

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
ESCUELA SUPERIOR DE ATOTONILCO DE TULA



# Contabilidad Básica

*Inteligencia de Mercados*

**Área Académica: Inteligencia de Mercados**

**Tema: Planeación Estratégica**

**Profesor (a): Fidel Hernández López**

**Periodo: Enero-Junio 2014**

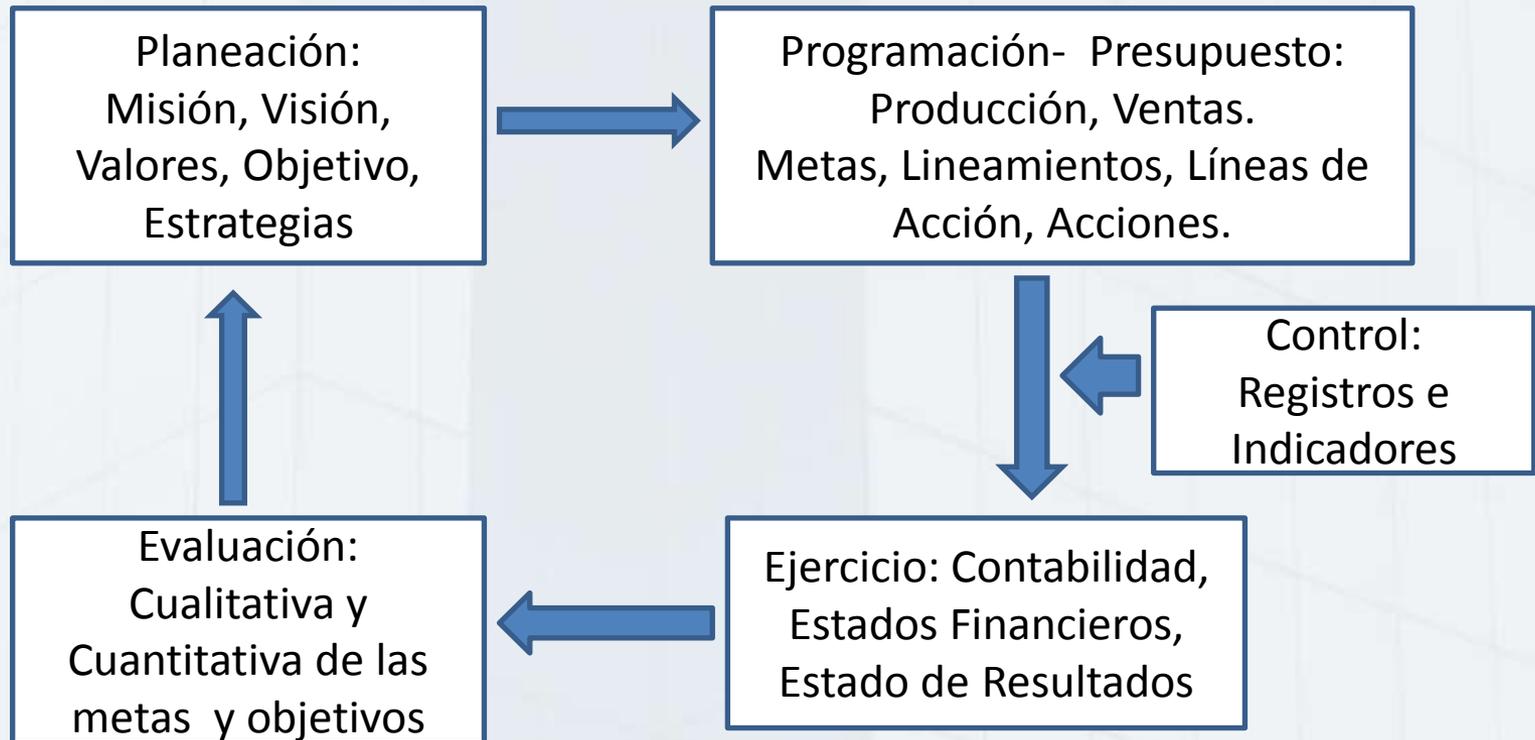
**Palabras clave: Planeación, Programación,  
Presupuestación, Ejercicio, Evaluación, Control y  
Punto de Equilibrio.**



# Abstract / Resumen

- La planeación estratégica, ésta sustentada por la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, evaluación y punto de equilibrio, es la estructura básica de la administración en donde se asienta cualquier plan de negocios. La cimentación es a la construcción como la planeación estratégica es a la administración.





### **Instrumentos:**

- Clasificador por Objeto del Gasto
- Formatos
- Adquisiciones
- Almacenes e inventarios
- COSTOS
- Punto De Equilibrio





Planeación y Capacitación  
Siglo XXI, S.C.

# Taller de Planeación, Programación, Presupuesto, Ejercicio, Control y Evaluación



# ¿Qué significa planear?



- Significa, decidir, en el presente, las acciones que habrán de ejecutarse en el futuro, con el fin de cumplir los objetivos previamente establecidos (T. Miklos, 2007)



# ¿Por qué se debe planear?

- Tener capacidad del prevenir, predecir, preparar, etc.; esto es tomar decisiones y adoptar posiciones previas a las situaciones problemáticas.



# Importancia de la Planeación



**LA PLANEACION.-** determina los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

Para un grupo de personas es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar, el siguiente paso es alcanzarlos.



## Interrogantes de la planeación:



**¿Que trabajo debe hacerse?**

**¿Cuándo y como se hará?**

**¿Cuales serán los componentes necesarios del trabajo?**

**¿Las contribuciones y como lograrlos?**



- En esencia, se formula un PLAN o un patrón integrando que determina las futuras actividades, con la facultad de prever y visualizar, el propósito de ver hacia delante.



# Actividades de la Planeación

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.



# Actividades de la planeación

- Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios, nuevos y mejores formas de desempeño del trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticiparse a los futuros problemas.
- Modificar los planes, con base en los resultados del control.



# Elementos Fundamentales de la Planeación

## Misión:

- Encargo, poder, facultad que se da a una persona particularmente por un gobierno o autoridad para ir a desempeñar algún cometido. **Ej: Ser una empresa competitiva con sus productos y servicios...**

## Visión:

- Dejarse llevar por la imaginación, creyendo ver en el futuro, lo que no hay en el presente. **EJ: Ser líderes en el mercado...**

## Objetivo:

- Finalidad, propósito, punto al que va dirigida una cosa, el blanco. **EJ: Ser la empresa número uno en el mercado...**



# Elementos Fundamentales de la Planeación

## Metas:

- Fin que se pretende alcanzar.

**Ej: Las que se establezcan con la capacidad instalada...**

## Valores:

- La filosofía de la empresa.

**Ej: Honestidad, limpieza, lealtad...**

--Diccionario Santillana del Español, Libros del Rincón, México, 2002



# Elementos Fundamentales de la Planeación

## Políticas:

- Forma de actuar de una persona o entidad en un asunto o campo determinado y conjunto de orientaciones que rigen esa actuación. **Ej: Mejora por siempre en todas sus acciones ...**

## Estrategias:

- Plan o habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el fin que se propone. **Ej: Capacitación continua de los recursos humanos...**

## Lineamientos:

- Rasgo característico de algo. **Ej: Superación de sus planes y programas...**



# Elementos Fundamentales de la Planeación

## Líneas de acción:

- Conjunto de acciones determinadas que llevan a un fin. **Ej: Programas de mejora continua...**

## Acciones:

- La facultad de actuar o hacer alguna cosa. **Ej: Planes y programas de innovación...**

--Diccionario Santillana del Español, Libros del Rincón, México, 2002



# ¿Qué se puede planear?

- La planeación afecta todas las actividades de los hombres y las mujeres.
- Se puede planear un viaje, un aprendizaje, una tarea, la fabricación de un artículo, etc.





DAD AUTO  
CUELA SU



# Beneficios de la planeación

- Disminuir gastos y abatir costos.
- Mayor eficacia en el cumplimiento de:
  - Las metas.
  - Los objetivos.
  - La producción.
  - Las ventas.
- Resultado: Mayores Utilidades



Tema / Subtema

# Programación





Planeación y Capacitación siglo XXI, S.C.

Planeación y Capacitación,  
Siglo XXI, S.C.



# Taller de Programación



# Definición de Programación

Plan, proyecto o declaración de lo que se piensa realizar, con respecto al tiempo.



# ¿Dónde se inicia el proceso de programación?

- Inicia con la definición de políticas de acción a corto y mediano plazos, la empresa.



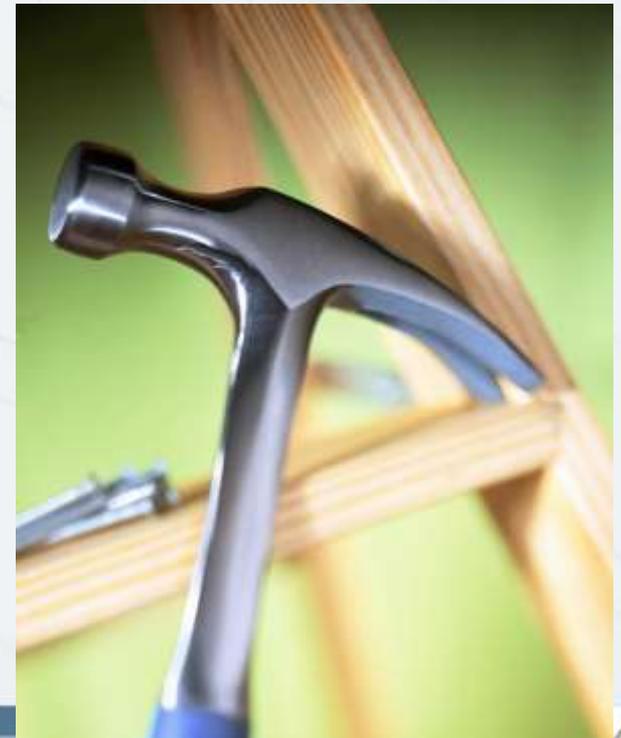
# ¿Qué determina la programación?

- Determina los programas y subprogramas que sustentarán la jerarquización de prioridades de la empresa y la programación estratégica.



# ¿Qué incluye la programación?

- Incluye la definición de proyectos que mejoren la operación del área donde se requiere.
- La asignación del gasto se realizará de acuerdo con la programación.



# ¿Cual es la función de la empresa con relación a la programación?

- Ejecutar la programación de acuerdo con el modelo de planeación.



# ¿Quiénes realizan la programación?

- Las personas que están al frente del área de planeación en una empresa, conjuntamente con los directivos y todos los jefes que están a la cabeza de cada área de producción, ventas, compras, administración, etc., que forman parte de toda la estructura organizacional.



El resultado de los modelos de demanda y oferta micro y macroeconómicos constituyen el instrumento para la programación.

Modelos	Objetivo	Alcance
De demanda	Facilitar la determinación de prioridades y metas	Analizar elementos componentes, características, propiedades y comportamiento  Conocer la forma en que se modifican los principios de la organización.
De oferta	Cuantificar recursos existentes y establecer actividades, rendimiento deseable y nivel de utilización de los recursos.	
Micro y Macroeconómico	Analizar el entorno económico y determinar variables sujetas a restricciones.	



Tema/ Subtema

Presupuesto





Planeación y Capacitación,  
Siglo, XXI, S.C.



# Taller de Presupuesto



# Definiciones de Presupuesto

- Cálculo anticipado de los ingresos y gastos de un negocio o actividad comercial: presupuesto de la empresa.



# ¿Que representa el presupuesto?

- El presupuesto representa el compromiso con la operación planeada, al asignar los fondos y recursos necesarios para financiar el ejercicio de la programación.



# ¿Cual es el punto de partida del presupuesto?

- El punto de partida es el programa-presupuesto, que se deriva del análisis de la congruencia y la concertación programática.



# ¿Como se inicia el ejercicio presupuestal?

- El ejercicio presupuestal se inicia con el análisis de las metas expresadas en unidades monetarias requeridas, de acuerdo con los objetivos proyectados en el mediano plazo, que ya se encuentran definidos para el corto plazo.



# Presupuesto Base Cero

- Es una técnica que permite identificar y evaluar detalladamente todas las actividades alternativas y los costos necesarios para realizar los planes, y esta compuesto por dos pasos:
  - 1.- Preparación de “Paquetes de decisión”
  - 2.- Clasificación de los “Paquetes de decisión”



# Paquetes de decisión

Proporciona información completa sobre cada actividad, función u operación para que la dirección pueda evaluarla y compararla con otras actividades, esta información incluye:

- Propósito (metas u objetivos)
- Consecuencias que trae el no adoptar la actividad propuesta.
- Medida de rendimiento.
- Otros posibles cursos de acción.



# Clasificación de los paquetes de decisión

- ❑ Costos y beneficios.
- ❑ Proporciona a la gerencia una técnica con la que se pueden asignar los recursos.

¿Cuanto debemos gastar?

¿En que debemos gastar?



# Presupuesto Base Cero

**Planeación:**  
Establecer planes y programas. Fijar los objetivos y metas. Tomar decisiones sobre política básica.

**Presupuesto base cero:**  
Identificar y evaluar detalladamente todas las actividades y costos necesarios para realizar los planes.

**Evaluación:**  
Comparar el presupuesto con el plan. Determinar las alternativas entre metas y costo.

Presupuesto y plan de operaciones .

Revisiones



# Presupuesto Base Cero

<b>Nombre del paquete:</b> Planeación Producto XY (1 de 3)	<b>Generador de Paquete:</b> Jorge X	<b>Clasificación:</b> 2
---	---	----------------------------

## **a).- Definición del PROGRAMA Y METAS**

**Proporcionar un nivel mínimo de esfuerzo de planeación para 1,000 tons. de cal.**

**Mantener la producción actualizada y las relaciones de embarques.**

**Proporcionar informes de inventario de productos terminados diariamente, y reportes del nivel de inventario de productos en proceso cada tercer día.**

**Llevar un sistema de inventario continuo de las materias primas (computarizado) para mantener un nivel suficiente de material para dos semanas a la mano y contar con pedidos bisemanales.**



## Paquete de decisión I

<b>b).- MEJORAS QUE SE INCLUYEN</b>	<b>Reducir las horas extra de trabajo y el esfuerzo de oficina para llevar el sistema de inventario continuo.  Reemplazar personal profesional por empleados de oficina.</b>			
<b>BENEFICIOS: Actividad que se requiere para sostener un mantenimiento mínimo de la función de planeación para poder entregar los productos a tiempo.</b>	<b>Razones de operación:</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
	<b>\$Mensual planeación</b>	<b>3.75</b>	<b>3.60</b>	<b>5.25</b>
	<b>Prom. Inventario/ mensual</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
	<b>Costo del paquete, inventario.</b>	<b>.30%</b>	<b>.33%</b>	<b>.21%</b>
	<b>Costo del paquete</b>	<b>.90%</b>	<b>1.1%</b>	<b>.75%</b>



## Paquete de decisión I

- **c).- Alternativas y consecuencias**
  - La eliminación del experto en planeación haría que el supervisor de línea hiciera su propia planeación (con un costo incremental de cero por concepto de supervisión), pero el inventario excesivo, la ineficiente producción y el retraso de los envíos darían como resultado una pérdida excesiva de ventas.
  - Combinar la planeación de producción de los departamentos X, Y y Z.
  - Paquete 2 de 3 (\$ 15,000): agregar nuevamente el experto en planeación a largo plazo.
  - Paquete 3 de 3 (\$ 15,000): agregar un analista en investigación de operaciones.



## Paquete de decisión I

d).- Recursos Gastos/ Personal	2003	2004					2005					06- 07
	Total	1er Trim.	2° Trim	3er Trim	4° Trim	Total	1er Trim.	2° Trim	3er Trim	4° Trim	Tot al	Total
<b>Bruto</b>	45	13	16	16	15	60	11	11	12	11	45	15
<b>Neto</b>	45	13	16	16	15	60	11	11	12	11	45	15
<b>No Exento</b>	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	(1)
<b>Exento</b>	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2
<b>cc 205</b>	<b>Organización: Planeación FHL</b>			<b>División: Cal hidratada</b>			<b>Preparado por:</b>			<b>Fecha:</b>		



# Presupuesto por Programas



# Presupuesto por Programas

- Es una técnica que permite establecer el plan operativo a corto plazo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la empresa mediante el establecimiento de metas específicas y el cálculo de los recursos económicos.

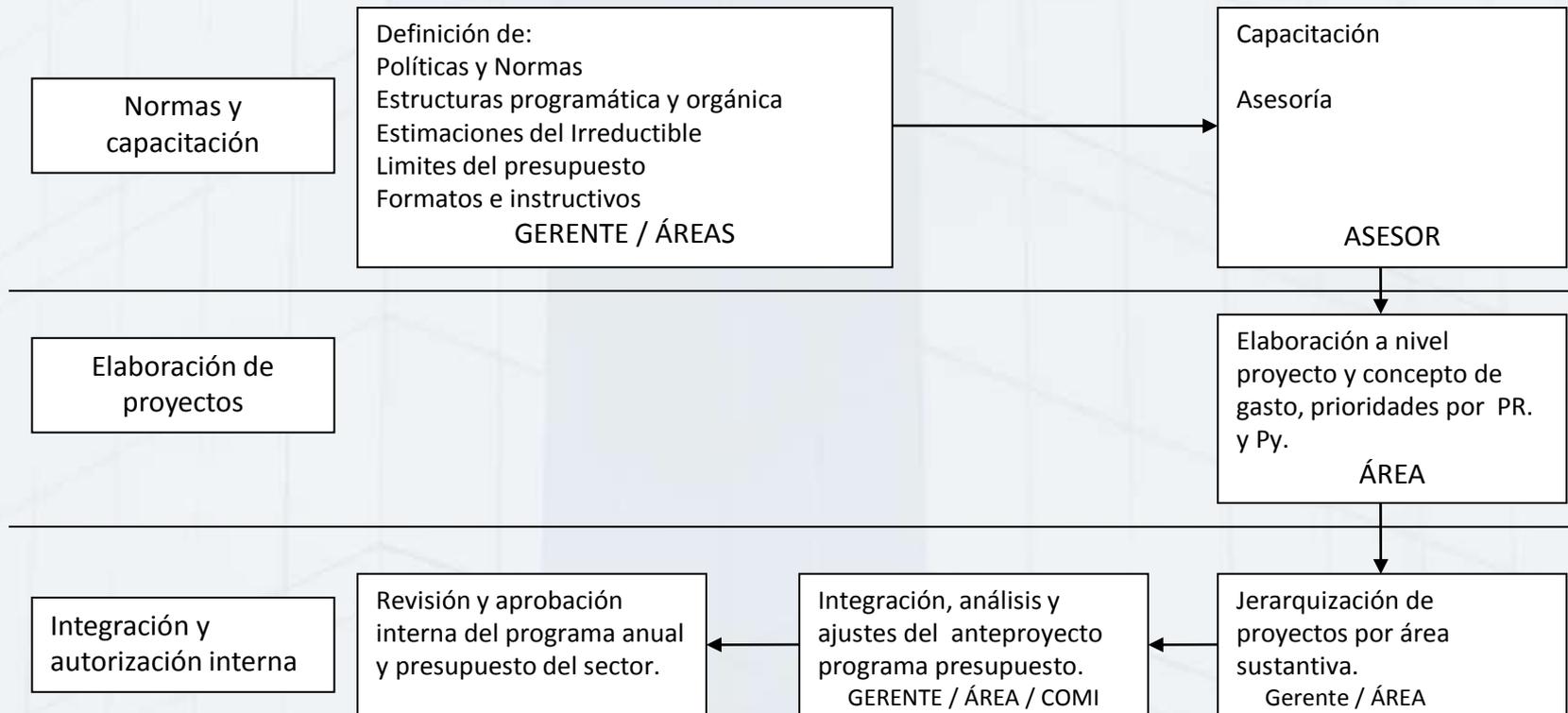


# Presupuesto por Programas

- Es el mecanismo para medir en forma permanente los logros alcanzados y compararlos con los previstos; si se encuentran diferencias no tolerables entre lo deseado y lo logrado, deberán identificarse las causas para corregirlas, estas correcciones permitirán realizar mejor la planeación para el nuevo ciclo.



## Formulación del presupuesto por programas



# 1.- Formulación del presupuesto por programas

- a).- Normas y capacitación.
- b).- Integración del anteproyecto programa- presupuesto.
- c).- Estudio, discusión del anteproyecto, ajustes.
- d).- Autorización del presupuesto.



## 2.- Reprogramación

- a).-Distribución específica del presupuesto, ajuste de metas por proyecto.
  
- b).-Modificaciones programáticas y presupuestarias.



## 3.- Operación

- a).-Ejercicio presupuestal.
- b).- Ejecución de actividades (Metas y Objetivos).



## 4.- Control

- a).- Registros.
- b).- Indicadores.

## 5.- Evaluación

- a).- Cualitativa
- b).- Cuantitativa
- c).- Determinar desviaciones.
- d).- Investigación y análisis de las desviaciones



# Ejercicio

- El ejercicio del programa presupuesto lo lleva a cabo el área de contabilidad donde se hacen los registros contables de los gastos de las diferentes áreas: Explotación, Producción, Mantenimiento, Compras, Administración, Sueldos, etc., además se registra el avance de las metas de: producción y ventas, etc.



# Tema / Subtema

# Evaluación





Planeación y Capacitación siglo XXI, S.C.

Planeación y Capacitación,  
Siglo XXI, S.C.



## Taller de Evaluación



# Definiciones de Evaluación

- Cálculo, valoración de una cosa: evaluación de los beneficios, de los conocimientos, etc.
- Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc.



# Características del proceso de evaluación

- 1.- Divergencia entre lo que sucede y lo que se plantea, y permite que se determinen las responsabilidades.
- 2.- Muestra las deficiencias del modelo, en el diagnóstico, en la formulación de los lineamientos de políticas, en la elaboración de los programas o en prioridades de la presupuestación.
- 3.- Resalta los aspectos que deben corregirse.
- 4.- Reúne las modificaciones de política que experimenta la institución.
- 5.- Incorpora los ajustes a los subsistemas y al modelo de planeación.
- 6.- Regula e integra las innovaciones que surgen de la operación.



# La evaluación se finca en preguntas, como:

- Como funciona este programa?
- Porque funciona o no funciona?
- Para quién y bajo que circunstancias?
- Cuál fue el proceso de desarrollo e instrumentación?
- Cuáles fueron los obstáculos que se encontraron a los largo del camino?
- Qué significado tienen las experiencias para los involucrados?
- Que relación existe entre lo observado y los logros esperados?
- Qué lecciones se aprendieron acerca del desarrollo e instrumentación, éxito y obstáculos del programa?
- Dentro del programa, cuáles son los efectos difíciles de medir (aquellos no fácilmente cuantificables)?
- ¿Como podemos comenzar a documentar con eficiencia estos efectos?



# El proceso de evaluación se da en dos vertientes

- El análisis:
  - Se debe a una racionalidad administrativa, se evaluará la eficiencia y eficacia de los elementos del modelo.
- La medición:
  - Responde a una racionalidad política, se hacen coincidir los medios administrativos (eficiencia y eficacia) con los fines políticos.



# Los resultados de la evaluación:

- Retroalimentan los procesos de los subsistemas que constituyen el modelo de planeación interactiva, por medio de informes ordinarios.
- Los informes por excepción se derivan de los problemas de carácter específico, tienen como objetivo retroalimentar algún subsistema en particular, así como la etapa o fase de ejecución donde surge el problema.



# El control:

- Es el conjunto de tareas que se derivan del seguimiento y la supervisión permanente que se realiza en forma complementaria a los procesos de evaluación.
- Este proceso no sólo es útil para evitar errores o desviaciones, también permite que se tomen con rapidez y oportunidad medidas necesarias de corrección y regulación; asimismo, propone ajustes de políticas ante condiciones cambiantes.



# El control:

- El inicio del control es paralelo a la instrumentación del modelo de planeación.
- El control se basa en instrumentos que surgen del esquema interactivo y se encuentra vinculado con el sistema de información.
- El control parte del conocimiento y adecuación del plan institucional y del programa- presupuesto, ya que el dominio de objetivos, acciones y metas le permiten reorientar el presupuesto.



# Bondades del Sistema

Las bondades del sistema de planeación, programación, presupuestación, ejercicio, evaluación y control son:

- Control del gasto.
- Cuánto dinero se debe gastar.
- Detección de:
  - Altos gastos por rubro.
  - Altos gastos por área.
  - Fugas de dinero.
- Donde y como se pueden gastar más eficazmente los fondos.
- Mayor eficiencia:
  - Eficiencia del gasto.
  - En el cumplimiento de las metas.
- En el cumplimiento de los objetivos.
- En el cumplimiento de la producción.
- En el cumplimiento de las ventas.
- Mayor utilidad.
- Racionalizar los gastos.
- Reducción de:
  - Costos.
  - Operaciones actuales para poder financiar nuevos programas de mayor prioridad.



# Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1978) Un concepto de planeación de empresas. México: Limusa.
- Coordinación de Estudios y Proyectos “Cuadernos Técnicos de Planeación” (Presupuesto por Programas) Vol. 1 N° 5, Ed. S.S.A, México, 1984.
- Manual de Evaluación W.K. Kellog. Internet:<http://www.kkf.org>
- Martínez Villegas, Fabian, “Planeación Estratégica Creativa para la Crisis”, Editorial PAC, S.A. de C.V., México, 1986.
- Miklos, Tomás y María Elena Tello, “Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro”, Centro de Estudios Prospectivos /Fundación Javier Barros Sierra, A.C./Limusa, México 1999.
- Peter A. Pyhrr “Presupuesto Base Cero”, Ed. Limusa, México, 1983.
- Prawda, Juan, “Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México”, Ed. Grijalbo, México, 1986.
- Ruiz Cantisani, María Ileana, “Sistema de Planeación para Instituciones Educativas”, Ed. Trillas, México, 2000.
- Sanders, James R. “Estándares para la Evaluación de Programas” Ed. Mensajero, España, 1998.
- Sistema Nacional de Planeación Democrática.- [www.eumed.net/libros/2006b/voz/1g.htm](http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/1g.htm) - 13k
- Steiner, George A. “Planeación Estratégica” Ed. Cecsca, México, 1988.





Planeación y Capacitación,  
siglo XXI, S.C.

## Punto de Equilibrio



AD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
ESCUELA SUPERIOR DE ATOTONILCO DE TULA



## Definición de Punto de Equilibrio

- Es un instrumento útil en los negocios, debe ser considerado como un medio para formar la política administrativa y no un sustituto de la misma.

Se manifiesta de la siguiente manera:

Los ingresos se igualan con los gastos en un aumento del volumen de ventas mínimo, aumentan las utilidades.



# Definición de Costo



- “Es el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar, a cambio de bienes o servicios que se adquieren.”

GARCÍA COLÍN, Contabilidad de costos

- “Son la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo.”

DEL RIO GONZALEZ, Costos I



# Definición de Gasto

- “Comprende todos los costos realizados que pueden deducirse de los ingresos. En un sentido más limitado, la palabra gasto se refiere a gastos de operación, de ventas o administrativos, a intereses y a impuestos.”



JAMES A. CASHIN, Contabilidad de costos



# Diferencias entre costos y gastos

## ✓ Costos

- Es el valor monetario de los recursos aplicados a la función de la producción; como es la materia prima directa, mano de obra directa y los cargos indirectos.
- Estos costos se incorporan a los inventarios de materias primas, producción en proceso y artículos terminados, y se reflejan dentro del Balance General.



# Diferencias entre costos y gastos

## ✓ Gastos

- Son los que se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados.
- Se relacionan con las funciones de distribución, administración y financiamiento de la empresa.



# Diferencias entre costos y gastos

## ✓ Costos capitalizables

- Son aquellos que se capitalizan como activo fijo o cargos diferidos y después se deprecian o amortizan a medida que se usan, dando origen a cargos inventariables (costos) o del periodo (gastos).



# Variables de los costos

- ✓ Los costos constantes (fijos y regulados) son aquellos que normalmente no varían en relación a la producción, éstos se modifican cuando hay un cambio en la situación que los origina. Ejemplo: Energía Eléctrica, Agua, Renta, etc.
- ✓ Los costos variables son los que están en función directa, y generalmente proporcional al volumen de la producción y las ventas. Ejemplo: Mantenimiento, Soldadura, etc.



# Variables de los costos

- ✓ Los costos semifijos forman el grupo especial de costos, integrado por gastos que son fijos, hasta determinado volumen de actividad. Ejemplo: Diesel, Gasolina, etc.
- ✓ Los costos regulados son los gastos que se caracterizan por la situación intermedia que presenta. Ejemplo: Cursos de Capacitación, Eventos Sociales, etc.



# Determinación de los costos variables

- ✓ Los costos, inicialmente, no rinden relaciones estrechas con una base variable; los costos de fabricación pueden no tener una estrecha relación con las ventas, debido a la naturaleza temporal o estacional de la industria, y la necesidad de acumular inventario durante ciertos períodos.
- ✓ Las empresas encuentran conveniente usar el valor de mercado de sus productos como base general para determinar la variabilidad de costos.



# Bases para elaborar la Gráfica del Punto de Equilibrio.

- 1.- Al trazar la gráfica de ventas, se obtiene la línea de los ingresos por ventas, así representada se puede comparar con otra línea que indique los costos totales.
- 2.- Al trazar la gráfica de los costos fijos y variables, se obtiene la línea de los costos totales.
- 3.- El punto donde se cruzan las líneas de ventas y costos totales, se denomina “Punto de Equilibrio”.

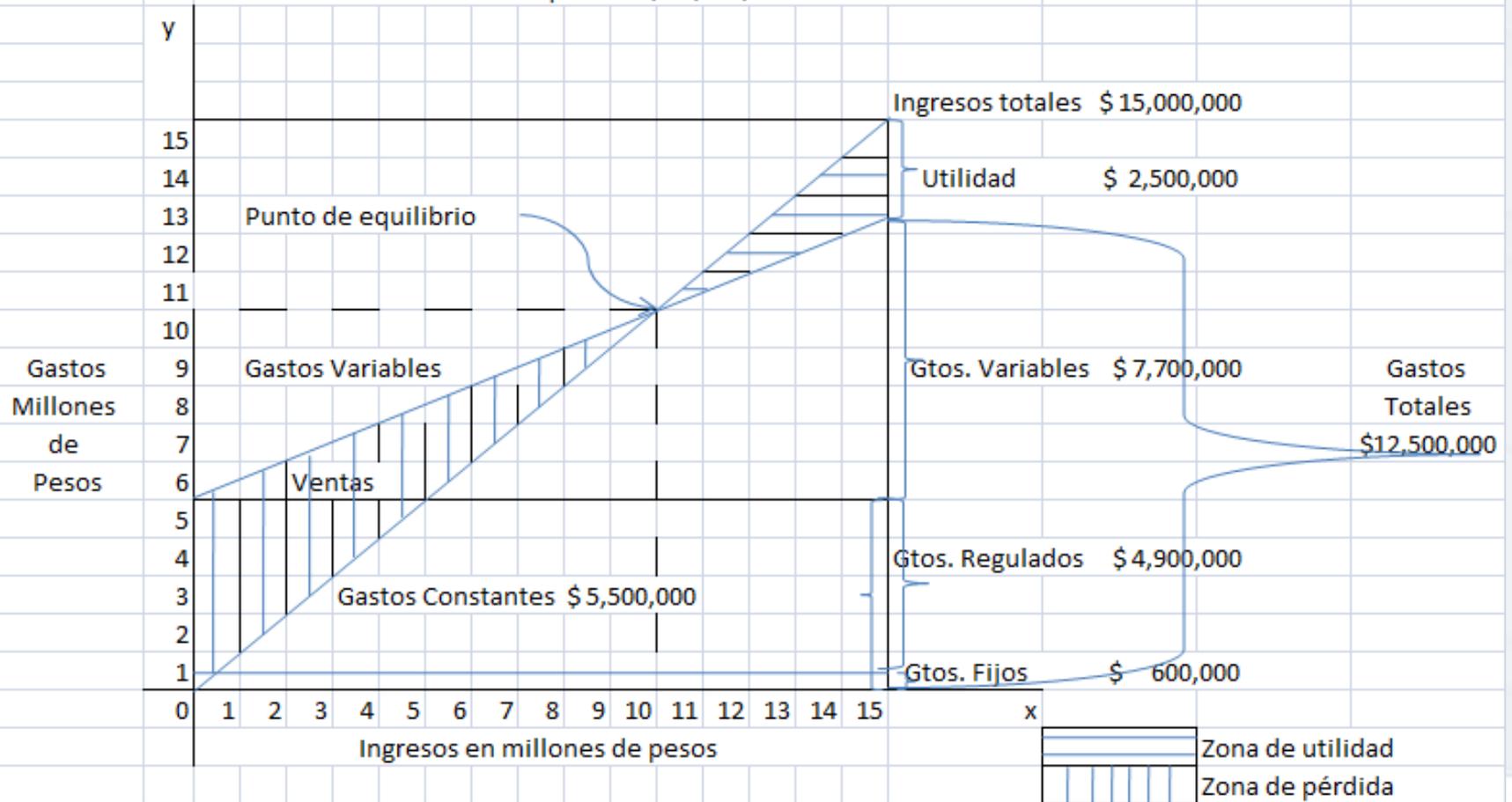


- 4.- La intersección de la línea de ventas y costos totales, representará el momento donde la empresa no obtiene, ni utilidades, ni pérdidas.
- 5.- El objeto del punto de equilibrio, es la aplicación de tantas veces como tipos o líneas de productos se manejen.
- 6.- Si el punto de equilibrio se obtiene de los datos de un Estado de Resultados, es histórico el documento, es hipotético si parte de un Estado de Resultados Presupuestado.



## GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNA EMPRESA

Punto de equilibrio \$ 10,318,949.34



# Variación del punto de equilibrio y las utilidades. las causas:

- **Cambios en los precios de venta. Cambian las utilidades, el punto de equilibrio y la tasa del ingreso marginal.**
- **Cambios en los Costos Fijos. Afectan a las utilidades y al punto de equilibrio, pero la tasa del Ingreso Marginal permanece constante.**



➤ **Cambios:**

En el conjunto de productos. La utilidades, el punto de equilibrio, y la tasa del ingreso marginal, todos pueden variar. Esto sugiere elaborar gráficas del punto de equilibrio por producto.

➤ En la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales. En este caso varían las utilidades, el punto de equilibrio y la tasa de ingreso marginal.

➤ En el volumen. Afectan directamente a las utilidades, sin cambiar el punto de equilibrio y al tasa de ingreso marginal.



La dirección toma decisiones con el punto de equilibrio.

**a).- Por expansión de la planta.**

- **Las gráficas del punto de equilibrio pueden emplearse para revelar el efecto de un cambio auténtico o propuesto en las condiciones de operación, esto puede ilustrarse mostrando el impacto de la expansión de la planta sobre costo, el volumen y las utilidades.**



La dirección toma decisiones con el punto de equilibrio.

**b).- Cierre de la planta.**

- Si el punto de equilibrio está a nivel de 25 millones en ventas, y el punto de cierre está a un nivel más bajo, 10 millones en ventas; si la empresa opera a cualquier nivel inferior al de 10 millones en ventas, los costos variables (vivos) excederán a los ingresos, es mejor cerrar la empresa .



La dirección toma decisiones con el punto de equilibrio.

**c).- Rentabilidad del producto.**

- **Cuando los costos fijos se identifican directamente con cada línea de producto, se obtienen resultados mucho más precisos sobre la rentabilidad del mismo.**



La dirección toma decisiones con el punto de equilibrio.

**d).- Cambio de precios.**

- **Un cambio en el precio del producto, suponiendo que la demanda es elástica en lo que se refiere al precio, afecta el número de unidades vendidas, las utilidades y el punto de equilibrio.**



La dirección toma decisiones con el punto de equilibrio.

**e).- Mezcla en la venta de productos.**

- **Una empresa puede aumentar el margen de contribución, así como las unidades de sus productos, y bajar el punto de equilibrio, mediante la mezcla de los productos que vende, vendiendo proporcionalmente más de los productos que tienen el margen de contribución más alto en relación al precio.**



# Efecto de las decisiones de la Dirección en el punto de equilibrio.

- a).- Aumento en la capacidad de la planta.
- La nueva capacidad tiene costos variables menores, debido a mejoras en la distribución de la maquinaria, equipo que ahorra trabajo y otros adelantos técnicos, este hecho puede ser parcial o compensar el efecto de mayores costos fijos en el punto de equilibrio y el efecto sobre las utilidades, aumenta.



# Efecto de las decisiones de la Dirección en el punto de equilibrio.

## b).- Reemplazo de planta y equipo obsoleto.

- La razón para la obsolescencia será el desarrollo de un nuevo equipo que tenga menores costos variables, el efecto en el punto de equilibrio es probablemente nulo, o una disminución se refleja en mayores utilidades, esto se debe a la disminución de los costos variables y un punto de equilibrio más bajo.



# Efecto de las decisiones de la Dirección en el punto de equilibrio.

c).- Producción de lo que se compraba.

- Si se puede utilizar la capacidad disponible, el efecto repercute exclusivamente en los costos variables, que tienen una influencia directa en el punto de equilibrio.



# Efecto de las decisiones de la Dirección en el punto de equilibrio.

d).- Compra de lo que se fabricaba.

El efecto de compra depende de la magnitud real de los costos que pueden eliminarse, la mayoría de los costos fijos permanecen constantes, si es posible vender algunas inversiones, entonces los costos variables pueden cambiar de dirección y el efecto en el punto de equilibrio en las utilidades brutas pueden ser positivas o negativas, coincide con las ventas de equipo y del aumento en los costos variables.



# Efecto de las decisiones de la Dirección en el punto de equilibrio.

- e).- Decisión de retener trabajadores calificados en épocas desfavorables.
- Algunos costos variables se han convertido en fijos, entonces el punto de equilibrio de fábrica sube.



# Efecto de las decisiones de la Dirección en el punto de equilibrio.

f).- Tiempo extra para aumento de la capacidad.

- Los costos variables aumentan, el punto de equilibrio se eleva, probablemente el volumen se incrementa, y el efecto en las utilidades dependerá de las relaciones entre las pendientes al principio y al final de la línea de los costos totales y de la magnitud de la ganancia real en el volumen.



# Referencias bibliográficas

- Sistema Nacional de Planeación Democrática.-  
[www.eumed.net/libros/2006b/voz/1g.htm](http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/1g.htm) -  
13k
- Steiner, George A. “Planeación Estratégica” Ed.  
Cecsa, México, 1988.



# Cursos extracurriculares básicos:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo.
- Toma de decisiones.
- Técnicas de negociación.
- Técnicas de persuasión.
- Hablar en Público.

Programa Educativo. Fidel Hernández López



# Tema/ Subtema

Área Académica: Inteligencia de Mercados

Tema: Cursos extracurriculares básicos

Profesor (a): Fidel Hernández López

Periodo: Enero-Junio 2014

Palabras clave: Liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, técnicas de negociación, técnicas de persuasión y hablar en público.



# Abstract / Resumen

En toda empresa un gerente debe tener las siguientes características fundamentales : Ser un líder, saber trabajar en equipo, tomar decisiones, dominar las técnicas de negociación y persuasión, así como hablar en público.

