



Universidad
Tecmilenio®



Análisis de inversiones

Estructura del estudio
financiero y desempeño del
plan de negocios

Semana 2





Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.





Para tener **información financiera confiable** se debe contar con un **sistema de contabilidad** que cuente con un registro preciso de las operaciones, realice los procesos adecuados en los controles establecidos y genere los datos que requieran para una adecuada toma de decisiones.

En este tema conocerás la importancia de la inversión inicial en un proyecto, los estados financieros derivados del sistema contable y su evaluación.





4.1 Inversión inicial del proyecto

Los renglones más representativos de una inversión inicial son los siguientes:



El lugar de trabajo

Poner a funcionar una oficina, local o cualquier espacio de trabajo es una de las erogaciones más representativas, actualmente se pueden rentar espacios con servicios secretariales compartidos y renta de mobiliario.



Maquinaria y materiales

La inversión puede ser diferente de acuerdo al objetivo del negocio, puede ser en computadoras, materia prima, máquinas especializadas, entre otros.



Equipo de trabajo

Para estimar el costo total de los recursos humanos se debe considerar el proceso de reclutamiento y selección, así como la contratación, capacitación y el sueldo mensual que se deberá erogar mientras el negocio no genere ingresos.



Asesoría

La puesta en marcha de un proyecto suele requerir múltiples conocimientos: técnicos, legales, contables o financieros; se deben tener en cuenta los honorarios de los profesionales que se van a consultar.



Inscripciones y registros

Crear una sociedad, registrar el nombre del negocio, tramitar habilitaciones y gestionar patentes son actividades que requieren inversión. Investiga los requisitos necesarios para la conformación de una sociedad anónima o si vas a trabajar como persona física con actividad empresarial, determina los registros necesarios para operar tu negocio y no dejes de considerar su costo.





Marketing y publicidad

Hace falta dar a conocer el negocio para llegar a los clientes: logotipo, cartelería, tarjetas personales y sitio web son algunas de las inversiones típicas, a las que hace falta sumar las acciones específicas de difusión a través de ferias, publicidad, promociones y otras formas de mercadeo.



Capital de trabajo

Aun cuando un negocio está en marcha y es rentable, una parte del dinero se mantiene inmovilizado para que éste pueda funcionar. No dejes de estimarlo, para que el cálculo de la inversión inicial sea realista y te permita alcanzar tus objetivos.



Otros

Cada negocio en particular puede implicar rubros de inversión adicionales, como contratos, seguros, licencias y otros. Es necesario siempre considerar además un porcentaje de dinero destinado a extras o imprevistos que suelen surgir durante la puesta en marcha del negocio.



4.2 Elaborar estados financieros y reportes adicionales

El Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (2015), en su boletín NIF A-3, señala que los **estados financieros** son la manifestación fundamental de la información financiera; la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, la operación, el resultado de sus operaciones y los cambios en su capital o patrimonio contable y recursos.

En ellos se muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de los siguientes rubros:

1. Los activos.
2. Los pasivos.
3. El capital contable o patrimonio contable.
4. Los ingresos y costos o gastos.
5. Los cambios en el capital contable o patrimonio contable.
6. Los flujos de efectivo o, en su caso, los cambios en la situación financiera.





4.2 Elaborar estados financieros y reportes adicionales

El Consejo señala asimismo que los **estados financieros básicos** que responden a las necesidades comunes del usuario general y a sus objetivos son los siguientes:



a) **El balance general o estado de situación o posición financiera.**

Muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad.



b) **El estado de resultados, para entidades lucrativas o, en su caso, estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos.** Muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, costos y la utilidad, pérdida o cambio neto en el patrimonio resultante en el periodo.





c) **El estado de variaciones en el capital contable en el caso de entidades lucrativas.** Muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños durante el periodo.

d) **El estado de flujo de efectivo o, en su caso, el estado de cambios en la situación financiera.** Indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, inversión y financiamiento. La entidad debe emitir uno de los dos estados, atendiendo a lo establecido en las normas particulares.





4.3 Calcular el desempeño financiero del proyecto

Por su parte, el **estado de resultados** mide el desempeño durante un periodo especificado, la definición contable de **utilidad** es ingresos menos gastos. Se divide en varias secciones, inicialmente muestra la utilidad que se obtiene sobre los artículos vendidos, se le conoce como **utilidad bruta**. A ésta se le restan los gastos efectuados para que el negocio funcione y se le denomina **utilidad en operación**. A su vez se le restan los costos de financiamiento y se obtiene la utilidad antes de impuestos, con lo que se obtiene la utilidad neta, susceptible de repartirse entre los socios.

De acuerdo con Ross (2018), el **análisis de razones financieras** es la relación significativa que se establece entre dos o más elementos del balance general, elementos del estado de resultados y relaciones significativas entre elementos de ambos.



4.3 Calcular el desempeño financiero del proyecto

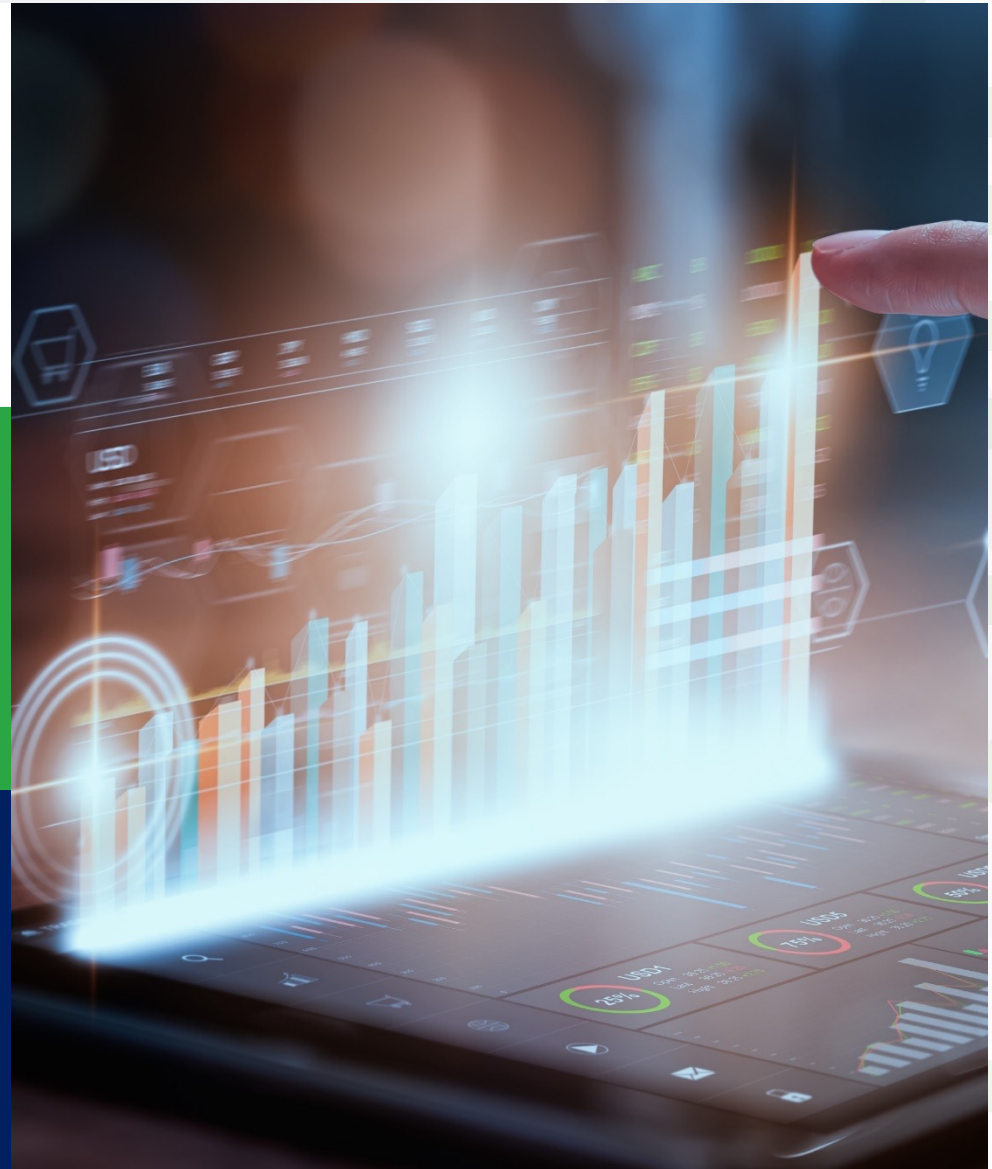
Por consiguiente, en especial se aduce que los estados financieros de una entidad satisfacen al usuario general si estos proveen elementos de juicio respecto las siguientes áreas:

a) Solvencia

Sirve al usuario para examinar la estructura de capital contable de la entidad en términos de la mezcla de sus recursos financieros y habilidad, para satisfacer sus compromisos a largo plazo y obligaciones de inversión.

b) Liquidez

Sirve al usuario para evaluar la suficiencia de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos en el corto plazo.





c) Eficiencia operativa (actividad)

Sirve al usuario general para evaluar los niveles de producción o rendimiento de recursos generados por los activos utilizados por la entidad.

d) Rentabilidad (productividad)

Permite medir la eficiencia con que las empresas obtienen sus rendimientos con base en las ventas, uso eficiente de los activos o aportaciones de los socios.





Piensa en una empresa que brinda servicios de transportación aérea y que cuenta con un sistema adecuado de información contable, ¿qué beneficios le brinda esta información?





El desembolso económico que se realiza para efectuar la inversión inicial es un elemento central para el desarrollo de un nuevo negocio. De este dependerá en gran medida el éxito o fracaso del proyecto.

Los informes donde se muestra la calidad de la administración y su toma de decisiones es en los estados financieros, que son muy útiles para tomar decisiones. De ahí la necesidad de realizar un análisis, para determinar en cuales áreas la empresa se está desarrollando adecuadamente y cuáles presentan áreas de oportunidad.

La temporalidad de los estados financieros, así como su análisis, es a corto plazo, debido al dinamismo en el que se encuentran inmersas las organizaciones. La falta de reacción o inadecuada toma de decisiones preventivas o correctivas ante situaciones potencialmente peligrosas puede resultar en que la competencia asuma el liderazgo y, en un caso extremo, la desaparición de la organización.



- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. (2015). *Normas de Información Financiera*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Ross, S., Westerfield, R., y Jaffe, J. (2018). *Finanzas corporativas*. (11a ed.). México: McGraw-Hill.



Análisis de inversiones

Diseño organizacional y
normativo del negocio

Semana 2





En este tema aprenderás la importancia de establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, incluyendo el marco legal y fiscal, así como al entorno donde se desempeña.

Para Robbins y Coulter (2018), la organización implica un proceso de crear una estructura de trabajo para la entidad, esta es la distribución formal de los empleos dentro de la organización, la cual se realiza por medio del **diseño organizacional**.

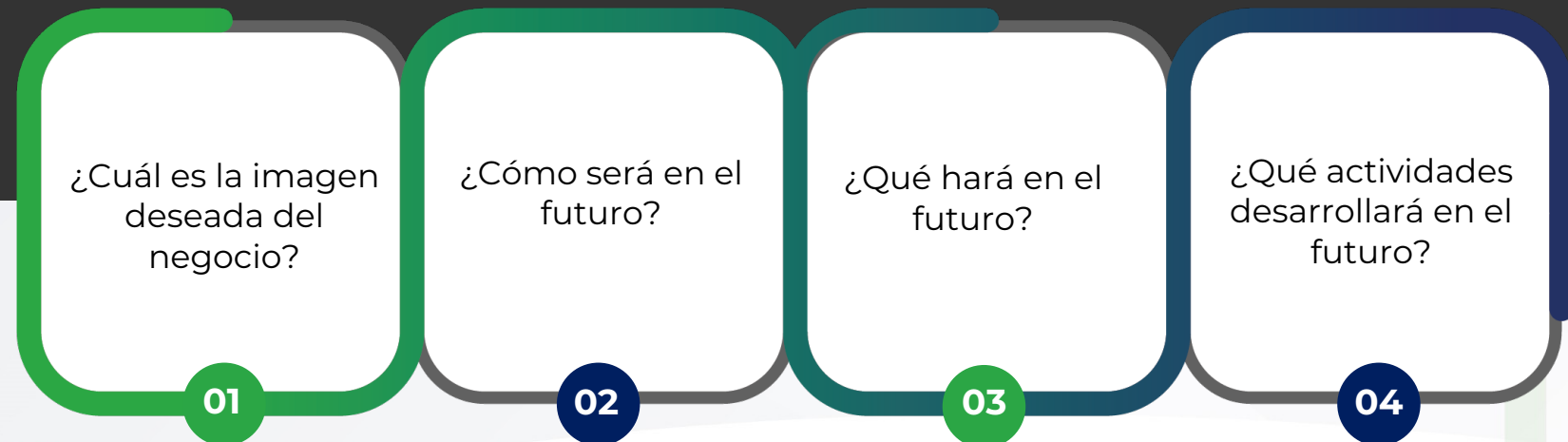




5.1 Establecimiento de la misión, visión y filosofía de la organización

La creación de la **misión** representa describir su propósito, es una declaración general de la finalidad de la organización y qué espera lograr, para dar una guía general de lo que los integrantes deben considerar importante en su desempeño (Hitt, Ireland y Hoskinson, 2015).

La **visión**, definida como el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración a mediano o largo plazo, es la imagen deseada a futuro de la compañía. Su propósito es ser el motor y guía de la organización para alcanzar el estado deseado.





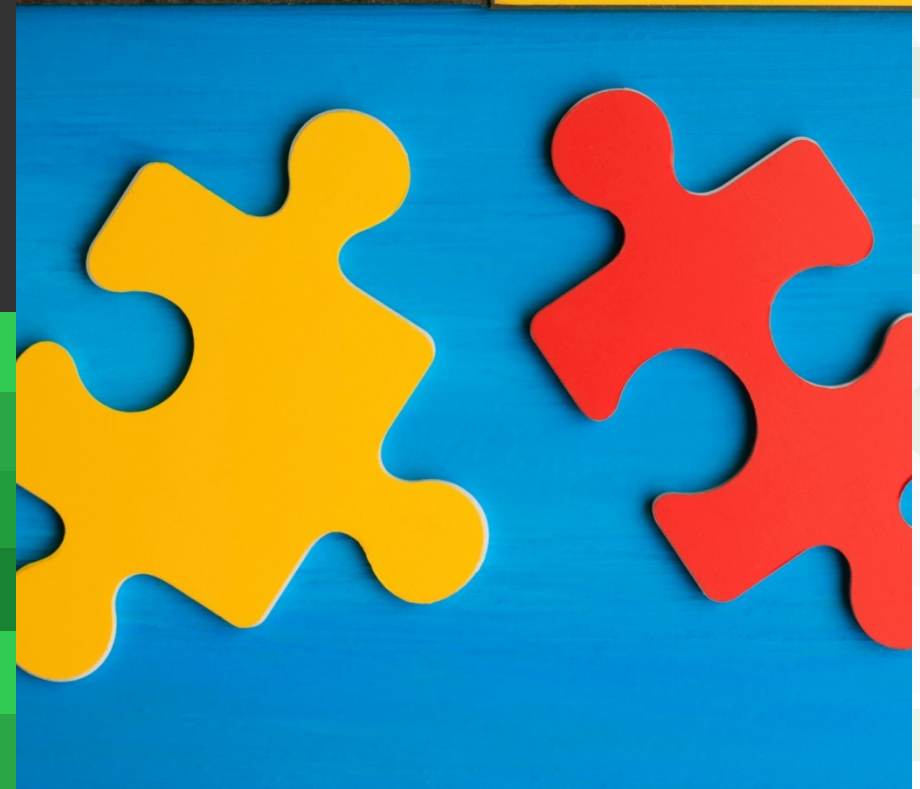
5.1 Establecimiento de la misión, visión y filosofía de la organización

Valda (2015) señala que Philip Kotler y Gary Armstrong definen la **misión** como un importante elemento de la planificación estratégica.

La **misión** describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la **misión**:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Qué hacemos?
4. ¿Dónde lo hacemos?
5. ¿Por qué lo hacemos?
6. ¿Para quién trabajamos?





5.1 Establecimiento de la misión, visión y filosofía de la organización

Se le llama **filosofía de la empresa** al conjunto de pautas que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados. También se puede definir como el conjunto de valores que prevalecen en ella. La filosofía es estable en el tiempo: existen empresas muy antiguas que han mantenido sus decálogos fundacionales a lo largo de toda su historia.





5.2 Definición de la estructura legal y fiscal de la empresa

Robbins y Coulter (2018) definen la empresa como el conjunto de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos que tienen un fin común. Para Alcaraz (2011) es un conjunto de recursos organizados por el titular, al que denominan emprendedor, con el fin de realizar actividades de producción o intercambio de bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un mercado en particular.



Definición de la **estructura legal**

Algunas consideraciones especiales que se deben hacer cuando se conforma una empresa son las siguientes:

01

Número de socios con los que se desea iniciar el negocio.

02

Monto del capital social.

03

Responsabilidad que se adquieren ante terceros.

04

Gastos de constitución de la empresa.

05

Trámites que se deben realizar para implementarla legalmente.

06

Obligaciones fiscales que se deben afrontar.

07

Diferentes responsabilidades que se adquieren.



5.2 Definición de la estructura legal y fiscal de la empresa

Se entiende que los ingresos los obtienen en su totalidad las personas que realicen la actividad empresarial o presten el servicio profesional.

Las **obligaciones fiscales**, tanto de las personas físicas como morales, las establece el Servicio de Administración Tributaria y las puedes consultar en la siguiente liga:

<https://limac.com.mx/obligaciones-fiscales-de-personas-fisicas-y-personas-morales/>

El CFF vigente define la obligatoriedad del **pago de impuestos** en sus siguientes ordenamientos:

Artículo 1o.


Las personas físicas y morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.

Artículo 2o.

Las contribuciones se clasifican en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos.



Derivado de esto las empresas tienen que cumplir con diferentes **contribuciones**, entre ellas:



El Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS)

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)

Impuesto sobre nómina (ISN)

Impuesto al valor agregado (IVA)

Además, se debe cumplir con otras **obligaciones fiscales**, las cuales comprenden contribuciones de mejoras, derechos, aprovechamientos, accesorios de los aprovechamientos y productos.



5.3 Contratos con simetría y asimetría en la información

La **teoría de los contratos**, también conocida como **economía de la información**, estudia las consecuencias de la existencia de la asimetría en los datos, entre los diversos agentes económicos. Es de gran utilidad al estudiar los vínculos contractuales que se presentan diariamente en la sociedad, porque de estos depende el buen funcionamiento de las actividades productivas e institucionales.

En todas las relaciones contractuales se realizan tomando en cuenta el factor de confianza, por lo tanto es de suma importancia **eliminar las asimetrías de información** que puedan presentarse, ya que su presencia genera incertidumbre con respecto a los resultados de la relación. Cuando se reducen las asimetrías se reducen los riesgos y los costos.

Asimismo, se entiende por **información**, al conjunto de variables verificables que se observan en una relación contractual, puede ser simétrica o asimétrica, completa o incompleta, perfecta o imperfecta. La **asimetría** se refiere a la situación en la cual las dos partes de una relación no comparten el mismo nivel de información, y en caso contrario, habrá simetría en la información.





5.3 Contratos con simetría y asimetría en la información

La **asimetría** al momento de generar un contrato genera tres situaciones:

1. El riesgo moral se presenta en dos casos, primero, cuando la acción del agente no es verificable; y segundo, cuando después de firmar el contrato el agente adquiere información privada que el principal ignora, beneficiando solamente al agente.

2. La selección adversa, se presenta en las ocasiones en las que el agente tiene acceso a la información privada relevante antes de firmar el contrato.

3. El agente envía señales al principal antes de elaborar el contrato, con el fin de revelar información privada que posee.

Todo lo anterior con la finalidad de adquirir un beneficio mayor.





Piensa en una organización que brinda servicios de reparación de celulares y computadoras sin un departamento de atención al cliente, ¿cómo consideras que sería su relación con los consumidores? ¿Qué es lo peor que podría pasar?

Ahora imagina que todos los esfuerzos institucionales están enfocados, incluyendo un área funcional para atender a los clientes, ¿cuál piensas que sería el desempeño de la empresa?



La conformación de una nueva organización conlleva diferentes actividades y obligaciones. Darle un rumbo a la empresa es una de las principales actividades a realizar, debido a, que de acuerdo con la misión y visión establecida por la organización, se deberá realizar el desempeño de los integrantes de la misma.

Para alcanzar estos objetivos se debe establecer una estructura organizacional donde sus áreas funcionales se encuentren enfocadas en alcanzar los objetivos organizacionales, respetando la normatividad vigente en materia legal y fiscal.

Por otra parte, los compromisos contraídos a manera de contrato deben reflejar que la información, en función de la cual se firma el mismo, está disponible para ambos.

Finalmente, se debe recordar que el entorno actual es sumamente cambiante en los ámbitos de negocios, legal y fiscal, por lo tanto, la organización debe tener procesos flexibles de adaptación y ajustar su estructura para satisfacer al mercado y adaptarse a las modificaciones normativas que se presenten durante su desempeño.





- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. (4a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hitt, M.; Ireland, R., y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica*. (11a ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración*. (13a ed.). México: Pearson.
- Valda, J.C. (2015). *Guía para elaborar correctamente la misión y visión de la empresa*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>





Análisis de inversiones

Modelo de pronóstico

Semana 2





Actualmente muchos negocios realizan el proceso de planeación de acuerdo con su experiencia. No es que sea malo, sin embargo, con la dinámica actual que viven las organizaciones se debe reducir la incertidumbre en esta fase. Esa es la problemática a la cual se enfrentan las empresas en la actualidad. Por este motivo deben reducir este factor, elaborando pronósticos precisos o muy cercanos a la realidad, para satisfacer las necesidades de planeación de la empresa.

A partir del establecimiento del concepto de Administración Científica a inicios del siglo pasado, se buscaba aplicar la metodología de la ciencia a los problemas de la empresa, con la finalidad de alcanzar la eficiencia industrial por medio de la medición y la observación (Taylor, 1984). Se han utilizado los métodos cuantitativos como herramientas eficientes para la toma de decisiones, su uso dentro del campo empresarial se remonta a la Segunda Guerra Mundial, cuando Inglaterra diseñaba herramientas cuantitativas para soluciones de abastecimiento militar. Al final de la guerra, estas aplicaciones fueron utilizadas en el mundo empresarial (Investigación de Operaciones, 2015).



Los **modelos** se elaboran con la finalidad de solucionar problemas, entendiendo este proceso como la identificación de una diferencia entre el estado ideal de las cosas y el estado deseado. Se emprenden entonces las acciones para reducir o eliminar estas diferencias (Anderson et al., 2016).

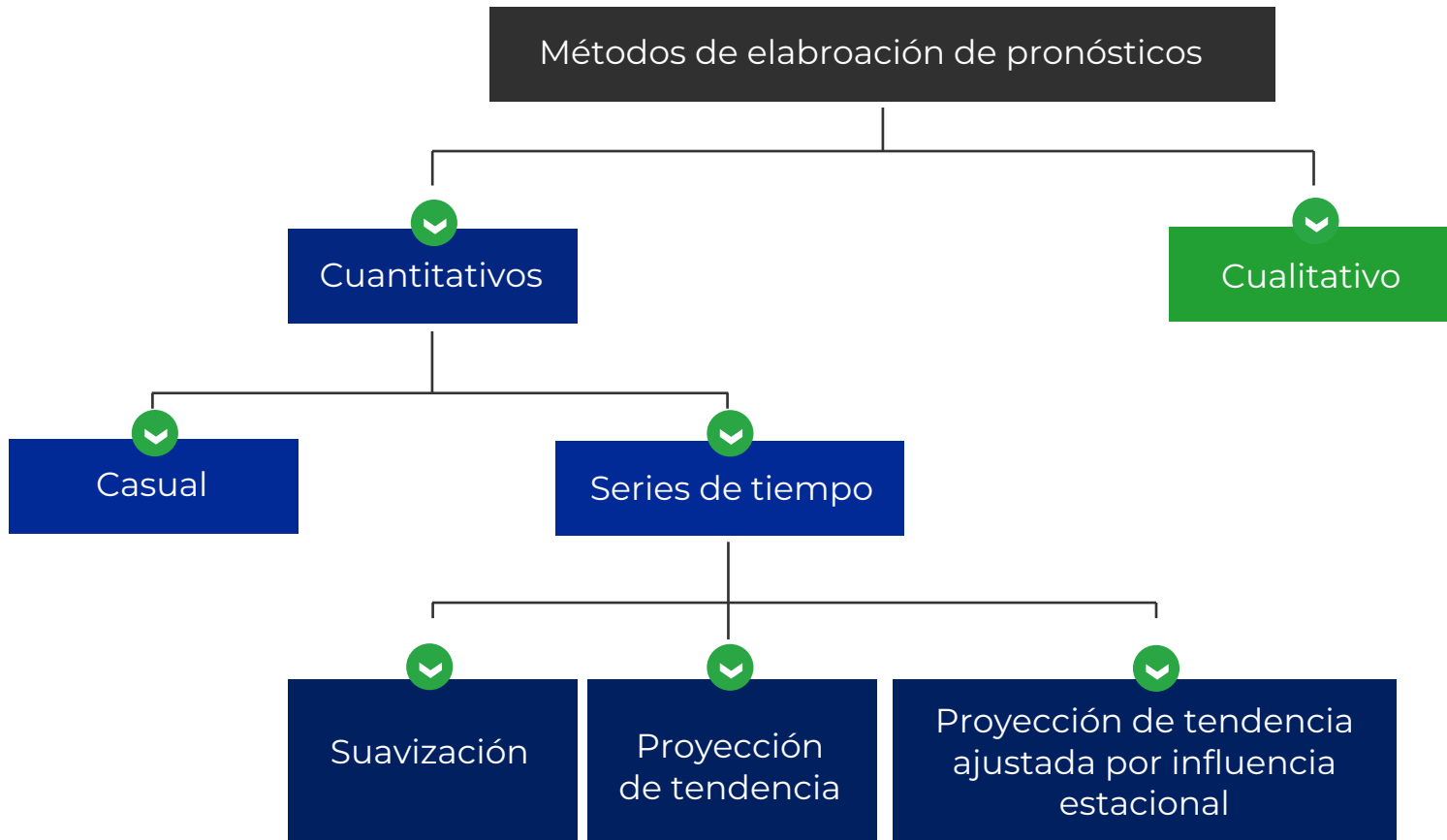
De manera paralela se han desarrollado los **pronósticos**; su definición viene del griego *prognôstikon*, expectativa de lo que pueda suceder (Moreno, s.f.). Con la elaboración de los mismos se busca reducir la incertidumbre sobre los acontecimientos que se pueden desarrollar en el futuro, proporcionando información más cercana a la realidad, con base en modelos numéricos y estadísticos. La finalidad es que las organizaciones cuenten con mayor certeza en el comportamiento de las variables, para tomar decisiones a corto y largo plazo.

Entonces, ¿cómo se da este proceso en las organizaciones? Éste se desarrolla en siete pasos:





A continuación se presenta un esquema de los tipos de métodos de elaboración de pronósticos:



Fuente: Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., y Martin, K. (2016). *Métodos cuantitativos para negocios* (13ª ed.). México: Cengage Learning.



6.1 Definición de modelo

Ahora conocerás los principios teóricos para la elaboración de modelos. Anderson et al. (2016) señalan que los **modelos** son representaciones abstractas de la realidad, los cuales se pueden representar de diferentes maneras. A continuación te presentamos cada uno de ellos:

- A Modelos icónicos**
Cuando se elabora una representación física como un modelo a escala de un automóvil o avión.
- B Modelos análogos**
Son aquellos que tienen la misma forma física pero no la misma apariencia que el objeto modelado. Un termómetro representa la temperatura ambiente, o el velocímetro de un automóvil representa la rapidez a la que se mueve.
- C Modelos matemáticos**
Son la representación de un problema, utilizando un sistema de símbolos y relaciones o expresiones matemáticas.



6.1 Definición de modelo

Entonces, para efecto de las empresas, ¿qué es un **pronóstico**? Es una herramienta que puedes utilizar para obtener un estimado numérico acerca de la probabilidad de eventos que van a suceder en el futuro. Se hace de acuerdo con información histórica relevante, con la finalidad de tomar decisiones (Pindyck y Rubinfeld, 2013). Entonces, ¿cómo se puede definir el concepto de modelo de pronóstico? Es una expresión matemática que representa de manera simple un fenómeno, por medio del cual se obtienen los valores ideales de acuerdo con una variable aleatoria en un periodo determinado (Moreno, s.f.).

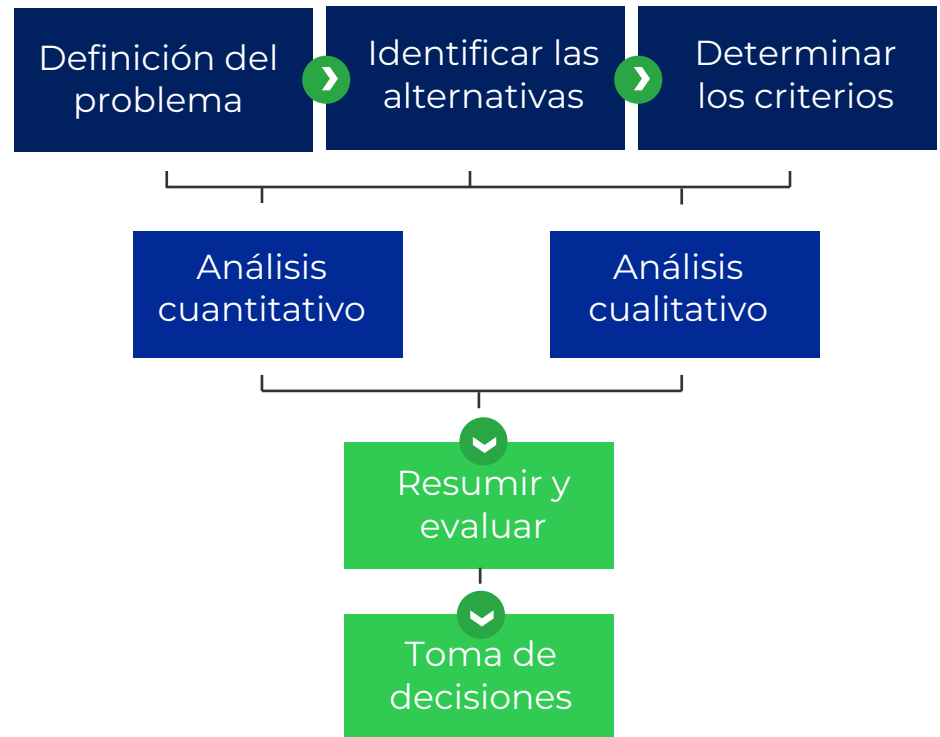
Como puedes ver, la finalidad de elaborar un **modelo** es ver el comportamiento de las diversas variables de una situación o proceso en un ambiente controlado, así como los resultados a obtener; adicionalmente se debe considerar que trabajar con modelos, requiere menos tiempo y es mucho más barato que comprobarlo en una situación real. Un modelo matemático cuenta con variables de decisión y factores del entorno, las cuales nutren el modelo matemático. Una vez procesadas, llevan a los resultados estimados.



6.2 Construcción de modelos cuantitativos de pronósticos

Para solucionar problemas administrativos, financieros o económicos, entre otros, se deben elaborar modelos cuantitativos (Alemán y González, 2008). Esto se puede hacer una vez que el problema se encuentra estructurado, para lo cual se requiere imaginación, trabajo en equipo y un enfoque hacia la solución (Anderson et al., 2016). Es muy complicado transformar el problema conceptual en un problema bien definido que pueda solucionarse por medio del análisis cuantitativo. A continuación se presenta una descripción gráfica de la importancia de este análisis en la solución del problema.

Estructuración del problema



Fuente: Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., y Martin, K. (2016). *Métodos cuantitativos para negocios*. (13ª ed.). México: Cengage Learning.



6.2 Construcción de modelos cuantitativos de pronósticos

Para Alemán y González (2008) el procedimiento para la construcción de un modelo cuantitativo presenta los siguientes pasos:

01

Planteamiento del problema

Es el resultado de la identificación y definición de las variables, relacionadas con el problema. Se clasifican de la siguiente forma:

Variables independientes. Su comportamiento no depende de otras variables. Se consideran los valores de entrada a partir de los cuales se construye el modelo; las principales son las siguientes:

Variables de decisión. El modelador puede manipular las variables.

Variables exógenas. Son relativas al entorno y el modelador no las puede controlar.

Políticas y restricciones. Son las limitaciones físicas, legales o de producción que deben tomarse en cuenta para la mejor solución.

Variables dependientes. Su comportamiento depende de una o más variables independientes. Generalmente representan los resultados del modelo.



Representación simplificada del problema

Es la construcción del modelo como tal. En él se establecen las relaciones lógicas y se consideran las restricciones establecidas por las variables utilizadas.

02

Solución del modelo

Es la relación de las variables que mejor satisfaga los criterios de decisión establecidos.

03

Implementación de la solución

Es poner en marcha la solución propuesta por el modelo.

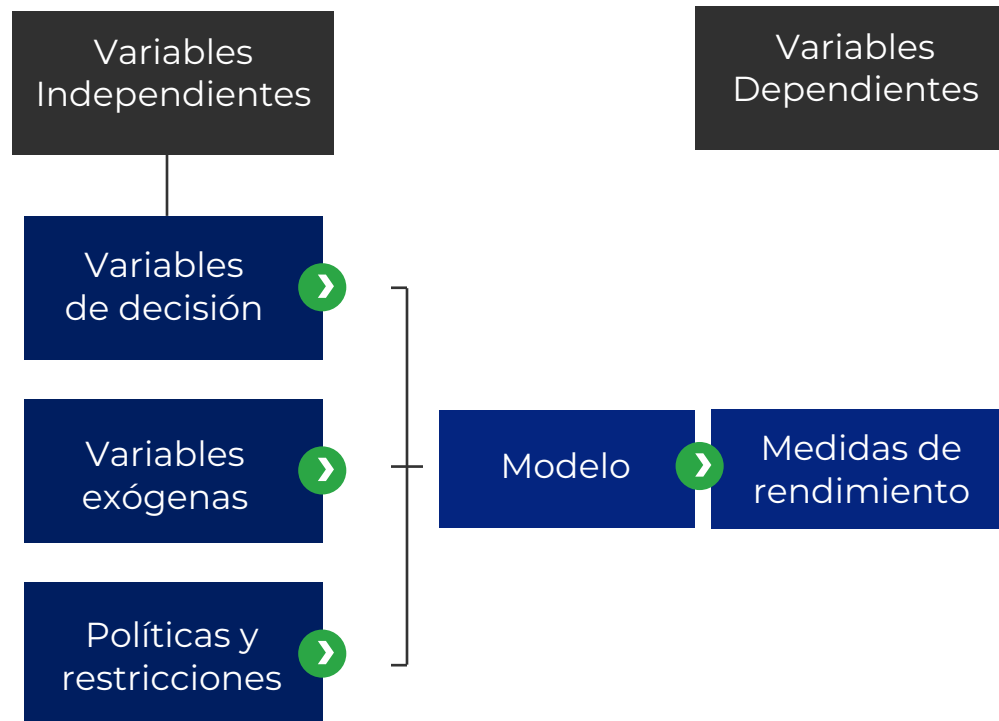
04





6.2 Construcción de modelos cuantitativos de pronósticos

A continuación se presenta de manera gráfica este concepto:



Fuente: Alemán y González (2004), citando a Bierman (1994).





6.3 Importancia de los modelos de pronóstico para la solución de problemas

Actualmente el desarrollo de las herramientas computacionales ha permitido que quienes toman esas decisiones interactúen directamente con modelos que representan situaciones reales en los negocios. Los modelos pueden utilizarse para estudiar el comportamiento de una empresa como un sistema, y mejorar el desempeño, ya que permite identificar una estructura óptima en función de las interrelaciones que existen entre sus componentes (Alemán y González, 2008).

Finalmente, se debe considerar que la evaluación de los modelos depende de los usuarios, ya que ellos evalúan los modelos con base en los resultados obtenidos; éstos varían dependiendo lo amigable del modelo y la capacitación que tengan sobre el mismo, por lo que en muchas ocasiones la evaluación no se fundamenta en el poder que realmente tienen los modelos para solucionar problemas, sino en la capacidad que tienen los usuarios para trabajar con ellos. Sin embargo, el uso de modelos para analizar y solucionar problemas es más sencillo, seguro y menos costoso que el experimento en situaciones reales.





Piensa en una empresa que comercializa ropa en línea y realiza sus procesos de planeación únicamente basados en la intuición y sus expectativas. ¿Qué crees que puede pasar con la estimación de las ventas? ¿Cuál sería el escenario menos favorable?

Ahora, ¿qué sucedería en la empresa si el proceso presupuestario se realiza de acuerdo con la estimación de las ventas utilizando pronósticos?





Los pronósticos se han convertido en una herramienta muy útil para el proceso de planeación en las organizaciones. Su uso se puede dar en diversas áreas de la organización. Para que realicen su función, lo deben utilizar personal capacitado que saque el máximo beneficio de ellos.

Ahora piensa en los modelos de pronóstico que hay a tu alrededor y la importancia para las organizaciones, considera la cadena de comida rápida de tu preferencia, ¿crees que podría dar la calidad, el servicio y el precio que ofrece, sin el uso de pronósticos?

Finalmente recuerda que para contar con un modelo eficiente de predicción, es necesario tener información estadística que sea confiable y verificable, lo que dará como resultado una estimación muy cercana a la realidad. Gracias a esto se eliminará el factor de incertidumbre tanto a corto como a largo plazo.





- Alemán, M., y González, E. (2008). *Modelos financieros en Excel*. México: Compañía Editorial Continental.
- Anderson, D., Sweeney, D, Williams, T., Camm, J y Martin, K. (2016). *Métodos cuantitativos para negocios*. (13ª ed.). México: Cengage Learning.
- Investigación de Operaciones. (2015). *Historia de la investigación de operaciones*. Recuperado de http://www.investigaciondeoperaciones.net/historia_de_la_investigacion_de_operaciones.html
- Pindyck, R., y Rubinfeld, D. (2013). *Microeconomía* (8ª ed.). México: Pearson.
- Taylor, F. (1984). *Principios de la administración científica*. España: Orbis.
- Moreno, J. (s.f.). *Conceptos básicos de pronósticos*. Recuperado de https://www.academia.edu/25750505/Conceptos_B%C3%A1sicos_De_Pron%C3%B3sticos



Análisis de inversiones

Pronósticos

Semana 2





En este tema aprenderás el uso de los pronósticos en la organización, cuáles son los diferentes métodos de pronóstico y eventualmente, cuál debes seleccionar de acuerdo con las características de la empresa.

Piensa en una corporación como Fomento Mexicano S.A. (FEMSA) que cuenta con 13 437 tiendas de conveniencia OXXO, alrededor de 13 millones de clientes realizando compras diariamente y la apertura de 1331 nuevas tiendas en 2019. OXXO es hoy el tercer mayor operador de comercio al detalle en el país medido por ingresos, y el principal en Latinoamérica por número de tiendas (FEMSA, 2019).

Las necesidades de estimación de consumo en cada uno de sus puntos de venta, aunado con el abastecimiento, requieren un alto grado de tecnificación de sus procesos de estimación.



7.1 Uso de los pronósticos en la organización

De acuerdo con Alemán y González (2004) los **pronósticos** son utilizados en diferentes áreas de una empresa, como las siguientes:

1

Dirección general. Se encarga de la administración estratégica de la entidad. Requiere planear las variables macroeconómicas, así como las variables de la industria, principalmente el valor de los insumos, el precio de venta que se puede asignar a los productos o la participación estimada del mercado anterior, con la finalidad de definir las estrategias corporativas a seguir.

2

Ventas y mercadotecnia. Usa la información para determinar el tamaño del mercado y el número de vendedores que se requieren, asimismo para elaborar los planes de promoción y publicidad.

3

Producción. Requiere la información estimada de la demanda, cuantificada por el área de mercadotecnia, con la cual se puede elaborar el programa de producción, así como para calcular la capacidad de la planta necesaria para satisfacer la demanda requerida.



4

Recursos humanos. Necesita los pronósticos para determinar el número de trabajadores a contratar, así como anticipar la rotación de personal y estimar el presupuesto que se requiere para los programas de capacitación y desarrollo.

5

Investigación y desarrollo. Se requiere estimar los avances tecnológicos, considerando que la innovación, es el elemento que en estos momentos agrega más valor a las empresas.

6

Finanzas. Utiliza los pronósticos para elaborar modelos de planeación financiera, se debe considerar que en este proceso se deben estimar una gran cantidad de variables, como pueden ser los ingresos, los gastos, las utilidades y los flujos de efectivo, mismos que se desarrollaran con mayor profundidad en los siguientes temas.



7.1 Uso de los pronósticos en la organización

Un plan financiero se divide en un proceso que consta de tres partes:

01

Pronósticos.

Sirve para estimar las ventas. Es un elemento fundamental para diseñar el presupuesto, considerando que alrededor de esta variable se mueven todos los elementos de la organización.

02

Presupuesto.

Su finalidad es proyectar los ingresos y los egresos de periodos futuros, para determinar el monto de la inversión en activos fijos o el incremento o disminución del capital de trabajo, así como obtener el monto de las necesidades de financiamiento.

03

Estados financieros proforma.

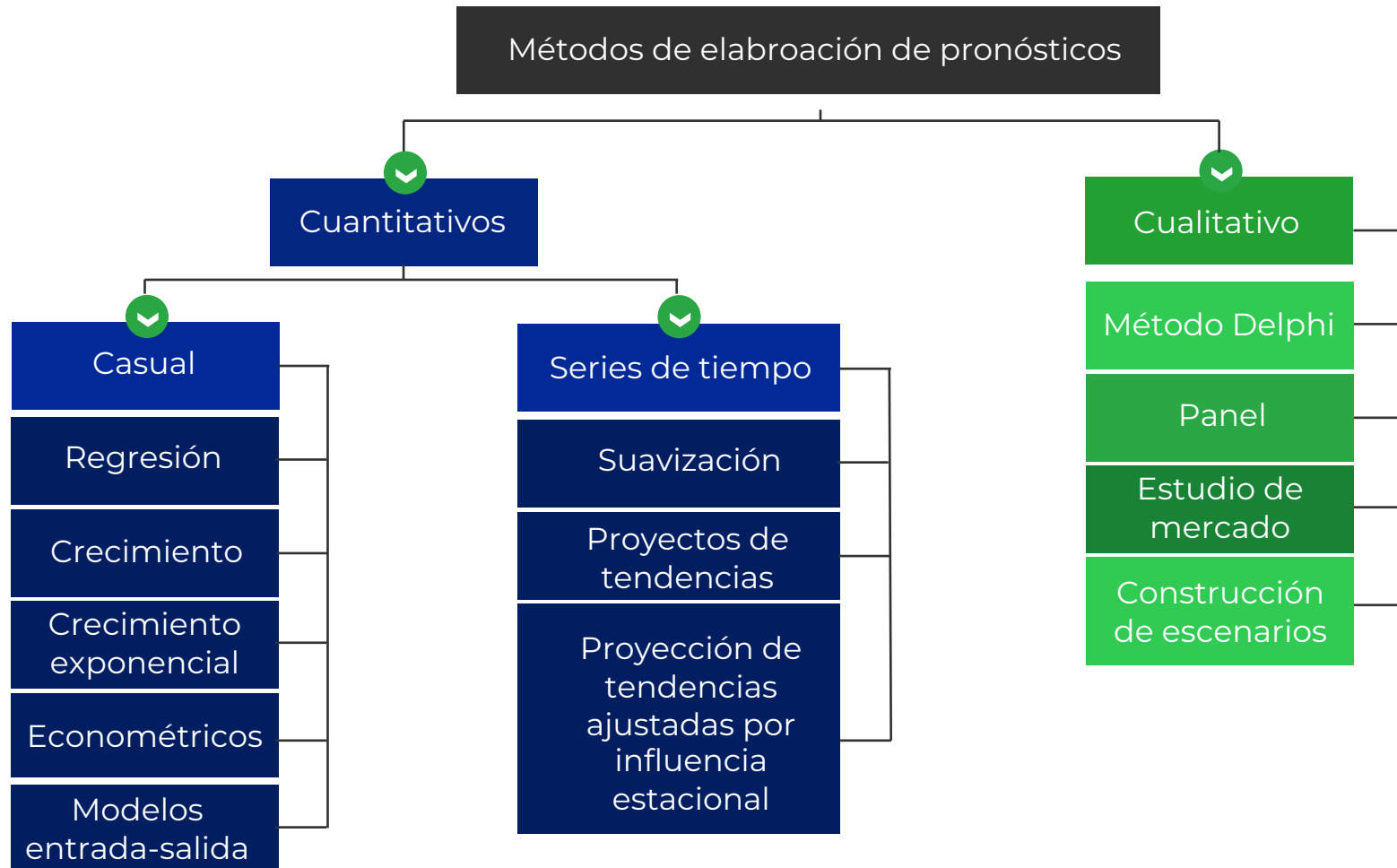
En ellos se expresará la estimación de los bienes y derechos de la empresa, así como las posibles obligaciones con terceros o accionistas.





7.2 Métodos de pronóstico

La planeación que utiliza **pronósticos** es un proceso fundamental para el desempeño adecuado de la empresa. Al disminuir el factor de incertidumbre podrás planear a largo plazo y asegurar la sustentabilidad de la empresa. Existen diversos métodos para la elaboración de pronósticos.





7.3 Criterios para elegir el método de pronóstico

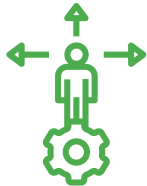
Hay diversos aspectos a considerar para elaborar un pronóstico:



Propósito. Debe existir una definición clara del propósito del pronóstico, es decir, qué se pretende lograr.



Personal especializado. Se requiere que el personal que elabora el pronóstico se encuentre capacitado en la elaboración del mismo.



Oportunidad de los resultados. Debe generar pronósticos oportunos que resulten útiles para la toma de decisiones.



Comprensibilidad. Quien elabore los pronósticos debe entender los supuestos, y las ventajas y desventajas de cada método, para que se puedan utilizar de manera correcta y confiable los datos estimados.



Flexibilidad. Debe adaptarse a los cambios que ocurran en el ambiente de los negocios, así como cualquier información pública disponible. Se deben comparar los resultados pronosticados con los reales, para en su caso, realizar las adecuaciones correspondientes.



¿Qué criterios considerarías para elegir el método de pronóstico más adecuado en una empresa hotelera?





Como puedes ver, los pronósticos se han convertido en una técnica central dentro del proceso de planeación. Los utilizan las grandes corporaciones, así como las pequeñas y medianas empresas. La predicción del consumo de los insumos dentro de las empresas industriales comerciales y de servicio es vital para el buen funcionamiento. Su uso dentro de las empresas es muy amplio y se puede dar en todas las áreas; ¿ya has considerado de qué manera puedes utilizar los pronósticos en tu quehacer cotidiano? El proceso de elaborar pronósticos dentro de la empresa disminuye el factor de incertidumbre en el comportamiento de las variables a utilizar, por lo que se puede usar en todas las fases de la operación del negocio, permitiendo realizar una toma de decisiones asertiva.



- Alemán, M., y González, E. (2004). *Modelos Financieros en Excel*. México: Compañía Editorial Continental.
- FEMSA. (2019). *Informe anual-FEMSA COMERCIO*. Recuperado de <https://femsa.gcs-web.com/static-files/8a65c740-92df-4861-92f6-b3a2a60bb80b>
- Ross, S. Westerfield, R., y Jordan, B. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas* (11ª ed.). México: McGraw-Hill.

