité calcula que para producir

**100.000** artículos, se necesitarían

**20.000** m<sup>2</sup> de lámina

a **2.000** el metro cuadrado y

**300** galones de pintura a

**4.000** c/u

**La Mano de Obra Directa y las Horas Directas para poder producir**

**100.000** artículos son como sigue:

			<b>M. DE OBRA</b>
<b>Operarios de máquina:</b>	<b>10.000 HORAS</b>	a	<b>800 C/hora</b>
<b>Pintores</b>	<b>5.000 Horas</b>	a	<b>900 C/hora</b>
<b>Total</b>	<b>15.000</b>		<b>12.500.000</b>

Los **Costos Indirectos de Fabricación Presupuestados** para la producción prevista son:

<b>Depreciación de edificio</b>	<b>2.600.000</b>
<b>Depreciación de maquinaria</b>	<b>1.950.000</b>
<b>Sueldo del ingeniero de producción</b>	<b>11.150.000</b>
<b>Seguros e impuesto predial</b>	<b>1.290.000</b>
<b>Servicios públicos</b>	<b>2.100.000</b>

Los **costos variables de producción**, son como sigue:

<b>Mano de obra indirecta</b>	<b>920</b> Por hora
<b>Materiales y suministros:</b>	<b>450</b> Por unidad
<b>Costos varios de</b> <b>15.000</b> horas	<b>630</b> Por H de MOD
<b>Los gastos de operación se presupuestaron en:</b>	<b>18.000.000</b> millones
<b>La tasa mezclada de ISR y IETU sobre la utilidad gravable es del:</b>	<b>40,00%</b>

**Inventario Final Estimado** **20.000**

1. Costo de Producción y Ventas.						
NOMBRE DE LA EMPRESA						
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS PRESUPUESTADAS						
<b>Costo de los insumos directos</b>						<b>53.700.000</b>
Lámina	20.000	x	2.000	40.000.000		
Pintura	300	x	4.000	1.200.000		
Mano de Obra				<u>12.500.000</u>		
<b>Costos Fijos Indirectos de Fabricación</b>						<b>19.090.000</b>
Depreciación del edificio				2.600.000		
Depreciación de maquinaria				1.950.000		
Sueldo Ing. de Producción				11.150.000		
Seguros e impuestos				1.290.000		
Servicios públicos				<u>2.100.000</u>		
<b>Costos variables indirectos de fabricación</b>						<b>68.250.000</b>
Mano de obra indirecta	15.000	x	920	13.800.000		
Materiales	100.000	x	450	45.000.000		
Costos varios	15.000	x	630	<u>9.450.000</u>		
<b>Costo de Producción Terminada antes de Variaciones en PP y PT</b>						<b>141.040.000</b>
<b>Costo de producción</b>						
± Variación en el inventario de producción en proceso						0
▣ Costo de producción terminada						141.040.000
± Variación en inventario de productos terminados (1)						<b>-28.208.000</b>
						<u>112.832.000</u>
(1) Inventario final estimado x (Costo Unitario de Producción/Producción Prevista)						<u>112.832.000</u>
	20.000	x	$\left( \frac{141.040.000}{100.000} \right)$	=	Var. Inv. PT	<b>28.208.000</b>

2. Cálculo del Precio de Venta (PV)						
$PV = \frac{\text{Costo de Producción (+) Gastos de Operación}}{\text{Volumen de Producción Estimado}} (x) \text{ Mark Up (1+\%M/U)}$						
$PV = \left( \left( \frac{141.040.000 + 18.000.000}{100.000} \right) x 1,30 \right) = 2.067,52$						

<b>3. Estado de Resultados Proforma</b>						
	Ventas	80.000 unidades	x	2.067,52	165.401.600	
Menos:	Costo de Ventas				-112.832.000	
	Utilidad Bruta				52.569.600	
Menos:	Gastos de Operación				-18.000.000	
	Utilidad de Operación				34.569.600	
Más/Menos:	Otros Ingresos/Gastos				0	
	Utilidad antes de ISR y PTU				34.569.600	
Menos:	ISR/IETU y PTU			40,00%	-13.827.840	
	Utilidad Neta				20.741.760	12,54

<b>4. Análisis del Problema</b>						
<b>Herramienta: Punto de Equilibrio</b>						
<b>Costos y Gastos Fijos.</b>					37.090.000	
	Costos Fijos Indirectos de Fab.			19.090.000		
	Gastos de operación			18.000.000		
<b>Costos y gastos variables</b>					121.950.000	
	Costo de MP y MOD			53.700.000		
	Costos variables indirectos de Fab.			68.250.000		
Costo Variable Unitario	121.950.000	dividido entre	100.000 unidades			1.220 CVU
Punto de Equilibrio =	<u>Costos Fijos Totales</u>		37.090.000	=		43.737 unidades
	P.Vta. (-) Costo Var. Unitario		2.067,52	-		1.220
<p>El alcance de la posición de equilibrio de <b>43.737</b> de la producción y <b>54,67147</b> de las ventas <b>(2)</b>              80.000 unidades nos dice la existencia de altos márgenes de absorción (<i>Es decir, el total de ventas menos los costos variables</i>), con los cuales se están financiando los costos fijos y se generan Utilidades del <b>12,54</b> de las ventas.</p>						
	<b>(2)</b>	43.737	100.000	0,43737176	100	43,73717601
		43.737	80.000	0,5467147	100	54,67147001