

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

*C.S.H.*

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**TESIS**

*//* **“LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA EN EL DESARROLLO  
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA”** *//*

**QUE PRESENTAN PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**CORTES CAMACHO ALBERTO**

**GARCIA LOPEZ RAMON**

**MORENO OSORNIO MARIO**

**PLASCENCIA ELIZALDE RODOLFO**

**ASESOR:**

**DR. RAUL CORNEJO LOPEZ**

*OCTUBRE 1994.*

## INDICE

	pag.
<b>INTRODUCCION.</b>	4
<b>1. OBJETIVO.</b>	14
1.1. OBJETIVO GENERAL.	15
1.2. OBJETIVOS PARTICULARES.	16
1.3. HIPOTESIS.	17
<b>2. MARCO TEORICO.</b>	19
2.1. LA EMPRESA: ANTECEDENTES, CONCEPTO Y GENERALIDADES.	20
2.2. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.	22
2.3. DIRECCION ESTRATEGICA.	24
2.3.1. MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.	26
2.3.2. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.	29
2.3.3. ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER.	33
2.3.4. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.	43
2.4. FINANZAS.	46
2.4.1. ACTIVIDADES PRINCIPALES.	46
2.4.2. INTERRELACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION-FINANZAS.	46
2.4.3. CONTABILIDAD.	49
2.4.4. INFORMACION FINANCIERA.	50
2.4.5. TECNICAS DE ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA.	55
2.5. PLANEACION FINANCIERA.	61
2.5.1. ESTRUCTURA FINANCIERA.	77
2.5.2. PUNTO DE EQUILIBRIO.	81
2.5.3. PUNTOS DE INDIFERENCIA.	85
2.5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.	87
2.5.5. FINANCIAMIENTOS.	91
2.6. APERTURA COMERCIAL.	99
2.6.1. TRATADO DE LIBRE COMERCIO.	100
2.6.2. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ANTE EL MERCADO EXTERIOR.	115
2.7. ASOCIACION DE EMPRESARIOS DE IZTAPALAPA.	119

<b>3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.</b>	122
3.1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.	123
3.2. FUENTES DE INFORMACION.	125
3.3. DEFINICION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.	127
<b>4. PRESENTACION DE RESULTADOS.</b>	128
<b>5. CONCLUSIONES.</b>	191
5.1. CONCLUSION GENERAL.	192
5.2. CONCLUSION DE HIPOTESIS.	196
5.3. CONCLUSIONES ADICIONALES.	206
<b>6. RECOMENDACIONES.</b>	208
<b>7. METODOLOGIA PROPUESTA.</b>	213
<b>8. NOTAS BIBLIOGRAFICAS.</b>	242
<b>9. ANEXOS.</b>	244
9.1. CUESTIONARIO.	245
9.2. GLOSARIO.	251
<b>10. BIBLIOGRAFIA.</b>	257

## **INTRODUCCION.**



## INTRODUCCION.

El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de identificar en que grado la planeación financiera es relevante ante la etapa de transición político, económica y social que está sufriendo el país, y en forma paralela como se ven afectadas la pequeña y mediana empresa ante los cambios originados como consecuencia de ello.

Dichos cambios se ven influenciados con la firma del Tratado de Libre Comercio, lo cual está obligando a los empresarios a prepararse de manera más eficiente para tener la capacidad de hacerle frente a dicha apertura comercial, elevando su nivel de productividad para poder ser más competitivos ante el ingreso de productos de Estados Unidos y Canadá.

No podemos excluir que la situación por la que atraviesa el país, trae como consecuencia una marcada incertidumbre en la población, repercutiendo en un bajo nivel del poder adquisitivo que se refleja en una disminución de los ingresos para los empresarios, afectando de manera tangible los ciclos de inversión, así mismo, se resaltan las causas principales que afectan a este tipo de empresas para la implantación y desarrollo de planes financieros ya que el objetivo principal de nuestro trabajo es el de “identificar la importancia y la aplicabilidad de la planeación financiera en la pequeña y mediana empresa y con base a esto determinar sus necesidades a fin de diseñar una metodología susceptible de aplicarse a este tipo de empresa”.

Es importante resaltar que los empresarios mexicanos cuentan con el respaldo del gobierno a través de diferentes instituciones de crédito (banca de desarrollo), cuya función sustantiva es el otorgar financiamiento, brindar asesoría financiera para el mejor aprovechamiento de éste y planes de capacitación; cabe mencionar que de igual forma la banca comercial cuenta con toda una gama de instrumentos financieros a los cuales el empresario puede tener acceso dependiendo de sus características y necesidades de financiamiento.

**Descripción del problema general.** Durante varias décadas las organizaciones mexicanas estuvieron tan protegidas, que poco se preocuparon por la calidad y la productividad, obteniendo como resultado una baja

competencia, tanto a nivel interno como externo; ineficiencia en la utilización de los recursos; y un mercado interno reducido, esto como consecuencia del bajo nivel del poder adquisitivo de los trabajadores.

A mediados de la década pasada, la economía mexicana inició la transición, de una estructura cerrada y controlada por disposiciones gubernamentales, a una abierta y controlada por las leyes del mercado.

Lo anterior cambia substancialmente, las claves del éxito empresarial, dejando atrás las prácticas administrativas que en aquellas circunstancias permitían únicamente sobrevivir a las empresas, para adaptar medidas de modernización, que conduzcan a elevar la calidad, incrementar la productividad y fortalecer la posición competitiva.

El problema del deficiente desarrollo en todas las áreas de la pequeña y mediana empresa tiene relación con los grandes eventos políticos que se han gestado con la culminación de la revolución mexicana hasta la actualidad. Es de gran interés analizar el impacto que sufre el ámbito económico como consecuencia de la vida política del país. Además, hay que sumar a éstos el atraso que se tenía como país (y actualmente se tiene), con respecto a las grandes potencias como son: Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania y Japón, lo cual los empresarios mexicanos no podían o no querían ver, y esta actitud de indiferencia o apatía repercutía directamente en las empresas ya que no vieron la importancia del control real de ellas para lograr alcanzar el desarrollo interior y como consecuencia de éste el exterior. Otro aspecto de mayor relevancia a considerar es la mala aplicación de la política fiscal del gobierno federal a la pequeña y mediana empresa, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), que influyó en el ya existente atraso, creando como consecuencia una mentalidad conservadora en los empresarios, pues sentían que era como un yugo que cada vez los asfixiaba más el tener que soportar la carga fiscal para mantener a flote (en gran medida) la economía del país. Cabe mencionar que la mala dirección de la política gubernamental generaba problemas serios y un ejemplo claro lo vimos en las empresas paraestatales que todo el tiempo trabajaron con números rojos, por estos motivos y otros más, los empresarios se vieron en la necesidad de buscar “salidas” para menguar el problema, siendo una de éstas, el tergiversar los objetivos de la contabilidad para su beneficio, auxiliándose de empleados poco preparados o profesionales que le registraran la contabilidad, falseando la información ante la S.H.C.P. pero, al mismo tiempo el empresario empezó a caer en su misma falsedad, pues con el tiempo ni él mismo conocía cual era la situación real de su empresa.

Ante ésta situación inaceptable, el gobierno federal reestructura su política económica y decide modificar la política fiscal para beneficiar a los productores en la integración total al T.L.C., para estar en condiciones ante Estados Unidos y Canadá.

Existen muy diversas causas en el fracaso de los negocios, para poder decir que la mayor de ellas es la inexperiencia o incompetencia de los administradores de las empresas, y en una mínima parte, la negligencia y fraudes.

La inexperiencia lleva consigo deficiencias en la administración de las empresas, siendo las principales:

a) Deficiencias de dirección:

-Toma de decisiones equivocadas.

-Falta de profesionalismo.

b) Carencia de productos competitivos.

c) Falta de políticas adecuadas de personal, de desarrollo de productos, de mercados y de canales óptimos de distribución.

d) Debilidades en la dirección de finanzas, carencia de estructura financiera adecuada a corto y largo plazo.

e) Competencia aguda.

f) Factores externos fuera del alcance de la dirección de la empresa.

Todas y cada una de las deficiencias listadas anteriormente, causan la desaparición de las empresas y puede afirmarse que éstas debilidades tienen solución si se cuenta con profesionalismo, autoridad, productos y recursos suficientes para el desarrollo de la empresa.

A continuación no referíamos al inciso *d*, relativo a las debilidades en la dirección de finanzas, que podemos resumir en dos rubros: el primero, acerca de las deficiencias que pueden existir en el sistema de captación de operaciones en cuanto a su medición, clasificación, registro, resumen, información significativa, confiabilidad y oportunidad para que ayude a la administración a fortalecer su juicio o decisión sobre cualquier asunto; y el segundo, sobre la estructura financiera a corto y largo plazo que se tratará a continuación.

Las empresas cuentan con dos ciclos financieros; uno a corto plazo, que en términos de dinero es conocido como "capital de trabajo", siendo aquel que se utiliza para la operación diaria del negocio, debiendo tener

una liquidez tal que permita hacerle frente a las obligaciones contraídas por la empresa con lo cual se obtendría el desarrollo de la misma. A éste respecto hay que recordar que los activos circulantes deben ser, generalmente, dos tantos de los pasivos circulantes, sin embargo, debe vigilarse la minimización de la inversión, con el fin de que los accionistas obtengan mayores rendimientos sobre su patrimonio. Podemos resumir los principales problemas en los siguientes conceptos:

- a) Carencia de efectivo por falta de planeación adecuada.
- b) Exceso en inversión de cuentas por cobrar de clientes, ya sea por créditos amplios o por atraso en sus pagos, o una combinación de ambos.
- c) Exceso en inversión de inventarios originada por una planeación deficiente o por inversiones muy diversificadas, las cuales no producen rendimientos normales, falta de rotación adecuada y generación de inversiones obsoletas.
- d) Deficiencias en las negociaciones de financiación a corto plazo.

La buena relación de los activos circulantes con los pasivos circulantes, así como la liquidez de sus inversiones circulantes, son de importancia vital, y su vigilancia y planeación requieren mucha atención. El capital de trabajo debe ser dinámico, transformarse constantemente de efectivo a materias primas, producto terminado, cuentas por cobrar y nuevamente efectivo. Cualquier etapa de transformación que no fluya, generará un problema. El ciclo a largo plazo está formado por inversiones permanentes y obligaciones a largo plazo, que deberán tener una relación apropiada, de manera que las inversiones inyecten efectivo, a través de la depreciación y agotamiento al ciclo financiero a corto plazo, y que éste genere el efectivo necesario para liquidar la deuda a largo plazo.

Los principales problemas que se producen en este ciclo pueden resumirse en:

- a) Inversiones permanentes improductivas u obsoletas.
- b) Compromisos de amortización de deudas fuera de la capacidad financiera de la empresa.
- c) Capital contable inapropiado para el desarrollo del negocio.

Aquí es oportuno señalar que en tiempos inflacionarios y con cambios dramáticos en la paridad de las monedas extranjeras, la carencia de la nivelación de activos y pasivos en moneda extranjera, puede poner en

liquidación a una empresa de un día para otro, también es vital la generación de fondos internos, y por último, es muy recomendable conocer la calidad de la utilidad.

Como consecuencia de esto, consideramos de gran importancia el conocimiento y la implantación de la planeación financiera y el desarrollo que ésta conlleva.

**Definición del problema en particular.** Observando lo que significa planeación financiera en general y su importancia en el ámbito del desarrollo de una empresa y particularmente del control monetario existente en la misma, se vuelven de suma trascendencia los sistemas financieros y presupuestarios a utilizar en las organizaciones para la plena identificación de los recursos financieros con que cuenta la empresa y particularmente, el cómo utilizarlos.

Teniendo en cuenta que la pequeña y mediana empresa abarcan aproximadamente el 90% de la industria en México, y dada la importancia que esto significa, es claro que una deficiente o nula planeación financiera conlleva a un fracaso financiero, por lo tanto, es de vital interés un acercamiento de los empresarios hacia la implantación de un sistema financiero que vaya acorde a las necesidades y características de cada empresa.

Es de gran relevancia el sistema financiero a utilizar y este depende del cause que le den los empresarios a los recursos financieros.

El hablar de la pequeña y mediana empresa es hablar de subsistir en la esfera competitiva y económica del país con los recursos indispensables que permiten lograrlo.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas forman parte de la cartera vencida de las Instituciones Financieras (públicas o privadas), que otorgan crédito financiero a las mismas, muchas veces por un mal diseño de la planeación financiera y un deficiente control presupuestario.

Este tipo de empresarios buscan inyectar recursos frescos a sus empresas a través de la contratación de créditos de cualquier tipo, con el afán de cubrir sus necesidades primarias ( capital de trabajo y/o capacitación), y si es posible, modernizar su estructura en general para lograr un mayor nivel de productividad que al mismo tiempo se transforme en una mayor oportunidad de competitividad ante la apertura comercial que hoy en día se vive no solo en nuestro país, sino a nivel mundial.

¿Porqué analizar el problema de una falta de planeación financiera eficiente en la pequeña y mediana empresa?.

A nuestro punto de vista y observando los problemas por los que pasan este tipo de organizaciones, el más importante es la baja de productividad de las mismas que conlleva a un bajo nivel de competitividad, pero para ser productivo se necesitan muchas cosas y dentro de ellas, una planeación financiera eficiente y eficaz de acuerdo a las características y recursos de cada una de las organizaciones, y lo más importante: la identificación y control de los mismos, por que de ellos depende todo lo demás que se desee obtener; capacitación, reorganización, tecnología de punta, minimización de costos, todos estos factores que destinan al crecimiento con productividad y lograr competitividad; de nada sirve tener buenos planes mercadológicos, de recursos humanos, de capacitación de desarrollo tecnológico, de cambios estratégicos ante eventos inusitados, si no se cuenta con el recurso monetario, y de nada sirve contar con el recurso financiero si no existe un pleno control del mismo.

El adecuado control del recurso financiero trae como resultado una información financiera veraz.

De este modo determinamos, que la planeación financiera es importante para el logro de los objetivos de una organización y que ésta no se da en la pequeña y mediana empresa y si se da, es de manera ineficiente y empírica, lo cual conduce a actuar de manera irregular y al día, sin tener premeditado el entorno futuro en el cual se encuentra inmersa la organización, de tal forma que ayude a una correcta toma de decisiones para la misma en general.

Si se requiere de capacitación sobre planeación financiera, ésta se impulsa conjuntamente con los sectores productivos, con el propósito de incorporar a los centros de trabajo a personas que previamente tuvieron una preparación técnica en las distintas áreas de las Finanzas.

De hecho el apoyo que otorga el sector público y privado a los empresarios en el rubro de asesoría financiera no se explota; el mismo se lleva a cabo a través de las casi 4,000 oficinas que tienen establecidas en el país la banca múltiple, de desarrollo, así como otros intermediarios financieros, por ejemplo: los fondos estatales, municipales y las uniones de crédito que prestan el servicio directamente a los empresarios que requieren los apoyos financieros.

Esto será de gran utilidad para las pequeñas y medianas empresas para crecer con productividad y lograr competitividad.

La planeación financiera es un problema en particular, con el cual los empresarios mediante un adecuado conocimiento y manejo financiero, pueden desarrollar su capacidad empresarial, así como el manejo de sus finanzas, su producción y ventas, esto redundará en una mejor gestión y administración del crédito.

**Importancia de la investigación.** Una vez que se ha establecido la situación prevaleciente en nuestro país y el entorno económico mundial, así como delimitado la problemática que se vive en sentido general y particular, determinamos que es de suma importancia apoyar a los pequeños y medianos empresarios mexicanos, en las áreas financieras de sus unidades económicas a fin de alcanzar los objetivos delineados.

Consideramos que la pequeña y mediana empresa no ha tenido desarrollo en esta área, ya que no existía presión directa ante empresas extranjeras establecidas en México; actualmente esto se observa con la firma del T.L.C. pues la pequeña y mediana empresa así como los encargados de las áreas financieras no saben como enfrentar dicho compromiso ante Estados Unidos y Canadá.

Como punto de apoyo se acudió a la Asociación de Empresarios de Iztapalapa con el propósito de obtener información confiable acerca de las industrias ubicadas en Iztapalapa, considerada como una de las zonas más importantes en cuanto al número de empresas que se ubican en el Distrito Federal; encontrándonos que la asesoría que brinda dicha asociación está abocada principalmente al aspecto fiscal, dejando a un lado el manejo de los recursos financieros, aunado esto al desconocimiento por parte de los empresarios, se detecta una carencia total de interés por efectuar planes financieros.

Lo anterior lo confirmamos por medio de la investigación de campo efectuada en la misma zona, la cual arrojó resultados negativos confirmando los datos obtenidos en la asociación.

La situación que actualmente impera en este tipo de empresas es preocupante, y determinado el hecho de que la planeación financiera como tal, es una herramienta para el empresario que le facilita la toma de decisiones, es necesario hacer notar que una estructura financiera sana es de vital importancia para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Consideramos que la investigación, va enfocada en beneficio de los pequeños y medianos empresarios de todo el país, aunque como ya se mencionó, abarcaremos exclusivamente el área de Iztapalapa, ya que sabemos que la mayoría de las empresas de este tipo tienen gran semejanza entre sí.

El interés primordial del trabajo de investigación es poder detectar cuales son las deficiencias u obstáculos empresariales para realizar una planeación financiera eficiente.

Es ahí donde radica la importancia de una capacitación a todos los niveles pero más aún a los niveles superiores ya que en los mismos es donde descansa el porvenir de las pequeñas y medianas empresas. El implementar programas de capacitación de planeación financiera, en donde no solo se impartan los conocimientos básicos generales, sino hacer resaltar las bondades de un manejo eficiente de las finanzas.

Consideramos que una buena planeación financiera traería resultados positivos para estas empresas, sin embargo, la relación de dicha planeación esta supeditada a una sana situación financiera, y tomando los puntos anteriormente detallados, esto es imposible si no esta al día en su información financiera que ayudará a elevar la calidad de las empresas mexicanas ante las extranjeras y así hacer frente al T.L.C. con menos restricciones.

La primera parte del presente trabajo se inicio con el desarrollo de un marco teórico, que contempla no sólo aspectos financieros, sino además incluye elementos tales como la apertura comercial, el desarrollo de la dirección estratégica, modelos de competitividad, la relación existente entre producción y finanzas, y aspectos de la contabilidad general.

Respecto al área financiera se desarrollaron los elementos que consideramos de mayor impacto para el establecimiento de la planeación financiera, por mencionar algunos: información financiera, técnicas de análisis e interpretación de la información financiera, estados financieros proforma, estructura financiera, puntos de equilibrio e indiferencia, tipos de financiamiento, así como las instituciones que los otorgan.

Una vez desarrollado lo anterior, se procedió a la investigación de campo que en su conjunto engloba la determinación de la muestra así como la segmentación de la misma, elaboración, diseño y aplicación de un cuestionario piloto, y con base al resultado obtenido en éste, se procedió a elaborar el cuestionario definitivo.

De los resultados obtenidos del trabajo de campo, se redactaron conclusiones justificando hipótesis, así como una conclusión general del trabajo, recomendaciones dirigidas a este tipo de empresarios y el diseño de nuestra metodología propuesta.



El presente trabajo cumple con los objetivos que nos propusimos al iniciar nuestra investigación, esperando que el resultado del mismo aporte información suficiente que sirva para crear conciencia de la importancia de la aplicación de la planeación financiera.

## **1. OBJETIVO**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL:**

Identificar la importancia y la aplicabilidad de la planeación financiera en la pequeña y mediana empresa, y con base a esto determinar sus necesidades a fin de diseñar un modelo susceptible de aplicarse a este tipo de empresas.

## **1.2. OBJETIVOS PARTICULARES:**

- 1.- Identificar el grado de relevancia que tiene para el empresario el aspecto financiero en su organización, así como los obstáculos a los cuales se enfrenta a fin de establecer sistemas financieros y control presupuesto.
- 2.- Determinar que tan familiarizados están los integrantes del área de finanzas con el funcionamiento global de su departamento, así como su grado de escolaridad y nivel de conocimientos con el fin de identificar sus deficiencias para elevar la productividad financiera.
- 3.- Establecer la importancia del control y manejo del flujo de efectivo para la liquidez de este tipo de empresas.
- 4.- Enfatizar la importancia de la información financiera proforma para la toma de decisiones de manera eficiente y eficaz.
- 5.- Determinar si el empresario de la pequeña y mediana empresa aprovecha las oportunidades financieras tanto externas como internas, y en su caso, identificar si se canalizaron en forma predeterminada.
- 6.- Identificar la participación de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa para coadyuvar a enfrentar la apertura comercial.
- 7.- Determinar en que medida los pequeños y medianos empresarios están preparados para hacerle frente a la apertura comercial y a su vez, como ha impactado ésta a la pequeña y mediana empresa desde el punto de vista financiero.
- 8.- Identificar que tan factible sería el asesoramiento directo UAMI-Empresa en el aspecto financiero general.
- 9.- Desarrollar un tipo de plan financiero que se pueda aplicar de manera general a la pequeña y mediana empresa.

### 1.3. HIPOTESIS:

- nula* a) El empresario no considera importante el aspecto financiero.
- alt.* a) El empresario considera importante el aspecto financiero.
- nula* b) El incorrecto control presupuestario repercute en forma directa en el éxito financiero
- alt.* b) El correcto control presupuestario repercute en forma directa en el éxito financiero.
- nula* a) El personal de finanzas carece de capacitación para que se desarrollen planes financieros.
- alt.* a) El personal de finanzas está capacitado para desarrollar planes financieros.
- nula* a) No se realiza ningún flujo de efectivo.
- alt.* a) Se realiza flujo de efectivo.
- nula* b) No se realiza en forma eficiente el flujo de efectivo.
- alt.* b) El flujo de efectivo se realiza en forma eficiente
- nula* a) La falta de un registro contable eficiente en este tipo de empresas, se traduce en información financiera errónea.
- alt.* a) La falta de un registro contable eficiente en este tipo de empresas, se traduce en información financiera correcta.
- nula* b) El empresario desconoce los beneficios de los estados financieros proforma.
- alt.* b) El empresario conoce los beneficios de los estados financieros proforma.
- nula* a) No se consideran importantes las estrategias financieras para elevar la productividad.
- alt.* a) Se consideran importantes las estrategias financieras para elevar la productividad.
- nula* b) No se implantaron estrategias financieras para mantenerse en el mercado.
- alt.* b) La implantación de estrategias financieras fueron elaboradas para mantenerse en el mercado.
- nula* a) Para lograr competitividad y crecer con productividad no es necesaria una planeación financiera adecuada.
- alt.* a) Para lograr competitividad y crecer con productividad es necesaria una planeación financiera adecuada.

- nula* a) El empresario desconoce los tipos de financiamiento (internos, externos); cómo solicitarlos y los beneficios de su buen manejo.
- alt.* a) El empresario conoce los tipos de financiamiento (internos, externos); cómo solicitarlos y los beneficios de su buen manejo.
- nula* a) La Asociación de Empresarios de Iztapalapa no brinda a sus agremiados el apoyo requerido ante la apertura comercial
- alt.* a) La Asociación de Empresarios de Iztapalapa brinda a sus agremiados el apoyo requerido ante la apertura comercial.
- nula* a) Los empresarios no han identificado las oportunidades que brinda el T.L.C.
- alt.* a) Los empresarios han identificado las oportunidades que brinda el T.L.C.
- nula* a) Actualmente los empresarios no utilizan algún sistema de planeación financiera.
- alt.* a) Actualmente los empresarios utilizan algún sistema de planeación financiera.

## **2. MARCO TEORICO.**

## **2.1. LA EMPRESA: ANTECEDENTES, CONCEPTO Y GENERALIDADES.**

"Uno de los problemas más grandes a los que ha tenido que enfrentarse la humanidad, es sin duda, el relativo a la disposición de los medios con los cuales satisfacer sus necesidades.

Estos medios o satisfactores de las necesidades humanas, en un principio elementales, pudieron ser, en esas condiciones, obtenidos directamente de la naturaleza; pero conforme la evolución del hombre fue haciéndole requerir de más y mejores satisfactores, la adecuación de los bienes naturales a sus progresivamente mayores y mas complejas necesidades, trajo como consecuencia el nacimiento del comercio y de la industria.

Puede decirse que en la actualidad, todos los medios de que se vale el hombre para satisfacer sus necesidades, han requerido, en mayor o menor grado de los procesos de comercialización e industrialización de los bienes naturales.

Las operaciones comerciales e industriales, antes de la mecanización de ambos sin mayor alcance que la satisfacción de las necesidades familiares, se vieron significativamente incrementadas gracias a los avances científicos y tecnológicos, que hicieron posible la producción y distribución en gran escala de toda clase de bienes y servicios.

El desarrollo económico, consecuencia del incremento en la producción y distribución de satisfactores, hizo necesaria la participación de varias personas que, uniendo sus recursos, sus esfuerzos y sus capitales crearan una entidad con mayor capacidad y por lo tanto mayores posibilidades para asumir el compromiso de intervenir en la vida económica, ya no a nivel personal o familiar, sino pensando en atender la demanda de un gran número de consumidores.

Surge así la EMPRESA, ENTIDAD SOCIOECONOMICA en la que se combinan y coordinan los factores de la producción (tierra, trabajo, capital, materias primas, organización y técnica), con el fin de comprar y vender o comprar, transformar y vender satisfactores; actualmente constituida, en la mayor parte de los casos, contando con la participación de varias personas que aportan capital, servicios y otros recursos.

En la actualidad pueden distinguirse diferentes *tipos de empresa*, según el punto de vista que se utilice para identificarlas:

- a) Según el número de personas que la integran.- *micro, pequeña, mediana y grande.*
- b) Según la procedencia del capital.- *privadas y públicas.*



c) Según la actividad que desarrollan.- *comerciales, industriales y de servicios.*

d) Según la finalidad que persiguen.- *lucrativas y de servicio.*

*La empresa así integrada, adquiere personalidad económica y jurídica propia e independiente de las personas que la constituyen*, por lo que puede observarse que los recursos con que trabaja, dependen originalmente de las aportaciones que le hacen sus propietarios; pero puede disponer también de recursos recibidos solamente en préstamo, es decir, de personas que no son propietarios de dicha empresa, siendo este caso el más frecuente".(1)

#### **La unidad empresarial y sus distintos aspectos:**

##### **"A. Aspecto económico:**

Es, indiscutiblemente el fundamental y primero. En este sentido, la empresa es considerada como "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado".

##### **B. Aspecto jurídico:**

Es evidente que la mera unidad económica puede a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando se trata de empresas cuya propietaria es una sociedad.

##### **C. Aspecto administrativo:**

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinación, que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común: o sea el mando, concentrado en último término, sea en una persona (unidad real), o en una asamblea o grupo de personas (unidad ficta).

Podemos decir que desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa esta representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

##### **D. Unidad sociológica:**

Además de las unidades que hemos visto hasta ahora, existe una más: la sociológica, que es la que resulta y exige la comunidad debida, de interacción de ideas y de interés que se realiza en la empresa.

##### **E. Mirada de conjunto:**

Habremos observado que ninguno de estos criterios basta por sí solo para determinar lo que es empresa, ni si se da la existencia de una o varias, aunque cada uno de ellos sea suficiente para resolver los problemas dentro del campo respectivo". (2)

## 2.2. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

“Cuando se hace referencia a la administración de un área funcional específica, debemos entender como tal la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) al área funcional de que se trate.

*Administración de la producción:* es la aplicación del proceso administrativo en las actividades encaminadas hacia la producción de bienes o servicios.

*Administración financiera:* es la aplicación del proceso administrativo en las actividades que se realizan para lograr el óptimo manejo de los recursos financieros de un organismo social.

*Administración de mercadotecnia:* es la adaptación del proceso administrativo en las actividades destinadas a la realización de la venta de bienes y/o servicios a determinadas personas u organizaciones.

*Administración de recursos humanos:* en general, es la aplicación del proceso administrativo en las actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y realización personal del elemento humano que pertenece a un organismo social.

Por consiguiente, en cada área funcional deberán tenerse en cuenta los elementos que caracterizan a las etapas del proceso administrativo. Con el fin de tener una visión general, se señalarán y describirán una serie de conceptos y funciones relacionadas con cuatro de las áreas funcionales más comunes en las empresas: *producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.*

*Producción:* es el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios.

*Importancia:* la producción es de trascendental importancia en la vida de toda sociedad, puesto que la producción de bienes y servicios va a satisfacer las necesidades de los integrantes de la misma; el incremento de la producción constituye el factor de desarrollo y progreso material más importante de una sociedad.

*Finanzas:* las funciones que realiza el área de finanzas se dividen en dos grupos:

1. Las relacionadas con la obtención de fondos, a realizar estudios sobre las mejores y más apropiadas fuentes de financiamiento: emisión de acciones, obligaciones, reinversión de utilidades, créditos de proveedores, las instituciones de crédito, etc.

2. Las relacionadas con la administración de los fondos obtenidos, asignando recursos en inversiones óptimas para lograr los objetivos que, en el caso de una empresa, estarán vinculadas con la maximización de las utilidades.

*Mercadotecnia:* es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios.

Los intercambios representan transferencia de propiedad y, para que ocurra ésta, será necesario que haya ventas y compras, hasta llegar al consumidor final que sólo compra; el consumidor se convierte en el centro de las actividades de la mercadotecnia.

*Recursos humanos:* el objetivo de la función de recursos humanos es integrar a la organización a personas cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente”.(3)

### **2.3. DIRECCION ESTRATEGICA.**

“Cuando la planeación estratégica fue inventada, fue clara la habilidad de las empresas para moverse dentro de nuevas áreas de negocios, esto dependió de su capacidad para representar exitosamente esas áreas. Por lo tanto una de las claves estratégicas del criterio de selección de nuevas estrategias de competencia en las áreas de negocios, así como áreas de negocios, deben acompañar a los esfuerzos de la compañía, así como de análisis de fuerzas y debilidades de la compañías, convirtiéndose en el primer paso para la planeación estratégica.

La experiencia demostró que la insistencia de utilizar esfuerzos anteriores se convirtió en una limitante de las estrategias de acción para las empresas, frecuentemente las empresas pudieron encontrar (o ninguno), negocios atractivos en áreas de negocios que no fueran aplicables, o frecuentemente se convirtieron en debilidades y/o en obstáculos para el cambio.

SIM.- Es un sistema muy simple basado en los siguientes pasos:

1. Una continua revisión es instituida en el medio ambiente de los negocios por los constantes cambios en las tendencias tecnológicas, económicas y social-político.
2. El impacto y premura de las tendencias son estimadas como clave estratégica de elección de los altos directivos en frecuentes encuentros y siempre que una noticia de mayor amenaza en las oportunidades es percibida.
3. Junto con la planeación de staff, los altos mandos clasifican los fenómenos dentro de una de las cuatro siguientes categorías:
  - a) Eventos altamente urgentes por fenómenos o eventos de largo alcance los cuales requieren de una acción inmediata.
  - b) Eventos moderadamente urgentes o de efectos de largo alcance que pueden ser resueltos en el siguiente ciclo de planeación.
  - c) Eventos no urgentes los cuales no requieren constante vigilancia.
  - d) Eventos que son de falsa alarma y que pueden dejarse para después.

4. Los eventos urgentes son asignados para su estudio y solución, existiendo unidades organizacionales, en que la intervención de la organización es esencial para medidas especiales.

5. La resolución de eventos es monitoreada por la alta dirección, cuyas implicaciones son guías tácticas.

6. La lista de los eventos y sus prioridades es traída a través de la revisión periódica por la alta dirección.

Planeación estratégica formal se define considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

a) El provenir de las decisiones actuales: la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales; esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, de causas y efecto durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. También observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y el escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes, la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

b) Proceso: la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También se debe entender como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos; también para decidir de antemano que tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

c) Filosofía: la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

d) Estructura: un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

### **2.3.1. MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

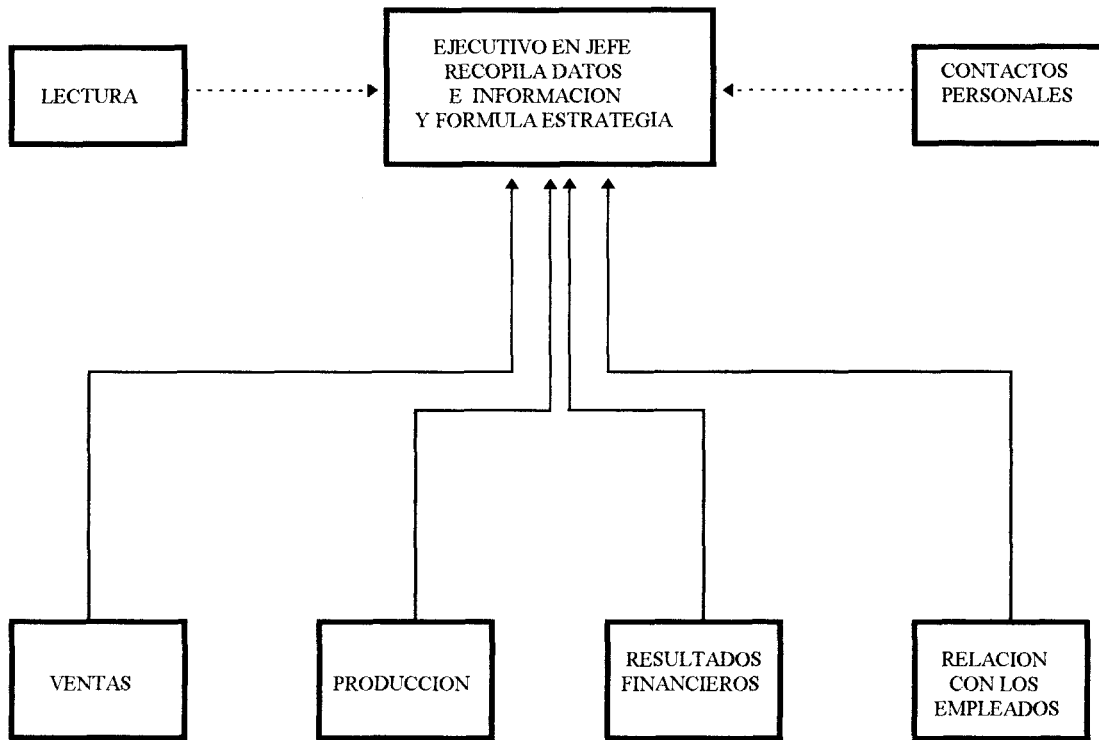
Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica (ver cuadros a continuación).

**CUATRO MODELOS CONCEPTUALES PARA CREAR UN PLAN ESTRATEGICO EN**

**COMPAÑIAS PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES**

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<p><b>1.-FORMULAR LOS DEBERES.</b>                      *Definir el alcance del plan.                      *Definir los resultados buscados.                      *Determinar como debe desarrollarse el plan:                      *Quién hace qué?                      *Cuándo?                      *En qué momento?                      Solicitud de información.</p> <p><b>2.DESARROLLAR LAS ENTRADAS.</b>                      *Antecedentes                      *Principales tendencias ambientales                      *Oportunidades y peligros                      *Potencialidades y debilidades internas.                      *Pronósticos actuales de venta del producto.                      *Valores y juicios de los directivos.</p> <p><b>3. EVALUAR LOS CURSOS DE ACCION ALTERNATIVOS .</b></p> <p><b>4. DEFINIR LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES.</b>                      * Ventas                      *Utilidades                      *Desarrollo del producto                      *Potencial humano.                      *Etc.</p> <p><b>5. DEFINIR LAS POLITICAS Y ESTRATEGIAS IMPORTANTES.</b>                      *Mercados                      *Productos                      *Finanzas                      *Empleados                      *Precios                      *Tecnología                      *Etc.</p> <p><b>6.- DESARROLLAR PLANES DETALLADOS A MEDIANO PLAZO.</b></p> <p><b>7. DETERMINAR LAS DECISIONES ACTUALES NECESARIAS.</b></p> <p><b>8. OBSERVAR EL DESEMPEÑO.</b></p> <p><b>9. REVISAR ANUALMENTE</b></p>	<p><b>1.- DEFINIR LA CLASE DE COMPAÑIA QUE QUEREMOS.</b></p> <p><b>2.ANALIZAR NUESTROS CLIENTES.</b>                      *Quiénes son?                      *Como deben ser clasificados?                      *Porqué compran nuestro producto/servicio?                      Cambiará? Cómo?                      *A que segmentos del mercado servimos?                      *Debe cambiarse esta situación?                      *Etc.</p> <p><b>3. ANALIZAR NUESTRA INDUSTRIA.</b>                      *Tendencias                      *Estándares y estadísticas.                      *Competencia.                      *Potencial de utilidades.                      *etc.</p> <p><b>4. PREGUNTAR. ¿CUALES SON PARA NOSOTROS LAS OPORTUNIDADES Y PELIGROS?</b></p> <p><b>5.- PREGUNTAR. CUALES SON NUESTRAS POTENCIALIDADES Y DEBILIDADES?</b></p> <p><b>6. PREGUNTAR. CUALES ESTRATEGIAS SON IDENTIFICABLES?</b></p> <p><b>7. EVALUAR LAS ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS.</b></p> <p><b>8. DESARROLLAR OBJETIVOS.</b></p> <p><b>9. PREPARAR PLANES DETALLADOS PARA IMPLANTAR ESTRATEGIAS.</b></p> <p><b>10. DESARROLLAR PLANES DE CONTINGENCIA.</b></p> <p><b>11. TRADUCIR LOS PLANES EN PRESUPUESTOS.</b></p> <p><b>12. OBSERVAR EL DESEMPEÑO.</b></p> <p><b>13. REVISAR ANUALMENTE.</b></p>	<p><b>1.-DESARROLLAR ENTENDIMIENTO PRAGMATICO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN GENERAL, PERO EN PARTICULAR - PARA UNA PEQUEÑA COMPAÑIA.</b>                      *Literatura.                      *Asesoría directiva                      *Seminarios profesionales                      *Visitas a otras compañías que llevan a cabo la planeación.</p> <p><b>2. IDENTIFICACION DE OPEDEPO</b>                      *Oportunidades.                      *Peligros.                      *Debilidades.                      *Potencialidades.</p> <p><b>3. IDENTIFICACION DE ESTRATEGIAS PARA EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS.</b></p> <p><b>4. EVALUACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS.</b></p> <p><b>5. IMPLANTACION DE PLANES PARA ESTRATEGIAS PRIORITARIAS.</b></p> <p><b>6. FORMULACION DE LAS METAS PRINCIPALES DE LA COMPAÑIA</b>                      *Misión                      *Propósitos y filosofías                      *Objetivos específicos a largo plazo: *Ventas                      *Utilidades                      * Participación en el mercado, otros.</p> <p><b>7. PREPARAR OTROS PLANES ASOCIADOS</b>                      *Potencial humano                      * Financiamiento                      *Instalaciones                      *Etc., según se necesite.</p> <p><b>8. OBSERVAR EL DESEMPEÑO.</b></p> <p><b>9. REVISAR ANUALMENTE.</b></p>	<p><b>1.¿DONDE NOS ENCONTRAMOS?</b>                      *Filosofía, confianza y misión colectiva.                      *Situación financiera.                      *Situación competitiva.                      *Confiabilidad y aceptación del producto, etc.                      *Mercado al que sirve                      *etc.</p> <p><b>2. A DONDE QUEREMOS LLEGAR?</b>                      *Redefinición preliminar de las metas.                      *Alternativas estratégicas para lograr las metas.                      *Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual.</p> <p><b>3. PODEMOS LLEGAR HASTA AHI?</b>                      *Momento actual.                      * Requerimientos:                      organizacionales.                      de personal.                      de instalaciones.                      financieros.</p> <p><b>4. CUALES ESTRATEGIAS LOGRARAN CUALES METAS?</b>                      *Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación.                      *Conclusiones relacionadas con las metas.                      *Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas.</p> <p><b>5. QUE DECISIONES DEBEN TOMARSE AHORA PARA LLEGAR AHI?</b>                      * Presupuestos a corto plazo.                      * Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.</p> <p><b>6. OBSERVAR EL DESEMPEÑO.</b></p> <p><b>7.REVISAR ANUALMENTE.</b></p>

## PLANEACION ESTRATEGICA EN UNA COMPAÑIA PEQUEÑA





### **2.3.2. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.**

Aunque los pasos específicos en la formulación de la estrategia pueden variar, el proceso se puede construir, al menos en forma conceptual alrededor de los elementos básicos que se muestran en el siguiente cuadro.

**Insumos:** los diversos insumos organizacionales, incluyendo entre ellas las metas de los demandantes.

**Perfil de la empresa:** es el punto de partida para determinar dónde se encuentra la compañía y hacia donde debe ir, la alta dirección determina el propósito básico de la empresa, clarifica su orientación geográfica y evalúa la situación competitiva de su empresa.

**Orientación de la alta dirección:** el perfil de la empresa es configurado por su personal, en particular los gerentes de más alto nivel y su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa.

**Propósito y objetivo:** Son los puntos finales hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa.

**Ambiente externo:** el ambiente externo actual y futuro se tiene que evaluar en términos de amenazas y oportunidades. Dicha evaluación se centra en los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, se revisa el ambiente en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

**Ambiente interno:** se debe hacer una auditoría y evaluar el ambiente interno de la empresa en relación a sus recursos ( humanos, financieros, etc.), sus fuerzas y debilidades, puntos en la investigación y desarrollo, la producción, las operaciones, las compras, la mercadotecnia y los productos y servicios.

**Estrategias alternativas:** se desarrollan en base a un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede seguir diferentes tipos de estrategias. Se puede especializar o concentrar en forma alterna, la empresa se puede diversificar ampliando la operación a mercados nuevos y rentables.

**Evaluación y decisión de estrategias:** antes de decidir deben evaluarse cuidadosamente las diversas estrategias. Las decisiones sobre las estrategias se tiene que considerar de acuerdo con los riesgos involucrados en una decisión en particular.

**Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control:** aunque no es parte del proceso de planeación estratégica la planeación a mediano y corto plazo, así como la implantación de los planes se tienen que tomar en cuenta durante las fases del proceso. También se tiene que proporcionar control para

monitorear el desempeño en relación a los planes. La importancia de la retroalimentación se muestra mediante las líneas punteadas en la figura.

**Consistencia y contingencia:** El último aspecto fundamental del proceso de planeación estratégica es hacer pruebas de consistencia y prepararse para los planes de contingencia.

**La matriz tows:** una herramienta moderna para el análisis de la situación.

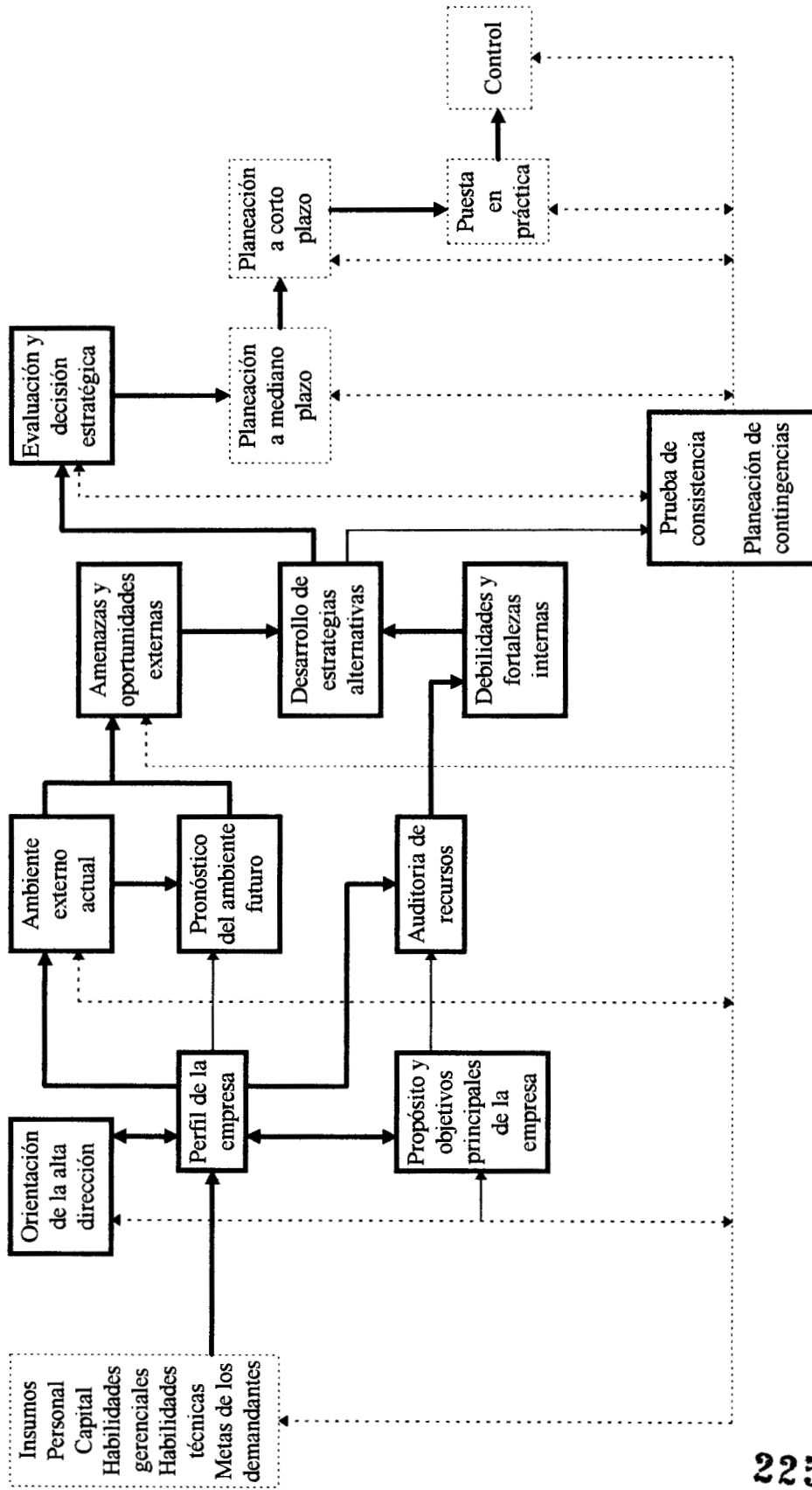
Es una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades. La T representa amenazas, la O oportunidades, la W debilidades y la S fuerzas.

**Cuatro estrategias alternativas.**

La figura presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz TOWS. Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo ( amenazas y oportunidades ) y del interno ( debilidades y fuerzas ).

1. La estrategia DA intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Se puede requerir que la compañía, por ejemplo, cree una coinversión, se atrinchere o incluso se liquide.
2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas quizá desarrolle esas áreas dentro de la empresa o adquieran las capacidades necesarias ( como puede ser la tecnología o personas con las habilidades necesarias ) del exterior, haciendo posible aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia FA se basa en las fuerzas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es aumentar al máximo las primeras, al mismo tiempo que se minimizan las ultimas. Por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, gerenciales o de mercadotecnia, para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto lanzado por su competidor.
4. La situación mas deseable se presenta cuando la compañía puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades ( la estrategia FO ). Desde luego el propósito de las empresas es moverse desde otras posiciones de la matriz a ésta. Si tiene debilidades tratarán de superarlas, convirtiéndolas en fuerzas. Si se enfrentan a amenazas les harán frente para poder concentrarse en las oportunidades.

**PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA**



225594

**MATRIZ TOWS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas internas (F) por ejemplo, fortalezas en la administración, en operaciones, en finanzas, en mercadotecnia, en Investigación y Desarrollo e ingeniería.</p>	<p>Debilidades internas (D) por ejemplo, debilidades en las áreas que se muestran en el cuadro "fortalezas".</p>
<p>Oportunidades externas (O) (se consideran también los riesgos): por ejemplo, las condiciones económicas actuales y futuras; los cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.</p>	<p>Estrategia FO: Maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Estrategia DO: Mini-maxi Por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.</p>
<p>Amenazas externas (A): por ejemplo: falta de energía, competencia y áreas similares a las que se muestran en el cuadro anterior de "oportunidades".</p>	<p>Estrategia FA: Maxi-mini Por ejemplo: uso de las fortalezas para hacer frente a las amenazas o evitarlas.</p>	<p>Estrategia DA: Mini-mini Por ejemplo: atrincheramiento, liquidación o coinversión.</p>

### **2.3.3. TRES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS DE PORTER.**

El profesor Michael Porter, de Harvard, identificó tres estrategias genéricas que puede adoptar una empresa. Estas estrategias son genéricas porque pueden ser apropiadas, a un nivel amplio, para diferentes clases de organizaciones. Sin embargo cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

#### **Estrategia global de liderazgo en el costo.**

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo (I.D.), servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga mayores rendimientos al promedio en un sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia, su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores solo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensas en contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Los factores que conducen a una posición de bajo costo por lo general también ponen substanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo. Por último, una posición de costo bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas por que la negociación solo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del

competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado y otras ventajas como el acceso favorable a las materias primas. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen, a su vez, la implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado. Una alta participación en el mercado puede a su vez permitir economías que hagan bajar los costos aún más. Una vez lograda la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos.

Tal reinversión bien puede ser un pre-requisito para poder sostener una posición de bajo costo.

#### **Estrategia de diferenciación.**

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca.

Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien, estos no son el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores. Sin embargo, es más común que para lograr la diferenciación se requiera un trueque con la posición del costo, puesto que las actividades requeridas para

crearla son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación , diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente.

### **Estrategia de enfoque.**

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico, igual que la diferenciación el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que participan en forma mas general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular o costos inferiores al servir a éste, o ambos. Aún cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas. Como lo hemos visto en el contexto de liderazgo en costos y de la diferenciación, estas posiciones proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas competitivas. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

### **Posicionamiento a la mitad.**

Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas. Lo inverso al estudio anterior es que la empresa que falle en el desarrollo de una estrategia por lo menos en una de las tres direcciones, una empresa posicionada en la mitad se encuentra en situación estratégica mala. Esta empresa carece de la participación en el mercado, inversión de capital, y determina el juego del costo bajo, de la diferenciación industrial donde es obvia la necesidad de una posición de ese costo, o bien, del enfoque para lograr discrepancia o una posición de costo bajo en una esfera más limitada.

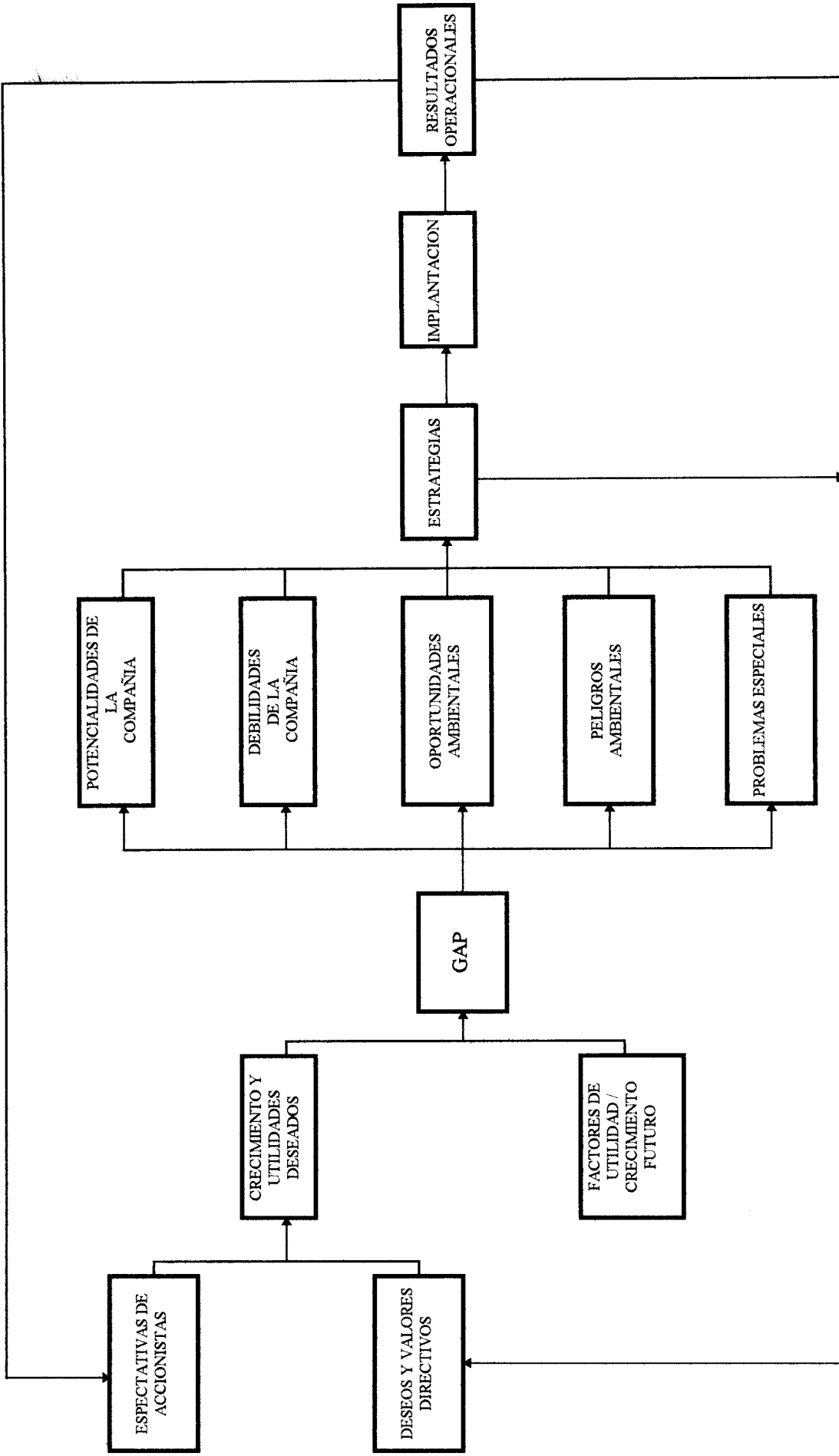
La empresa posicionada a la mitad tiene casi garantizados beneficios bajos, o bien, pierde los clientes de gran volumen que exigen precios bajos o debe despedirse de sus utilidades para alejar a su empresa de la competencia de bajo costo. Pero también pierde negocios atractivos ante las empresas que están enfocadas a objetivos de margen elevado o han logrado una diferencia general. La empresa "posicionada a la mitad" también es probable que sufra de una cultura empresarial borrosa y de un conjunto conflictivo en su estructura organizacional y de sistemas motivacionales.

La empresa posicionada a la mitad debe tomar una decisión estratégica fundamental, o debe dar los pasos necesarios para lograr el liderazgo en costos o por lo menos la paridad de costos, lo que por lo general implica inversiones agresivas para modernizarse y quizá la necesidad de comprar participación en el mercado o se debe orientar hacia un objetivo particular (enfoque) o lograr algo único (diferenciación). La elección entre estas opciones está basada necesariamente en las capacidades y limitaciones de la empresa. El éxito en la ejecución de cada estrategia genérica implica diferentes recursos, fuerzas, estructuras organizacionales y estilos administrativos, como se ha estudiado. Rara vez una empresa está apta para las tres.

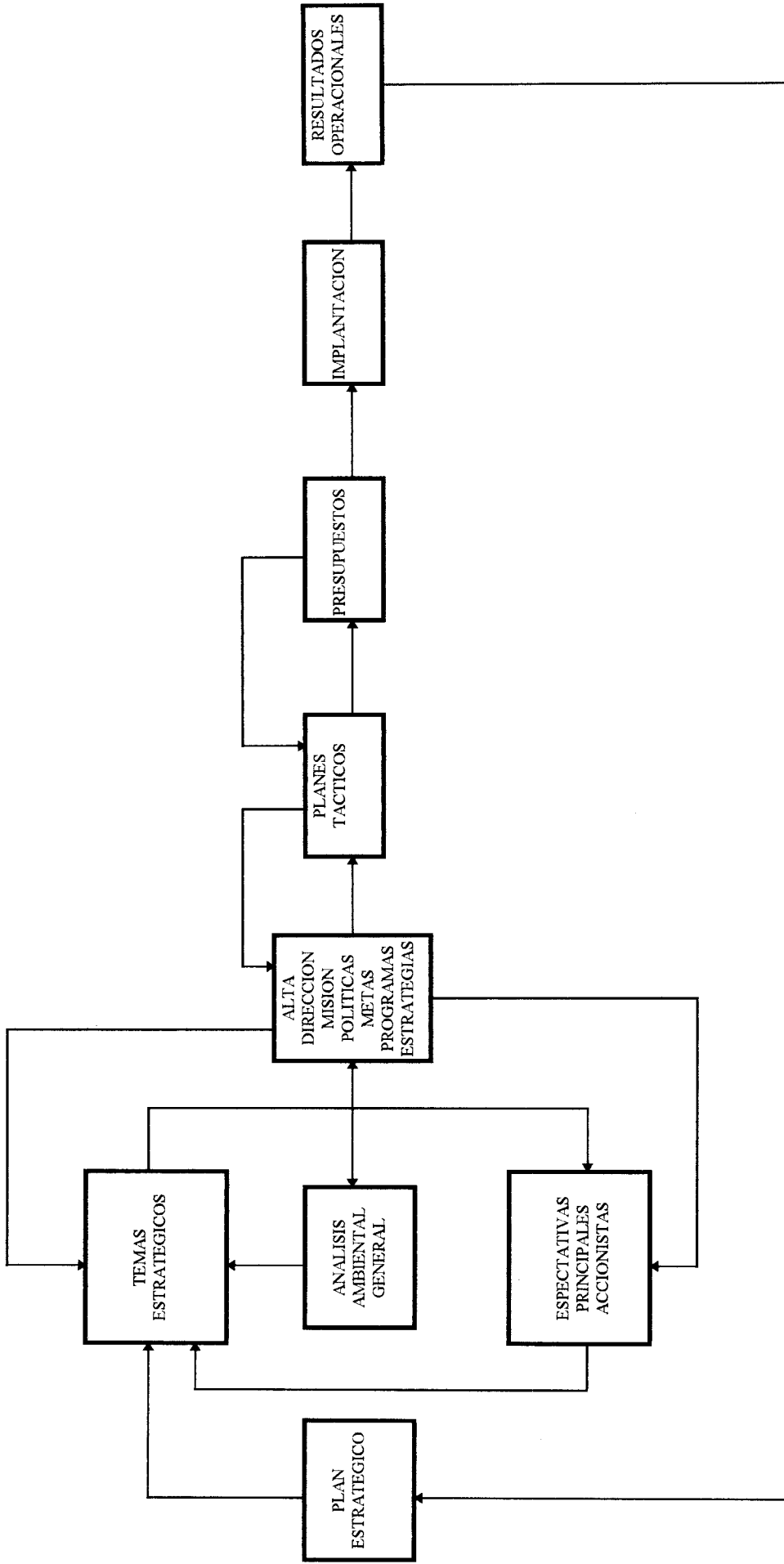
Una vez posicionada a la mitad, por lo general lleva tiempo y esfuerzos sostenidos sacar a la empresa de ésta posición no envidiable. Aún así, parece haber la tendencia a que las empresas en dificultades se lancen de uno a otro lado entre las estrategias genéricas. Dadas las incongruencias potenciales comprendidas en seguir estas tres estrategias, tal método está casi siempre al fracaso (ver cuadros a continuación).



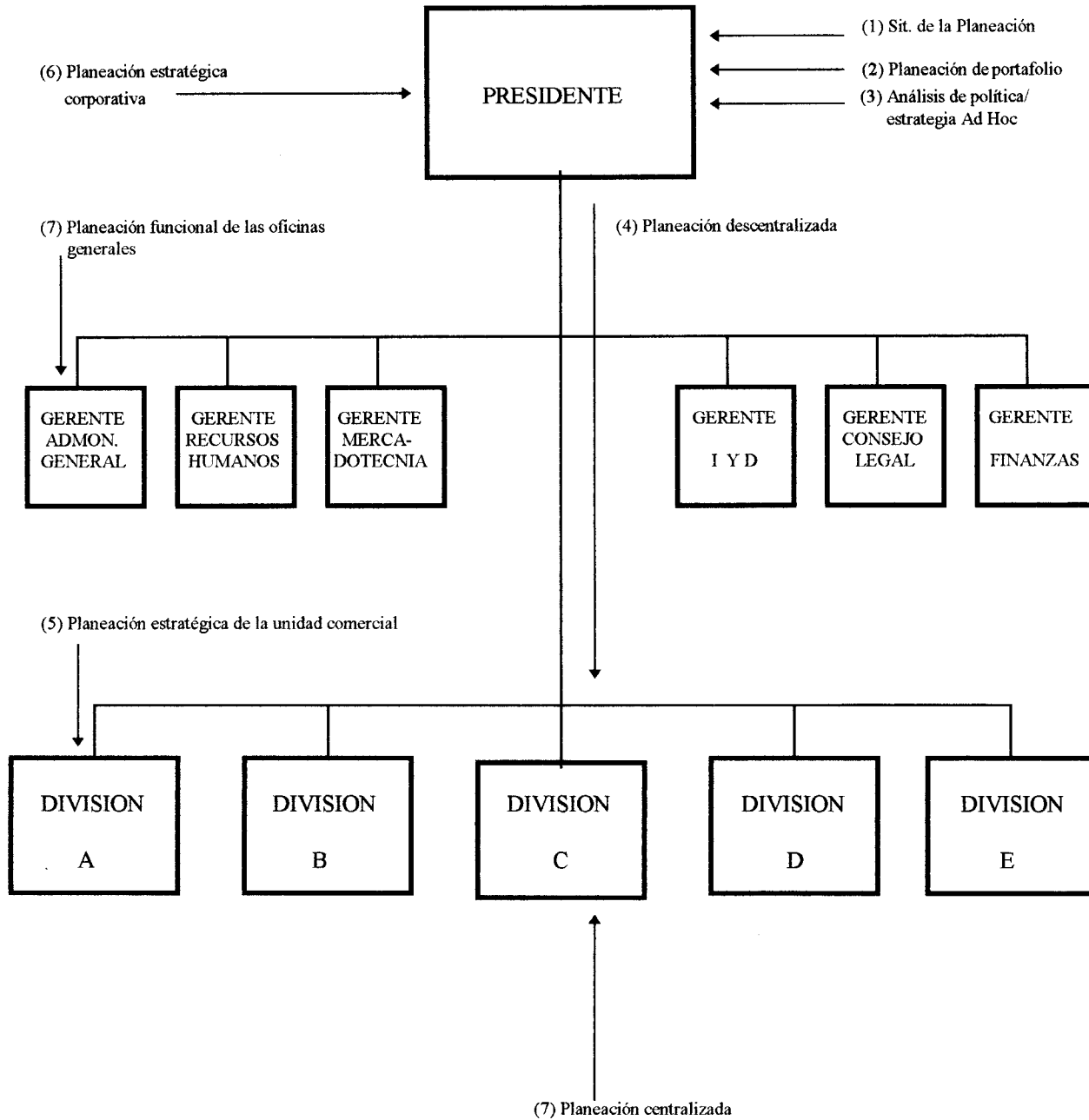
**MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA ENFOCADO EN EL ANALISIS DE "GAP"**



**UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA CON POTENCIALIDAD Y ATRACTIVO  
DEL MERCADO COMO ENFOQUE CENTRAL**



## TIPOS DE SISTEMAS DE PLANEACION ESTRATEGICA COMERCIALES



- (9) Planes de utilidades
- (10) Planes de proyecto (Instalaciones, adquisiciones, fuerza laboral, etc.)
- (11) Planes de contingencia
- (12) Planes Escenario/exploratoria

## TRES ESTRATEGIAS GENERICAS

### VENTAJA ESTRATEGICA

Exclusividad percibida  
por el cliente

Posición de  
costo bajo

Todo un  
sector  
industrial

DIFERENCIACION

LIDERAZGO  
GENERAL EN  
COSTOS

**OBJETIVO  
ESTRATEGICO**

Solo a un  
segmento  
en particular

ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION

## TRES ESTRATEGIAS GENERICAS

### VENTAJA COMPETITIVA

Costo más bajo

Diferenciación

### PANORAMA COMPETITIVO

Objetivo  
amplio

**1. LIDERAZGO  
DE COSTO**

**2. DIFERENCIACION**

Objetivo  
limitado

**3A. ENFOQUE DE  
COSTO**

**3B. ENFOQUE DE  
DIFERENCIACION**

225504

<b>ESTRATEGIA GENERICA</b>	<b>HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES</b>
<p><b>LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS.</b></p> <p><b>DIFERENCIACION.</b></p> <p><b>ENFOQUE.</b></p>	<p>Inversión constante de capital y acceso al capital. Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión intensa de la mano de obra. Productos diseñados para facilitar su fabricación. Sistemas de distribución de bajo costo.</p> <p>Fuerte habilidad en comercialización. Ingeniería del producto. Instinto creativo. Fuerte capacidad en la investigación básica. Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. Fuerte cooperación de los canales de distribución.</p> <p>Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.</p>	<p>Rígido control de costos. Reportes de control frecuentes y detallados. Organización y responsabilidades estructuradas. Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.</p> <p>Fuerte coordinación entre las funciones de I y D, desarrollo del producto y comercialización. Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.</p> <p>Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.</p>

#### **2.3.4. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.**

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implantación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. No todos los sectores industriales ofrecen iguales oportunidades para un lucro sostenido, y su ganancia inherente es un ingrediente esencial para determinar la utilidad de una empresa.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior (utilidad marginal) sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costo y diferenciación.

#### **El análisis estructural de los sectores industriales.**

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

La entrada de nuevos competidores.

La amenaza de sustitutos.

El poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los proveedores.

La rivalidad entre los competidores existentes.

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital.

La utilidad en un sector industrial no es una función de cómo se ve el producto o si representa una tecnología alta o baja, sino de la estructura del sector industrial.

Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, los costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector -elemento del retorno y de la inversión-. El poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, por ejemplo, cuando lo hace la amenaza de una posible sustitución. El poder de los compradores también puede influir el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos. El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad influye los precios así como los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de ventas.

La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a entrantes.

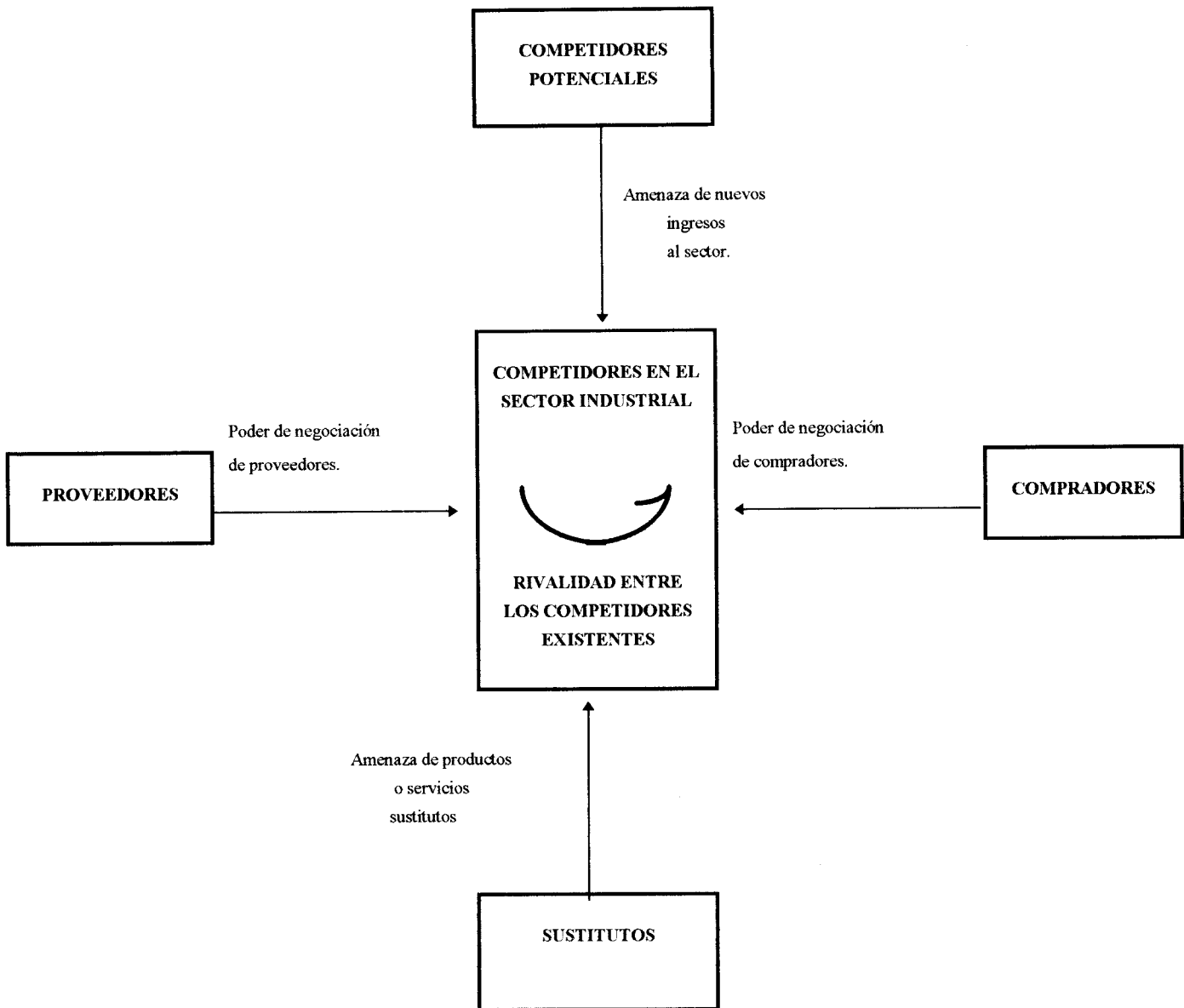
Sus elementos importantes se muestran en el cuadro siguiente, la estructura del sector industrial es bastante estable, pero puede cambiar en el tiempo al evolucionar la industria. El cambio estructural aumenta la fuerza general y relativa de las fuerzas competitivas, y puede así, positiva o negativamente influir la utilidad en el sector industrial.

Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal.

Las acciones de los líderes pueden tener impactos desproporcionados en la estructura, debido a su tamaño e influencia sobre los compradores, proveedores y otros competidores. Al mismo tiempo, la participación de líderes en los grandes mercados garantiza que cualquier cosa que cambie la estructura general del sector industrial les afectará también".(4)



## CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



ESTAS DETERMINAN LA UTILIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL.

## **2.4. FINANZAS.**

"Son aquellas funciones enfocadas a planear y controlar el flujo de fondos de una empresa, es decir, lograr que los fondos de éstas se apliquen lo mejor posible. Así mismo, tienen como objetivo la administración óptima de los recursos económicos y humanos que asegure la redituabilidad futura. Las finanzas intervienen, tanto en el sector público como en el privado. El financiamiento es la acción de allegarse de fondos monetarios necesarios para el desarrollo de actividades económicas; por el cual hay que erogar el principal más los intereses. Exigen financiamiento no solo las nuevas empresas, sino también las transformaciones de sociedades anónimas. Un banco financia a una empresa cuando suministra los medios necesarios para un desenvolvimiento. Se dice de un autofinanciamiento cuando una sociedad se hace llegar fondos a base de las reservas y beneficios de la propia; en tal caso no es necesario abonar intereses sobre la deuda".<sup>(5)</sup>

### **2.4.1. ACTIVIDADES PRINCIPALES.**

" Estudios de planeación financiera y elaboración de pronósticos de necesidades para obtener o invertir fondos y planear los métodos más adecuados.

Manejo de fondos.

Planear y controlar los presupuestos.

Determinar políticas de crédito y cobranza.

Establecer sistemas de pagos, nóminas, reportes contables, facturación, etc.

Realizar proyectos de nuevas inversiones.

Mantener relaciones con fuentes reales o posibles de financiamiento ( relaciones públicas con funcionarios de Instituciones de Crédito ).

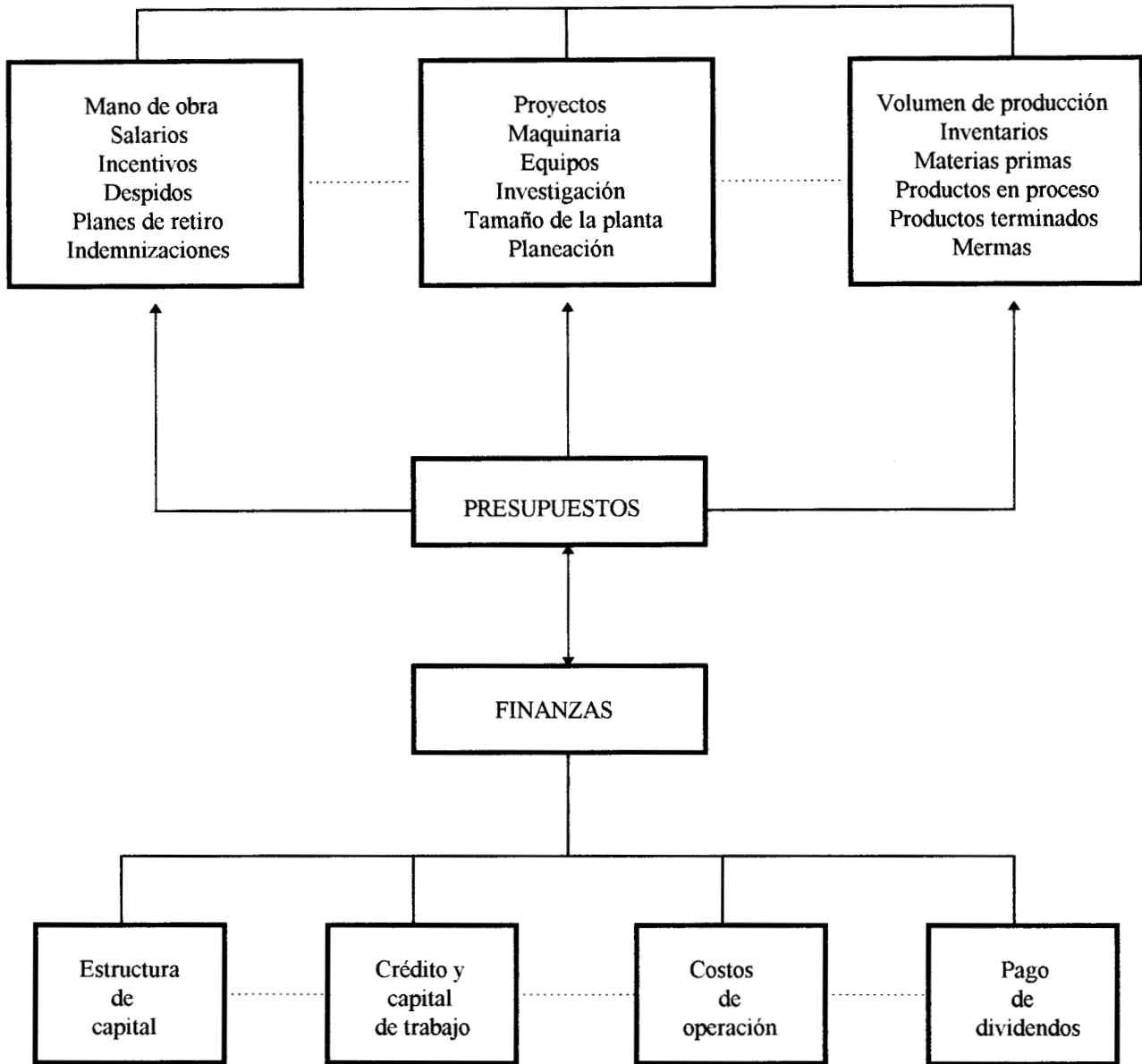
### **2.4.2. INTERRELACION DE LOS SISTEMAS PRODUCCION - FINANZAS.**

Una interrelación muy general entre los sistemas producción-finanzas aparece en el siguiente cuadro.

Como se aprecia en el cuadro, los presupuestos del sistema financiero asignan fondos al sistema de producción para cubrir sus gastos. El presupuesto, en términos de producción está basado en un pronóstico aceptado de desempeño y costo, cálculo que toman en cuenta los requisitos varios y los medios disponibles para el logro de los resultados preestablecidos.

Sin embargo, un presupuesto completo para una empresa mediana o grande es complicado. Ninguna tabulación sencilla de una página podría incluir todos los detalles. Un presupuesto "maestro" para producción, visto esencialmente como un resumen general, indicaría las cuotas o gastos para las divisiones del sistema de producción. Es sumamente importante que el sistema financiero, a través de un sistema de control, mantenga informado oportunamente al sistema de producción del estado de los gastos, respecto a los presupuestos que cubre éste sistema ".(6)

# PRODUCCION



### 2.4.3. LA CONTABILIDAD.

"El aprovechamiento óptimo de los recursos con los cuales satisface el hombre sus necesidades, requiere de un adecuado control de los mismos, que asegure su más conveniente utilización y le de la oportunidad de evitar que se desperdicien.

Este control implica tomar nota de cada una de las transacciones que con los bienes económicos se realicen, hacer grupos que contengan operaciones del mismo género y determinar el volumen con que llega a realizarse cada tipo de operación.

La Contabilidad constituye, precisamente, el medio de controlar dichas transacciones cuyas características son substancialmente económicas, lo cual ha dado lugar a que se considere que la información que proporciona es económica por lo que resulta indispensable hacer notar, antes de intentar la elaboración de un concepto acerca de lo que debe entenderse por Contabilidad, que:

1. En la economía capitalista de combinación de los factores de la producción se desarrolla teniendo como base, fundamentalmente, importes monetarios de dichos factores y no su valor económico, y que;
2. La contabilidad capta únicamente el efecto financiero de las transacciones efectuadas con bienes económicos. De esta forma también es necesario identificar y mencionar los elementos clave que le dan forma a la contabilidad, antes de dar una definición e importancia de la misma.

Una vez concluido un análisis de los elementos que conforman, en términos generales a la contabilidad, damos paso a su definición y su importancia.

**Contabilidad:** Es la técnica constituida por los métodos, procedimientos e instrumentos, aplicables para llevar a cabo el registro, clasificación y resumen de los efectos financieros que provocan las operaciones que realiza la empresa, con el objeto de obtener la información necesaria para la elaboración de estados financieros.

La obtención de información relativa a las operaciones practicadas por la empresa, constituye un apoyo fundamental en su administración, ya que:

- a) Permite obtener información financiera relativa a la situación en que se encuentra la empresa y los resultados de sus operaciones.
- b) Permite controlar eficazmente el manejo de sus recursos y de las fuentes de que han sido obtenidas.

c) Puede utilizarse como método de comprobación en los asuntos jurídicos en que la Contabilidad posee carácter probatorio de acuerdo con las disposiciones legales.

d) Mediante el estudio de los Estados Financieros puede obtenerse una gran cantidad de datos muy útiles para planear adecuadamente el desarrollo de la empresa". (7)

#### **2.4.4. INFORMACION FINANCIERA.**

"Para manejar su empresa, el hombre de negocios necesita en su dinámico y cambiante mundo, de información financiera oportuna y adecuada entendiéndose por tal la información financiera cuantitativa confiable y accesible para que le ayude a fortalecer su juicio o decisión sobre algún asunto.

Para obtener dicha información es necesario contar con un sistema de captación de las operaciones con el que mida, clasifique, registre y resuma con claridad en términos de dinero, las transacciones y hechos de carácter financiero.

De esta manera, la administración contará con una fuente de información que permita:

a) Coordinar las actividades.

b) Captar, medir, planear y controlar las operaciones de áreas.

c) Estudiar las fases del negocio y proyectos específicos.

d) Contar con un sistema de información central que pueda servir a los interesados en la empresa como serían los propietarios, acreedores, gobierno, empleados, posibles inversionistas o público en general.

Interés de los Estados Financieros.

Los estados financieros interesan tanto de un punto de vista interno o de administración de la empresa, como desde un punto de vista externo o del público en general.

El Balance General, el Estado de Ingresos y Gastos ( Estado de Resultados), el Estado de Utilidades Retenidas y el Estado de Cambios en la Situación Financiera con base en efectivo, que son los estados principales o de uso general, interesan a un mayor número de personas en virtud de que cubren los aspectos fundamentales de la operación de las empresas.

Desde el punto de vista interno, los estados financieros principales interesan a la administración, a los empleados a los dueños o accionistas, tanto como fuente de información para fijar políticas administrativas como de información de la situación que guardan los intereses de los accionistas o propietarios.

Desde el punto de vista externo, los estados financieros pueden interesar a:

- a) Los acreedores, como fuente de información para que estimen la capacidad de pago de la empresa para cubrir créditos.
- b) Las personas o empresas a quienes se le solicite crédito o aportaciones adicionales de capital para que estudien y evalúen la conveniencia de su inversión.
- c) Las autoridades hacendarias para efectos de los impuestos que gravan a las empresas.
- d) Diversas dependencias gubernamentales con relación a concesiones y franquicias o bien para obtener información estadística, necesaria para orientar las directrices de los países.

**Objetivo de los estados financieros principales.**

Los estados financieros principales tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos por un periodo determinado.

Los estados financieros principales deben servir para:

Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y redituabilidad.

Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.

Conocer el origen y características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.

Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

**Limitación de la información financiera.**

Los estados financieros no son exactos, ni las cifras que se muestran son definitivas. Esto sucede así porque las operaciones se registran bajo juicios personales y principios de contabilidad que permiten optar por diferentes alternativas para el tratamiento y cuantificación de las operaciones, las cuales se cuantifican en moneda. La moneda, por otra parte, no conserva su poder de compra y con el paso del tiempo puede perder su significado en las transacciones de carácter permanente, y en economías con una actividad inflacionaria importante, las operaciones pierden su significado a muy corto plazo.

La técnica ha seguido avanzado y algunas empresas han tratado de corregir su información efectuando estimaciones del valor para mejorar su información.

De aquí se puede concluir que las cifras obtenidas en los estados financieros no representan valores absolutos; por consiguiente, la información que ofrece no es la medida exacta de su situación ni de su productividad si no es provisional. Por lo tanto, la utilidad o pérdida definitiva no se conoce sino hasta el momento de la venta o liquidación de la entidad.

#### **Insuficiencia de los sistemas de captación de la información financiera.**

"La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que le afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica".

De la definición anterior se deduce que existen intangibles que no pueden ser medidos por los sistemas de captación de las empresas, como son la capacidad de administrar, la localización de la empresa en las fuentes abastecimiento, las condiciones del mercado, los recursos humanos con que cuenta, etc. Todo lo anterior redundaría en la productividad de la empresa pero no es cuantificable en los estados financieros como activos.

#### **Balance general.**

El Balance es el estado que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o una entidad económica en una fecha determinada. Tiene el propósito de mostrar la naturaleza (deudora y acreedora) de los recursos económicos de la empresa. Si el balance es comparativo, muestra además los cambios en la naturaleza de los recursos, derechos y participación de un período a otro.

El balance es un estado de situación financiera y comprende información clasificada y agrupada en tres categorías o grupos principales: activos, pasivos y patrimonio o capital. En cuanto a su importancia, es un estado principal y se considera el estado financiero fundamental.

#### **Estado de Resultados.**

Su objetivo es señalar los resultados de operación en un período de tiempo determinado, por lo que comprende las partidas de ingresos y gastos que ha tenido la negociación en ese lapso; dichas partidas por lo



general son las siguientes: ventas, costo de ventas, costo de operación, costo integral de financiamiento e impuestos, obteniendo la utilidad ( o pérdida) neta.

#### **Estado de cambios en la situación financiera.**

Este estado se formula para informar sobre los cambios ocurridos en la situación financiera de la entidad entre dos fechas.

Dos objetivos de este estado son: resumir las actividades de una entidad económica en cuanto a financiamiento e inversión, mostrando la generación de fondos de efectivo, provenientes de las operaciones del periodo y su aplicación; dando atención muy importante a la generación de recursos provenientes de las operaciones, antes y después de intereses, impuestos, dividendos y de su financiamiento.

Por presentar información relevante y significativa, se considera básico y vital en su entorno económico inflacionario.

#### **Estado de variaciones en las cuentas de capital.**

La finalidad que tiene la presentación de este estado, es la de mostrar las modificaciones que han tenido en un período determinado las cuentas de capital contable. Por lo regular este período es el mismo del balance y estado de resultados.

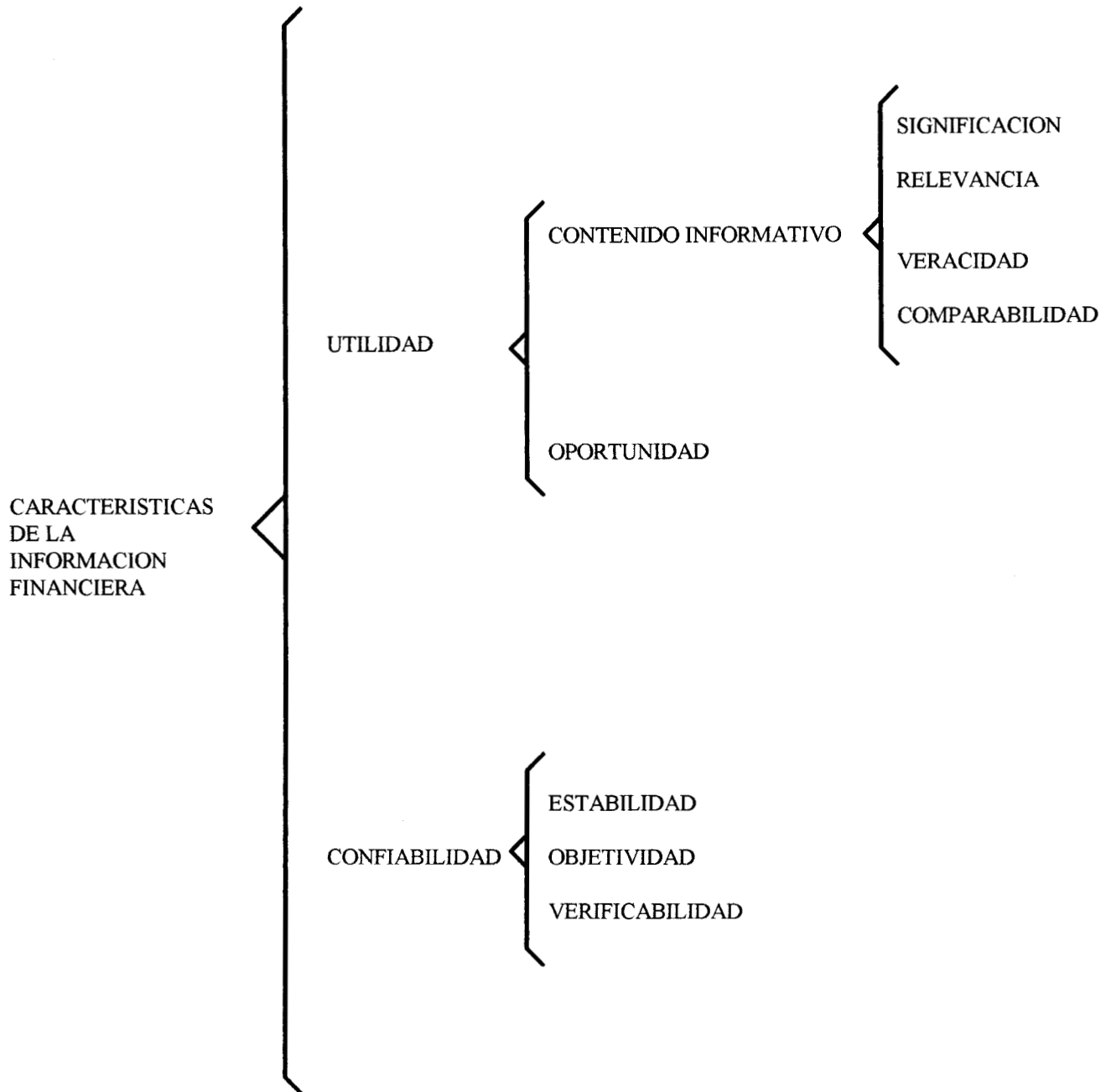
#### **Boletín B-10**

Dadas las circunstancias económicas por la que ha venido atravesando el país y el impacto directo de éstas en las empresas, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos expidió con carácter de disposición fundamental y por lo tanto normativas el Boletín B-10 "Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera".

#### **Finalidad**

La finalidad del boletín es que la información financiera se adecue a las circunstancias actuales (épocas inflacionarias), para que el usuario de la información la utilice sobre bases más reales ( ver cuadro a continuación )".(8)

## PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION FINANCIERA



#### **2.4.5. TECNICAS DE ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA.**

"En el mundo empresarial existe un lenguaje común, el cual se basa en la contabilidad financiera, ésta a su vez se fundamenta en los principios de contabilidad general para hacer que los usuarios externos de la información tengan acceso a procedimientos similares y entonces tengan la posibilidad de comparar cifras de diferente entidades económicas.

Aspecto importante de estas cifras contables es que ahora se encuentran afectadas por los boletines B-10 Y B-12 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, boletines que tratan de dar efecto a la inflación en los estados financieros básicos ( balance general, estado de resultados, estado del haber social y estado de cambios en la situación financiera). Sin embargo la contabilidad que presentan las empresas tiene el defecto de que únicamente se actualizan los últimos dos años de la información financiera y de esta forma solo ésta es comparable.

Para poder realizar el análisis de la situación financiera de una empresa lo primero que debe hacerse es conocer a la misma, es imposible poder emitir un juicio sin conocer sobre que se esta opinando.

El segundo punto a conocer debe ser el entorno económico ya que si hubo inflación elevada es probable que se hayan generado también tasas de interés elevadas y que posteriormente esto derive en un período de recesión, dando por resultado una modificación a las políticas de las empresas.

A manera de ejemplo baste recordar que en el período 1983 - 1988 en México hubo una fuerte recesión con inflación, que el peso se mantuvo subvaluado, que las empresas exportadoras se vieron extraordinariamente favorecidas, no así las no exportadoras, y que posterior a ese período tan crítico tuvo que haber casi un plan de choque con medidas ortodoxas y heterodoxas que afectaron los resultados de las empresas en México.

Basta señalar de manera sencilla que para empezar el análisis de los estados financieros de una empresa debe abarcar varios años, no únicamente dos, y que para ser comparable las cifras lo primero que debe hacer es actualizarlas.

Además, a partir de 1993, con la reforma monetaria que quita 3 ceros a las unidades de millar, todas las cifras históricas también deberán sufrir este ajuste.

Una vez conocida la empresa y su entorno económico debe iniciar el análisis de sus estados financieros.

Este análisis puede elaborarse a partir de las razones financieras de las tasas de crecimiento.

## **Razones Financieras.**

El hablar de una razón en términos aritméticos es simplemente hablar de una división de un número entre otro, en el caso de las razones financieras es hablar de la división de un número de los estados financieros entre otro número de los estados financieros, de tal forma que pueden existir infinitas combinaciones.

Sin embargo debemos aclarar que para que sean útiles las razones financieras, estas deben dar respuesta a algo, deben tener un objetivo, motivo por el cual utilizaremos cinco grupos de razones financieras que nos darán respuesta a aspectos tales como liquidez, el nivel de endeudamiento, la eficiencia administrativa, la presión financiera y la rentabilidad de una empresa.

Cabe hacer la aclaración que existen algunos autores que señalan otras clasificaciones u otros métodos que en realidad son los mismos. A manera de ejemplo, algunos autores señalan el método de porcentajes integrales, éste equivale a presentar una razón financiera en términos porcentuales.

Para que las razones financieras sean útiles, deben ser comparables con ciertos parámetros o razones financieras estándar. Estos parámetros pueden ser razones financieras históricas, razones financieras presupuestadas o razones financieras de mercado.

La clasificación de razones financieras que vamos a utilizar es la siguiente:

**1.- RAZONES DE LIQUIDEZ:** razones financieras que tratarán de dar respuesta a la pregunta sobre la capacidad de pago de una empresa en corto plazo y estas razones son:

a) Razón Circulante: **Activo circulante/ pasivo circulante.**

Con cuantos pesos cuenta una empresa a corto plazo ( 1 año ) para cubrir sus deudas a corto plazo.

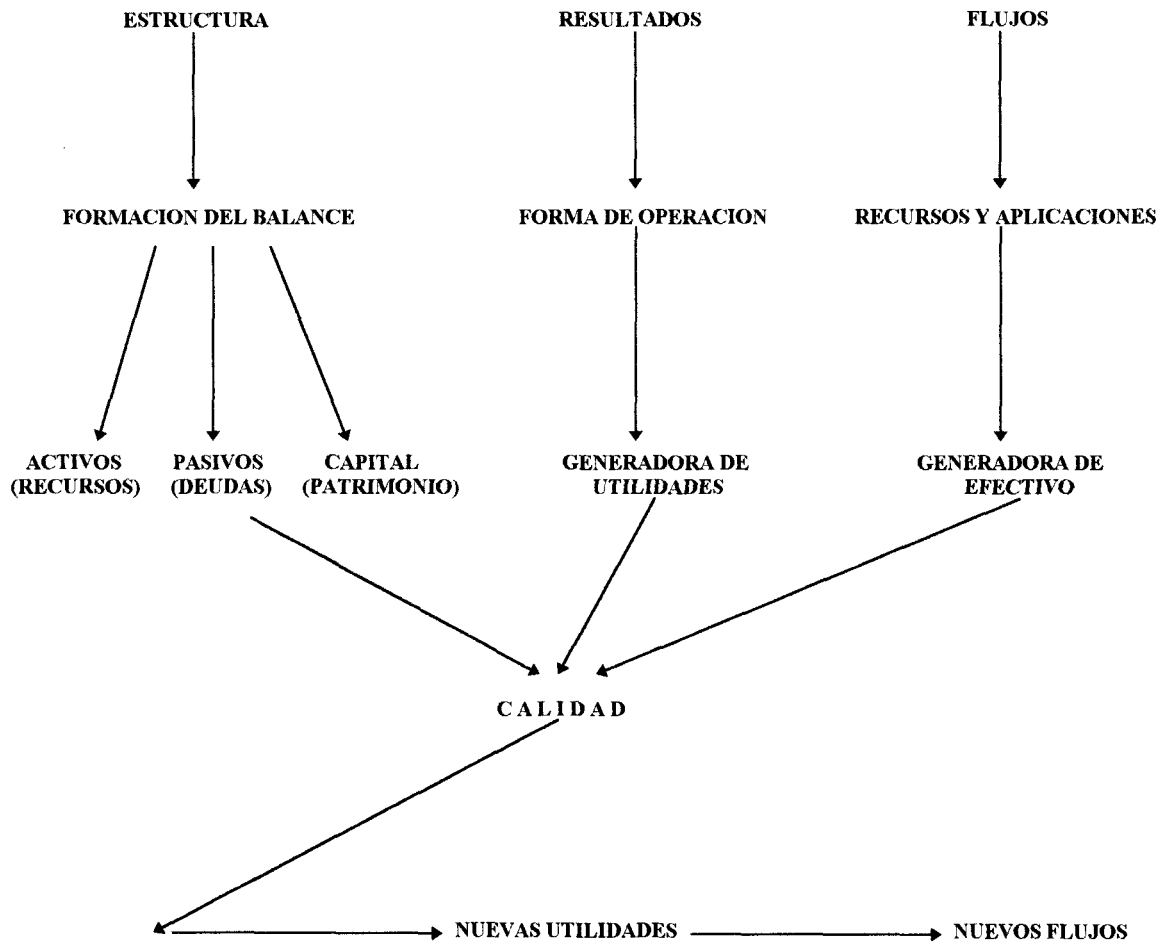
b) Prueba de Acido: **Activo circulante - inventarios - pagos anticipados/ pasivo circulante.**

En esta razón se descuentan los inventarios que antes de ser cobrados deben ser vendidos y los pagos anticipados, porque es extraño que se cobre en dinero una renta pagada por anticipado o un seguro. Aquí se mide de mejor manera la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo.

c) Prueba rápida: **Efectivo y valores / pasivo circulante.**

Con cuanto cuenta una empresa para hacer frente a sus deudas de manera inmediata.

## ORIGEN DE LAS RAZONES FINANCIERAS



**2.- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:** razones financieras que miden que tan endeudada esta una empresa, tanto en corto plazo, deuda operativa, como el largo plazo, deuda estratégica. Estas razones son:

d) Pasivo Total a Activo Total: **pasivo total/activo total.**

Que como su nombre lo indica se obtiene dividiendo el pasivo entre el activo, y nos indica por cada peso con que cuenta la empresa, cuanto pertenece a los acreedores.

e) Apalancamiento: **Pasivo a Largo Plazo + Capital Preferente / Pasivo a Largo Plazo + Cap.Contable Común.**

Esta razón nos indica en que porcentaje financió la empresa sus decisiones estratégicas con capital ajeno o pasivo a largo plazo. Debe recordarse que las acciones preferentes no son acciones que tengan derechos corporativos, y que más se asemejan a un pasivo que al capital contable.

**3.- RAZONES DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:** razones que van a medir qué tan bien cumple una empresa con sus políticas, al mismo tiempo que nos ayudan a analizar qué tan bien responden las políticas de una empresa ante los cambios en el entorno económico. Estas razones son:

f) Días de Cobranza: **Cuentas por cobrar /ventas a crédito X 360.**

Esta razón nos indica en cuantos días está recuperando su cartera una empresa. Mientras menos tarde en cobrar dentro de las políticas que impera en el mercado mejor.

g) Rotación de Inventarios: **Costo de venta /inventarios promedio.**

Esta razón nos indica cuantas veces en el año se están vendiendo los inventarios de una empresa, y puede ser un magnífico indicador de cuando una empresa esta empezando a tener problemas para vender sus mercancías. Dividiendo 360 entre la rotación, nos dará el número de días que permanece la mercancía en el almacén de una empresa.

h) Margen de Utilidad Bruta: **Utilidad bruta /ventas.**

Esta razón sirve básicamente para conocer si una empresa fue capaz de repercutir sus aumentos en costos en el precio de venta.

i) Gastos de Operación: **Gastos de operación / ventas.**

Con esta razón se logra conocer que tan eficiente es una empresa en la administración de sus gastos de venta y administración para lograr sus objetivos de ventas.

**4.- PRESION FINANCIERA:** con este grupo de razones se trata de medir que tanto afecta a una empresa los gastos financieros que tiene que pagar. Debe recordarse que las empresas mexicanas en los años críticos entre 1982 y 1988 se vieron fuertemente afectadas por los gastos financieros que tenían. Este grupo de razones esta formado de la siguiente manera:

j) Intereses a Ventas: **Intereses pagados /ventas.**

Con esto se conoce cuantos centavos debe destinar una empresa al pago de sus gastos financieros por intereses por cada peso vendido.

k) Intereses a Utilidad Neta: **Intereses pagados / utilidad neta.**

Con esto se trata de medir el efecto que los intereses por venta de una empresa tienen sobre las utilidades de la misma.

l) Intereses a Generación de Efectivo: **Intereses pagados /efectivo generado por la operación.**

Esta razón trata de medir el efecto que los intereses tienen en esa generación de efectivo que toda empresa tiene en su operación.

**5.- RAZONES DE RENTABILIDAD:** razones que van a medir el beneficio que genera una empresa en función de su utilidad respecto al capital contable y respecto a las ventas. Estas razones son:

m) Margen de utilidad neta: **Utilidad neta /ventas X 100.**

Esta razón mide a fin de cuentas que tan eficientes fueron los departamentos de una empresa para generar utilidades. En algunas ocasiones las empresas no funcionan bien en sus departamentos de producción o compras y la razón de margen de utilidad bruta disminuye. También puede ocurrir que los gastos operativos se disparen, y sin embargo el margen de utilidad neta aumenta. En general este resultado se debe a una buena administración de la tesorería de la empresa.

n) Rentabilidad de capital: **utilidad neta /capital contable.**

Con esta razón se miden los beneficios que reciben los accionistas de una empresa en función de sus utilidades.

#### **TASA DE CRECIMIENTO.**

Una empresa para ser exitosa en el ambiente económico en que nos desarrollamos debe ser una empresa que crece más allá de lo que crece la competencia, o cuando menos mantenerse en la media para sostener su

porcentaje de mercado. Por este motivo es que utilizamos la fórmula de interés compuesto para medir el crecimiento en diferentes renglones.

**Fórmula de intereses compuestos:**  $i = ((VP/VH)^{(1/N)} - 1) \times 100$

i = tasa promedio de crecimiento

vp = valor presente

vh = valor histórico

n = número de períodos transcurridos ( años )

**Crecimiento de ventas:** Esta tasa de crecimiento es muy importante pues nos va a indicar si realmente ha crecido la empresa o no. Debe recordarse que las empresas son creadas con el objetivo de vender productos o servicios, y si la empresa no crece, puede ser indicativo de que está dejando de cumplir su objetivo.

**Crecimiento en utilidad:** Esta tasa nos indica el crecimiento que ha tenido la utilidad de una empresa, y en caso de crecer menos que las ventas implicará que no es adecuado ni sano el crecimiento, y que deben tomarse medidas correctivas.

**Crecimiento e inversión permanente:** La inversión permanente es la inversión estratégica de una empresa en capital de trabajo y en activos a largo plazo, por eso podemos afirmar que una empresa solo crece cuando ha crecido su inversión permanente, específicamente su activo a largo plazo.

**Crecimiento en capital de trabajo:** En realidad el objetivo de medir el crecimiento del capital de trabajo es para cuidar que no haya crecido más allá de lo que creció la inversión permanente, pues si creció más, la empresa sobreinvierte en cuentas por cobrar, en inventarios o en efectivo y valores, y todo esto es inadecuado.

**Crecimiento en capital contable:** Se mide este renglón pues es importante conocer que tanto financia una empresa su crecimiento estratégico con recursos propios.

**Crecimiento en pasivo a largo plazo:** Resulta importante además conocer si el endeudamiento de una empresa para financiar su estrategia creció más allá de lo estrictamente indispensable, para conocer si la empresa creció mediante apalancamiento".<sup>(9)</sup>



## **2.5. PLANEACION FINANCIERA.**

"La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También puede decirse en forma más simple que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir que acciones se deben realizar en el futuro, para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una *coordinación general de funcionamiento*.

### **Planeación.**

Para planear lo que se quiere hacer se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de empresa, con que procedimientos y con que programas, de esta manera, la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa: por ejemplo, lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc. Considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, el mercado en el que se desenvuelve la situación económica, sindical, impositiva, etc., y finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos (realistas y logrables) que deben alcanzarse y bajo que políticas o reglas definidas para cada caso en particular, para lo que es muy conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

Una buena planeación emana, por lo menos, de niveles intermedios (mandos intermedios) con la participación de todas las personas que ejercen supervisión, lo que motivará al personal para el logro de objetivos, pues de esta forma los objetivos que se fijan son propios de ellos y no impuestos por la dirección.

### **Organización, ejecución y dirección.**

Para llevar a cabo lo planeado se requiere *organización, ejecución y dirección*. La organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestado que conceptualmente identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa agrupándolas en razón de unidades

específicas de dirección y control, a las que se debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad.

Para la armonización de los trabajos y esfuerzos, deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades de dirección y control, para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa.

Existiendo una buena organización, se requiere la ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una buena política de personal: reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, planes de beneficio, retiro e incentivos, así como las facilidades con que contará cada cual para el desempeño de sus funciones, equipo, instalaciones adecuadas, etc., todo esto es de suma importancia ya que el elemento humano es el que va hacer funcionar el presupuesto en la empresa.

Al hablar de ejecución se requiere necesariamente de dirección que es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

### **Control.**

Para verificar la eficiencia de como se hizo se requiere el control de las actividades, para saber si se están realizando las acciones ( cuándo, dónde y cómo ) de acuerdo con los planes. Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia con el fin de minimizar, hasta donde sea posible, las desviaciones entre lo que intenta obtener y lo que se esta obteniendo, las cinco funciones; planeación, organización, ejecución, dirección y control, están interrelacionadas.

La ejecución de una función no cesa totalmente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o proyecto en particular.

### **El sistema presupuestario.**

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Las principales técnicas de planeación que se usan en los negocios son de tres categorías llamadas: a) presupuesto de operación, b) presupuesto de inversiones permanentes, c) presupuesto financiero.

**Presupuesto de operación.-** Es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De esta forma, en una organización funcional, una persona será la responsable de las ventas, otra de la producción, otra más de las compras, etc., esto es, asignando a primer nivel autoridad necesaria y responsabilidad. Es muy deseable que tanto la responsabilidad como la autoridad se establezcan a segundos o terceros niveles con el fin de manejar pequeños centros de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa.

**Presupuesto de inversiones permanentes -** El presupuesto de inversiones permanentes, también llamado de capital, esta relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del presupuesto de operación generalmente bajo un comité de inversiones de capital distinto del comité de presupuestos. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye, y para proyectos mayores o rendimientos sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados.

**Presupuesto financiero.-** Esta relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad. El presupuesto de inversiones permanentes (activos fijos) es una parte del presupuesto financiero pero dada la importancia que generalmente tienen las empresas es segregado de éste. La planeación financiera se usa más frecuentemente para planear a corto plazo. Sin embargo, las empresas emplean esta técnica cada vez más para planear a largo plazo.

La planeación a corto plazo cubre un período de 12 meses, por lo general fraccionado por meses con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado. Algunas compañías siguen la práctica de preparar un presupuesto revisado cada tres meses, es decir, actualizan las estimaciones con las cifras obtenidas, tomando por ejemplo las cifras reales del primer trimestre y estimando los otros tres trimestres faltantes, y así sucesivamente.

Mensualmente se comparan los resultados del mes con lo presupuestado, obteniéndose diferencias o variaciones que deben analizarse para estudiar su tendencia a fin de tomar las decisiones que correspondan

para llegar a obtener los objetivos, así mismo, se comparan los resultados acumulados incluyendo el mes en curso.

La planeación a largo plazo a diferencia de la anterior, cubre generalmente periodos de cinco años y en algunos casos hasta diez años o más. Este presupuesto no es preparado con mucho detalle como cuando se prepara un presupuesto anual. Frecuentemente se elabora sin la intervención o participación de personal de niveles inferiores, ya que su propósito es mostrar a la dirección general los planes que guiarán a la empresa y como consecuencia, las necesidades de expansión, nuevos productos de inversión, de capital, etc.

En esta planeación es conveniente determinar a que resultado se llegaría con los productos existentes, de manera que se conozcan los requerimientos de nuevos productos para lograr las políticas determinadas. La planeación a largo plazo sirve de guía a la de corto plazo.

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: liquidez y rentabilidad.

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras, y son los siguientes:

Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos).

Cuentas por cobrar a clientes.

Inventarios.

Inversiones permanentes.

Deudas a corto y largo plazo.

Cuentas por pagar a proveedores.

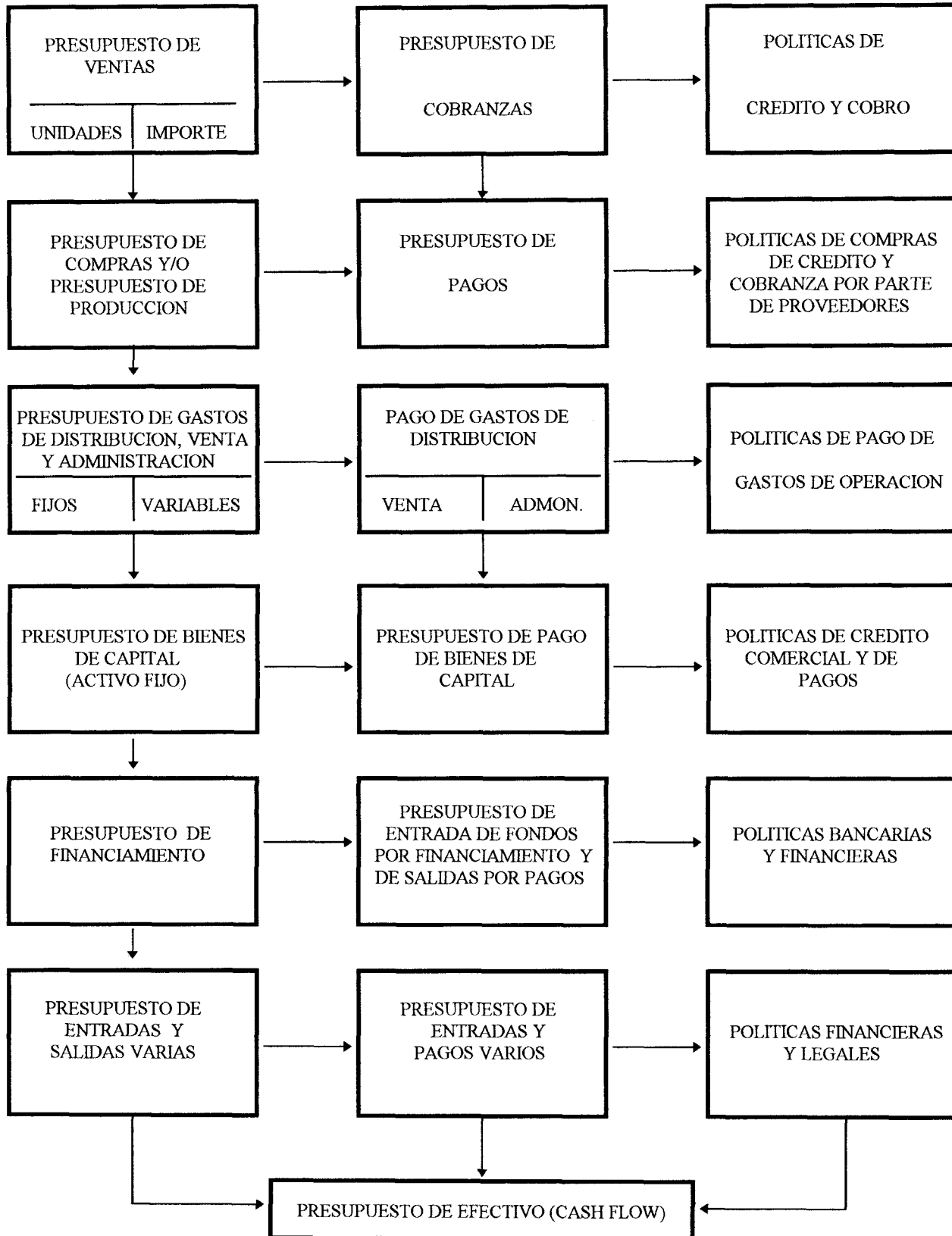
Gastos e impuestos acumulados por pagar.

Capital social y utilidades retenidas.

El presupuesto se juzga separadamente en cada una de las partes que lo forman, pero una vez que éste ha sido ensamblado en su totalidad debe juzgarse si cumple con los objetivos establecidos de liquidez y productividad, y es probable que tengan que cambiarse ciertos planes o políticas; por ejemplo, que la política

de crédito establecida hace que la recuperación de las ventas sea lenta o que la política sobre inversión en inventarios haga que se destinen muchos recursos a este concepto, y por tanto, está en conflicto con los saldos mínimos de efectivo que requiere la empresa.

**“ SISTEMA PRESUPUESTAL “**



### **Generación de recursos internos.**

Uno de los problemas más importantes que la empresa está viviendo es la necesidad de producir mayores fondos de los que genera, causado principalmente por el efecto de los cambios en los precios.

Los cambios en los precios incrementan el capital de trabajo y, por tanto, la empresa necesita mayores recursos para sostener el nivel del negocio, así como fondos destinados al crecimiento y decreto de dividendos de los accionistas.

Inflación mas crecimiento, demandan fondos en tal magnitud que los cambios del ciclo económico pueden dar por resultado una grave vulnerabilidad financiera de la empresa frente a sus clientes, acreedores, proveedores y, eventualmente, frente a su competencia.

Una inflación casi igual, o por encima del rendimiento del negocio, generalmente causa una diferencia importante entre el flujo de fondos generado y el utilizado. Con frecuencia, la empresa sin tener una información muy completa y sin conocer mucho acerca del comportamiento de los fondos y de su estructura financiera, solicita préstamos sin analizar tampoco su intervención de estos recursos en los ciclos financieros a corto y largo plazo. En tales circunstancias, la desaceleración de la economía o un cambio en el ciclo económico puede producir en la empresa un flujo de fondos deficitario que puede llevarla a un colapso financiero por no poder cubrir sus necesidades y las obligaciones contraídas.

La vulnerabilidad financiera de una empresa ante cambios del ciclo económico en épocas de inflación será menor en la medida que se conozca y controle el flujo de efectivo.

El dinero se ha convertido en una mercancía cara, cuya tasa y disponibilidad fluctúan con una rapidez que el administrador financiero no había experimentado antes. En términos generales, la actuación estratégica y la capacidad de maniobra de la empresa quedan claramente relacionadas con la capacidad de generar efectivo y disponer del mismo para negociar.

Puede decirse que la administración financiera en un entorno inflacionario cambia sus enfoques y se ocupa principalmente de optimizar la generación de efectivo.

### **Información sobre generación de efectivo.**

Así, la información sobre la generación de efectivo adquiere mayor importancia como elemento de decisión financiera y complementa el análisis tradicional. La dirección de la empresa, los acreditantes y los

inversionistas otorgan mayor atención a la generación de efectivo como fuente para nuevas inversiones, servicio de intereses o adeudos y distribución de dividendos.

Es importante identificar las diferencias existentes entre el efectivo generado y las ganancias, o entre el efectivo generado y los incrementos en el capital de trabajo.

Los informes sobre la generación de fondos internos ( antes de intereses, impuestos, dividendos y financiamientos ) y su cuantificación son necesarios, por lo cual se recomienda el uso del estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento, así como el análisis de éste para calificar las utilidades de la empresa.

Por contener información de importancia para la toma de decisiones en la optimización de la generación interna de fondos y su financiamiento, tanto para resultados históricos como para uso en la planeación financiera a corto y largo plazo, el estado de posición de recurso netos generados y su financiamiento debe tenerse como un estado básico.

Al mejorar la información y conocer más sobre le flujo de fondos, sus necesidades y su apropiado financiamiento, se promoverán mejores decisiones que llevarán a la empresa a optimizar el flujo de fondos, su liquidez, su estructura financiera y su vida futura.

Apoyando lo anterior, la productividad en los negocios constituye la clave del éxito, más que cambios o innovaciones en los productos, o una mayor participación en el mercado. Las empresas deben procurar mayor selectividad en la calidad del crecimiento con flujo más rápido.

#### **Utilidades obtenidas en efectivo.**

La obtención de utilidades en efectivo es propósito primario. Para lograrlo es necesario vigilar e impulsar la velocidad del ciclo financiero a corto plazo, así como mejorar la rotación de cuentas por cobrar e inventarios. El ciclo financiero a largo plazo deberá atender decisiones de inversión, fundamentadas en una rentabilidad por encima de los efectos inflacionarios y acorde con las expectativas de costos y beneficios futuros.

Las utilidades que no se convierten en efectivo tienen importancia pero son cuestionadas, ya que en épocas de inflación el elevado costo de los recursos frente a la pérdida del poder adquisitivo del dinero determina su constante presión negativa sobre la rentabilidad de las empresas".(10)



## **Políticas financieras.**

"Para realizar una administración eficiente de los recursos, es necesario el establecimiento de políticas financieras apoyadas por la dirección general de la compañía, que normen y regulen el uso y utilización de los recursos de la empresa de acuerdo con la realidad social y económica del mercado en que se opera.

Algunas de las políticas financieras que ayudan a una mejor administración de los recursos de la empresa y a la optimización de la redituabilidad de la inversión, son las siguientes:

a) Políticas de planeación: Un requisito indispensable para administrar es el establecimiento por política del proceso de planeación, sin el cual fracasaría cualquier cuerpo de políticas tendientes a mejorar la eficiencia y se caería en estados de crisis e improvisación continua, repercutiendo esta situación directamente en la redituabilidad de la empresa.

La planeación a corto plazo mediante la preparación del presupuesto anual es la planeación mínima necesaria para realizar labores de administración sobre las inversiones de una empresa. Esta permite guiar la empresa a los objetivos deseados y pronosticar algunos acontecimientos futuros sobre bases y criterios válidos, con cierto grado de probabilidad de que los hechos sucedan en el tiempo y en la forma como se hayan conjeturado.

Como complemento del presupuesto anual, se recomienda elaborar una planeación a mediano plazo (por tres años mínimo) de la demanda probable del mercado, con objeto de poder iniciar en forma oportuna las ampliaciones de la capacidad instalada de producción, para coincidir con dicha demanda y no perder ventas o tener capacidad ociosa por tiempo mayor que el necesario, con las pérdidas consiguientes.

Con objeto de tener un enfoque adecuado de los hechos futuros, es necesario analizar los incrementos que se estimen por volumen en las proyecciones financieras a mediano plazo, y separarlos de los incrementos que se pronostiquen por el impacto de la inflación a través de aumentos de precios.

b) Políticas para la fijación de precios de venta: Una política muy importante es la que establece la manera como deben ser determinados los precios de venta de los productos. Este aspecto es trascendental para el éxito y estabilidad económica de cualquier empresa y de él depende en gran parte su redituabilidad.

Siempre y cuando haya una participación competitiva en el mercado en cuanto a calidad aceptable y costos razonables de fabricación, la política de fijación de precios de venta puede llevarse a cabo estableciendo

como lineamiento para determinación un porcentaje de redituabilidad satisfactorio sobre la inversión en los activos que se utilicen en la fabricación y venta de los productos.

Con objeto de que la redituabilidad pretendida sea un parámetro válido, es necesario que los dos elementos que intervienen en el proceso antes mencionado sean los adecuados, es decir, que el porcentaje de redituabilidad sea satisfactorio y el importe de los activos tenga un significado actual, reflejándose esta inversión en montos muy cercanos a su valor presente en el país donde se opere.

**Porcentaje de redituabilidad.** El primer elemento de la política de fijación de precios es el establecimiento, por parte de la dirección de una empresa, del objetivo de redituabilidad que desea obtener de las inversiones bajo su administración, expresándolo como un porcentaje sobre ellas.

Los factores económicos que ayudan a determinar un porcentaje de redituabilidad son:

- a) Las tasas de interés bancarias existentes en la localidad para inversiones de renta fija, que representa la redituabilidad mínima que se puede obtener de una inversión, sin riesgo alguno.
- b) La tasa anual de inflación esperada, la cual representa la pérdida del poder adquisitivo de las inversiones que se tengan en efectivo y por lo tanto expuestas a la inflación.

**Inversión en activos.** La inversión en activos está integrada por el capital de trabajo y el activo fijo neto que utiliza específicamente un producto.

Para que sea una realidad la utilidad pretendida en la fijación de precios mediante la aplicación de un porcentaje de redituabilidad, la inversión en activos debe estar representada por valores en unidades monetarias de poder adquisitivo actual.

Lo anterior significa que los inventarios para este objeto deben estar valuados muy cerca de su costo de reposición o mercado, el menor, por lo que para estos propósitos deben evitarse las valuaciones a últimas entradas primeras salidas ( UEPS ) o costos promedios cuando la tasa anual de inflación sea muy alta.

También en el caso de activos fijos, éstos deben mostrar valores en unidades monetarias que representen la inversión actualizada.

En épocas de una inflación alta, la que puede considerarse de más de un dígito, los inventarios deben estar valuados a valor de mercado, entendiéndose éste como el costo de reposición en que se incurriría para

adquirir o producir un artículo igual, y la inversión y la depreciación de los activos fijos tangibles deben estar basados en costos de reposición.

**Medición de los precios de venta.** El procedimiento para la medición de los precios de venta se efectúa utilizando los dos elementos antes mencionados, y consiste en la preparación de estados de resultados por producto, por línea de productos o por familia de productos, según sea el grado de complejidad de cada industria en particular. Estos estados se formulan a partir de la utilidad neta que se obtenga como resultado de aplicar el porcentaje de redituabilidad pretendido al valor de la inversión en activos netos, hasta llegar al valor de las ventas netas, obteniendo finalmente, con base en el volumen pronosticado, el precio unitario de venta. Para llegar hasta las ventas netas es necesario proratear algunos conceptos de gastos no identificables con los productos, utilizando las bases que se consideren más adecuadas en cada caso. El precio unitario obtenido mediante este proceso debe compararse con el precio de mercado para juzgar la redituabilidad de cada producto en particular.

Como ayuda para controlar la inflación, los gobiernos de algunos países establecen controles de precios de productos que se consideran básicos para la economía local. Cuando exista esta situación, el proceso de medición antes descrito es una técnica adecuada para la determinación del precio, porque está constituida por factores de redituabilidad de validez general, fácilmente entendibles por las autoridades gubernamentales. Estos factores se consideran justos y facilitan la comunicación relacionada con peticiones de aumentos de precios, pues al no haber intención de los gobiernos de ahogar a las empresas ni disminuir la productividad o, en casos extremos, terminar con las fuentes de trabajo, comprenden que es necesario permitir márgenes de utilidad en términos realistas que garanticen la supervivencia de la empresa.

**Políticas para la administración de activos.** Como se ha mencionado, un elemento básico para la obtención de una redituabilidad satisfactoria es el monto de la inversión en activos. El utilizarlos en forma productiva depende de la eficiencia con que éstos sean administrados.

En seguida se exponen algunas políticas que pueden ayudar a mejorar la eficiencia de la administración de los activos de una empresa.

**Políticas sobre capital de trabajo.** Estas políticas establecen las guías que deben regular la administración de las inversiones que integran el capital de trabajo, ya sea en forma directa o indirecta, con objeto de mantener un nivel óptimo de éstas y así ayudar a mejorar la redituabilidad de una empresa.

A continuación se presentan las políticas relativas a los componentes del capital de trabajo.

**Inventarios.** Las políticas para administrar los inventarios deben ser formulados conjuntamente por las áreas de ventas, producción y finanzas. Estas políticas consisten principalmente en la fijación de parámetros para el control de esta inversión, mediante el establecimiento de niveles máximos de inventarios que produzcan tasas de rotación aceptables y constantes. Los niveles máximos se establecen en días de producción o ventas que se juzguen apropiados de acuerdo con las circunstancias. Esta política no es susceptible de establecerse cuando hay variaciones estacionales muy drásticas.

La determinación del nivel de inventarios calculado a través de los días de producción o venta que se considere necesario mantener en existencia bajo circunstancias normales debe ser muy bien estudiada, ya que el exceso de inventarios se traduce en inversión no productiva y la falta de ellos, en pérdida de ventas; sin lugar a dudas es más grave lo segundo, pero ambas menoscaban la redituabilidad de la empresa. Cualquier variación importante en los niveles de inventarios deber ser por causas justificables y de carácter temporal.

La política expuesta anteriormente surte efecto en los países donde no obstante existe una considerable tasa de inflación, ésta no llega a ser de grado alarmante. Cuando la tasa de inflación rebasa en forma considerable el costo del dinero en el mercado local, aparece normalmente la escasez de materias primas, como repercusión natural de la inflación o por provocación artificial a través del ocultamiento con fines especulativos, y ambos hechos provocan que se dispare la tasa de inflación.

Cuando existe la situación crítica antes descrita, el mercado en general se desquicia y surge como problema principal del administrador el aprovisionamiento de materias primas, con objeto de cumplir con la producción, ventas y utilidades. Lo que en situaciones normales se consigue sin dificultad y a precios estables, bajo estas circunstancias se tiene que buscar existencias disponibles en el mercado y pagar los precios al arbitrio de los proveedores. Por razón natural, bajo las circunstancias antes descritas, la sobre inversión en inventarios es una protección desde el punto de vista económico, siendo objetivo de todas las

empresas el incrementar sus existencias todo lo que sea posible para minimizar el efecto nocivo de la inflación acelerada. Tomando en consideración lo anterior, la administración de la empresa deberá vigilar muy de cerca cuál de las alternativas marcadas habrá de seguir, permitiendo decir como regla general, que si la tasa de inflación supera el costo de capital, deberá optarse por elevar la inversión en inventarios.

Otra alternativa para disminuir la inversión en los inventarios es la reducción del número de materias primas, empaques y etiquetas que se emplean en la producción. Esta alternativa debe estudiarse en forma conjunta con los departamentos técnicos o laboratorios, comercialización o ventas y fabricación. Los resultados que se obtienen en la mayor parte de los casos son sorprendentes, debido a que había una falta generalizada de estandarización y políticas de adquisición congruentes en la maximización de la inversión.

Esta misma alternativa debe aplicarse a las líneas de productos que se venden, eliminando todos aquellos que no tienen un volumen apropiado y no tienen alguna razón específica de existir como imagen, servicio, etc. Para lo anterior es necesario efectuar un estudio para conocer cuál es la composición de venta. En muchos casos se encuentra una composición 80-20 que quiere decir que el 80% de las ventas se hace con el 20% de los productos y el 20% de las ventas restantes se realizan con el 80% de los productos. Una combinación como la descrita tiene que ser examinada para tratar de disminuir el número de productos que se fabriquen o vendan, lo que provocaría una disminución importante en la inversión y también una baja inicial no proporcional en ventas, lo que produciría una mejora en la productividad de la inversión.

**Cuentas por cobrar a clientes.** Las políticas para la administración de cuentas por cobrar a clientes deben ser formuladas por las áreas de finanzas y ventas. El establecimiento y seguimiento de estas políticas es muy importante para la eficiencia de la administración de esta inversión temporal.

La buena o mala administración de las cuentas por cobrar trasciende directamente en la redituabilidad de una empresa, en vista de que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada, representa el flujo de efectivo generado por la operación normal y es la principal fuente de ingresos de una empresa, base para hacer compromisos a futuro. Las políticas referentes a cuentas por cobrar a clientes que consideramos importantes son las siguientes:

a) Las que establecen los requisitos de liquidez y solvencia que debe reunir un cliente para concederle crédito.

b) Las que establecen los descuentos máximos que se otorgarán, así como las circunstancias bajo las cuales pueden concederse.

c) Las que fijan el plazo de crédito que se concede y a que tipo de clientes.

d) Las que fijan la forma de cómo se debe cobrar a los clientes.

Las políticas anteriores deben ser cuidadosamente estudiadas antes de establecerse, para comprobar que las condiciones bajo las cuales se pretende conceder crédito están acordes con la realidad económica del mercado donde se opera y evitar, al ser aplicadas, que puedan repercutir en forma negativa en la redituabilidad de la empresa.

Esto significa, qué políticas demasiado estrictas pueden hacer que las ventas disminuyan y políticas demasiado liberales, pueden ocasionar que las pérdidas por cuentas incobrables aumenten, siendo ambos casos perjudiciales para la empresa.

Un buen parámetro para establecer las políticas de cuentas por cobrar son los términos bajo los cuales conceden crédito los competidores importantes que tienen prestigio de buenos administradores, ya que las condiciones de crédito son parte inherente en el precio de venta y factor determinante en la elección del cliente.

En épocas durante las cuales la tasa de inflación sea de consideración, en general el comportamiento del mercado se vuelve anárquico, obligando a las empresas a cambiar sus políticas de cuentas por cobrar, porque este tipo de inversión está completamente expuesto a los efectos nocivos de la inflación. En estas condiciones, es recomendable reducir los plazos concedidos, efectuar una cobranza más agresiva y otorgar mejores descuentos por pronto pago para promover las ventas al contado, y así, disminuir el monto y el tiempo de la inversión en cuentas por cobrar para que se amortigüe el impacto de la inflación al minimizar las pérdidas por exposición.

Al examinar las alternativas anteriores, la administración de la empresa tendrá que decidir la acción que seguirá valorando el costo de una cartera elevada y medida con los índices de inflación contra la recuperación inmediata y utilizando todos los medios disponibles a su alcance.

**Efectivo disponible.** Las políticas para la administración del efectivo para operación, en cuanto a capacitación y pago, están implícitas en las políticas para la administración de cuentas por cobrar a clientes

e inventarios. Las políticas para la administración de las necesidades de efectivo no radican en los procedimientos operativos (aunque se basen en ellos), sino que residen en el establecimiento de procedimientos adecuados para la planeación y control de este recurso, para prever las necesidades o disposiciones futuras de efectivo y de esa manera determinar las posibles fuentes de obtención o las posibles inversiones para su utilización. Esta planeación y control se hace por medio de la elaboración del presupuesto anual de flujo de efectivo, y el control se hace a través de revisiones y correcciones mensuales al mismo, si son necesarias.

Aquí se manifiesta la importancia de la administración de las cuentas por cobrar a clientes y de los inventarios, como resultado del apego a las políticas prescritas, ya que su eficiencia depende de la certeza que se tenga en la planeación del efectivo necesario para la operación de la empresa con una buena redituabilidad.

Durante épocas inflacionarias, la adecuada planeación del efectivo toma mayor importancia, en vista de que la posesión en exceso de este recurso por mayor tiempo del indispensable, puede producir pérdidas de consideración para la empresa, ya que por su naturaleza está expuesto a la inflación. En estos casos, se aconseja promover la utilización rápida del efectivo disponible en la adquisición de bienes que por su naturaleza conserven su valor, con objeto de disminuir los efectos negativos de la inflación.

La buena administración del efectivo comprende tener en cuenta los pagos en moneda extranjera, haciendo las provisiones necesarias.

**Políticas sobre inversiones capitalizables.** Las empresas invierten en activos fijos generalmente por las siguientes causas:

- 1.- Para aumentar su capacidad instalada para fabricar o vender sus productos de acuerdo con la demanda del mercado y así mantener o aumentar su participación.
- 2.- Para aumentar su capacidad instalada con objeto de fabricar nuevos productos.
- 3.- Para reponer o modernizar la maquinaria y equipo por cambios importantes en la tecnología y así mejorar la calidad y/o reducir costos.
- 4.- Para producir nuevas líneas de productos e integrar su operación.

Las inversiones en activos fijos tienen una importancia relevante por sus propias características y la incidencia que éstas tienen en la redituabilidad de una empresa. Las características son las siguientes:

a) Son inversiones de carácter permanente y su recuperación depende de una operación redituable, sujeta a ciertos riesgos que pueden medirse pero son incontrolables, como la reacción del mercado, lo que genera incertidumbre a que dicha recuperación se haga en un tiempo razonable.

b) Este tipo de activos provoca la necesidad de efectuar una inversión adicional en capital de trabajo, en la proporción en que su capacidad aumente el volumen de operaciones.

c) El importe de los nuevos montos que requieren estas inversiones crean compromisos económicos para la empresa durante varios años o producen la necesidad de nuevas aportaciones por parte de los propietarios.

Por los motivos antes expuestos, es muy importante establecer políticas para normar este tipo de inversiones desde su estudio hasta su autorización, de tal forma que todas las proposiciones para invertir en nuevos activos fijos sean profundamente investigadas, para asegurar la justificación en la inversión de fondos en vista de que su recuperación a través de las operaciones se efectuará en un tiempo razonable, con una redituabilidad considerada adecuada en relación a los riesgos tomados y al monto de capital involucrado, de tal forma el efecto que producirá en la situación financiera de la empresa en un futuro inmediato será benéfico.

Los lineamientos para la administración de las nuevas inversiones en activos fijos se establecen a partir de las siguientes políticas:

1.- De la implantación de un sistema de autorizaciones para la adquisición de activos fijos, en el cual se fijen los límites de autorización en función del nivel jerárquico y el monto del capital involucrado, cuyos parámetros vayan desde el jefe del departamento hasta el consejo de administración y desde la adquisición de equipo menor hasta la instalación de una nueva planta.

2.- Del establecimiento de procedimientos para efectuar los estudios de nuevos proyectos de inversión, en los que se describan las investigaciones de mercado que se deban realizar y las comprobaciones de carácter financiero a elaborar, así como los parámetros financieros mínimos aceptables para que las nuevas inversiones en activos fijos puedan ser autorizadas por el nivel jerárquico correspondiente.



Los parámetros financieros mínimos que deben ser fijados son el porcentaje de la redituabilidad requerida, utilizando la técnica del valor presente para hacer comparativa la inversión con los importes de futuras utilidades y el período que se desea para la recuperación de las nuevas inversiones.

En algunas ocasiones, debido a la dinámica de los negocios y al medio en que se desenvuelve la empresa, y en vista de la magnitud e importancia de las inversiones de que se trata, estas operaciones deben efectuarse con la celeridad máxima, de no ser así, se perderá la oportunidad de la inversión con la consecuente pérdida de utilidades potenciales".<sup>(11)</sup>

### **2.5.1. ESTRUCTURA FINANCIERA.**

"Es la composición en términos absolutos (valores monetarios) o relativos (porcentajes) del estado de origen-contratación de pasivos y de la asignación de los recursos en un momento dado, el análisis de esta estructura en forma vertical es de tipo estático. Cuando se comparan entre sí dos estructuras iguales en tiempos diferentes o de diferentes empresas.

Para tener una estructura sana es necesario observar las siguientes reglas:

- a) El capital de trabajo inicial de la empresa debe ser aportado por los propietarios.
- b) Al ocurrir la expansión o desarrollo de la empresa, el capital de trabajo adicional, con carácter permanente o regular, debe también ser aportado por los propietarios (generalmente revirtiendo sus utilidades) o bien ser financiado por medio de préstamos a largo plazo. El capital de trabajo permanente regular es aquel que se requiere para la operación de la empresa dentro del ciclo financiero a corto plazo sin tomar en cuenta necesidades temporales de trabajo.
- c) El capital de trabajo temporal puede financiarse a través de préstamos a corto plazo y es aquél que la mayoría de las empresas requieren a intervalos fijos para cubrir necesidades de trabajo y de fecha de pago. Ejemplos son las empresas con ventas estacionales, que requieren fondos adicionales en ciertas épocas del año o bien, pagos trimestrales o semestrales de impuestos, regalías, dividendos, etc. Este financiamiento no incrementa el capital de trabajo.
- d) Las inversiones permanentes iniciales de la empresa ( terrenos, edificios, maquinaria y equipo ) deben ser propiedad de los inversionistas.

e) Las inversiones permanentes adicionales requeridas por la expansión o desarrollo de la empresa, deberán también ser aportadas por los propietarios, generalmente mediante la reinversión de sus utilidades, o bien pueden financiarse por medio de préstamos a largo plazo.

Obsérvese que ninguna de estas reglas frena el capital de trabajo, al contrario, lo apoya en caso de requerimientos de efectivo temporal y lo incrementa de ser necesario para el desarrollo o expansión de la empresa.

Las fuentes de financiamiento más usuales en los negocios son los que provienen de proveedores, banca, emisión de acciones y obligaciones, arrendamiento y la retención de utilidades para reinversión de dos tipos:

**1.- Conservadoras.** Estas estructuras persiguen minimizar el riesgo auxiliándose altamente del capital común y poco apalancamiento.

**2.- Liberales.** Son estructuras con un alto nivel de riesgo ya que utilizan considerablemente el pasivo y el capital preferente, lo que comúnmente se conoce como apalancamiento financiero.

**Palanca financiera o apalancamiento financiero.** Es el uso que las empresas hacen de recursos ajenos, de tal forma que a mayor proporción de pasivo respecto al capital propio, habrá mayor apalancamiento. Esto trae como resultado que, de no existir el elemento riesgo, a mayor palanca financiera mayor rentabilidad del capital propio. Por esta razón, generalmente las instituciones de crédito (bancos) las analizan, ya que a dichas instituciones les interesa que les paguen el capital y los intereses correspondientes, y por lo tanto exigen el respaldo del capital de la empresa previendo una posible situación de insolvencia. A medida que el respaldo es menor, el riesgo es mayor y, por lo tanto exigirá una utilidad adicional.

**Políticas sobre estructura financiera.** Las políticas sobre estructura financiera son las tendientes a preservar la inversión de capital realizada por los propietarios de una empresa.

Estas políticas se implantan mediante el establecimiento de normas que regulen la contratación de financiamiento externo y el pago de dividendos a los propietarios, con el propósito de mantener una posición financiera sana y estable. Para su descripción se dividen en políticas de endeudamiento y dividendos.

**Políticas de endeudamiento.** Las políticas de endeudamiento ayudan a la administración de una empresa a conservar una estructura financiera equilibrada, estas políticas tienen como objetivo controlar el uso y magnitud del financiamiento externo; algunas de ellas son las siguientes:

a) El financiamiento externo a largo plazo no deberá exceder los límites de endeudamiento que mantenga una relación equilibrada entre el monto de la inversión de capital efectuada por los propietarios y el monto de la deuda a largo plazo. Para juzgar lo razonable de dicha relación se recomienda la utilización de la técnica de apalancamiento. Al respecto se considera que una relación de deuda-capital de 40% / 60% es conservadora, de 45% / 55% es normal y de 50% / 50% es agresiva. Arriba de esta última relación, generalmente se considera que la situación financiera de la empresa se debilita.

El financiamiento a largo plazo en moneda extranjera debe quedar limitado a un porcentaje máximo, éste puede determinarse estudiando la pérdida en cambios que producirá una posible fluctuación negativa de la moneda y el probable impacto en la estructura financiera de la empresa, tomando en consideración la nivelación probable a través de inversiones de esta misma naturaleza.

**Políticas de dividendos.** Como se ha mencionado, las inversiones de los propietarios en las empresas son realizadas para obtener rendimientos razonables y ponen en manos de los administradores los medios económicos para que éstos, mediante sus gestiones, generen las utilidades necesarias que mantengan a la empresa en operación, proporcionando a los accionistas dividendos acordes con lo que produce el dinero en un mercado local de capitales.

Los administradores podrán fijar una política de dividendos adecuada para que los accionistas participen de las utilidades de las empresas y éstas permanezcan operando en forma estable, mediante la determinación de cifras de utilidades reales y del examen cuidadoso de los planes de expansión y del financiamiento externo necesario.

Adoptar una política de dividendos muy liberal, equivaldría a caer en una descapitalización que vaya del corto al mediano plazo restando medios de acción a la empresa, dejando de participar en la misma proporción en el mercado y tal vez perdiendo oportunidades de inversión.

En períodos de inflación intensa, el monto del dividendo en efectivo debe recortarse de tal forma que la mayor parte de las utilidades queden reinvertidas dentro de las empresas. De no ser así, y en vista de que las utilidades mostradas en los estados de resultados generalmente no toman en cuenta los efectos de la inflación, sino que son determinados con cargos a resultados insuficientes, principalmente por una

depreciación calculada sobre los valores históricos, se puede caer en el error que al repartir los dividendos, se esté entregando el capital de la empresa.

Una medida práctica, y como solución inmediata para no caer en la situación de estar repartiendo el capital, será hacer como mínimo los cargos a resultados por depreciación, basados en los valores de los activos fijos reexpresados mediante números, índices o avalúos practicados. Esto es muy importante para obtener la generación de fondos que permita reponer la capacidad productiva instalada. Otra medida práctica para satisfacer las necesidades y demandas de dividendos por parte de los accionistas y conservar el valor de la acción en el mercado será decretar dividendos en acciones como complemento o, en ocasiones en sustitución de dividendos en efectivo, siempre y cuando exista la posibilidad de utilidades potenciales que conserven la relación precio-utilidad.

**Existen cuatro tipos de estructura financiera:**

1. Usar 100% de capital común (  $A = CC$  ).
2. Usar una parte de capital común y una parte de capital preferente (  $A = CC + CP$  ).
3. Usar una parte de capital común y una parte de pasivo (  $A = P + CC$  ).
4. Usar una parte de capital común, capital preferente y una parte de pasivo (  $A = CC + CP + P$  ).

**Políticas sobre impuestos.** El impacto de los impuestos en las utilidades de las empresas es de vital importancia. Por ello, si se trata de mejorar la rentabilidad de las empresas, no se puede pasar desapercibida la posibilidad de mejorarla a través de una planeación fiscal efectiva que, en determinados casos, puede proporcionar ahorros importantes en los impuestos por pagar.

Explicar a los hombres de negocios de manera clara que la planeación fiscal consiste en pagar el menor impuesto posible, dentro de la ley. El estudio de las operaciones por parte de profesionales en materia fiscal, debe resultar en consejos prácticos y oportunos para minimizar la tasa impositiva que gravita en la empresa y hacer uso de los beneficios y estímulos fiscales que ofrecen los gobiernos.

El administrador profesional debe tener en mente que, con el ahorro de impuestos siempre se logrará mayor rendimiento de la inversión y que una cuidadosa planeación fiscal siempre será buena aliada para lograr este fin.

**Información actualizada.** La administración no podrá tomar buenas decisiones si no cuenta con información actualizada del nivel de precios vigente a la fecha de la información financiera que recibe. Es indispensable mantener información sobre costos reales de producción, aplicando los métodos que se consideren apropiados; esto permitirá tomar decisiones sobre aumento de precios o políticas de producción y ventas.

En términos generales es indispensable que se actualicen las inversiones representadas por bienes que principalmente incluyen inventarios, terrenos, edificios, maquinaria y equipo.

Es necesario que en el caso de los inventarios se registre, tanto en el balance como en los resultados, el costo de reposición, con objeto de mostrar la inversión actualizada y generar un flujo de fondos que pueda reponer el inventario, así como conocer el resultado actualizado que sirva para tomar buenas decisiones. En el caso de las inversiones permanentes sujetas a depreciación, también es vital mantenerlas actualizadas a costos de reposición con objeto de presentar su inversión actualizada en el balance y poder determinar una depreciación suficiente que pueda generar un flujo de fondos que en el transcurso del tiempo, reponga la capacidad de producción instalada”.<sup>(12)</sup>

### **2.5.2. PUNTO DE EQUILIBRIO.**

Una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas, es el punto de equilibrio.

Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura porque, generalmente son contratados o instalados para la estructuración de la empresa; como ejemplo de estos costos y gastos, pueden citarse: la depreciación en línea recta, las rentas, los salarios que no están en relación directa al volumen de producción, etc.

Por el contrario, los gastos variables se generan en relación directa de los volúmenes de producción o ventas; como ejemplo pueden citarse la mano de obra pagada en razón de unidades producidas, la materia prima utilizada en los productos fabricados, los impuestos y comisiones sobre las ventas.

Existen además otros gastos y costos que oscilan proporcionalmente al volumen de producción y ventas; a éstos se les llama semivariantes y para efectos de ésta técnica deben ser clasificados como fijos o como variables, aplicando el buen juicio y tomando en cuenta su comportamiento a nivel de volumen de operación. Por lo anteriormente expuesto, un incremento del 15% en los ingresos no causará necesariamente un 15% en las utilidades, ya que algunos costos y gastos aumentarán en forma variable el 15% , pero otros permanecerán sin alteración o tendrán un comportamiento diferente.

Esto hace que la predicción de las utilidades a diferentes volúmenes con los solos estados financieros resulte imposible de determinar. Para ello es necesario el cálculo del punto de equilibrio (break evenpoint) que generalmente se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, es decir, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos fijos.

Para efectos de planeación, pueden tomarse como base las experiencias realizadas, tomando en consideración el comportamiento de los costos, gastos y utilidades, así como las especificaciones de los productos, métodos de fabricación, productividad, desperdicios, mezcla de volumen y productos o precios unitarios de venta. Si alguno de estos elementos varía, es necesario tomar en cuenta su cambio con objeto de analizar el efecto para determinar su impacto en el período futuro. La mezcla de productos puede dar resultados muy diversos debido a que los productos no necesariamente contribuyen a la utilidad en forma proporcional.

Con el conocimiento de la información anterior, la empresa tendrá una buena comprensión de la estructura de sus utilidades. Basándose en éstas cifras, podrá ajustar sus operaciones al mercado en que opera y medir su rentabilidad por línea de producto, calcular los precios de venta a nivel competitivo, tomar decisiones para mejorar la mezcla de productos, así como determinar la conveniencia de nuevas inversiones.

Los costos, precios y producción no son elementos rígidos; el empresario los maneja y consecuentemente quedan influidos por las acciones y medidas que adopte. Mediante su análisis, la dirección de la empresa puede tomar las decisiones más eficaces. A ésta técnica se le llama sistema de equilibrio, ya que determina las repercusiones de cualquier tipo como cambios de volumen, cambios en costos variables y fijos, incrementos de costos, cambios en precios unitarios de ventas, etc.

Puede afirmarse que todas las acciones o decisiones que se tomen en una empresa afectan, ya sea a los precios, al volumen, a los costos y gastos, o a las utilidades en forma directa o combinada.

Todas éstas variables se manejan con la técnica del equilibrio de tal manera que el empresario pueda seleccionar la mejor alternativa; para ello, tiene que conocer cual es el punto de equilibrio, y tomando éste como punto de partida, podrá manejar las diferentes alternativas que se planteen.

El sistema de equilibrio está basado en un sistema de fórmulas representadas con las siguientes abreviaturas y fórmulas:

- PE Ventas de equilibrio en pesos.
- %CM Porcentaje de contribución marginal.
- CF. Costes fijos en pesos (costos y gastos).
- CM Contribución marginal unitaria en pesos.
- PV Precio de venta unitaria en pesos.
- CV Costes variables en pesos (costos y gastos).
- U Utilidades en pesos.
- V Ventas en pesos.
- MS Margen de seguridad.

**Fórmula del punto de equilibrio:**

$$PE = \frac{CF}{\% CM}$$

El punto de equilibrio es el resultado de dividir los costes fijos entre el porcentaje de contribución marginal o, dicho en otra forma, es el porcentaje de rendimiento marginal por cada peso vendido entre los costes fijos.

Ahora bien, para conocer el valor de % CM, se tiene que aplicar cualquiera de las siguientes fórmulas:

$$\%CM = \frac{CM}{PV}; \frac{PV-CV}{PV}; 1 - \frac{CV}{V}; \frac{U+CF}{V}$$

**Fórmula de las utilidades:**

Se puede expresar de tres modos diferentes la fórmula de las utilidades:

1.- Fórmula que se desprende del estado de ingresos y gastos:

$$U = V - CF - CV$$

2.- Fórmula que se obtiene del sistema de punto de equilibrio:

$$U = (V \times \%CM) - CF$$

esta fórmula considera que la utilidad es la aportación de contribución marginal de las ventas menos los costes fijos.

3.- Fórmula que se deriva del punto de equilibrio:

$$U = (V - PE) \times \%CM$$

esta fórmula será, las ventas en exceso de las necesarias al punto de equilibrio, transformando su contribución marginal en utilidad.

**Fórmula del margen de seguridad:**

El margen de seguridad es la disminución porcentual de ventas que puede producirse antes de que se genere pérdida. Puede ser expresado de dos maneras:

$$MS = \frac{U}{CM}$$

donde el margen de seguridad es el resultado de dividir la utilidad entre la contribución marginal, o bien:

$$MS = \frac{V - PE}{V}$$

en la que el margen de seguridad se obtiene dividiendo las ventas que excedan las necesarias al punto de equilibrio entre las ventas totales.

**Fórmulas de las ventas:**

Para conocer las ventas, es necesario aplicar una de las fórmulas que determinan el monto de las ventas; la primera es:

$$V = CF + CV + U$$

La segunda fórmula que se utiliza en los cálculos del sistema de punto de equilibrio es como sigue:

$$V = \frac{U + CF}{\%CM}$$



que señala que las ventas son iguales a la utilidad deseada, más los costes fijos divididos entre el porcentaje de contribución marginal.

**Fórmula de los costes fijos:**

En algunas ocasiones, se requiere determinar con que cantidad de costes fijos se puede contar para establecer un nuevo negocio sobre un mercado específico, y este dato es posible obtenerlo de las siguientes maneras:

$$CF = V - CV - U$$

Esta fórmula se obtiene también del estado de ingresos y gastos y señala que los costes fijos son iguales a la diferencia de las ventas, menos los costos variables y la utilidad.

También puede expresarse así:

$$CF = (V \times \%CM) - U$$

Fórmula que señala que los costes fijos son el resultado de restar a la contribución marginal la utilidad.

**Fórmula de los costes variables:**

La empresa quizá requiera saber que modificaciones tendrían los costes variables con motivo de los cambios que se van a producir por variación de los precios y volumen de ventas. Para esto, se aplican la fórmula siguiente:

$$CV = V - CF - U$$

que señala que los costos variables son el resultado de restar a las ventas los costes fijos y la utilidad.

**2.5.3. PUNTO DE INDIFERENCIA.**

Son las técnicas que tienen por objeto indicar al administrador financiero en que nivel de utilidad de operación la rentabilidad del capital común es la misma en las diferentes combinaciones de fuentes de financiamiento que se utilicen, ya sean éstas una combinación de capital común con pasivo, capital común con capital preferente o capital común con capital preferente y pasivo; sin importar el grado de endeudamiento. Por lo tanto, estos puntos de indiferencia se van a tomar como parámetros para saber si se necesita una mayor o menor utilidad de operación para aprovechar la palanca financiera o bien, para no endeudarse más, se toma en consideración el riesgo que presenta cada una de las fuentes de financiamiento antes mencionadas.

**Alternativas de financiamiento:**

**Alt. 1.** Financiamiento con capital común.

**Alt. 2.** Financiamiento con capital común y capital preferente.

**Alt. 3.** Financiamiento con capital común y pasivo.

**Alt. 4.** Financiamiento con capital común, capital preferente y pasivo.

**Fórmulas para determinar los puntos de indiferencia:**

**Alt. 1 = Alt. 2**

$$\frac{x(1-t)}{N1} = \frac{x(1-t) - P}{N2}$$

**Alt. 1 = Alt. 3**

$$\frac{x(1-t)}{N1} = \frac{x(x-I)(1-t)}{N2}$$

**Alt. 1 = Alt. 4**

$$\frac{x(1-t)}{N1} = \frac{x(x-I)(1-t) - P}{N2}$$

**dónde:**

x= Nivel de utilidad de operación en indiferencia.

1= La unidad.

t= Tasa de ISR y PTU al tanto por uno.

I= Interés del pasivo

P=Importe de los dividendos preferentes.

N1= Importe del capital común cuando solo hay capital común.

N2= Importe del capital común cuando hay otro financiamiento.

#### **2.5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.**

##### **Concepto.**

“Estados Financieros Proforma, son estados que contienen, en todo o en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cual sería la situación financiera o los resultados de las operaciones si éstos acontecieran.

Estos Estados Financieros pueden dividirse en dos grupos como sigue:

a) Estados que pretenden mostrar los resultados y la situación financiera, basada en proyectos o fenómenos que se supone se realicen como planes o proyectos futuros, o simplemente la proyección de las tendencias observadas, así como estados que se formulen con hipótesis sobre el pasado o el presente con objeto de mostrar los resultados y la situación financiera si tales hipótesis se “hubieran realizado”, o “hubieran sucedido”. Para estos casos se recomienda el uso genérico del término *proyecciones*.

b) Estados que contienen operaciones reales y que muestran además hechos posteriores a la fecha en que están cortadas las cifras de los Estados Financieros. Los hechos posteriores, pueden haber ocurrido ya a la fecha de emisión de los Estados Financieros, o bien, que su posibilidad de ocurrir es suficientemente cierta. Puede decirse que este grupo considera operaciones consumadas. Para referirse a estos Estados debe usarse el término Proforma.

##### **Objeto.**

El objeto de los Estados Financieros Proforma, es mostrar retroactivamente la situación financiera que se hubiese tenido al incluirse hechos posteriores que se han realizado en los resultados reales o cuya posibilidad de ocurrir es suficientemente cierta a la fecha de la preparación de los Estados.

El objetivo de las proyecciones de Estados Financieros, es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado. Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la Dirección de la empresa cuando se pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a la planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera.

Las proyecciones de Estados Financieros suelen elaborarse cuando se planea lo siguiente:

a) Emisión de obligaciones. Esta operación origina recepción de recursos externos, y consecuentemente, su efecto en la estructura financiera de la empresa que pueden ser inversiones en activos, pago de pasivos, disminuciones de capital o una combinación de ellos.

Resulta de interés para los posibles adquirientes de los títulos conocer el uso de los fondos, el efecto de su empleo, así como los bienes que constituyen la garantía.

Del análisis de estas cifras se desprenderá la calificación a la emisión, pues se apreciará el margen de seguridad para su recuperación, y la oportunidad del pago de intereses, elementos que son de primera importancia para decidir la conveniencia de suscribir las obligaciones.

b) Emisión de acciones. Al planearse un aumento de capital a través de una emisión de acciones para que sea suscrita por futuros accionistas, deberá mostrarse sus efectos en la situación financiera de la empresa con el fin de dar a conocer la conveniencia de suscribir las acciones y juzgar sobre las futuras posibilidades de rendimiento de las acciones que están en circulación.

c) Cancelación de acciones. Cuando se planea una reducción del capital social, el objetivo será determinar de donde se dispondrán los recursos para liquidar las acciones y conocer la estructura financiera que se tendrá después de efectuar la reducción.

d) Fusión de sociedades. Cuando se fusionan dos o más empresas que han venido operando como entidades independientes, es necesario conocer anticipadamente la situación de las acciones como resultado de la agrupación de los activos y pasivos de las entidades. También es importante identificar la transformación que ocurrirá en los ingresos, costos, gastos o impuestos como resultado de la fusión.

Los acreedores y los accionistas, deberán analizar la estructura financiera derivada de la fusión y enjuiciar la nueva entidad como organismo sujeto de crédito y redeviabilidad, que merecerá un criterio diferente de las entidades fusionadas que le dieron vida.

e) Separación de unidades o divisiones. Contrariamente al inciso D, se presenta este caso cuando bajo una misma entidad se han agrupado actividades que tienen un diverso proceso industrial o comercial, constituyéndose un conjunto de actividades heterogéneas pero, que por una operación financiera se separa

alguna de estas actividades. En tal caso deberá segregarse del todo, cuantificando la situación financiera y las operaciones ( ingresos, costos y gastos ) independientemente del resto de la entidad.

f) Transformación de un negocio personal en sociedad. Una entidad manejada como negocio personal, tiene un régimen jurídico distinto del de una sociedad, es decir, el régimen patrimonial sufre un cambio importante, pues quedará desligada de los bienes y responsabilidades del propietario. Un efecto importante será el cambio en el régimen fiscal además de otros cambios en la estructura de los activos, pasivos y resultados, como son los sueldos de dirección, impuestos sobre utilidades, etc., cuyo efecto es indispensable cuantificar.

g) Modificación de la estructura financiera. En general, para adoptar alguna política que cambie substancialmente la estructura financiera de la entidad económica, es necesario medir y cuantificar sus impactos financieros, tanto en las inversiones obligacionales, como en el capital y los resultados. Como ejemplo se señala el caso de las cuasirreorganizaciones de las empresas.

#### **Uso de los estados financieros proforma.**

Los grupos de personas a quienes interesan estos estados son los siguientes:

a) Accionistas y propietarios. Los dueños o accionistas de una empresa, se encuentran interesados en conocer cual sería la situación financiera de la entidad, incluyendo uno o varios efectos proyectados o hechos ocurridos con posterioridad a la fecha de los estados financieros, y en su caso, con el fin de aprobar transacciones que están bajo su decisión.

b) Administradores. Para los administradores que tienen bajo su responsabilidad el manejo y los resultados de la entidad, estos estados son una herramienta necesaria para la planeación de las operaciones y la toma de decisiones, presentes y futuras.

c) Acreedores y prospectos de acreedores. A los primeros les interesa con objeto de vigilar la seguridad de sus créditos y, en su caso, para oponerse o aceptar las transacciones propuestas ( aumentos, reducciones de capital, fusiones, etc. ), y a los segundos para evaluar el riesgo del crédito que se propone.

d) Prospectos de inversionistas. A éstos les interesa estudiar los cambios substanciales que sufrirá la entidad con posterioridad a los estados financieros actuales, con el fin de evaluarlos antes de efectuar su inversión.

e) Autoridades gubernamentales. Principalmente le interesa a la Comisión Nacional de Valores, que vigila celosamente los intereses del público, especialmente los valores que cotizan en bolsa. La citada comisión para autorizar la suscripción de ciertos valores en la bolsa, solicita estudios especiales, siendo generalmente estados proforma, con el fin de juzgar la posible situación financiera de la entidad al alterarse las proporciones entre los diversos renglones del balance, así como sus efectos en los resultados, es decir, utiliza los estados proforma como una herramienta de medición y análisis para protección de las inversiones del público.

En el caso de emisión de valores para ofrecerlos al público, reestructuración de entidades con títulos cotizados o fusión de sociedades con valores inscritos en la bolsa, es requisito indispensable preparar proyecciones de estados financieros para que se conozcan los efectos de las operaciones propuestas y de esta manera la Comisión autorice o rechace su realización, puesto que es necesaria la vigilancia y control para que exista confianza entre el público y las operaciones en bolsa se incrementen y se desarrolle la inversión masiva en provecho del desarrollo nacional.

#### **Su forma.**

Los estados financieros deberán señalar claramente si son estados proforma o proyecciones, de acuerdo a la clasificación señalada al principio de este capítulo.

La forma es muy variada debido a los diversos usos que se les da, pero es recomendable combinarlos con estados reales o históricos mostrando tres columnas: La primera, con saldos reales o históricos; la segunda, con ajustes o cambios de las operaciones o proyecciones propuestas, y la tercera, con los saldos proforma o proyecciones futuras.

Es indispensable que indiquen con toda claridad y precisión los hechos u operaciones posteriores o futuras que se están considerando.

Es conveniente acompañar a estos con un estado de cambio en la situación financiera, y un estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento, resultante de las operaciones o proyecciones propuestas, para determinar y sintetizar la naturaleza de los cambios". (13)

### 2.5.5. FINANCIAMIENTOS.

#### "Financiamiento bancario:

Hablar de este tema es introducirnos a las operaciones activas de la banca, operaciones que representan los préstamos que las Instituciones de Crédito otorgan.

Para otorgar financiamiento, estas organizaciones deben tomar en cuenta la viabilidad de los proyectos que van a financiar, sus periodos de recuperación, la situación financiera o económica del solicitante, así como su capacidad administrativa y solvencia moral, más allá de las garantías que ofrece.

Para conceder préstamos el sistema bancario deber ser muy cuidadoso ya que está arriesgando dinero o capital ajeno en su mayor parte.

Existen varios tipos de créditos, siendo los más comunes para este tipo de empresas:

**Préstamos quirografarios.** Este tipo de préstamo se conoce también como préstamo directo o préstamo en blanco, pues su garantía es la solvencia y moralidad del solicitante. Puede requerirse aval o coobligado, con un plazo legal de un año, pero realmente se maneja a 90 días.

**Préstamo Prendario.** Este tipo de préstamo mantiene estrecha relación de los almacenes generales de depósito con las Instituciones de Banca Múltiple y de Desarrollo, ya que estas últimas lo otorgan a través del financiamiento de los inventarios vía certificados de depósito y bonos de prenda que expiden los primeros. También pueden ser otorgados con prenda de valores (obligaciones o acciones) y a éstos se les llama reporto. El plazo legal es de hasta 10 años, el real de 90 días y su amortización se hace al vencimiento de los documentos.

**Crédito en Cuenta Corriente.** Son préstamos contratados para que los clientes de las Instituciones de Banca Múltiple y de Desarrollo puedan disponer, en el momento que lo deseen, de una suma acordada utilizando cheques ( sobregiro autorizado ). Es el crédito revolvente clásico, y una derivación de éste es la tarjeta de crédito.

**Crédito de Habilitación o Avío.** Es un préstamo a corto o mediano plazo que se utiliza para fomentar los elementos de producción o transformación de la actividad industrial, agrícola o ganadera.

**Crédito Refaccionario.** Es un préstamo a mediano o largo plazo que se utiliza para fomentar la producción o transformación de artículos industriales, agrícolas o ganaderos.

**Crédito con Garantía Inmobiliaria.** Este tipo de préstamo se conoce comúnmente con el nombre de préstamo hipotecario y está destinado a la adquisición, edificación, obras o mejoras de inmuebles. Aún cuando la garantía está constituida en función del inmueble hipotecado, pueden necesitarse garantías adicionales y el solicitante debe mostrar capacidad de pago.

**Préstamo con Garantías de Unidades Industriales.** Este tipo de préstamo documentado con pagarés, previamente formalizado con un contrato autorizado por el Banco de México y ratificado ante Notario o Corredor, es muy especial en cuanto a su destino ya que éste debe ser distinto al de los de avío o refaccionario, y no debe ser utilizado para adquirir o construir bienes inmuebles. Es utilizable para consolidar pasivos, para tesorería o cuando se tienen problemas financieros y no se tiene un tipo de préstamo específico al cual acudir.

#### **Financiamiento por factoraje.**

En virtud de que no existe una definición conceptual de lo que es factoraje, nos abocaremos a describir el funcionamiento de una empresa de factoraje.

Una empresa de factoraje (factor) compra a un cliente (cedente), que a su vez es proveedor de bienes y servicios, su cartera (clientes, facturas, listados, cotrarecibos), después de hacerle un estudio de crédito. El cedente debe notificar lo anterior a sus clientes para que el pago se haga al factor. El objetivo claro de esto es lograr liquidez, un aumento en el capital de trabajo.

El trabajo de la empresa de factoraje que aparentemente es sencillo, puede tener cuando menos dos problemas: en primer lugar está comprando el riesgo de no poder cobrar por morosidad de los clientes.

En segundo lugar está ocasionando problemas a los clientes del cedente pues los pagos deben ser hechos al factor, lo cual ocasiona problemas administrativos o fiscales.

Existen diversos tipos de factoraje, interesándonos únicamente por el:

**Factoraje Financiero.** Es la operación a través de la cual los proveedores pueden "vender" sus facturas, o listados a una empresa de factoraje. Otra forma de factoraje es el factoraje a proveedores., factoraje que se ofrece a empresas grandes para que ellos lo propongan a sus proveedores y éstos puedan vender la cartera de ésta empresa importante teniendo liquidez inmediata.



### **Financiamiento por arrendamiento.**

Entender lo que el arrendamiento financiero es o lo que una empresa arrendadora hace, implica conocer primero que es el arrendamiento y para esto tenemos que partir de su origen en la palabra renta, el permitir el uso de un bien mediante la retribución económica de un importe convenido. El acuerdo entre arrendador y arrendatario a través del cual el arrendador otorga el uso y goce temporal de un bien por un plazo predeterminado al arrendatario a cambio de un precio pactado llamado renta. Una derivación de estos términos es el concepto de arrendamiento financiero, mismo que a continuación detallamos.

**Arrendamiento Financiero.** Consiste en un contrato, por medio del cual el arrendador se obliga a entregar un bien al arrendatario a cambio del pago de una renta durante un plazo pactado e irrevocable. La ventaja para el arrendatario consiste en el hecho de utilizar activos fijos sin necesidad de desembolsar inmediatamente capital.

### **Financiamiento bursátil.**

Tal vez la principal utilidad de este medio bursátil consista en el financiamiento que provee a las organizaciones, aún cuando si hay mucho de especulación en gran parte de los servicios que ofrece.

Los principales medios de financiamiento que el sistema bursátil ofrece a las empresas son los siguientes:

**Papel Comercial.** Las empresas pueden acudir a este tipo de financiamiento constituido por pagarés negociables a corto plazo, entre 15 y 91 días, no garantizados, emitidos por importes mínimos de N\$100 o sus múltiplos y colocados a tasa de descuento. Para poder emitir papel comercial, las empresas deben presentar la siguiente documentación a la Comisión Nacional de Valores para obtener la autorización y la inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios:

- a) Solicitud.
- b) Copia de poder de la(s) persona (s) autorizada (s) para suscribir los pagarés.
- c) Estados Financieros, incluyendo presupuesto de caja.
- d) Proyecto del prospecto y aviso de oferta.
- e) Copia del título a emitir.
- f) Líneas de crédito de la emisora.
- g) Contrato de colocación con la Casa de Bolsa

h) Calificación de la empresa calificadora de valores, como aspecto indispensable.

El importe de los pagarés estará limitado por la Comisión Nacional de Valores, siendo por un plazo anual renovable, pudiendo hacerse emisiones parciales. La tasa de descuento se fija entre la emisora y Casa de Bolsa y en caso de no cumplimiento puede revocarse la autorización.

**Aceptaciones Bancarias.** Dado que el sistema financiero mexicano mostró problemas de liquidez, y que en las empresas pequeñas y medianas este problema fue más grave por tener menos acceso a fuentes de financiamiento, el Banco de México mediante oficio del 13 de noviembre de 1980, comunicó a la Comisión Nacional de Valores que las letras de cambio aceptadas por los multibancos para el financiamiento de empresas medianas y pequeñas establecidas en México, conocidas como "aceptaciones bancarias", quedaban inscritas en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, a solicitud de la Institución interesada, tramitada por Banco de México.

Aparte de ser una fuente adicional de financiamiento para la pequeña y mediana empresa, le evita el costo de la reciprocidad con la Sociedad Nacional de Crédito, y a esta le representa sólo una obligación contingente, no distrayendo sus recursos, la emisión de las aceptaciones bancarias es a tasa de descuento, también a corto plazo y con un costo de comisión por parte de la Sociedad Nacional de Crédito, debido a que el estudio debe ser similar al de un estudio de crédito y al aval que otorga (crédito por aval).

**Bonos de Prenda.** Este instrumento de financiamiento se emitió por primera vez en 1990, poniendo al alcance del sector agro-industrial la posibilidad de financiarse a través del mercado de valores. Es un título de crédito a corto plazo, emitido por el productor o agroindustrial para financiar sus inventarios con una garantía real y física, que es un certificado de depósito, emitido por un almacén general de depósito, asegurando que los bienes están depositados y certificando la calidad de los mismos, quedando como garantía los mismos bienes.

**Certificados de Participación Inmobiliaria.** Son títulos de crédito a largo plazo que dan derecho a los tenedores de los mismos, a una parte alícuota de la titularidad de los bienes inmuebles dados en garantía.

Tienen como objetivo el ofrecer financiamiento a largo plazo a la empresa emisora (arrendadora o constructora) utilizando bienes inmuebles propiedad de la empresa, como garantía, con pago trimestral de

intereses y una sola amortización al vencimiento. Para emitir y colocar los valores se forma un fideicomiso con una Sociedad Nacional de Crédito quien funge como representante legal de los tenedores de los títulos.

**Emisión de Obligaciones.** Las obligaciones son títulos de crédito nominativos que emite una empresa a través de los cuales se compromete a pagar intereses trimestrales o semestrales por el uso de capital (deuda) durante un X período de tiempo, a cuyo vencimiento regresará el capital a los tenedores de las obligaciones.

**Emisión de Acciones.** Hablar de emitir acciones implica hablar de invitar a nuevos socios o a los socios actuales a realizar aportaciones de capital en efectivo o en especie. Normalmente las aportaciones son efectivo y generalmente por acciones comunes; las acciones preferentes casi no funcionan en el mercado mexicano ya que tienen voto restringido, es decir no participan en la administración; el dividendo preferente, que puede ser acumulable, es muy reducido; pueden cancelarse a través de asamblea extraordinaria de accionistas. Conociendo las características de las acciones preferentes, deben conocerse las de las acciones comunes que entre otras son: representan propiedad y tienen derecho a dividendos cuando haya utilidad; derecho a participar en la liquidación; derecho a solicitar comisarios cuando falta la totalidad de éstos; derecho a solicitar asamblea cuando no se haya celebrado en dos años; derecho a información, es decir a revisar los libros y documentos antes de la asamblea y derecho a voto, es decir a aprobar o no los acuerdos de las asambleas de accionistas.

La colocación de acciones puede ser primaria o secundaria, nos referimos a la primaria pues es cuando entra el dinero a las empresas, a través de la colocación secundaria los tenedores de acciones son los que reciben el dinero al vender su tenencia.

#### **Uniones de crédito.**

México es un país de pequeñas y medianas empresas y como tal tiene problemas de definición en cuanto a la etapa del proceso productivo en que éstas se encuentran. Hay empresas que se encuentran en la etapa del taylorismo. Taylor arrebató al trabajador el saber hacer el trabajo y se le especializó. Otras empresas se encuentran en la etapa del fordismo, con esto se especializó la maquinaria. Y más evolucionado que esto, es la etapa del neofordismo, la etapa de la automatización en la que el "obrero de cuello blanco", contadores y administradores, ya no conocen como se realiza el proceso productivo en las empresas, pero es esta etapa en la que el uso intensivo de capital las hace más eficientes.

Las Uniones de Crédito son organismos constituidos como sociedades anónimas de capital variable con concesión de la Comisión Nacional Bancaria, formadas por un número de socios no menor a veinte, siendo éstos personas físicas o morales. Tienen la característica fundamental de tener personalidad jurídica.

Las Uniones de Crédito pueden operar en el ramo agropecuario cuando sus socios se dedican a actividades agrícolas y/o ganaderas. En el ramo industrial cuando se dedican a actividades industriales, en el ramo comercial cuando sus socios se dedican a actividades mercantiles o pueden ser mixtas cuando se dedican a dos o más actividades de los ramos señalados y estas guardan relación directa entre sí.

En la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, se encuentran las siguientes actividades principales que pueden realizar las Uniones de Crédito:

- a) Facilitar crédito y prestar garantía o aval exclusivamente a sus socios.
- b) Recibir de sus socios préstamos a título oneroso en los términos que señale la S.H.C.P.
- c) Recibir de sus socios depósitos de dinero para uso de caja y tesorería.
- d) Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y aún mantenerlos en cartera.

#### **Banca de Desarrollo (NAFIN) y fideicomisos.**

Al referirnos a Banca de Desarrollo lo haremos indistintamente a la banca por sí misma o a los fideicomisos creados por el gobierno federal para subsanar las carencias de financiamiento de ciertos sectores de la economía. De hecho Nacional Financiera canceló o absorbió algunos de los fideicomisos que operaba y esta función la orientó a ciertos programas específicos.

Daremos énfasis especial al papel de Banca de Desarrollo de Nacional Financiera por ser la principal banca de este tipo en México. De acuerdo a su ley orgánica, NAFIN puede emitir bonos bancarios de desarrollo, emitir o garantizar valores, participar en el capital social de empresas, administrar todo tipo de sociedades, contratar créditos para realizar sus funciones, adquirir tecnología, promover su desarrollo y transferirla, emitir certificados de participación, recibir de terceros valores o títulos en prenda y otras actividades.

Es muy frecuente encontrar listadas una serie de actividades que se pueden desarrollar, el problema es desarrollarlas de la mejor forma posible. NAFIN se ha caracterizado por hacer bien las cosas, por ser una Banca de Desarrollo y no por ello ser confundida con ser una institución de beneficencia pública.

Ahora bien, en lo que concierne a fideicomisos, el principal servicio, consistente en la transmisión por parte del fideicomitente al banco, fiduciario, la propiedad o titularidad de ciertos bienes y servicios para que cumpla con ciertos fines lícitos en beneficio de los fideicomisarios. En algunos casos el fideicomisario es el mismo fideicomitente. Es tan importante el fideicomiso como para que sólo a través de él se puedan cumplir ciertos objetivos, por ejemplo, el permitir la inversión extranjera en acciones reservadas únicamente para mexicanos, o invertir en bienes raíces en franjas fronterizas o costeras siendo extranjero. Se dice que el fideicomiso es tan flexible que siempre puede ir más allá de las leyes".(14)

### **Bono Cupón Cero.**

Debido al incremento en la cartera vencida que a la fecha guardan algunas empresas con la banca múltiple, el gobierno federal, a través de NAFIN, acordó la renegociación de las deudas, mediante la emisión de los Bonos Cupón Cero.

Esto es con el afán de buscar una solución para que la banca tenga la posibilidad de seguir financiando el desarrollo nacional y permite el saneamiento financiero a las empresas prioritarias para que esto les permita competir con los mercados internacionales que con el T.L.C. se avecina y las empresas deben estar ya con equipos modernos y con un sentido de prestar servicios de calidad.

Pero nos encontramos que pese a los esfuerzos realizados por algunas empresas en mejorar y modernizarse les cuesta mucho trabajo el cumplir con sus deudas por lo que la banca en respuesta a esta necesidad financiera acordó una quita de la sobretasa moratoria a los acreditados en cartera vencida antes del 31 de marzo de 1994, que demuestre viabilidad operativa a largo plazo.

Así mismo se pretende lograr con esta emisión de Bonos Cupón Cero solución integral al problema de cartera vencida, compromiso por parte de la Banca Múltiple de apoyar a la reestructuración financiera de la planta productiva con problema de liquidez y una estructura sólida, rentable y preparada para el sano crecimiento y competitividad ante el T.L.C.

La emisión de los Bonos Cupón Cero es una forma de renegociar la deuda de las empresas que están en vías de desarrollo y que han descuidado el pago de estas y se da una solución mediante:

- a) Una quita de la sobretasa moratoria a pagar en doce y dieciséis años según acuerdo de ambas partes (empresa-banco) con esta opción se siguen pagando intereses.

- b) Un préstamo mediante la emisión de Bonos Cupón Cero.
- c) Un intercambio de deuda por inversión mediante un Swap capitalizable.

## **2.6. APERTURA COMERCIAL.**

Esta comprobado que el ser humano no puede sobrevivir aislado, para lograr su supervivencia debe integrarse a un grupo social para poder desarrollarse en todos lo aspectos (físicos, psíquicos, morales, económicos, etc.). Al igual que el individuo, las sociedades no pueden subsistir aisladas de las demás, por esta razón los representantes o dirigentes de las naciones se relacionan entre sí para alcanzar (conjuntamente) su desarrollo interior y exterior.

Podemos citar algunos ejemplos y reiterar lo dicho; recordemos la carrera emprendida por Estados Unidos y la que en ese entonces se denominada como la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas por mantenerse al frente de todos los países en lo económico, político, tecnológico y militar.

Actualmente Estados Unidos se encuentra a la zaga de otros países, ya que su producto nacional ha descendido a niveles muy bajos.

La U.R.S.S. experimentó y comprobó que el sistema socialista es inoperante, aunado al grave error de dedicar la mayor parte de recursos en investigaciones y armamento sofisticado en competencia con Estados Unidos.

El acontecimiento de mayor relevancia mundial fue la creación de los Estados Unidos de Europa en 1993, conglomerando a doce países, con elevado nivel económico, político, tecnológico y cultural, con la finalidad de crear un plan de igualdad entre ellos.

Como consecuencia de este hecho la reacción no se hizo esperar por los países del continente americano, específicamente México, Estados Unidos y Canadá.

Estos países, convinieron en la creación del Tratado de Libre Comercio, a través de sus representantes, por México el Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Jaime Serra Puche; La representante comercial de Estados Unidos, Karla Hills; y el ministro de Industria Ciencia y Tecnología y Comercio Internacional de Canadá, Michael Wilson, quienes concluyeron el Tratado de Libre Comercio de América del Norte el doce de Agosto de 1992.

El preámbulo expone los principios y aspiraciones que constituyen el fundamento del tratado. Los tres países confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico mediante la expansión del comercio y las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio. También ratifican su convicción de

que el T.L.C. permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses, en forma congruente con la protección del medio ambiente. En el preámbulo se reitera el compromiso de los tres países del T.L.C. de promover el desarrollo sostenible, y proteger, ampliar y hacer efectivos los derechos laborales, así como mejorar las condiciones de trabajo en los tres países.

Creando una conciencia real como nación, debemos detenernos a analizar lo que representa la apertura comercial para los mexicanos.

Tenemos el compromiso ante el país de poner nuestro mejor esfuerzo en el ámbito que nos desarrollemos, ya sea en la agricultura, industria, comercio, investigación, artístico, etc. y así lograr un frente común para tener la capacidad de competir con Estados Unidos y Canadá.

El T.L.C. es un reto más y de mayor importancia en la vida de México pues sabemos que para lograr los objetivos suscritos en él, implica elevar la calidad en todas las áreas que conforman a nuestra sociedad como son: cultura, educación, economía, política, etc.

Debemos aprovechar la apertura comercial para hacer crecer la infraestructura de comunicaciones, carreteras y servicios que beneficien a empresas, industrias y población en general.

Con la firma del T.L.C. México tiene la oportunidad de ingresar a países del primer mundo, ya que traerá como consecuencia la modernización industrial con tecnología de punta, inversiones frescas del extranjero que generarán más empleos en el área industrial, agrícola, manufactura, etc., derivándose de esto una derrama económica en beneficio de todos los sectores del país para empezar a elevar nuestro nivel de vida.

Debemos estar conscientes que Estados Unidos y Canadá tienen un desarrollo mayor que el de México, lo cual se presta a que las dos naciones traten de aprovechar su situación y abusar del T.L.C. para su beneficio.

Para contrarrestar lo anterior, se crearon las reglas de origen que limitan o prevén abusos.

Como podemos observar tenemos frente a nosotros la puerta de acceso al desarrollo y para lograrlo solo nos queda convertir lo escrito en hechos reales.

#### **2.6.1. TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

“El T.L.C. es un acuerdo entre México, Canadá y Estados Unidos para facilitar la compra y venta de productos industriales y agrícolas entre los tres países. También se incluyen reglas para regular la compra y



venta de los llamados servicios que son, entre otros, el transporte terrestre, las telecomunicaciones, los servicios profesionales, así como los bancos y compañías aseguradoras.

El T.L.C. establece las condiciones y el calendario para la entrada de productos a los otros países, sin pagar impuestos. El número de productos mexicanos que ingresarán a Canadá y Estados Unidos de inmediato es mayor que el ingreso de productos de esos dos países a México. Esto se hizo en reconocimiento del distinto grado de desarrollo entre los tres países.

El T.L.C. también tiene disposiciones generales para que aquellos productos que se intercambien cumplan con ciertas normas para proteger la salud humana, animal y vegetal; el medio ambiente; los derechos del consumidor, en el sentido de que se indique el contenido y composición de los productos alimenticios; la clase de fibras con que está hecha una prenda de vestir, así como las recomendaciones para su lavado y cuidado.

Todas estas normas son indispensables en la vida moderna, pero su cumplimiento no debe utilizarse para impedir el comercio entre los tres países. De ahí la importancia del capítulo sobre normas, que se explicará más adelante.

Por el impacto de ciertas actividades económicas en el empleo como son la industria textil que emplea a más de 800 mil personas; la automotriz que emplea a 450 mil personas y la actividad agrícola, se negociaron capítulos especiales.

El comercio entre México y Estados Unidos asciende a más de 60 mil millones de dólares y con Canadá a mil doscientos. Con mucha prudencia se previó que habrá diferencias de carácter comercial y por lo mismo se crearon instancias y mecanismos para resolverlas cuando se presenten.

El tratado es, por consiguiente, un conjunto de reglas para fomentar las compras y las ventas entre los tres países, quitando paulatinamente los aranceles o impuestos que pagan los productos para entrar a otro país; las normas que deben ser respetadas por los productores de los tres países y los mecanismos para resolver las diferencias que puedan surgir.

Al aumentar el comercio entre los tres países, México tiene la oportunidad de aumentar su producción para venderla en el exterior, lo cual creará nuevos empleos y estarán mejor pagados. El Tratado es así, tan sólo un

medio más de la política mexicana del gobierno para atraer nuevos capitales, abrir nuevos mercados, crear nuevos empleos y elevar el nivel de vida de los mexicanos.

Desde el inicio de la negociación, el presidente Salinas de Gortari claramente señaló que el tratado sería plenamente congruente con las disposiciones de la constitución y que, por lo mismo, el Tratado se adaptaría a lo establecido en nuestra Carta Magna.

### **Principios rectores.**

**Petróleo;** NO entrarán compañías extranjeras a explotar el petróleo. Pemex continuará haciéndolo con lo cuál México sigue siendo dueño del petróleo.

NO entrarán compañías extranjeras para comerciar directamente el petróleo, gas, refinados y petroquímica básica.

NO podrá Pemex pagar trabajos de encargo con petróleo; siempre tendrá que hacerlo con dinero.

NO se dio ninguna garantía de vender petróleo a Estados Unidos y Canadá. México continuará vendiendo a quien mejor lo pague.

NO habrá gasolineras extranjeras en México.

**Inversión;** NO habrá inversión extranjera en petróleo, satélite, telegrafía, radiotelegrafía, servicio postal, emisión de billetes y monedas, entre otros.

NO podrán adquirir los extranjeros las propiedad de las tierras y aguas en las fronteras y en las costas del país.

NO se permitirán inversiones que contaminen; se exigirá cuidado del medio ambiente.

NO habrá protección diplomática para la inversión extranjera.

Casi todos los países buscan atraer inversiones del extranjero: en América Latina, en Europa del este, y en otras regiones de Asia se busca que el capital extranjero abra nuevas fábricas que produzcan para vender en todo el mundo.

SI se buscará atraer nuevas inversiones para crear nuevos empleos.

### **Comercio de bienes.**

Reglas de Origen.

¿Qué son las Reglas de Origen?

Son un conjunto de procedimientos para determinar si un producto puede beneficiarse de las ventajas que concede el tratado.

¿Por qué las Reglas de Origen?

Si un bien está fabricado totalmente en México, Canadá o Estados Unidos, o con partes producidas en cualquiera de los tres países no tiene problemas para enviarse y venderse en México, Canadá o Estados Unidos.

Hay muchos otros bienes que tienen partes fabricadas fuera de la región de América del Norte. En este caso hay que determinar cuantas son y qué valor representan para que pueda enviarse y venderse en México, Canadá y Estados Unidos sin impuestos.

Los bienes fabricados fuera de los tres países y que contienen un porcentaje muy reducido de partes fabricadas en la región no podrán beneficiarse de las ventajas del Tratado, si se quiere enviarlos y venderlos en México, Canadá y Estados Unidos.

#### **Objetivos de las reglas de origen.**

Beneficiar a los obreros, campesinos y empresarios de México, ya que habrá más empleos, inversiones y exportaciones.

Evitar la "triangulación" de mercancías, es decir que un producto fabricado en el resto del mundo sea vendido en la zona con las ventajas que concede el tratado.

#### **Beneficios para México.**

Aumentar las exportaciones de México a Canadá y Estados Unidos con más ventajas que el resto del mundo.

Evitar que productos de otros contingentes ingresen a Canadá y Estados Unidos y después sean vendidos en México gozando de los beneficios que concede el Tratado. Así se protege a la industria nacional.

#### **Entrada a mercados de Estados Unidos y Canadá**

##### **Objetivos.**

Eliminar cuotas que ponen topes a la venta de productos mexicanos en Canadá y Estados Unidos.

Eliminar paulatinamente los aranceles (impuestos) que gravan las ventas de productos mexicanos en Canadá y Estados Unidos, según el siguiente calendario: Inmediatamente; Cinco años; Diez años y Quince años.

##### **Entrada inmediata sin impuestos\***

A Estados Unidos: automóviles, parabrisas, estufas de gas, planchas eléctricas, refrigeradores domésticos, lavabos de cerámica, envases de vidrio, televisores, motores de gasolina, radios y casetteras, computadoras.

A Canadá: cerveza, equipo de cómputo, partes de televisores, parabrisas, lavabos de cerámica, mármol.

\*Todas las listas de productos no son exhaustivas.

#### **Entrada en cinco años sin impuestos.**

A Estados Unidos: cerveza, camiones de carga, pantalones de algodón, motores eléctricos, asientos automotrices, tejidos de algodón.

A Canadá: televisores, envases de vidrio, calentadores, camiones ligeros, cristalería, azulejos de cerámica, baterías para automóviles.

#### **Entrada en diez años sin impuestos.**

A Estados Unidos: lámina y tubería de acero, botas y zapatos de cuero, sanitarios de cerámica, calentadores de agua, penicilinas.

A Canadá: juguetes, cafeteras eléctricas, exprimidores de jugos, pantalones de algodón, calzado.

#### **Beneficios para México.**

Se quitan los topes (cuotas) para las ventas de productos mexicanos en Canadá y Estados Unidos.

Más ventas de productos mexicanos, a menor precio, en Canadá y Estados Unidos.

Más ventas igual a más producción igual a más empleos.

Inversionistas de otros países vendrán a México para abrir fábricas en la zona de libre comercio de México, Canadá y Estados Unidos, ya que es un mercado de 360 millones de personas.

#### **A cambio**

Los productos de Estados Unidos y Canadá también vendrán a México, pero más despacio.

#### **De inmediato**

México quitará los impuestos para productos que no se fabrican aquí como son:

De Estados Unidos: locomotoras diesel, fotocopiadoras, videocassetas, aviones, bulldozers, teléfonos celulares, maquinaria, equipo electrónico, equipo de transporte no automotriz, instrumentos de precisión.

Estas importaciones representan el 43 por ciento de lo que compramos en Estados Unidos. Al quitarles los impuestos facilitan la modernización industrial de México.

De Canadá: equipo de telecomunicaciones.

**Cinco años después.**

México habrá eliminado totalmente los impuestos para el 18 por ciento de sus compras a Estados Unidos y Canadá, que cubren 2,500 productos.

De Estados Unidos: computadoras, llantas, televisores, radios portátiles, pantalones de algodón.

De Canadá: aparatos eléctricos, computadoras, hornos industriales, papel.

**Diez años después.**

Se habrán eliminado totalmente todos los impuestos para 3,300 productos que el año pasado representaron el 38 por ciento de las compras a Estados Unidos y Canadá.

De Estados Unidos: autos, refrigeradores, lavadoras.

De Canadá: tractocamiones, champúes, pañales.

Este calendario protege durante un período más largo a la industria mexicana y le da más tiempo para prepararse a la competencia.

**Sectores Especiales.**

**Textiles.**

El sector textil comprende desde la fabricación del hilo y la producción de telas hasta la confección de prendas de vestir.

En México existen alrededor de 11 mil fabricas que dan empleo a 850 mil personas.

México ya exporta a Estados Unidos 950 millones de dólares.

Las ventas a Canadá con 17 millones de dólares.

Las ventas de textiles mexicanos a Estados Unidos están limitadas por cuotas y pagan impuestos, alguno de ellos muy altos.

¿Qué se gana con el tratado?

Se suprimen todas las cuotas existentes en Estados Unidos. México podrá vender hilos, telas y prendas de vestir hechos en México en las cantidades que quiera.

De inmediato se quitan los impuestos para casi la mitad de los productos que México vende a Estados Unidos. Los productos mexicanos serán mas baratos que los que llegan de otros países.

Para la otra mitad se bajan los impuestos, que en algunos casos llegaban a 65 por ciento, a solamente 20 por ciento como máximo. Estos impuestos se eliminarán en un plazo de 10 años.

Canadá suprime de inmediato los impuestos para el 19 por ciento de nuestras exportaciones.

#### **A cambio**

Los productos de Canadá y Estados Unidos, sin pagar impuestos venderán a México, pero más despacio.

México eliminará, cuando se apruebe el Tratado, sus impuestos a solamente 20 por ciento de sus compras textiles en Estados Unidos y el 4.7 por ciento en Canadá.

#### **Beneficios.**

Entramos a un mercado que consume 1,000 por ciento más.

Más empleos.

Mejor pagados.

#### **Automotriz.**

La industria da trabajo a más de 400 mil personas. México produce casi un millón de vehículos: coches, camionetas, autobuses, tractocamiones (trailers).

La industria exporta 5,500 millones de dólares a todo el mundo. A Estados Unidos y Canadá va la mayor parte de los vehículos pero al entrar pagan aranceles (impuestos) con lo cual son más caros que los hechos allá.

#### **Beneficios del Tratado.**

Los coches mexicanos entrarán a Estados Unidos sin pagar impuestos inmediatamente. Camiones ligeros mexicanos ( Pick-up ) : los impuestos se bajan de inmediato de 25 a 10 por ciento y se quitarán en un período de 5 años.

Los camiones pesados mexicanos, como los autobuses, entrarán sin impuestos en un período de 10 años.

Las plantas existentes en México crecerán y darán más empleos ya que los vehículos mexicanos entrarán a Estados Unidos, que es el mayor mercado del mundo, y a Canadá sin pagar impuestos, mientras que los coches fabricados en Europa o Asia si pagarán.

#### **A cambio**

Los coches americanos y canadienses vendrán, pero mas despacio.

Los coches y autobuses nuevos de Estados Unidos entrarán a México sin pagar impuestos, en un período de 10 años y las camionetas en 5 años.

Los vehículos usados de Estados Unidos y Canadá podrán entrar a México, pagando impuestos 15 años después de que se apruebe el Tratado y sin pagar impuestos en 26 años.

Para crear más trabajos en México todos los vehículos que se comercian entre los 3 países tendrán que tener un alto porcentaje de partes fabricadas en la región como pueden ser el motor, los asientos, los limpia-parabrisas, cajas de velocidades, frenos, entre otros.

### **Agricultura**

Reconocimiento y apoyo al proceso modernizador del campo mexicano

Como México tiene una agricultura menos desarrollada que la de Canadá y Estados Unidos, se dará un impulso a la infraestructura, a los programas sanitarios y a la investigación de productos específicos.

Además se podrá importar de Canadá y Estados Unidos, sin ningún impuesto, los siguientes productos, entre otros: tractores nuevos y usados, segadoras, trilladoras, cosechadoras, empacadoras de forraje, incubadoras, trituradoras, secadoras, hoces y guadañas, arados, mezcladoras de carne, lavadoras de legumbre, hortalizas y frutas, peladoras de papa, clasificadoras de camarón, fertilizantes, insecticidas y herbicidas, vacunas.

### **Apertura de los mercados de Estados Unidos y Canadá para los productos mexicanos.**

Estados Unidos eliminará de inmediato los impuestos que pone a los productos mexicanos. El 61% de nuestras exportaciones agrícolas no pagarán impuestos, entre otros productos están: ganado bovino en pie, miel de abeja, nueces, todas las flores excepto rosas, tequila, fresas, mijo, melaza de caña, ajos.

A Canadá: coles, café, jugo de toronja, verduras, nueces.

“Ventanas Estacionales”: Se ha denominado así a los períodos del año en que podrán ingresar ciertos productos a Estados Unidos, sin pagar impuestos como son:

- a) Tomate; de noviembre 15 a febrero 28 ó 29.
- b) Berenjenas; de abril 1º a junio 30.
- c) Chiles; de octubre 1º a julio 31.
- d) Calabazas; de octubre 1º a junio 30.
- e) Sandía; de mayo 1º a septiembre 30.

f) Cebollas; de enero 1° a abril 4.

**En cinco años entrarán sin pagar impuestos.**

A Estados Unidos: rosas, naranja, mango, aceitunas, jugo de piña, verduras en conserva, zanahorias.

A Canadá: calabaza, cebollas, ajos, chocolate, rábano, verduras congeladas, alubias (frijol blanco), mayonesa.

“Ventanas estacionales”. En temporada entrarán: col de bruselas, pimiento, calabazitas, maíz dulce.

**En diez años entrarán sin pagar impuestos.**

A Estados Unidos: fresas congeladas, tomates, limas, aguacates, tabaco, condimentos, sazónadores y salsas, hojas de tabaco, chile ancho, chocolate.

A Canadá: fresas, brócoli, tomates, pepino, chayote, flores.

**En quince años entrarán sin pagar impuestos.**

A Estados Unidos: jugo de naranja congelado, melones, jugo de naranja sin congelar, cebollas secas, ajo seco, cebollas secas en polvo, cacahuates.

**Amplia protección para los mexicanos.**

El maíz, el frijol y la leche en polvo estarán protegidos durante 15 años: solo hasta el año 2009 entrarán estos productos sin pagar impuestos.

También se protegerán, durante 10 años, partes de pollo, productos porcícolas, papa, manzana, aceites, alimentos preparados y embutidos.

México desgravará, cuando entre en vigor el tratado, sólo el 36% de las importaciones provenientes de los Estados Unidos.

Cinco años después México solo desgravará el 3% de las importaciones provenientes de Estados Unidos, o sea un total de 39%.

México deja para períodos de 10 y 15 años quitar los impuestos al 60% de sus importaciones agrícolas provenientes de Estados Unidos.



**De inmediato**

Sorgo para grano, bebidas no alcohólicas (excluyendo jugo de frutas), cacao en polvo sin azúcar, frutas frescas o secas sin cáscara, árboles de navidad, ciruelas pasas, ajos, jaleas, mermeladas y purés, guisantes, jugo de tomate.

**En cinco años:** peras, preparaciones para sopa, potajes o caldos, cerveza de malta, pasta para productos de panadería, ciruelas, aguardiente, jugos de legumbres u hortalizas.

**En diez años:** residuos de aceite de soya, grasas de animales bovinos, ovinos o caprinos, residuos de almidones, carne de pavo, chocolates rellenos, jamones, carne de gallo o de gallina, embutidos.

**En quince años:** maíz, leche en polvo o en pastillas, frijol excepto para siembra, atún, jugo de naranja.

Con Canadá el comercio de productos agrícolas es mucho menor y se excluyeron los productos lácteos y avícolas.

Además, se desgravará de inmediato solo el 4% del valor de las importaciones; en cinco años será un 5 por ciento y en diez el 28 por ciento.

**De inmediato:** lentejas, guisantes, merluza, árboles de navidad, pistaches, legumbres, caballos de salto o de carreras, pimientos secos, goma laca.

**En cinco años:** alpiste, carne de animales cabrinos, salvados, sustituto de leche para becerros, preparaciones alimenticias de harina, sémola y almidón, cerveza de malta, jugo de legumbres, peras.

**En diez años:** trigo, preparaciones para pastelería y panaderías, carne porcina refrigerada o congelada, carne porcina salada o en salmuera, jamones, cebada en grano, gluten de trigo.

En caso de amenaza grave para la producción de un sector, México podrá recurrir al mecanismo llamado “Salvaguarda” (que es una especie de salvavidas) que le permitirá frenar las importaciones.

**Bosques:** Protección de quince años.

**Azúcar:** En Estados Unidos se consumen 8 millones de toneladas al año, de las cuales se importan 2. México produce 4 toneladas al año y puede convertirse en un proveedor importante. Durante los primeros 6 años el azúcar podrá entrar sin pago de impuesto, pero con cuota. En quince años entrará en las cantidades que se quiera y sin pago de impuestos.

### **Medidas sanitarias y fitozoosanitarias.**

Estas medidas son necesarias para proteger la vida y la salud humana, animal y vegetal.

Se conservan estas medidas, pero los tres países acordaron en NO utilizarlas como pretexto para bloquear la entrada de productos agrícolas a otros mercados.

Para que las normas sean justas y den protección adecuada habrá colaboración con los siguientes organismos internacionales:

- a) Oficina Internacional de Epizootias.
- b) Comisión Tripartita de Salud Animal.
- c) Convención Internacional para la Protección de las Plantas.
- d) Organización de América del Norte para la Protección de las Plantas.
- e) Comisión del Codex Alimentarius.

### **Comercio de servicios.**

¿Qué son los servicios?

Son todas aquellas actividades como la construcción de casas, hoteles, hospitales y escuelas, así como el transporte, la educación, el turismo. También se consideran servicios los que ofrece un médico, un abogado, un profesor y los comerciantes pequeños y grandes.

Todas estas actividades son las más numerosas en las economías modernas y en América del Norte se considera que representan más de dos terceras partes de la actividad productiva.

Para estas actividades tan variadas se acordaron ciertos principios de carácter general a fin de facilitar el comercio entre México, Canadá y Estados Unidos.

Así por ejemplo, los tres países estuvieron de acuerdo en que se puedan hacer reparaciones a motores y equipos, o a vehículos en el territorio de otra nación. Esta facilidad permitirá desarrollar una gran actividad en el mantenimiento de coches, aviones, etc., en especial en los estados del norte de la República.

Otra actividad muy importante fue la de telecomunicaciones. El servicio público de telecomunicaciones no forma parte del Tratado, como tampoco la distribución de programas de radio y televisión, pero se permitirá usarlo para actividades modernas como son el fax, el envío de información computarizada o el video-texto.

No están incluidos en el T.L.C. los servicios que presta el gobierno mexicano como son el Seguro Social y la Educación Pública.

### **Servicios.**

Transporte terrestre: La mayor parte del transporte de personas y mercancías en México se hace por carretera.

Más de la mitad de las mercancías que vendemos a Estados Unidos también va por carretera.

Con el Tratado va a crecer el tránsito de mercancías y se necesitarán más camiones y más trenes para mover las mercancías.

### **Contenido del Tratado.**

La entrada de camiones de carga y autobuses de pasajeros entre México, Canadá y Estados Unidos, se hará con el siguiente calendario:

**De inmediato:** Estados Unidos y Canadá permitirán que los operadores mexicanos de autobuses turísticos puedan manejar en Estados Unidos y Canadá.

**Tres años después:** Las compañías mexicanas podrán entrar y recoger carga internacional en los estados americanos ubicados en la frontera como California, Nuevo México y Texas, al igual que las compañías de Estados Unidos en los estados limítrofes como Baja California, Sonora y Chihuahua.

**Tres años después:** Estados Unidos y Canadá permitirán que los autobuses de pasajeros mexicanos entren a dar servicio internacional al igual que los de Canadá y Estados Unidos en México.

**Seis años después:** Estados Unidos y Canadá permitirán a las compañías mexicanas que transportan carga internacional dar servicio en todo su territorio. México también lo permitirá.

Al igual que siempre, se continuarán dando facilidades para que se alquilen carros de ferrocarril de Canadá y Estados Unidos y se construyan terminales.

Así mejorarán los servicios de transporte de pasajeros y de carga y bajarán los precios de las tarifas.

### **Bancos, Seguros, Casas de Bolsa.**

Todos estos sectores llamados servicios financieros podrán entrar en forma paulatina al mercado mexicano.

Siempre habrá un tope a la participación extranjera.

Siempre habrá reglas para vigilar a los bancos y compañías de seguros, a fin de cuidar los intereses del público.

La competencia extranjera de bancos y seguros bajará el costo de los préstamos, de las tarjetas de crédito y de los seguros.

### **Disposiciones Generales.**

#### Normas

Las normas son disposiciones gubernamentales para proteger la salud humana, animal y vegetal, al consumidor y el medio ambiente.

#### **Objetivos**

Garantizar la veracidad de la información que proporciona un producto sobre sus ingredientes, contenido, peso y volumen.

También existen normas técnicas que debe cumplir la fabricación de maquinaria y equipo.

Además existen normas sanitarias y fitozoosanitarias tendientes a controlar plagas o enfermedades de animales y plantas.

¿Por qué negociar sobre normas?

Las diferencias de clima y regiones, así como de culturas, han hecho que las normas de cada país sean diferentes. Estas diferencias pueden impedir que un producto se exporte a otro país por no cumplir con las normas. De ahí la importancia de que las normas sean compatibles.

#### **Contenido del Tratado.**

Los tres países convinieron en que:

Cada país conserva su derecho de adoptar, aplicar y hacer cumplir sus normas.

Las diferentes normas no se utilizarán para impedir el acceso de productos de los países del Tratado.

Los tres países procurarán hacer compatibles sus normas con base en las disposiciones internacionales.

Se establecerán procedimientos para comprobar que las normas se estén aplicando correctamente y así evitar obstáculos a las exportaciones.

Para lograr los cuatro objetivos anteriores se creará el Comité de Normas y Regulaciones Técnicas de América del Norte para cooperar en las siguientes tareas, entre otras:

- a) Definiciones científicas de normas.
- b) Hacer compatibles las disposiciones de los tres países.
- c) Vigilar la aplicación y cumplimiento de las normas.

#### **Beneficios para México.**

Se protege la salud pública, el medio ambiente y los derechos del consumidor.

Se eliminan obstáculos en Canadá y Estados Unidos a nuestras exportaciones.

#### **Compras de gobierno.**

Los gobiernos de todos los países compran grandes cantidades de productos para los hospitales, las escuelas, las carreteras, las presas, entre otros.

Además, las empresas de gobierno como PEMEX y la Comisión Federal de Electricidad también compran grandes cantidades de materiales.

Todos los países dejan un porcentaje de estas compras para sus productores nacionales y el resto lo abren para los productos de otros países.

Las compras del gobierno de Estados Unidos que se abrirán a concurso con el Tratado serán de 53 mil millones de dólares al año; las de Canadá de 11 mil y las de México de 8 mil.

#### **Beneficios del Tratado.**

Los productores mexicanos podrán competir para surtir a los gobiernos de Estados Unidos y Canadá.

También podrán competir para ganar contratos de construcción de obras.

Se harán programas especiales en México y Estados Unidos para las **micro, pequeñas y medianas empresas**.

Habrá un Comité especial que dará a conocer los procedimientos de compras del sector público; identificará oportunidades de asociación y promoverá el comercio entre ellas.

No entrarán en estas ventas los medicamentos del cuadro básico del ISSSTE y del IMSS.

Las compras del gobierno mexicano, las de PEMEX, y las de la Comisión Federal de Electricidad reservarán cantidades especiales para los productos mexicanos.

### **Prácticas desleales.**

Si un país vende más barato afuera que adentro se le puede acusar de no jugar limpio. Esto se llama dumping.

Los países afectados por un juego sucio pueden castigar con un impuesto a los productos que son vendidos con dumping.

### **Salvaguardas.**

Las salvaguardas son excepcionales y deben utilizarse clara y transparentemente.

Cuando un país vea que existe una amenaza grave para una actividad productiva puede recurrir a una "salvaguarda" que es una medida de emergencia para salvar temporalmente la actividad que se ve amenazada. Para ello se pueden "parar" las importaciones del extranjero.

Utilizar una salvaguarda cuesta. El país que la usa debe otorgar otros beneficios que compensen al país exportador.

### **Propiedad intelectual.**

La propiedad intelectual es el derecho que tienen los inventores para vender sus descubrimientos así como los avances técnicos para fabricar mejor algún producto.

Los inventores mexicanos estarán seguros de que no les roban sus descubrimientos.

La protección a los descubrimientos, inventos, patentes y marcas dará confianza a los inventores de otros países para venir a México o enviar su tecnología. Ello nos permitirá producir mejor.

Además, se protege a las marcas de la ropa, la explotación comercial de los discos y los diseños de modas, muebles, juguetes, etc.

También se protege el origen geográfico de un producto: gracias al Tratado, el tequila y el mezcal, para ser vendidos en Estados Unidos y Canadá tienen que estar hecho en México. Se prohibirá su venta si están fabricados en otros países del mundo.

### **Solución de controversias.**

Actualmente los intercambios ente México y Estados Unidos suman ya más de 60 mil millones de dólares y con Canadá son mil doscientos.

Con el Tratado aumentarán las compras y las ventas entre los tres países.

Siempre habrá diferencias y para resolverlas, el Tratado establecerá una lista de "árbitros" de los tres países para que resuelvan los posibles pleitos. Como en el Fut-bol, los árbitros puede ser de México, Canadá, Estados Unidos y de otro país.

Cuando surja una diferencia, por ejemplo; entre México y Canadá, habrá dos árbitros de México y dos de Canadá. Además habrá un quinto árbitro que deberán escoger México y Canadá y si no se ponen de acuerdo se nombrará por sorteo". (15)

#### **2.6.2. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ANTE EL MERCADO EXTERIOR.**

"A simple vista, la apertura comercial podría presentar un panorama en el que sólo las grandes empresas tendrían la oportunidad de existir y competir. Sin duda, materializar este pensamiento acarrearía graves problemas si se considera que en México, cerca del 90% de las empresas están clasificadas como micros, pequeñas y medianas.

El desarrollo de estas unidades productivas se ha planteado como uno de los retos más importantes del proceso de modernización de la economía nacional, a tal grado que hoy por hoy son privilegiadas dentro del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Nacional de Modernización Industrial y de Comercio Exterior.

El motivo es muy simple, este tipo de empresas abastece a las grandes firmas; es decir, intervienen especializadamente en las diversas etapas del proceso productivo, lo que representa el camino más adecuado para que la pequeña y mediana empresa participen como exportadoras "indirectas". No obstante, enfrentan una serie de factores internos y externos que en algunos casos limitan su competitividad.

Las estructuras financieras deficientes que se presentan en algunas de estas empresas son consecuencia de la adquisición de altos niveles de pasivos, sin contar con un soporte suficiente de capital. Lo anterior provoca que en ocasiones la banca comercial considere poco atractivo otorgar crédito a estas empresas, dado el riesgo y el alto costo operativo que significan.

El Gobierno Federal, a través de la Banca de Fomento, a desarrollado un programa de apoyo que no sólo se concentra en el aspecto financiero, también se basa en la asesoría para el empresario; asesoría en estrategias y acciones con miras a la modernización y, al mismo tiempo, a acrecentar y apoyar el empleo en México.

Así entonces las empresas mexicanas comienzan la actualización de su planta productiva, con el fin de alcanzar los niveles de competitividad que les permitan mantener su presencia en el mercado nacional y, sobre todo, comenzar una intensa participación en los mercados del exterior.

Con ello se intenta incorporar a un mayor número de pequeñas y medianas empresas a la cadena productiva de exportación.

En este último caso la economía mexicana engloba, dentro de estrategia de exportación, a la pequeña y mediana empresa. Uno de estos órganos especializados, el Banco de Comercio Exterior, ha establecido tres objetivos fundamentales para llevar a efecto esta integración: primero, hacer que este tipo de empresas incremente su competitividad y productividad; segundo, aumentar su capacidad exportadora y, tercero, impulsar el asociacionismo, una alianza estratégica con la participación de inversión extranjera.

Para llevar a cabo estos puntos se han tomado en cuenta líneas de acción como adaptación tecnológica, modernización gerencial y administrativa, capacitación y financiamientos, adaptables a todas aquellas empresas que ofrecen bienes o servicios no petroleros. Ellas se contemplan en cinco principales grupos: manufacturas y servicios, agropecuario y agroindustrial, de pesca, turismo y minerometalúrgico.

Dentro de los principales retos planteados para efectuar movimientos de exportación se encuentra el desarrollo de una "oferta exportable" capaz de cumplir con la calidad, precio, oportunidad y presentación que exige el mercado internacional. En pocas palabras, fomentar una cultura empresarial de exportación. Sinónimo de calidad.

Cultura que no deberá ramificarse en calidad de exportación y calidad para consumo nacional, como lo señaló el Secretario de Comercio, Jaime Serra Puche, ya que esa "calidad de exportación" debe perder totalmente el sentido en el momento en que sea igual para el mercado interno.

A cada momento el número de empresas crece aceleradamente, y todas con ansias de participar en la cadena de exportación. A finales del año anterior se esperaba contar ya con un registro de más de nueve mil empresas; es decir, cuatro mil 175 más que las contempladas hasta junio del 93.

Todas ellas con la fehaciente necesidad de obtener no sólo financiamiento, sino también asesoría empresarial. Este rubro de exportación al que nos hemos venido refiriendo tuvo un incremento en el apoyo



financiero de 26 por ciento de 1992 a 1993: la suma ascendió a 12 mil 070 millones de dólares (37 mil 673 millones de nuevos pesos).

Con estos recursos se dio soporte a 15 mil empresas, de las cuales 13 mil 500 fueron pequeñas y medianas.

Los programas que la banca de fomento ha desarrollado para sustentar a la mediana y pequeña empresa, con el fin de incorporarla a la cadena productiva de exportación, contemplan diversos programas encaminados al apoyo integral, a la preservación de la competitividad de la industria nacional, a la reestructuración de pasivos, a la creación de instrumentos de apoyo masivos, al desarrollo de proveedores, a la clasificación de productos por mercado y región en el mundo, a la diversificación de intermediarios financieros, a la promoción de alianzas estratégicas y canales de comercialización y a la agrupación de empresas para consolidar oferta exportable, principalmente.

El Banco de Comercio Exterior, en su interés por apoyar financieramente a las empresas nacionales, ofreció un informe donde las estadísticas señalan importantes avances en este renglón. Así por ejemplo señala que los montos de recursos crecieron de mil 240 millones de dólares en 1988 a tres mil 600 millones de dólares para 1993; lo que significó un incremento aproximado de 190 por ciento.

Algo similar sucedió con el número de empresarios en busca de apoyo y asesoría financiera. En 1988 atendieron a mil 300 empresas; mientras que el año pasado se estimaron 13 mil 500.

Para mediados de 1993 se habían dado de alta 87 nuevos intermediarios financieros no bancarios, constituidos por uniones de crédito, empresas de factoraje y arrendadoras financieras.

Y, entre los logros durante el año anterior, Bancomext llevó a cabo una descentralización de actividades, dado que el 80 por ciento de sus recursos se canalizaron a pequeñas y medianas empresas ubicadas en el interior del país.

Con todo ello quienes integran la banca de fomento, desde hace tiempo han considerado a los pequeños, medianos y microempresarios como una potencia empresarial con la que México podrá responder eficientemente a la apertura comercial.

Los parámetros oficiales para clasificar a una empresa se basan en el número de trabajadores y monto de las ventas anualizado.

Se considera microempresa la que cuenta con uno a 15 trabajadores y tiene ventas anualizadas de cero a 400 veces el salario mínimo anualizado.

La mediana empresa comprende de 101 trabajadores a 250 y ventas de cuatro mil uno a siete mil 300 veces el salario mínimo anualizado.

Se considera gran empresa a la que tiene más de 250 trabajadores y ventas por más de siete mil 30 veces del salario mínimo anualizado.

Para conocer el monto de salario mínimo anualizado en 1994 se debe realizar la siguiente operación:

	<b>15.27</b>	<b>Salario en 1994</b>
<b>x</b>	<b>365</b>	<b>Días del año (anualizado)</b>
	-----	
	<b>5,573.25</b>	<b>Salario mínimo anualizado</b>
<b>x</b>	<b>400</b>	<b>Ventas correspondientes a una microempresa</b>
	-----	
	<b>2'229,420</b>	<b>Salario mínimo anualizado de una microempresa". (16)</b>

## **2.7. ASOCIACION DE EMPRESARIOS DE IZTAPALAPA, A.C.**

El sector industrial de Iztapalapa a crecido, en forma relativamente importante a partir de la década de los sesentas, esto trae consigo el surgimiento de la "Asociación de Empresarios de Iztapalapa, A.C." en el año de 1967, como una institución representante de los valores e intereses de los industriales de la zona.

La misión principal por lo que se creo la Asociación es: apoyar al cuerpo directivo y empresarial de las organizaciones en la solución de sus problemas.

Los objetivos de la organización son:

- a) Representar los intereses de los socios ante las autoridades oficiales, facilitando los trámites a realizar ante estas instancias.
- b) Apoyar y colaborar con la cúpula empresarial para beneficio de la iniciativa privada.
- c) Fomentar la amistad entre los empresarios de Iztapalapa a través de eventos sociales, para crear relaciones provechosas entre ellos y la asociación.
- d) Asesoría a los ejecutivos en la solución de problemas de las diferentes áreas que conforman la organización, por especialistas en cada materia.

La asociación de empresarios de Iztapalapa para el mejor apoyo de sus asociados, cuenta con cinco comités compuestos cada uno por un consejo directivo independiente, integrado por especialistas reconocidos. Estos comités se dividen en los siguientes subcomités:

1.- Comité de relaciones industriales, compuestos por:

Relaciones laborales.

Jurídico laboral.

INFONAVIT.

Reclutamiento y selección de personal.

Sueldos y salarios.

Capacitación.

Higiene y seguridad.

2.- Comité de compras y abastecimiento, este se encarga de buscar ofertas de materia prima, materiales y equipo para sus asociados y así realizar compras en grupo. Otra función es la de motivar el intercambio comercial entre las empresas asociadas.

3.- Comité de servicios y comercialización, el comité pretende agrupar a las empresas que prestan servicios para unir esfuerzos y ofrezcan paquetes atractivos a otras organizaciones que participan activamente en esta demarcación.

4.- Comité fiscal, las asesorías que éste comité ofrece, se relacionan con la actualización en materia fiscal, para que las organizaciones cumplan en forma eficaz y oportuna con sus obligaciones fiscales.

5.- Comité de membresía, su propósito consiste en lograr la participación tanto de las empresas asociadas, como de las que no pertenecen a la asociación pero que realiza sus funciones dentro de la delegación. Otro objetivo de la membresía es informar a los socios de las actividades y logros de la asociación, así como dar a conocer temas de actualidad dentro del mundo empresarial.

La asociación en conjunción con los empresarios de Iztapalapa y los funcionarios de la delegación realizan labor social significativa en beneficio de la comunidad. Como ejemplo de ello podemos mencionar: el proyecto de la edificación de una estación de bomberos que se ubicará, en la zona para beneficio colectivo; la bolsa de trabajo en la cual la población económicamente activa de la delegación puede encontrar empleo en las empresas de la misma.

Otro aspecto relevante de la asociación, es su cada vez más importante relación con la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I), enlace que se traduce en beneficio mutuo, ya que por un lado ésta Institución educativa puede ofrecer a las organizaciones afiliadas asesorías y capacitación, y por otra parte tal vinculación le puede servir a la universidad como un medio para ampliar el mercado de trabajo para sus egresados.

Enseguida se muestra la clasificación de las empresas afiliadas a la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, A.C. por giro y tamaño:

**METAL-MECANICO**

**TEXTIL**

**HULERA**

**QUIMICO**

**PLASTICOS**

**SERVICIOS**

**ALIMENTICIOS**

**MATERIALES PARA CONSTRUCCION**

**ADITIVOS**

**ARTICULOS ORTOPEDICOS**

**VIDRIOS**

**CALZADO**

**MUEBLES**

**ELECTRICO**

**AUTOMOTRIZ**

**PAPELERIA**

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.**

Es del conocimiento en general de todas aquellas personas que se desenvuelven en un ámbito de estudio básico o profesional, que toda investigación se rige con base a una metodología elaborada por estudiosos en la materia, misma que ha permitido a través del tiempo ahondar en el desarrollo de cualquier tema de interés, no solo para el investigador, sino, a todas aquellas personas que por su actividad en los ámbitos mencionados al inicio de este párrafo, sería de gran apoyo para facilitar la labor que desempeñan. Cabe resaltar que no solo los estudiantes aprovechan los beneficios obtenidos de éste tipo de trabajos, ya que muchas de éstas son dirigidas específicamente para personas que están inmersas en actividades distintas al estudio, llámese a éstas: empresariales, gubernamentales o cualquier género ajeno a la docencia.

Para obtener el Título de Licenciado en Administración, el reglamento de la Universidad Autónoma Metropolitana, establece como requisito el cumplimiento de un Seminario de Investigación, mismo que tiene como objetivo la elaboración de una tesina mediante la investigación bibliográfica y de campo.

Considerando lo anterior, se dio inicio al presente trabajo tomando como base una metodología ya establecida, por lo cual se determino en primera instancia el tema a desarrollar, mismo que debería ser afín a los conocimientos adquiridos en la licenciatura mencionada, seleccionándose varias alternativas, eligiendo la que se consideró menos tratada y que pudiera representar un elemento benéfico no solo para los estudiantes, sino también a los empresarios ya establecidos. Cabe mencionar que para la elección del tema se contemplo el escenario económico interno y externo del país.

Una vez aprobado el tema: "La importancia de la planeación financiera en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa"; se elaboró el anteproyecto, el cual contenía detallados los temas a desarrollar, así como una introducción y la importancia que consideramos tenía la realización de este trabajo, mismo que fue revisado por el asesor haciendo las observaciones pertinentes con la finalidad de elaborar el proyecto definitivo.

En el proyecto definitivo se establecieron: la introducción, los objetivos que se pretendían alcanzar, las hipótesis a comprobar y el marco teórico. Es necesario establecer que con base a los objetivos particulares, se determinaron las hipótesis y, dentro del marco teórico se detallaban los temas a investigar.

De manera alterna se llevó a cabo la investigación bibliográfica y la elaboración de un cuestionario piloto partiendo de las hipótesis, el cual se aplicó a una muestra reducida en la zona industrial de Iztapalapa, permitiendo identificar las deficiencias que tuviera el mismo y que impidieran alcanzar los objetivos establecidos; la recopilación de datos bibliográficos se realizó para dar cumplimiento al marco teórico.

De los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario piloto se concluyó un cuestionario definitivo; se delinearón las características de la muestra del área en estudio, así mismo, el procedimiento que se iba a seguir para realizar el trabajo de campo. Es menester aclarar que desde un inicio se elaboraron, en base a gráficas de Gantt, los tiempos que se tenían para la realización de cada etapa del trabajo.

Una vez culminado el trabajo de campo, los resultados obtenidos se codificaron para interpretarlos y dar una conclusión por pregunta del cuestionario, con lo cual se estuvo en condiciones de formular la conclusión general y al mismo tiempo aceptar ó negar las hipótesis determinando en que grado se cumplieron los objetivos preestablecidos. Partiendo de esto se procedió a la redacción de recomendaciones consideradas pertinentes para la corrección de las deficiencias financieras detectadas.

El objetivo general del trabajo incluía la identificación de las necesidades del pequeño y mediano empresario con el fin de diseñar un modelo de planeación financiera susceptible de ser aplicado en sus empresas, con la información recopilada mediante el trabajo de campo, se determinaron los elementos que debería contener éste.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, se estructuró el procedimiento que deben seguir los empresarios a fin de implantar una planeación financiera eficiente y eficaz, detallada de manera sencilla y práctica, permitiendo que aún y cuando el empresario no cuente con conocimientos técnicos sobre la materia, le sea accesible para su adecuada aplicación.

En base a la aplicación del cuestionario se percibió una falta de conocimiento de los términos financieros, motivo por el cual se tomó la decisión de incluir dentro de los anexos, un glosario que permitiera al lector el esclarecimiento de la terminología utilizada, facilitando la comprensión de la información contenida en la tesina.



### **3.2. FUENTES DE INFORMACION.**

Para obtener la información requerida y poder cumplir con los objetivos de nuestra investigación, nos apoyaremos en:

1. *Investigación documental*; en libros de texto, revistas, boletines informativos, artículos periodísticos, folletería en general.
2. *Investigación de campo*; Aplicación de cuestionarios en forma directa a la población que componga nuestra muestra.

#### **Tipo de muestreo.**

Para la realización de la presente investigación, decidimos utilizar el muestreo probabilístico, ya que es el más adecuado para el cumplimiento de nuestros objetivos; las características representativas en este tipo de muestreo a aplicar en nuestro trabajo son las siguientes:

**Aleatorio simple:** ya que los entrevistados serán escogidos al azar, teniendo cada miembro de la población la misma probabilidad de ser seleccionado.

**Segmentado:** la investigación esta dirigida a dos tipos de empresas identificadas por el nivel de ventas netas, así como el número de trabajadores ( pequeñas y medianas ).

**Estratificado:** por área; puesto que la aplicación de cuestionarios se piensa realizar en las empresas inmersas dentro de la Delegación de Iztapalapa.

**Segmentación de la población:** Una vez que hemos definido los objetivos que pretendemos alcanzar, diseñaremos la segmentación de la población hacia la cual va a ir dirigida nuestra investigación.

1ª segmentación:

**Tamaño**                      **Personal ocupado**

**Pequeña**                      **de 16 a 100**

**Mediana**                      **de 101 a 250**

2ª segmentación:

**Tamaño**                      **Ventas netas anuales**

**Pequeña**                      **de 401 a 4,000 veces el salario mínimo anualizado**

**Mediana**                      **de 4,001 a 7,300 veces el salario mínimo  
anualizado**

**NOTA:** *El número de empleados muchas veces no determina el tamaño de la empresa.*

### 3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA.

**Fórmula:**

$$n = \frac{(4Z)^2 (p^{\wedge}(1 - p^{\wedge}))}{A}$$

$p^{\wedge} = 0.06$

A = error aceptado  $0.05 = 5\%$  que es la mitad del error  $X^2 = 0.10 = 5\%$

$$n = \frac{(4(1.645))^2 (0.06(1 - 0.06))}{0.1} = \frac{(10.8241)(0.0564)}{0.1} = 61$$

**Tamaño de la muestra = 61**

Población total = 287

Nivel de confianza= 95%

p. Intervalo de confianza =0.06

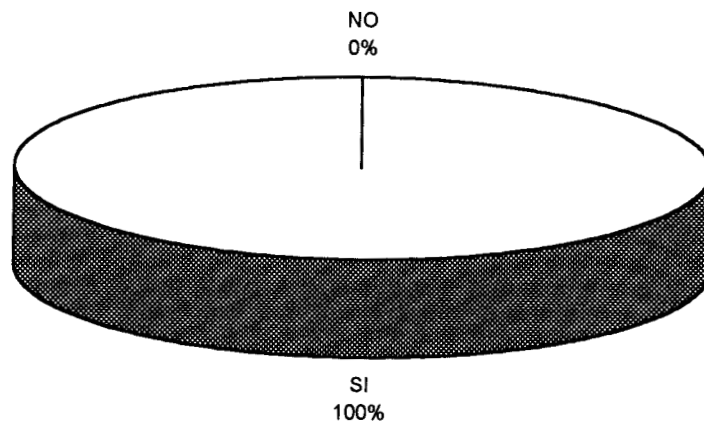
A. Amplitud de un intervalo de confianza (la diferencia entre sus límites) =  $.05 \times 2 = 0.10$

La población fue, como se menciona en un principio, el total de agremiados de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, A.C.

Al ser una población finita (Población Bernoulli), se usó la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra para una población conocida, donde es necesario identificar el grado de confianza con el cual se quiere obtener la información, se determina un intervalo de confianza que básicamente es un parámetro determinado por el investigador así como la diferencia entre sus límites que es el nivel de error con el que se está trabajando (5%) por dos.

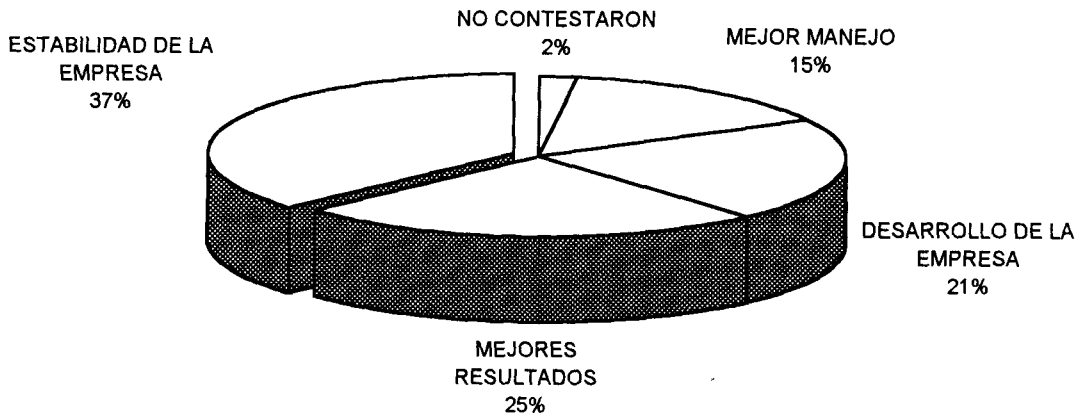
#### **4. PRESENTACION DE RESULTADOS.**

**¿CONSIDERA IMPORTANTE EL ASPECTO FINANCIERO DE LA EMPRESA?**



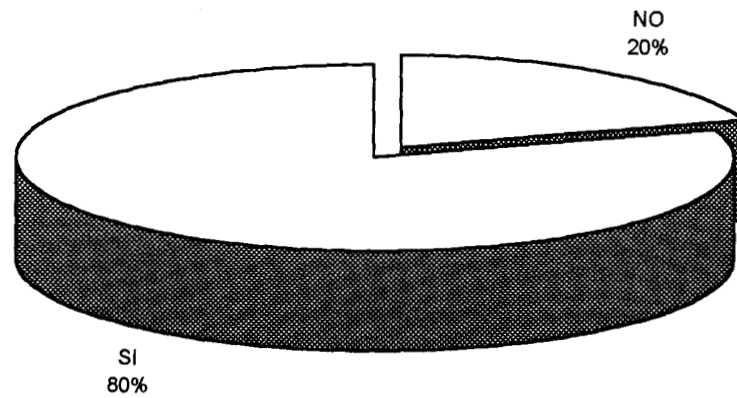
**EL TOTAL DE LA MUESTRA CONSIDERA DE VITAL IMPORTANCIA EL ASPECTO FINANCIERO DE LA EMPRESA.**

**¿PORQUE CONSIDERA IMPORTANTE EL ASPECTO FINANCIERO DE LA EMPRESA?**



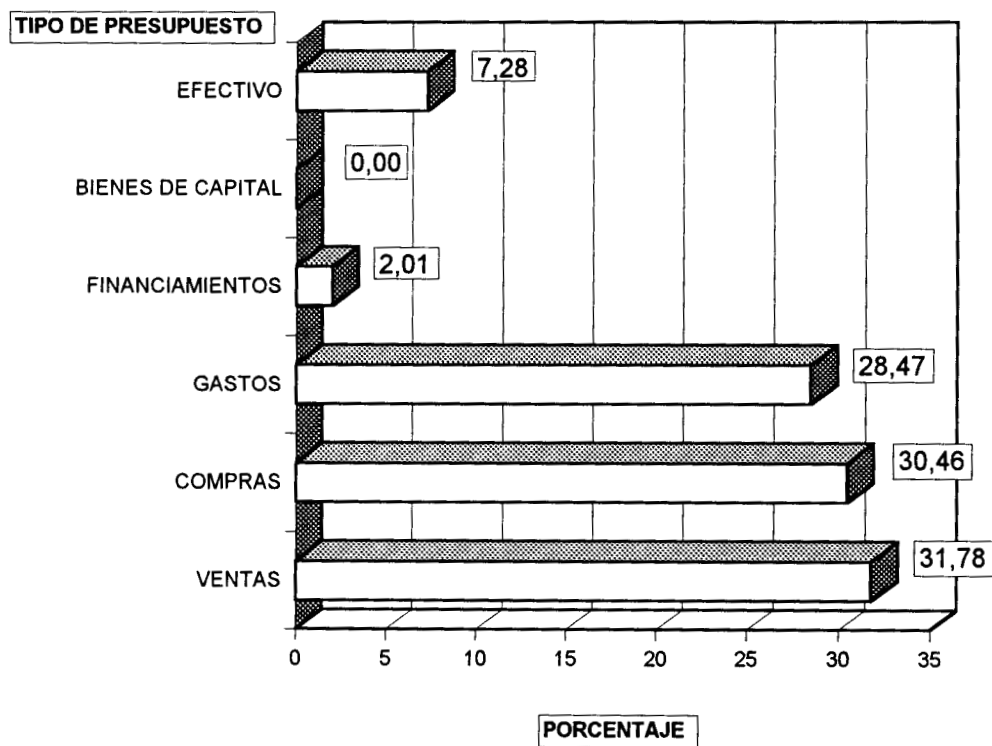
LA GRAFICA MUESTRA LOS DIFERENTES RUBROS QUE SE CONSIDERAN IMPORTANTES, DE LOS CUALES "LA ESTABILIDAD DE LA EMPRESA" SOBRESALE CON UN 36.84%, SEGUIDO DE "UN MEJOR RESULTADO" Y EL "DESARROLLO DE LA EMPRESA" CON UN 25% Y 21% RESPECTIVAMENTE.

**¿CONOCE LO QUE ES UN PRESUPUESTO?**



**EL RESULTADO MUESTRA QUE EL 80% SABE LO QUE ES UN PRESUPUESTO.**

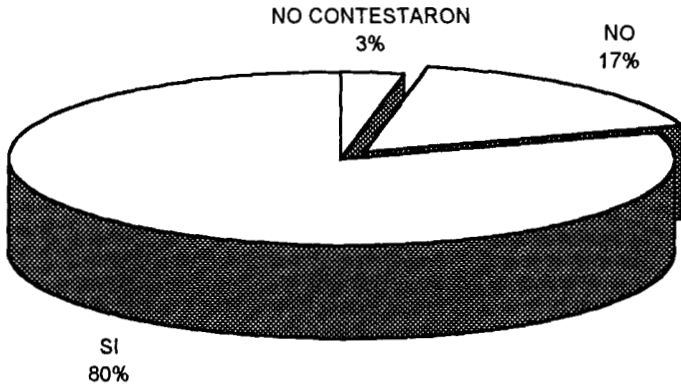
**DE LOS SIGUIENTES TIPOS DE PRESUPUESTOS, ¿CUAL ELABORA?**



LA GRAFICA MUESTRA QUE EL PRESUPUESTO DE "VENTAS" CON UN 31,78% Y EL DE "COMPRAS" CON UN 30,46%, SON LOS QUE SE ELABORAN CON MAYOR FRECUENCIA EN ESTE TIPO DE EMPRESAS.

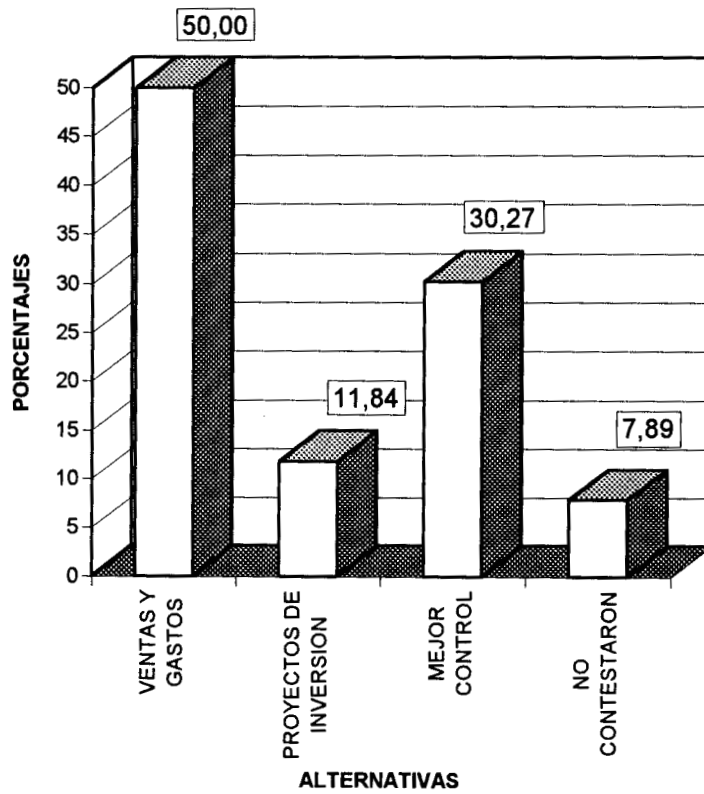


**¿CONSIDERA QUE EL CONTROL PRESUPUESTARIO ES EFICIENTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SU EMPRESA?**



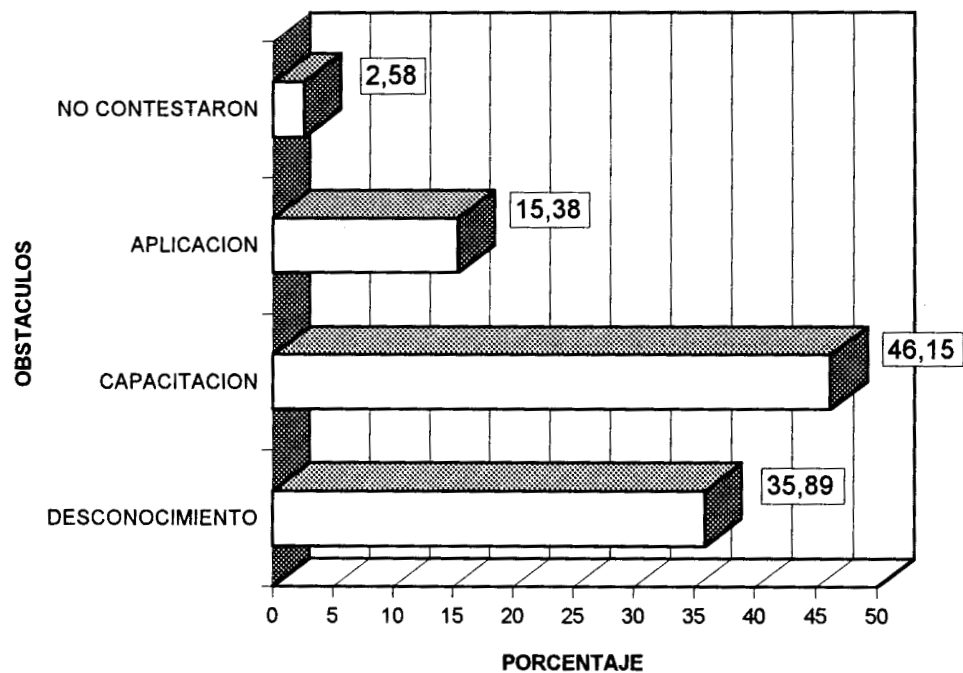
LA GRAFICA NOS MUESTRA UNA VEZ MAS QUE LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS Y GASTOS CON UN 80% SE CONSIDERAN DE MAYOR IMPORTANCIA, REFERENCIANDO ESTO CON LA GRAFICA ANTERIOR.

**¿PORQUE COSIDERA IMPORTANTE EL CONTROL PRESUPUESTARIO?**



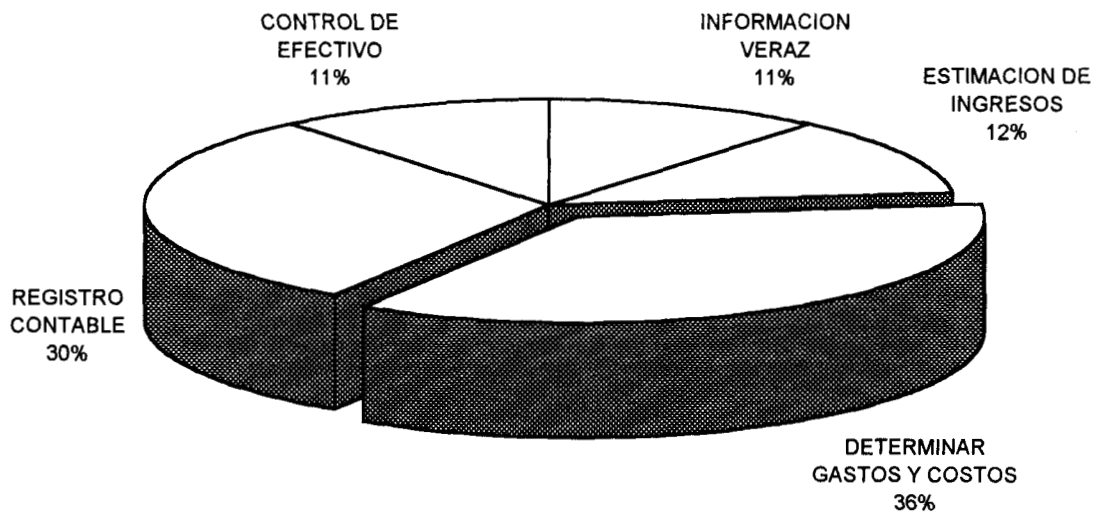
LA GRAFICA MUESTRA UNA VEZ MAS QUE LOS PRESUPUESTOS DE "VENTAS Y GASTOS" CON UN 50%, SON LOS QUE CONSIDERAN DE MAYOR IMPORTANCIA, REFERENCIANDOSE CON LA GRAFICA ANTERIOR.

**DE LOS SIGUIENTES OBSTACULOS ¿CUALES CONSIDERA DE MAYOR RELEVANCIA PARA UN CONTROL PRESUPUESTARIO?**



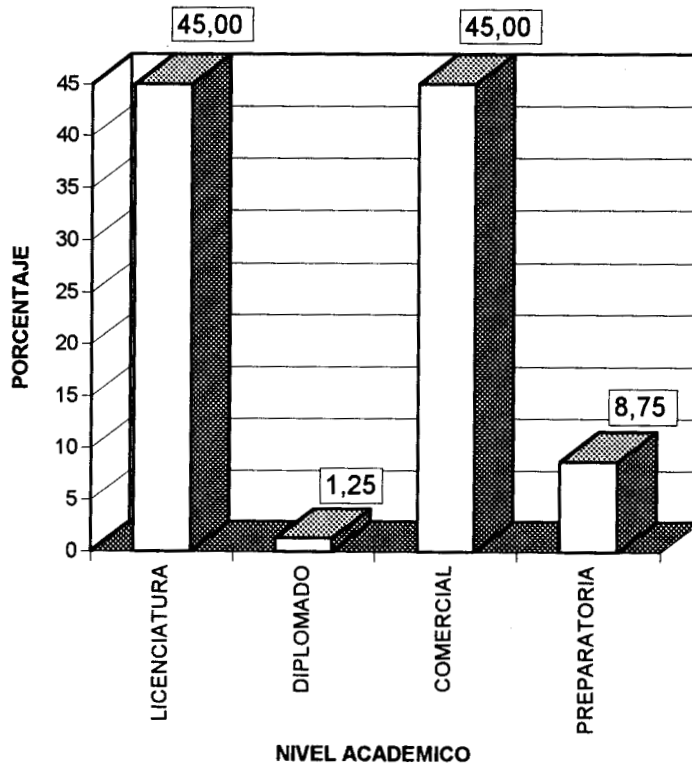
LA GRAFICA MUESTRA QUE LA FALTA DE CAPACITACION CON UN 46,15% OBSTACULIZA EL ESTABLECIMIENTO DE UN CONTROL PRESUPUESTARIO POR NO CONOCERLO. CABE RESALTAR QUE A PESAR QUE EL 35,89% CONOCE EL CONCEPTO, DESCONOCEN SU APLICACION.

**DE LOS SIGUIENTES BENEFICIOS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO ¿CUAL  
CONSIDERA DE MAYOR IMPACTO A SU EMPRESA?**



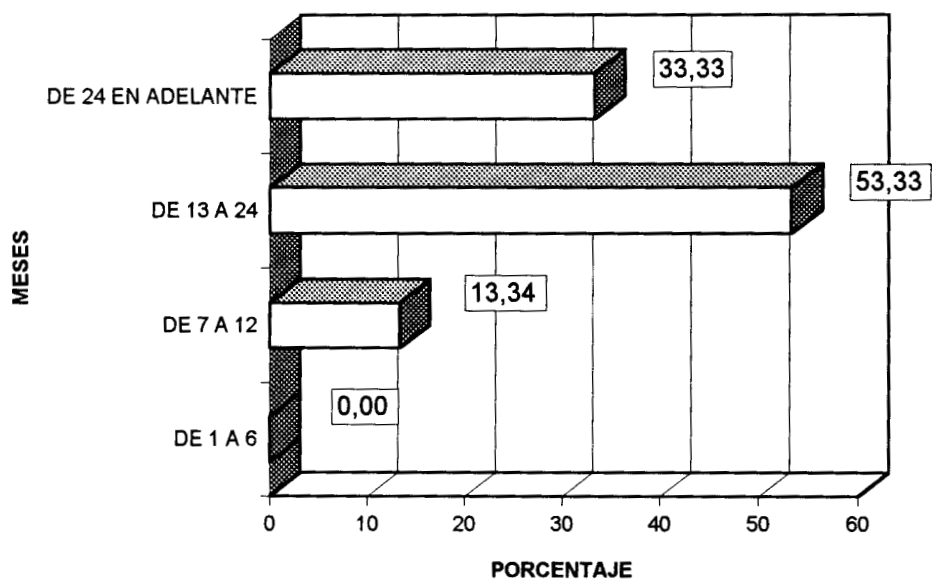
LA GRAFICA MUESTRA QUE LOS BENEFICIOS DE "DETERMINACION DE GASTOS Y COSTOS" CON 37,12% Y "REGISTRO CONTABLE" CON 29,54% SON LOS QUE SE CONSIDERAN DE MAYOR IMPACTO PARA LAS EMPRESAS.

**GRADO DE ESCOLARIDAD DEL PERSONAL DE FINANZAS**



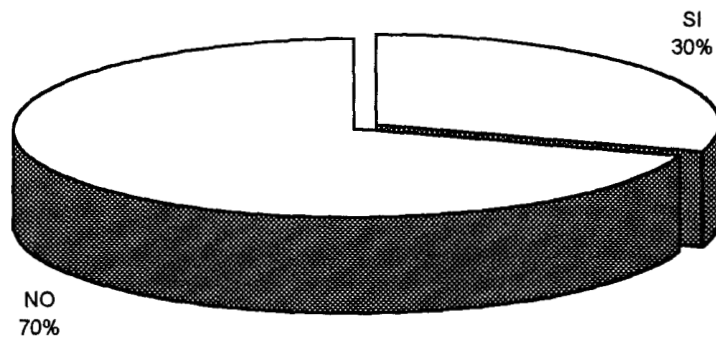
LOS RESULTADOS MUESTRAN QUE EL PERSONAL CON ESTUDIOS DE LICENCIATURA Y COMERCIAL, SON LOS DE MAYOR OCUPACION CON UN 45%.

### EXPERIENCIA LABORAL DEL PERSONAL DE AREA DE FINANZAS



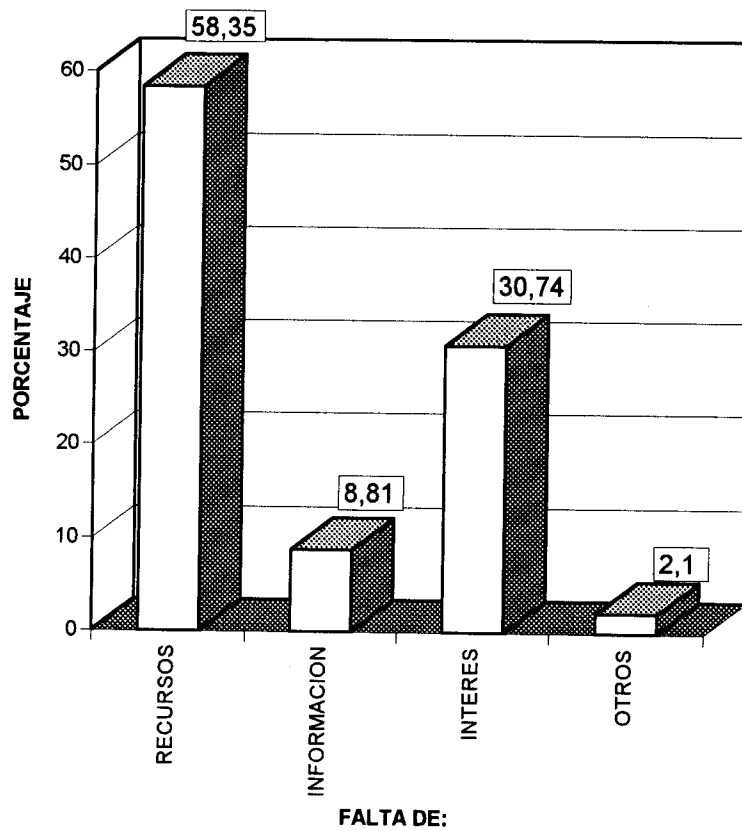
EL MAYOR PROMEDIO DE EXPERIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO A ESTA AREA, SE UBICA EN EL RANGO DE 13 A 24 MESES CON UN 53,33%, SIGUIENDOLE EN IMPORTANCIA EL DE 24 MESES EN ADELANTE CON UN 33,33%.

**EXISTENCIA DE PLANES DE CAPACITACION**



**EL 70% DE LA MUESTRA NO TIENE CONTEMPLADOS PLANES DE CAPACITACION.**

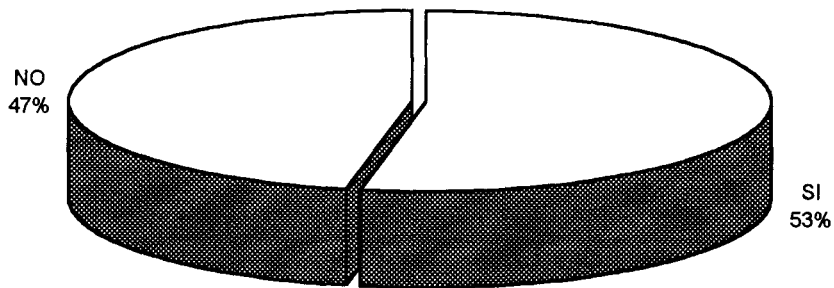
## OBSTACULOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE CAPACITACION



"LA FALTA DE RECURSOS" ES LA OPCION DE MAYOR INFLUENCIA QUE IMPIDE LA ELABORACION DE PLANES DE CAPACITACION CON EL 58,35%, TAMBIEN ES RELEVANTE MENCIONAR QUE EXISTE UN 30,74% EN LA "FALTA DE INTERES".

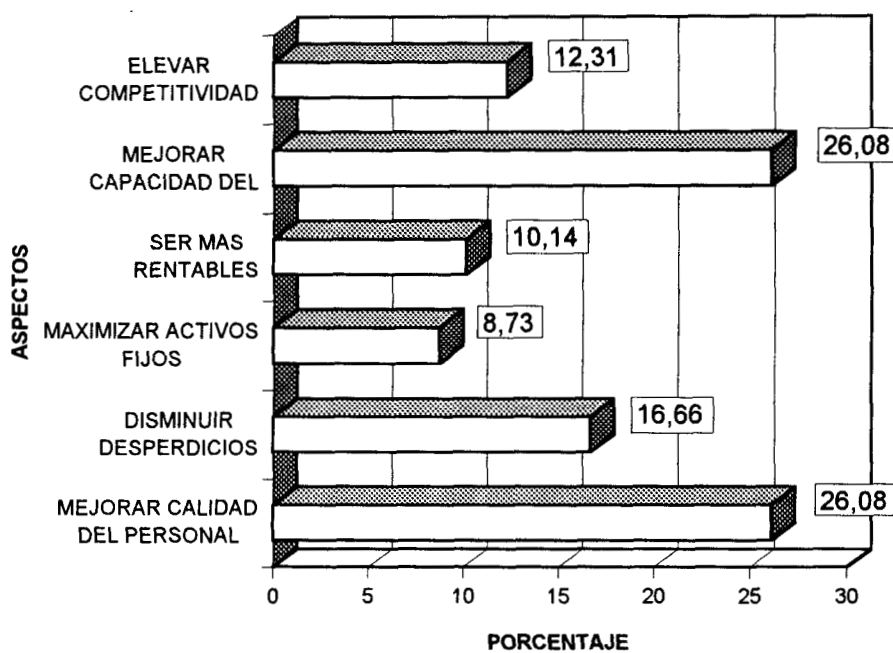


**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD**



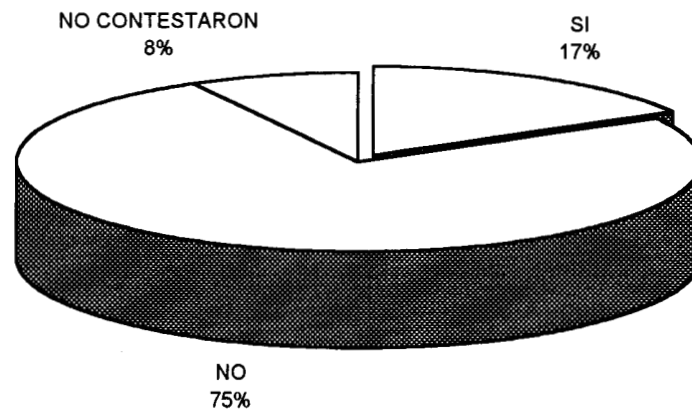
**EL 53% CONSIDERA IMPORTANTE LA CAPACITACION PARA LOGRAR UN INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD.**

**ASPECTOS RELEVANTES EN CUANTO A LA CAPACITACION COMO MEDIO PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD**



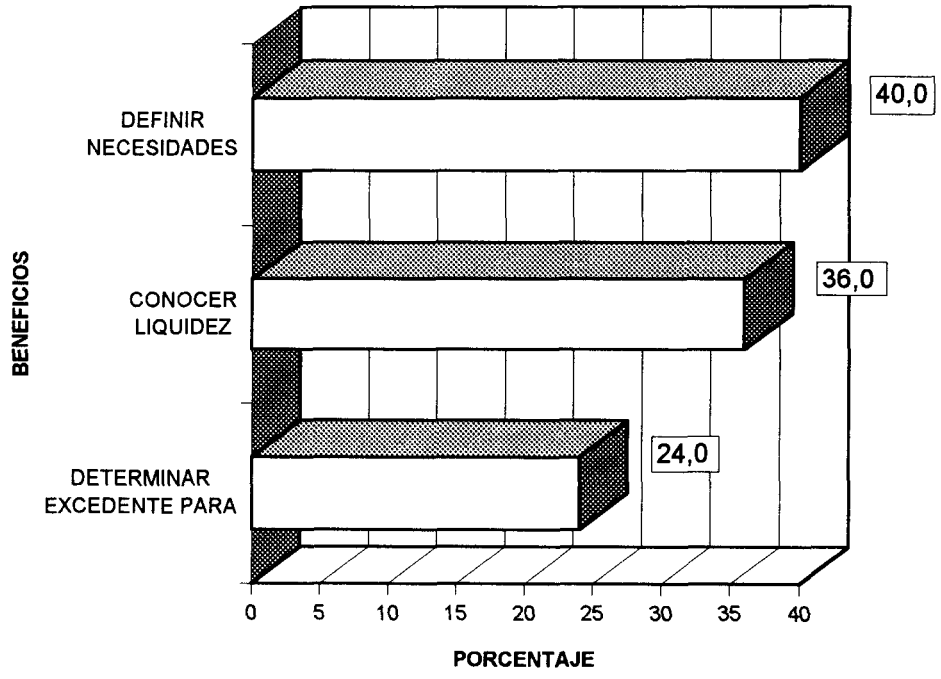
DE LOS EMPRESARIOS QUE CONSIDERAN IMPORTANTE LA CAPACITACION, MENCIONAN QUE LOS BENEFICIOS DE LLEVAR A CABO ESTA, ES EL "MEJORAR CAPACIDAD DEL PERSONAL" Y "MEJORAR CALIDAD DEL PERSONAL" CON UN 26,08% CADA UNA, SEGUIDAS DE LA "DISMINUCION DE DESPERDICIOS" CON 16,66%.

**EMPRESAS QUE REALIZAN FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)**



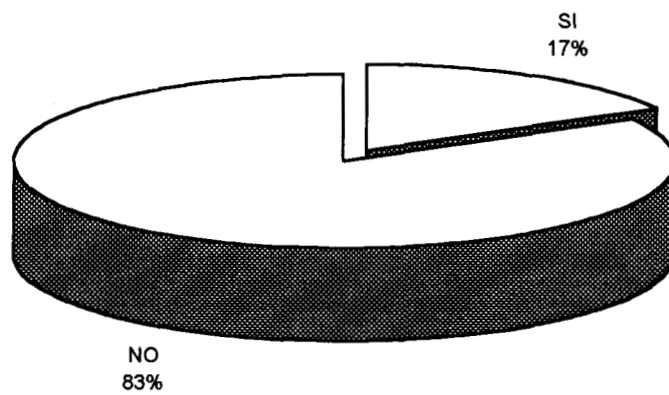
**ES RELEVANTE MENCIONAR QUE DEL CIENTO POR CIENTO DE LA MUESTRA, EL 75% NO REALIZA FLUJO DE EFECTIVO, NO OBTENIENDO LOS BENEFICIOS QUE ESTE LE PUEDE BRINDAR.**

**BENEFICIOS QUE LE BRINDA EL REALIZAR FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)**



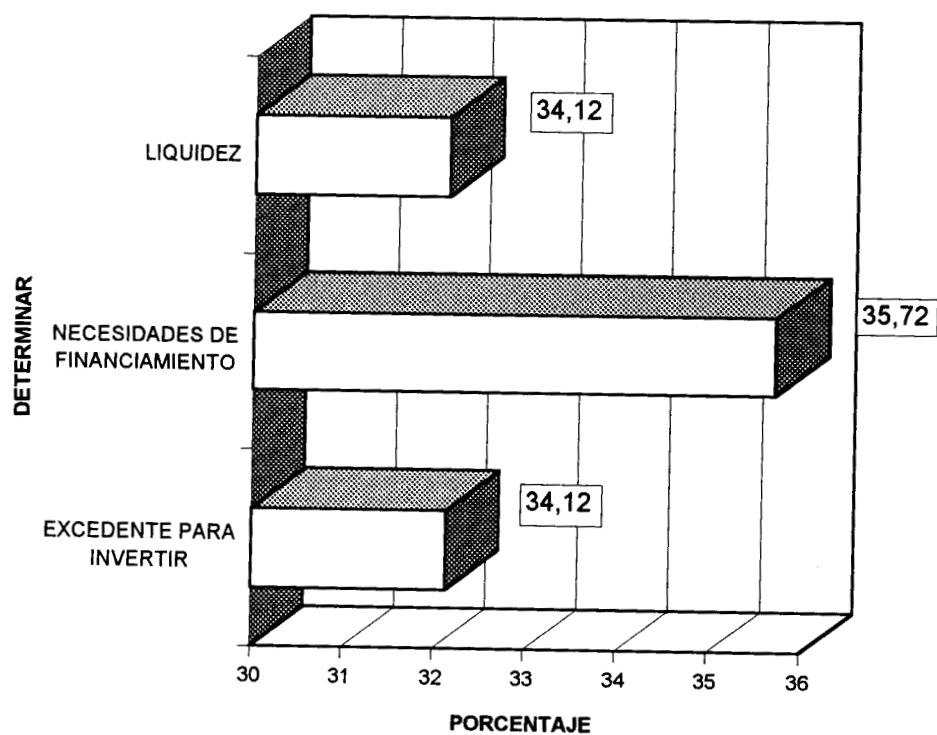
EN CUANTO AL BENEFICIO QUE LES APORTA EL REALIZAR FLUJO DE EFECTIVO, EL PORCENTAJE MAS REPRESENTATIVO LO EFECTUA PARA "DEFINIR SUS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO".

**¿CONOCE LOS BENEFICIOS DE REALIZAR FLUJO DE EFECTIVO?**



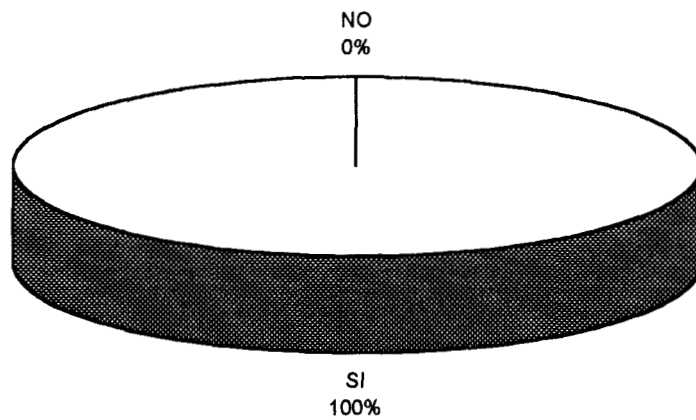
**EL MISMO PORCENTAJE QUE REALIZA FLUJO DE EFECTIVO, CONOCE LOS BENEFICIOS QUE LE PROPORCIONA LA UTILIZACION ADECUADA DEL MISMO.**

**BENEFICIOS DEL FLUJO DE EFECTIVO DETALLADOS POR LOS ENCUESTADOS**



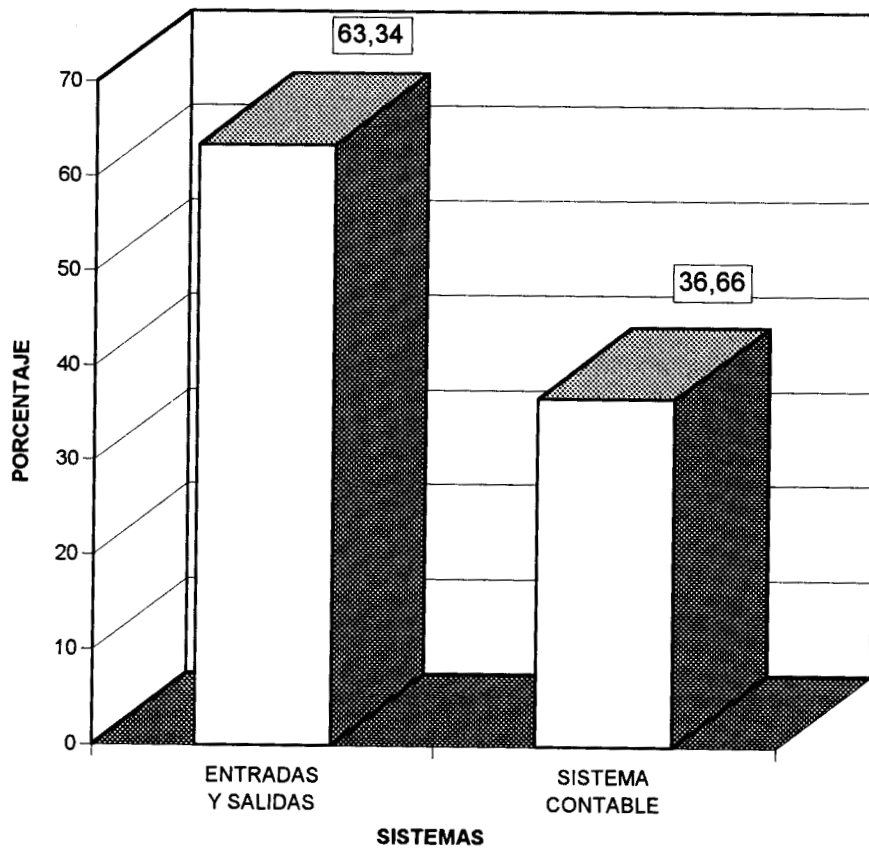
EL BENEFICIO PRIMORDIAL QUE LES BRINDA, ES EL APOYARSE EN ESTE PARA DETERMINAR SUS "NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO", SOBRESALIENDO CON UN 35,72%.

**¿REALIZA CONTABILIDAD EN SU EMPRESA?**



**SE CORROBORA POR EL RESULTADO, QUE ES DE SUMA IMPORTANCIA EL REALIZAR CONTABILIDAD.**

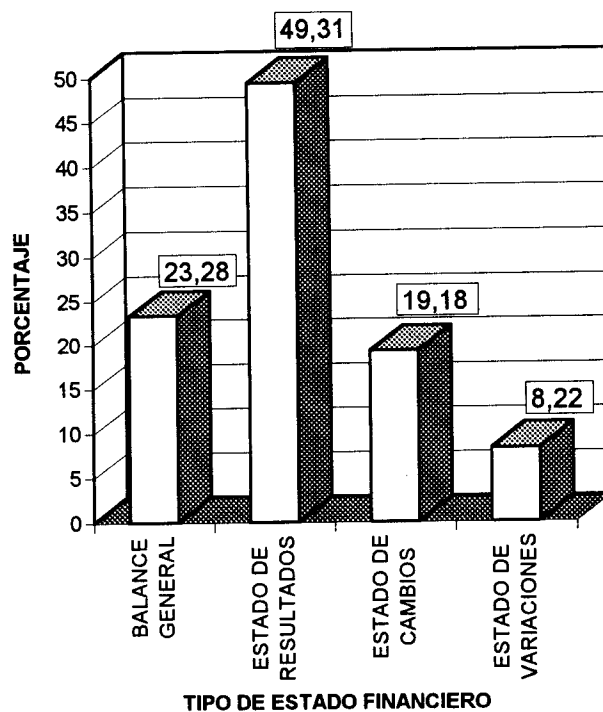
DE LOS SIGUIENTES SISTEMAS CONTABLES ¿CUAL UTILIZA?



EL TIPO DE CONTABILIDAD MAS UTILIZADO EN EL AREA CONTABLE DE ESTAS EMPRESAS, ES EL DE "ENTRADAS Y SALIDAS", SIENDO ESTE EL MAS APLICABLE DADO SU GRADO DE SENCILLEZ.

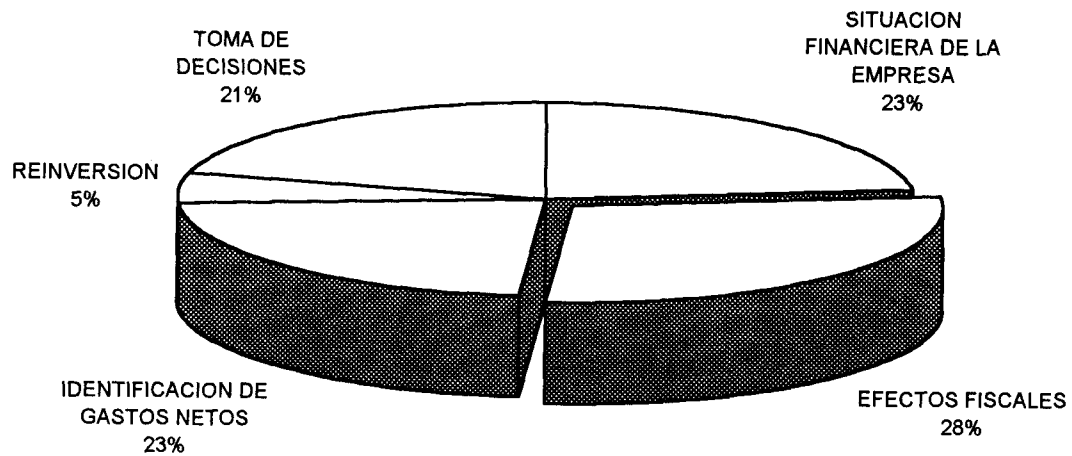


## ESTADOS FINANCIEROS MAS UTILIZADOS



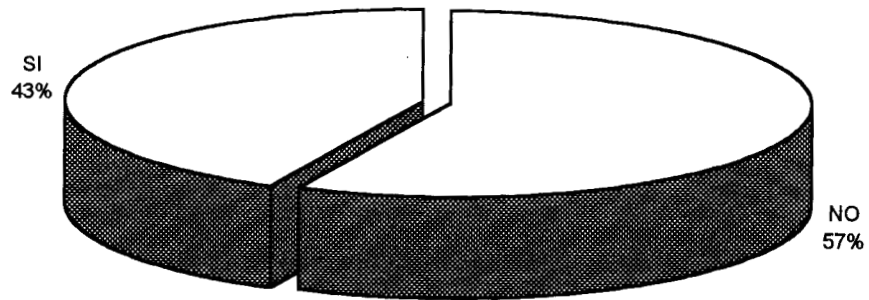
EL ESTADO FINANCIERO QUE MAS SE ELABORA EN ESTE TIPO DE EMPRESA, ES EL "ESTADO DE RESULTADOS" CON 49,31%, QUEDANDO EN SEGUNDO PLANO EL BALANCE GENERAL CON 23,28%.

**¿QUE UTILIDAD LE DA A LOS ESTADOS FINANCIEROS?**



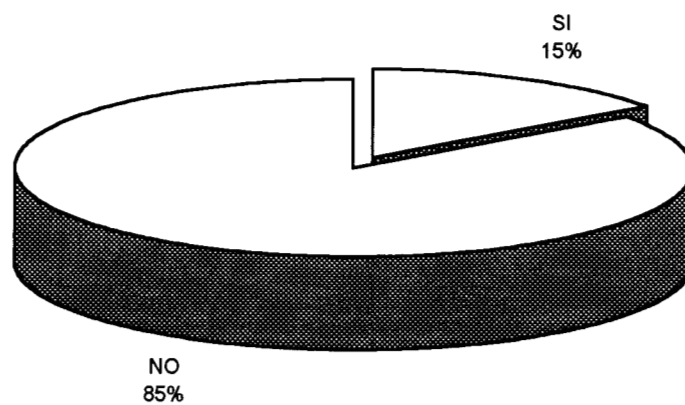
LA MAYOR UTILIDAD QUE SE LE DA A LOS ESTADOS FINANCIEROS, ES EL DETERMINAR EL "ASPECTO FISCAL", SIENDO ESTE EL RUBRO CON MAYOR IMPORTANCIA CON UN 28%, SIGUIENDOLE EL CONOCER LA "SITUACION FINANCIERA E IDENTIFICACION DE GASTOS NETOS" CON UN 23%,

**¿CONOCE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA?**



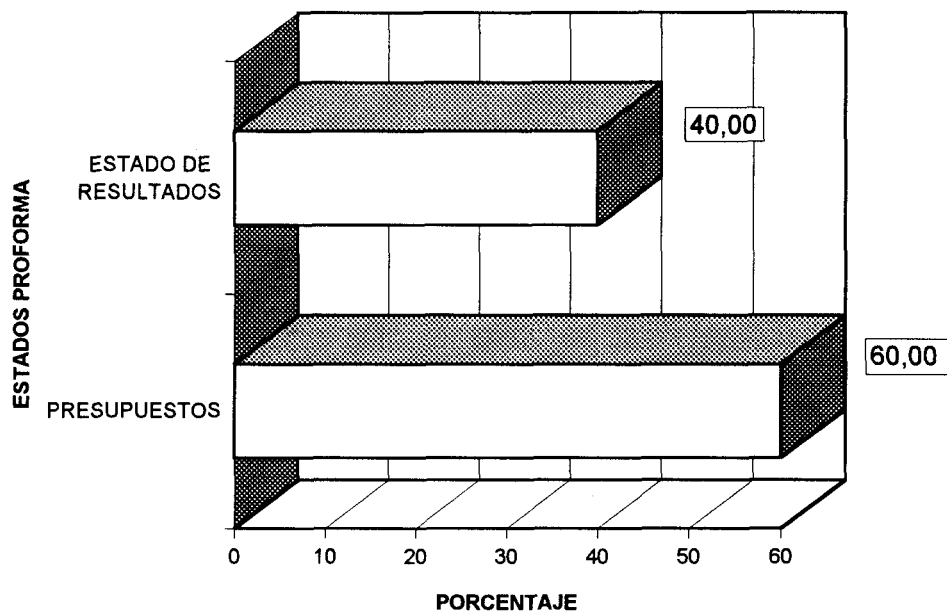
**MAS DE LA MITAD DE LOS ENCUESTADOS NO CONOCEN LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA, AFECTANDO DE MANERA DIRECTA EN LOS BENEFICIOS ADICIONALES QUE PUDIERAN OBTENER DEL REALIZARLOS.**

**¿REALIZA ALGUN ESTADO FINANCIERO PROFORMA?**



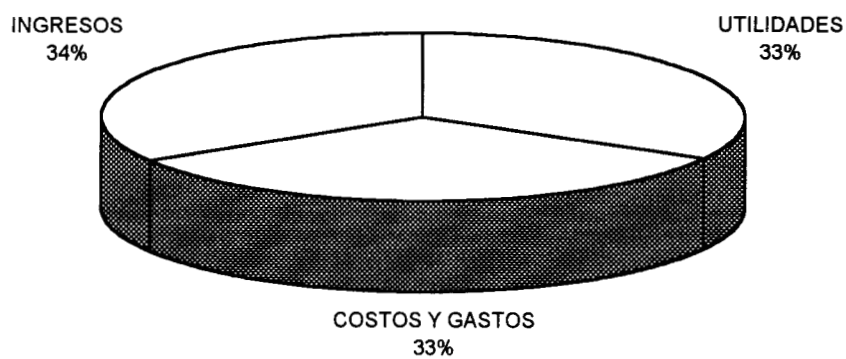
**DEL 43% QUE CONOCEN LO QUE SON LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA, AL MENOS, EL 15% REALIZA ALGUNO DE ESTOS.**

**DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA, ¿CUAL UTILIZA?**



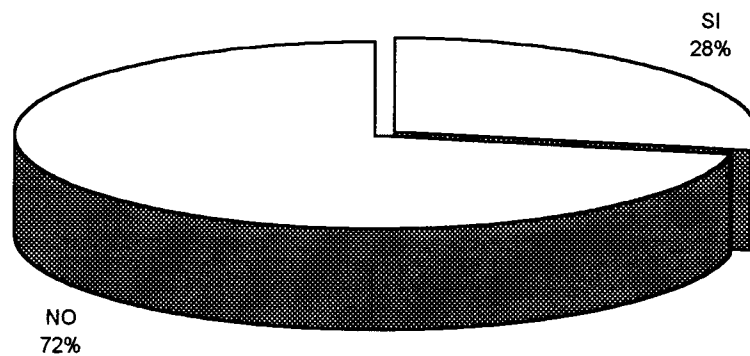
**DEL 15% QUE REALIZA ALGUN ESTADO PROFORMA, EL DENOMINADO COMO "PRESUPUESTOS" ALCANZO UN TOTAL DEL 60%, SIENDO ESTE EL QUE SE APLICA CON MAYOR FRECUENCIA.**

**¿QUE UTILIDAD LE DA A LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA?**



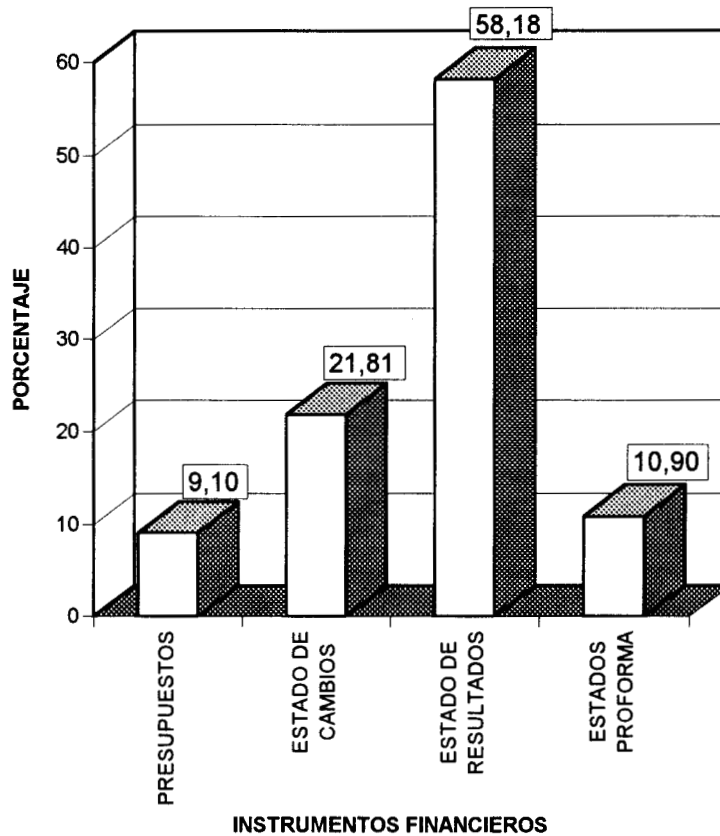
**LA UTILIDAD QUE SE LE DA A ESTE TIPO DE ESTADOS FINANCIEROS ES PARA LA ELABORACION DE PROYECCIONES (INGRESOS, GASTOS Y COSTOS Y UTILIDADES) ALCANZANDO EL MISMO PORCENTAJE.**

**¿CONOCE LA IMPORTANCIA DE REALIZAR LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA?**



**EL 71,67% NO CONOCE LA IMPORTANCIA DE REALIZAR ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA Y EL 28,33% RESTANTE COINCIDE QUE SU IMPORTANCIA RADICA EN LA ESTIMACION DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.**

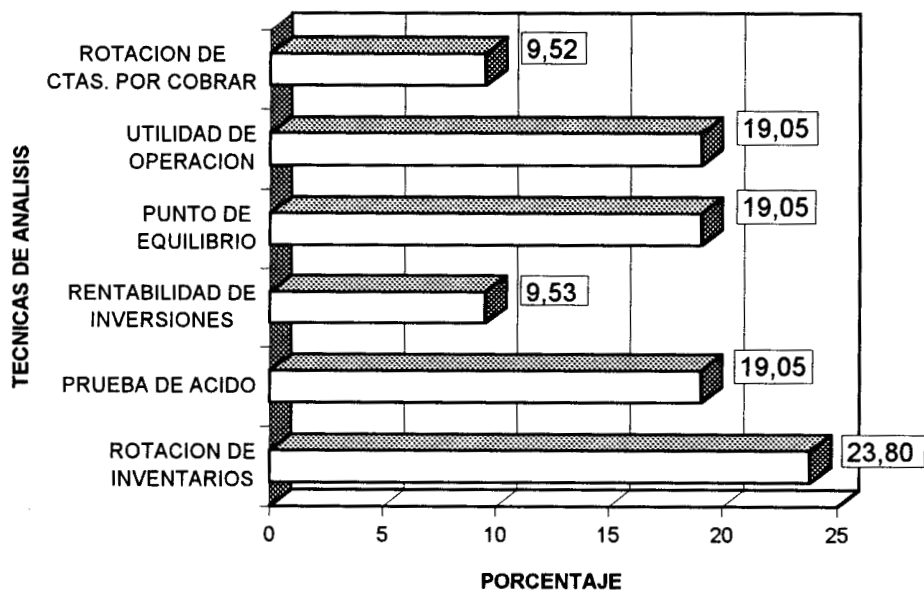
**DE LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS FINANCIEROS, ¿EN CUAL SE BASA PARA LA TOMA DE DECISIONES?**



**EL INSTRUMENTO FINANCIERO QUE MAS COMUNMENTE SE UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES, ES EL ESTADO DE RESULTADOS CON UN 58,18%, PRECEDIDO POR EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CON UN 21,81%.**

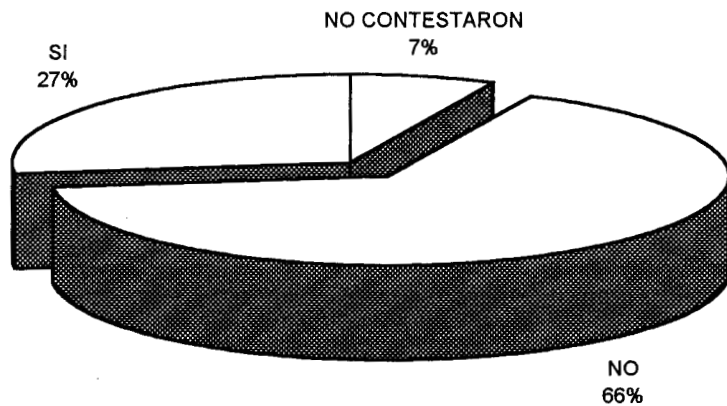


**DE LAS SIGUIENTES TECNICAS DE ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA, ¿CUAL UTILIZA?**



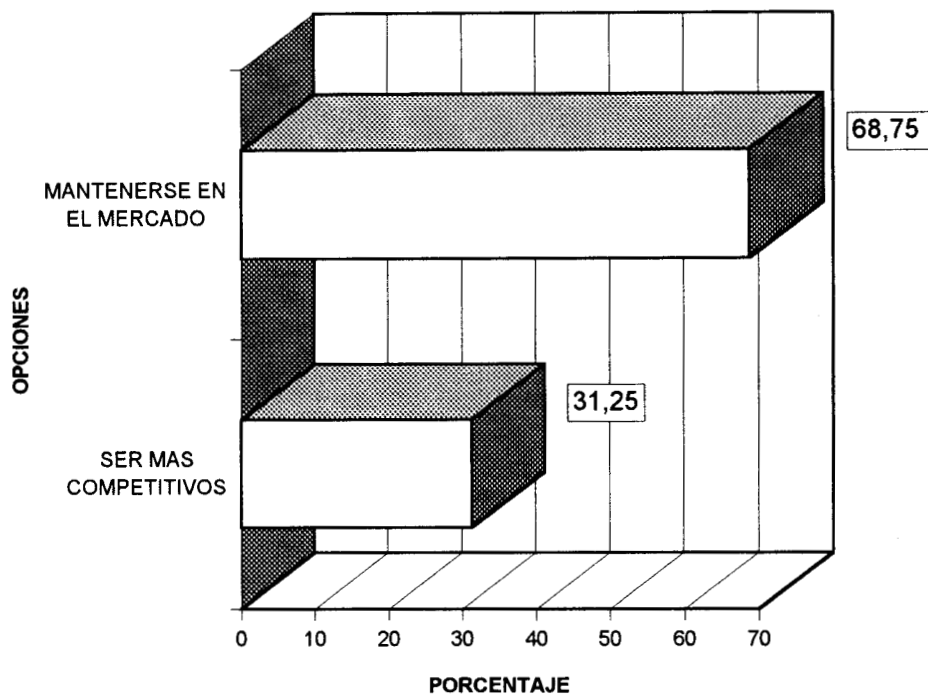
LA TECNICA MAS UTILIZADA EN EL ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA, ES LA DE "ROTACION DE INVENTARIOS" CON UN 23,80%. CABE RESALTAR QUE LA "PRUEBA DE ACIDO", "PUNTO DE EQUILIBRIO" Y "UTILIDAD DE OPERACION" LE PRECEDEN CON UN 19,04%.

**¿HA INTENTADO ESTABLECER ALGUN TIPO DE ESTRATEGIA PARA ELEVARE LA PRODUCTIVIDAD?**



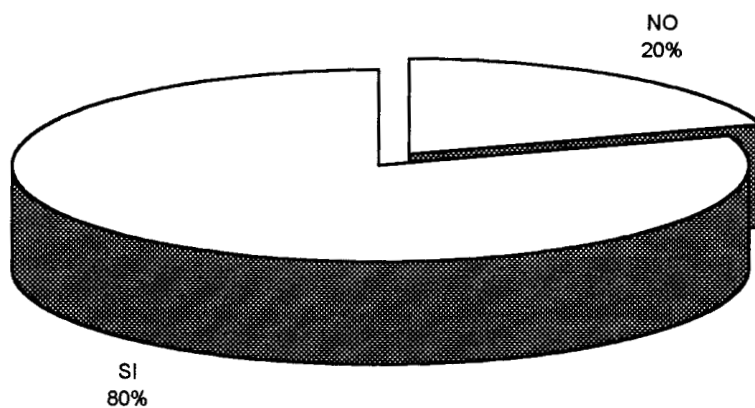
**LOS RESULTADOS MARCAN QUE LA MAYORIA DE ESTE TIPO DE EMPRESAS NO HA INTENTADO ESTABLECER ALGUN TIPO DE ESTRATEGIA PARA ELEVARE SU PRODUCTIVIDAD.**

**¿SUS ESTRATEGIAS HAN SIDO DISEÑADAS PARA MANTENERSE EN EL MERCADO O SER MAS COMPETITIVO?**



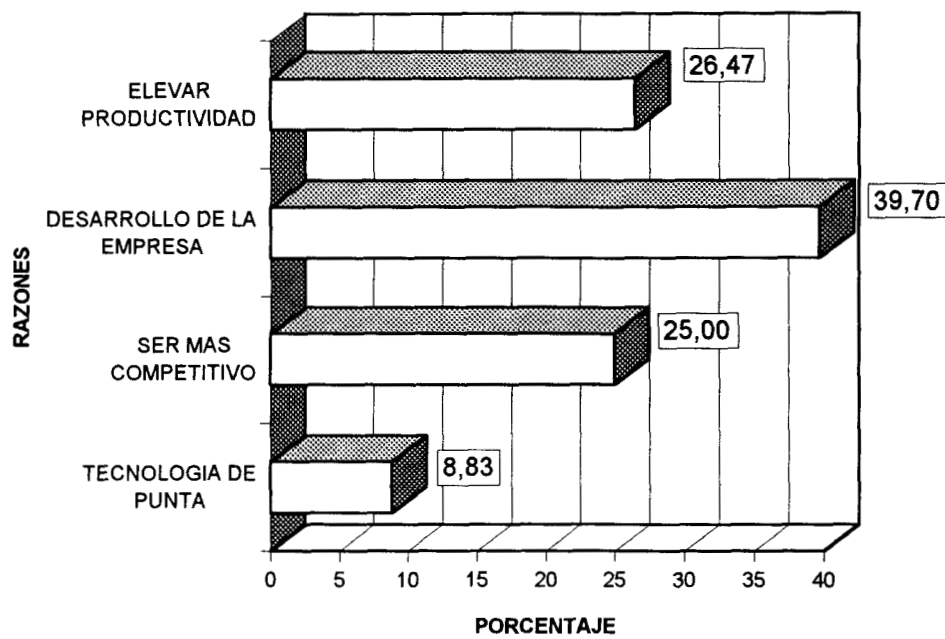
**DEL 26,67% QUE HAN ESTABLECIDO ESTRATEGIAS, EL 68,75% LO HAN HECHO UNICAMENTE PARA "MANTENERSE EN EL MERCADO", Y EL RESTO (31,25%) PARA "SER MAS COMPETITIVO".**

**¿CONSIDERA IMPORTANTE QUE LA IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS  
SIRVE PARA EL DESARROLLO DE SU EMPRESA?**



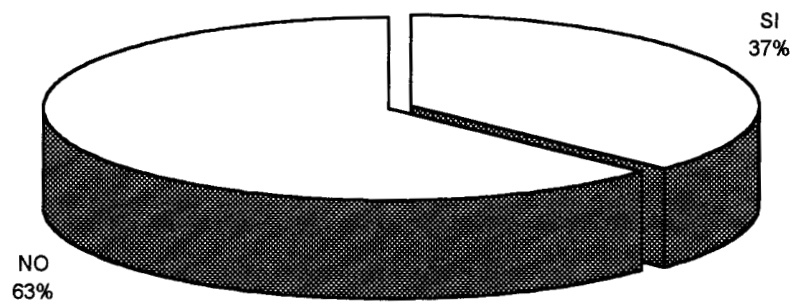
**EL 80% CONSIDERA IMPORTANTE LA IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS  
PARA EL CRECIMIENTO DE LAS MISMAS.**

**RAZONES POR LAS CUALES CONSIDERA QUE LLEVAR A CABO UNA PLANEACION FINANCIERA ES IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO DE SU EMPRESA**



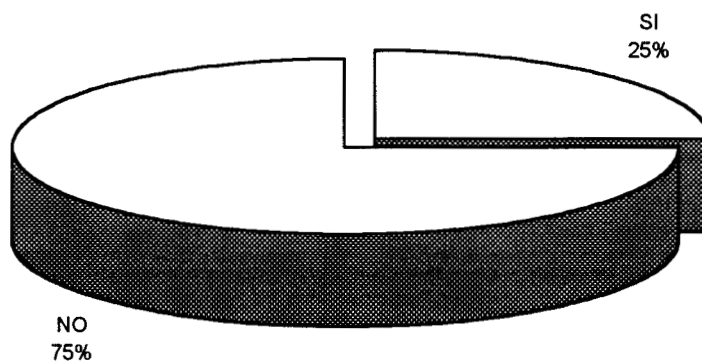
EL 40% DETERMINA QUE SU IMPORTANCIA RADICA EN LA PLANEACION DEL "DESARROLLO DE SU EMPRESA" Y EL 26% PARA "ELEVAR SU PRODUCTIVIDAD".

**¿CONOCE LO QUE ES LA PLANEACION FINANCIERA?**



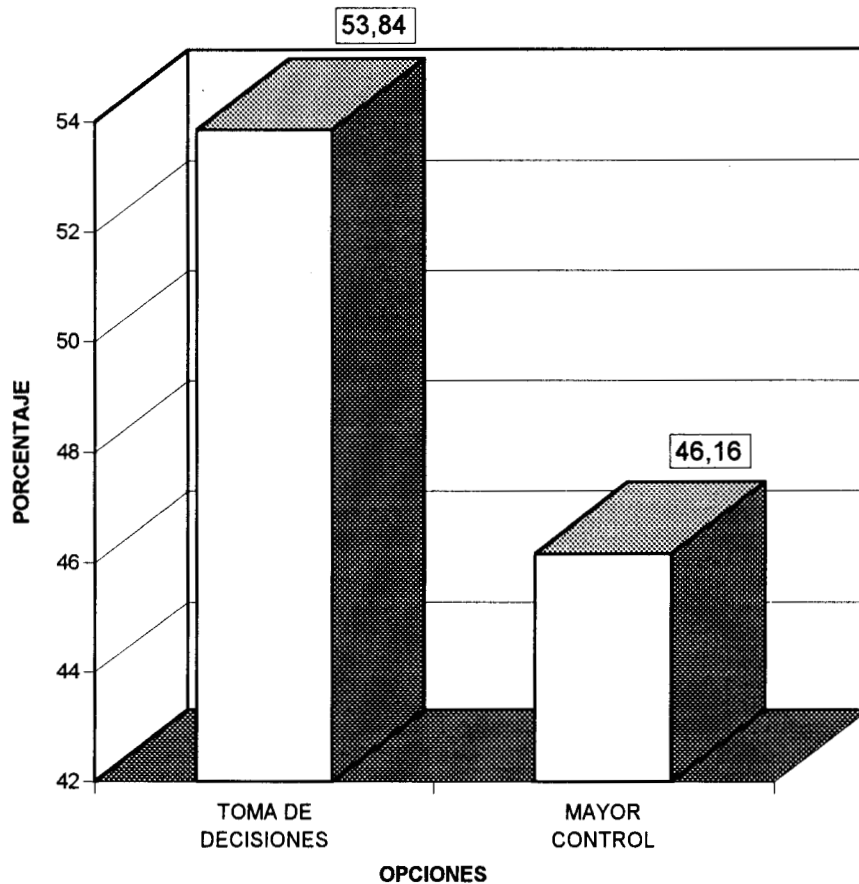
**DEL TOTAL DE LOS ENCUESTADOS, EL 63,33% DESCONOCE LO QUE ES PLANEACION FINANCIERA.**

**¿HA CONSIDERADO LLEVAR A CABO UNA PLANEACION FINANCIERA PARA EL DESARROLLO DE SU EMPRESA?**



**EL 25% HA CONSIDERADO REALIZAR UNA PLANEACION FINANCIERA, A SU VEZ EL 75% RESTANTE NO HA CONSIDERADO IMPORTANTE LA IMPLANTACION DE ESTA PARA EL DESARROLLO DE SU EMPRESA,**

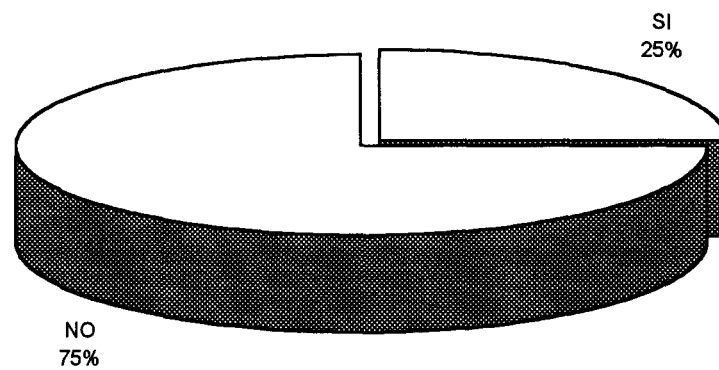
**PARA QUE SE HA CONSIDERADO REALIZAR UNA PLANEACION FINANCIERA**



DEL 25% QUE REALIZA PLANEACION FINANCIERA, EL 53% LO HACE COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA "TOMA DE DECISIONES" Y EL 46,16% PARA TENER UN "MAYOR CONTROL" SOBRE LA EMPRESA.

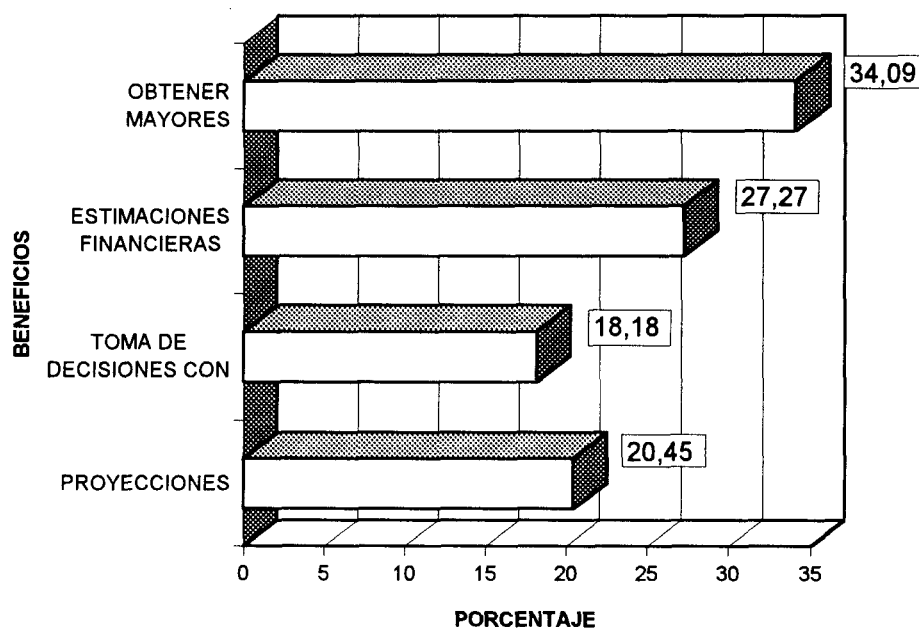


**¿CONOCE LOS BENEFICIOS DE LA PLANEACION FINANCIERA?**



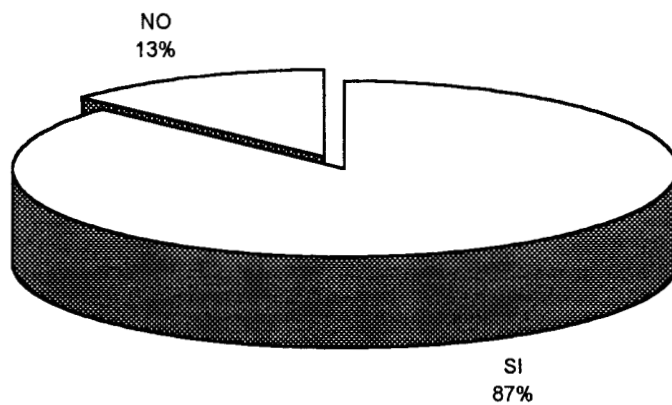
**EL 75% DESCONOCE LOS BENEFICIOS DE LA PLANEACION FINANCIERA, Y SOLAMENTE UN PORCENTAJE MINIMO (25%) CONOCE LOS BENEFICIOS DE LA MISMA.**

## DIFERENTES BENEFICIOS DE LA PLANEACION FINANCIERA



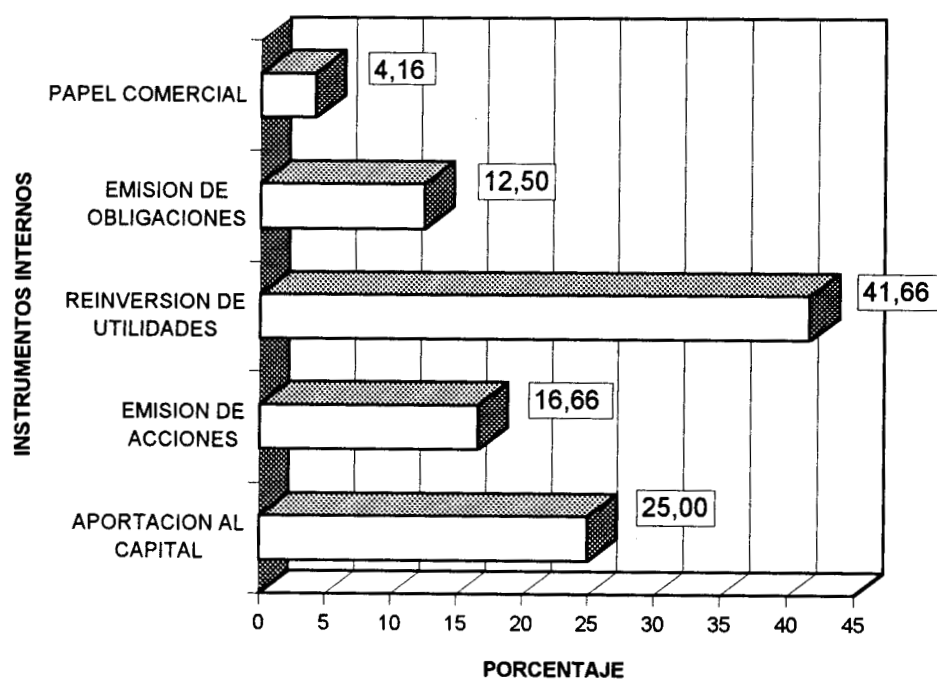
EL 34,09% MENCIONA LA OPCION DE OBTENER UN BENEFICIO GLOBAL EN LA EMPRESA, DERIVADO DE LA APLICACION DE LA PLANEACION FINANCIERA, Y EL 27% MEJORES ESTIMACIONES FINANCIERAS.

**CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE PLANES DE FINANCIAMIENTO PARA  
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**



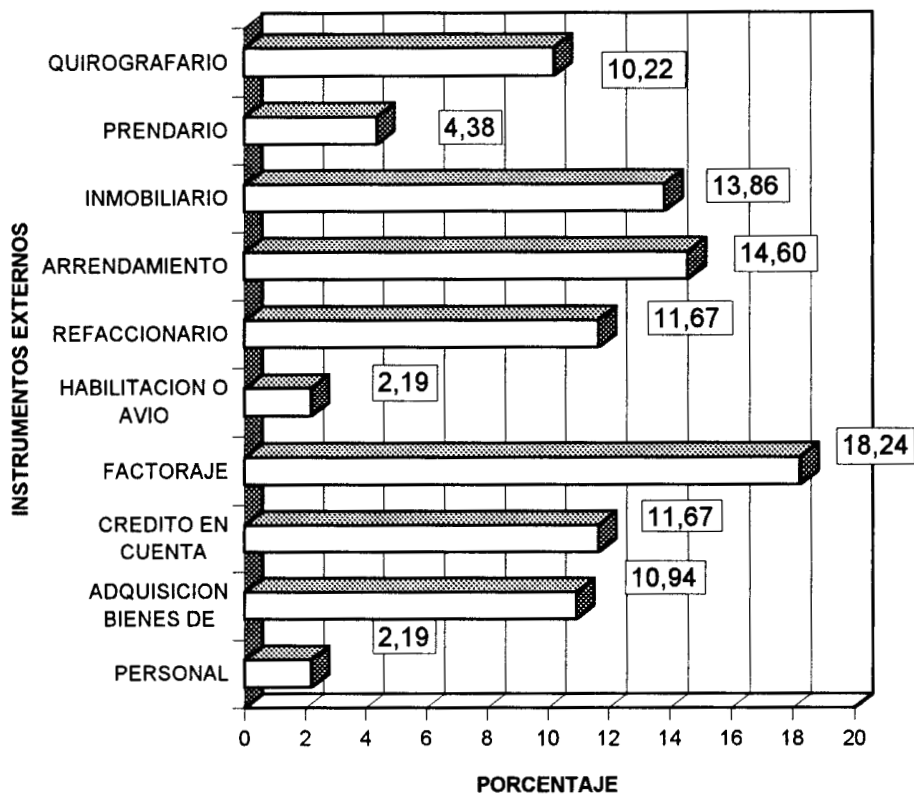
**EL 86,37% DEL TOTAL DE LA MUESTRA ESTA INFORMADA ACERCA DE LA  
EXISTENCIA DE PLANES DE FINANCIAMIENTO PARA ESTE TIPO DE  
EMPRESAS.**

### DISTINTOS TIPOS DE FINANCIAMIENTO (INTERNO)



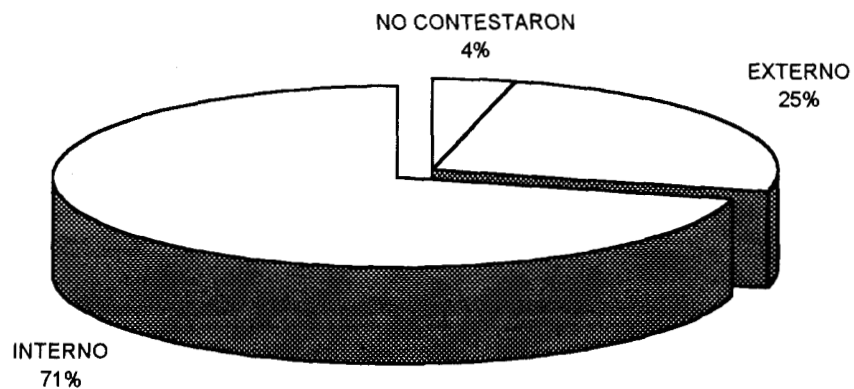
DENTRO DEL RUBRO DE FINANCIAMIENTO INTERNO, SE APRECIA QUE LA ALTERNATIVA MAS CONOCIDA ES LA "REINVERSION DE UTILIDADES" CON UN 41,66%, SIGUIENDO EN ORDEN DE IMPORTANCIA LA "APORTACION AL CAPITAL" CON UN 25%.

### DISTINTOS TIPOS DE FINANCIAMIENTO (EXTERNO)



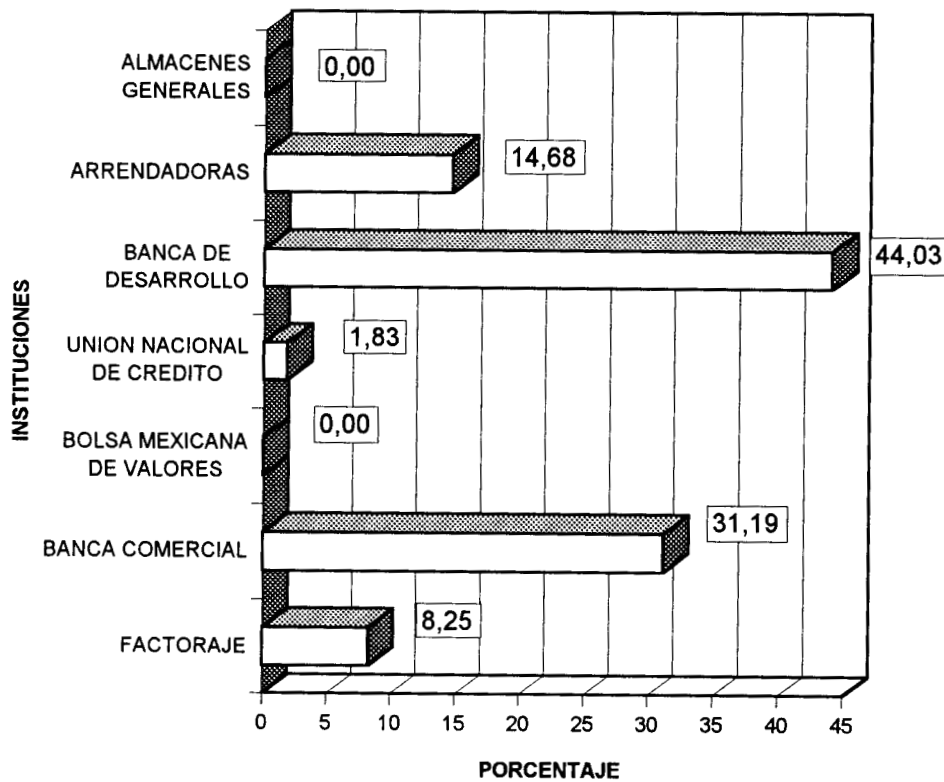
DENTRO DEL RUBRO DE FINANCIAMIENTO EXTERNO, EL TIPO DE FINANCIAMIENTO MAS SOLICITADO ES EL FACTORAJE CON UN 18,24%, QUEDANDO EL ARRENDAMIENTO EN SEGUNDO LUGAR CON UN 14,60% Y EN TERCERO EL INMOBILIARIO CON UN 13,86%.

**DEL FINANCIAMIENTO INTERNO Y EXTERNO, ¿CUAL ES EL QUE UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA EN SU EMPRESA?**



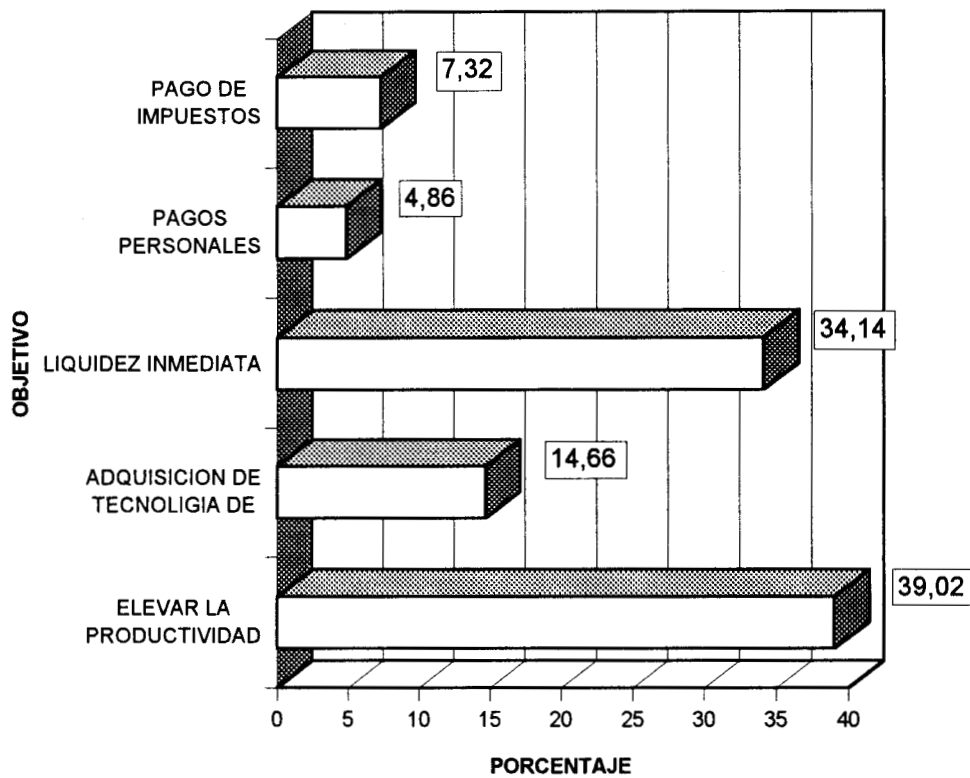
**DE LA MUESTRA, UN TOTAL DEL 70,83% OCUPA CON MAYOR FRECUENCIA EL FINANCIAMIENTO INTERNO, QUEDANDO EN SEGUNDO PLANO EL FINANCIAMIENTO EXTERNO CON UN 25%,**

**¿A QUIEN HA SOLICITADO FINANCIAMIENTO EXTERNO?**



CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS SE AFIRMA QUE ESTE TIPO DE EMPRESAS, RECURREN MAS A LA BANCA DE DESARROLLO, ASI COMO A LA BANCA COMERCIAL PARA LA CONTRATACION DE FINANCIAMIENTO, CON UN TOTAL DEL 44,03% Y 31,19% RESPECTIVAMENTE,

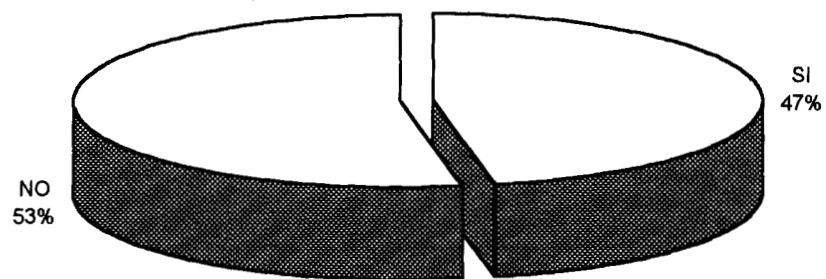
## ¿CON QUE FIN HA SOLICITADO FINANCIAMIENTO?



LA GRAFICA REFLEJA QUE LAS NECESIDADES PRIMORDIALES POR LAS CUALES LOS EMPRESARIOS HAN SOLICITADO FINANCIAMIENTO, SE ENGLOBAN EN LA OPCION DE "ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD" CON UN PORCENTAJE DEL 39,02, PRECEDIDA POR UNA "LIQUIDEZ INMEDIATA" CON EL 34,14%.

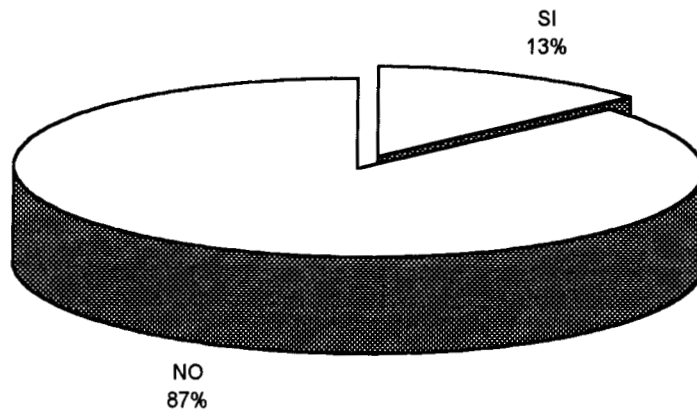


**¿SABE USTED QUE EXISTEN CENTROS DE ASESORIA FINANCIERA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA?**



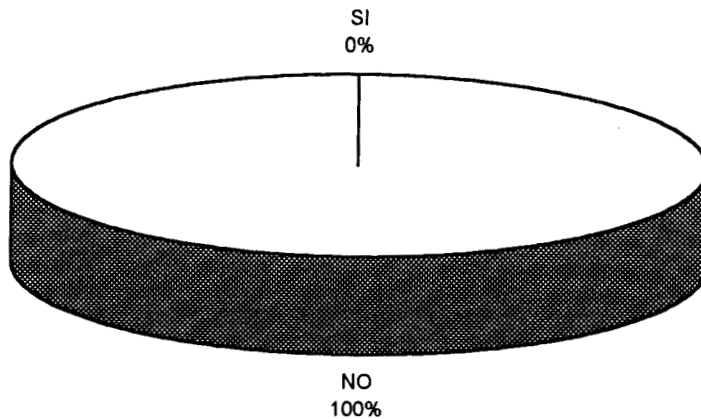
LOS DATOS OBTENIDOS Y PRESENTADOS EN LA PRESENTE GRAFICA, REVELAN EN UN 53% EL DESCONOCIMIENTO DE LOS CENTROS DE ASESORIA FINANCIERA QUE EXISTEN Y QUE FUERON CREADOS PARA CUBRIR LAS CARENCIAS QUE PRESENTAN ESTE TIPO DE EMPRESARIOS.

**¿HA UTILIZADO ALGUN TIPO DE ASESORIA FINANCIERA?**



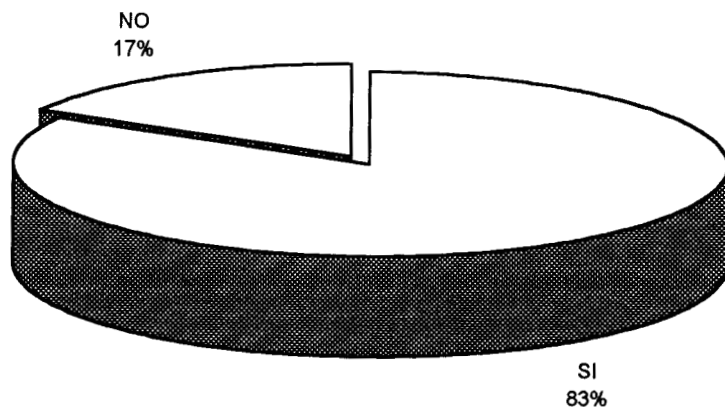
DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS, NO SE UTILIZA ESTE TIPO DE ASESORIA, CORROBORÁNDOSE CON EL 86,66% MARCADO EN LA GRAFICA.

**¿HA RECIBIDO ASESORIA POR PARTE DE LA ASOCIACION DE EMPRESARIOS DE IZTAPALAPA EN LO REFERENTE A: APERTURA COMERCIAL, ASPECTOS FINANCIEROS; Y ESTA LE HA REDITUADO BENEFICIOS?**



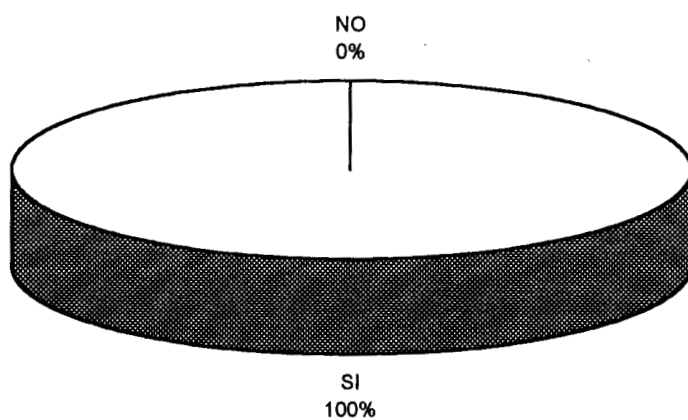
**LOS EMPRESARIOS NO RECIBEN ASESORIA POR PARTE DE LA ASOCIACION DE EMPRESARIOS DE IZTAPALAPA EN LO REFERENTE A APERTURA COMERCIAL Y ASPECTOS FINANCIEROS, POR LO TANTO NO LES REDITUA NINGUN BENEFICIO A ESTE RESPECTO.**

**¿LA SITUACION POLITICA ACTUAL LE HA AFECTADO DE MANERA DIRECTA A SU EMPRESA?**



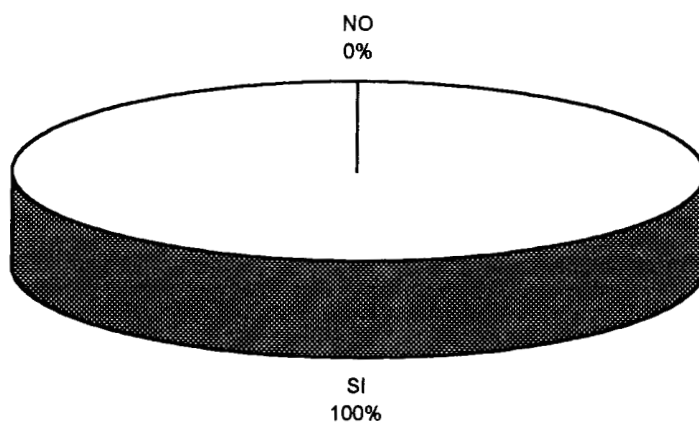
**EL 83,33% DE LA MUESTRA CONTESTO QUE SI LE HA AFECTADO LA POLITICA ACTUAL DEL PAIS DE MANERA DIRECTA, HACIENDO MENCION COMO COMENTARIO GENERAL QUE CAUSA INESTABILIDAD E INCERTIDUMBRE PARA TOMAR DECISIONES DE INVERSION.**

**¿COMO LE AFECTA LA POLITICA FISCAL A SU EMPRESA?**



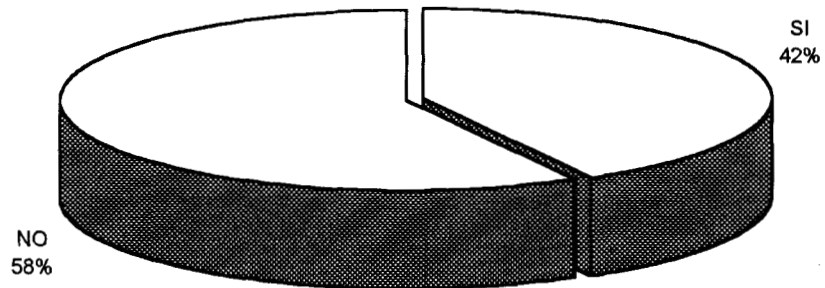
**EL TOTAL DE LA MUESTRA CONTESTO QUE LA POLITICA FISCAL LE REPERCUTE DE MANERA DIRECTA EN SUS MARGENES DE UTILIDAD.**

**¿COMO HA REPERCUTIDO LA SITUACION SOCIO-ECONOMICA EN SU EMPRESA?**



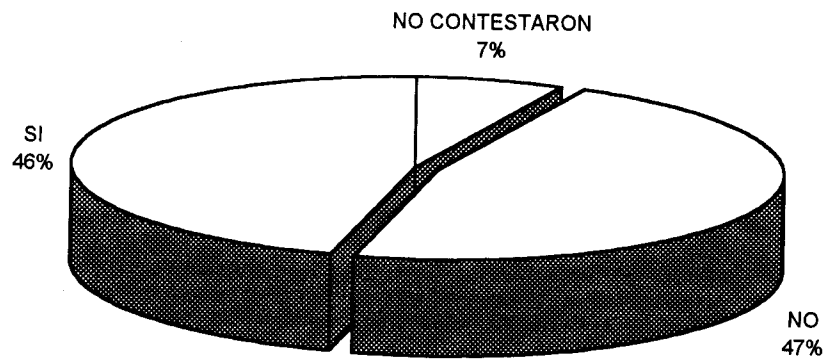
**LA MUESTRA ARROJA QUE LA SITUACION SOCIO-ECONOMICA DEL PAIS HA CONTRIBUIDO A QUE EL NIVEL DE VENTAS HAYA DISMINUIDO, SIENDO LA CAUSA PRINCIPAL EL BAJO INGRESO DE LA POBLACION, LIMITANDO EL PODER ADQUISITIVO DE LA MISMA.**

**¿SABE QUE ES APERTURA COMERCIAL?**



LA GRAFICA REFLEJA QUE MAS DE LA MITAD DE LA MUESTRA NO SABE LO QUE ES APERTURA COMERCIAL CON UN 58,33%.

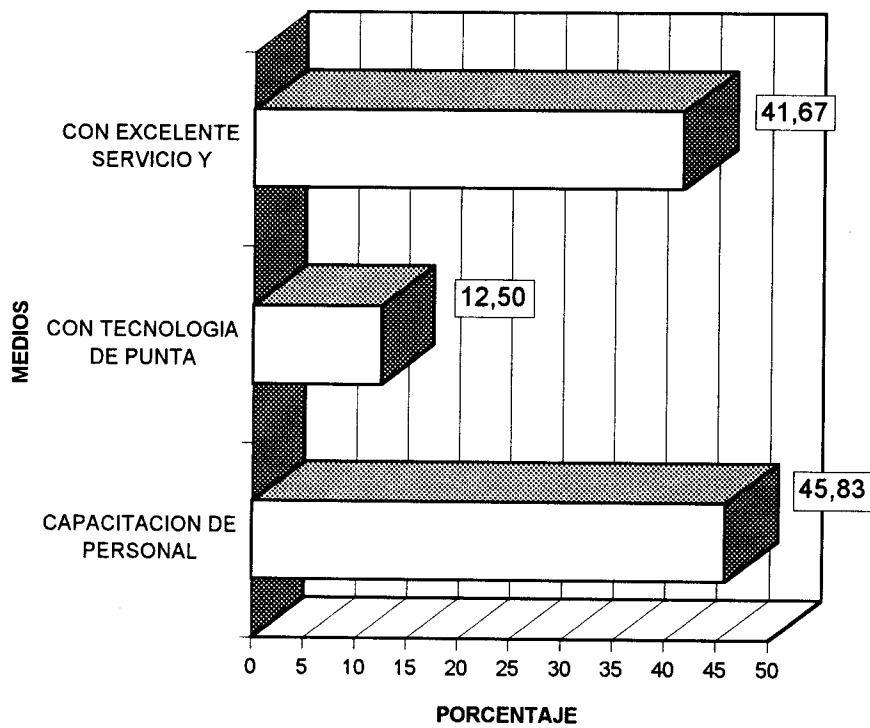
**¿CONSIDERA USTED ESTAR PREPARADO PARA HACERLE FRENTE AL  
TRATADO DE LIBRE COMERCIO?**



**UNICAMENTE EL 46,67% DEL TOTAL DE LA MUESTRA ESTA PREPARADO  
PARA HACERLE FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

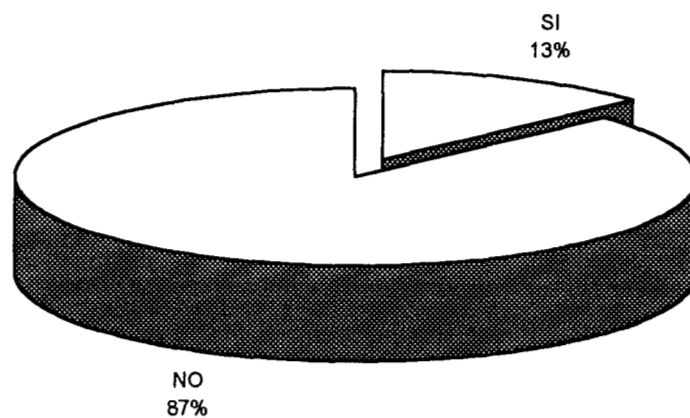


**¿DE QUE MANERA ESTA PREPARADO PARA HACERLE FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO?**



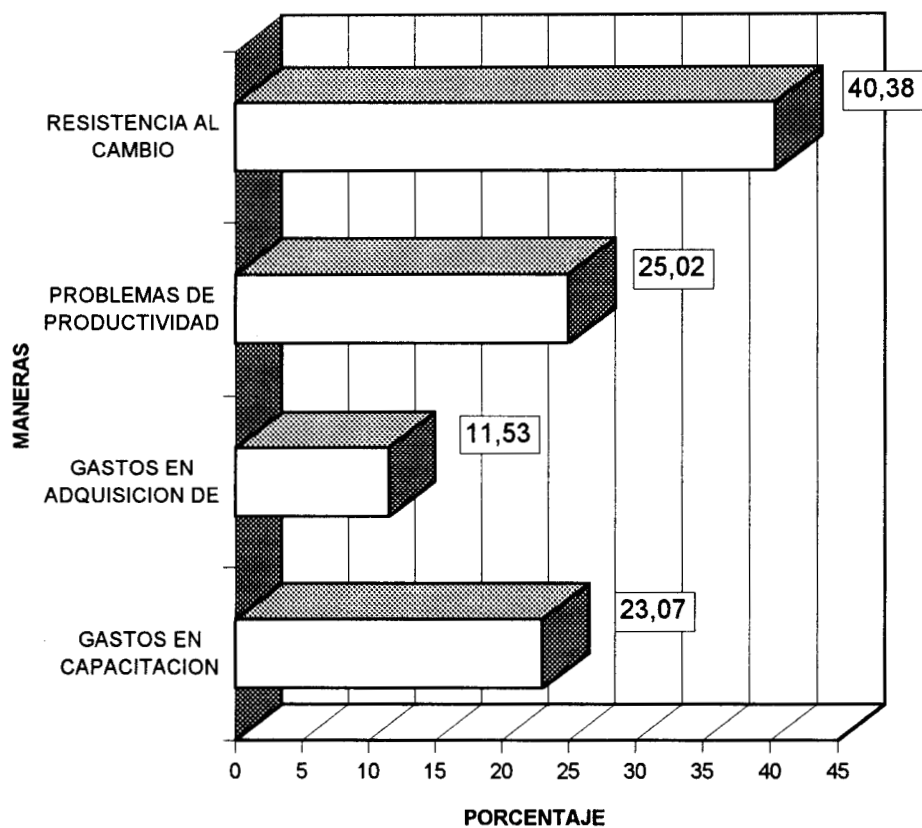
DEL 46,67% QUE SI ESTA PREPARADO PARA HACERLE FRENTE A LA APERTURA COMERCIAL, EL 45,83% LO REALIZA A TRAVES DE LA CAPACITACION DE SU PERSONAL, EL 41,67% HACE MENCION DE BRINDAR UN MEJOR SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

**¿HA AFECTADO LA FIRMA DEL T.L.C. A SU EMPRESA?**



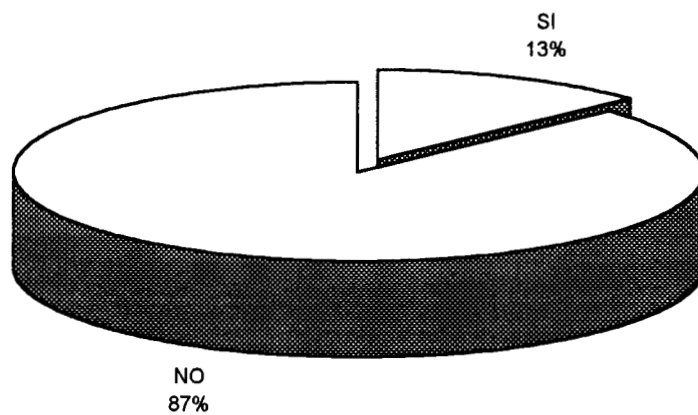
EL 86,66% DE LA MUESTRA NO HA SIDO AFECTADO POR LA FIRMA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO, POR EL CONTRARIO, EXISTE UN PORCENTAJE MINIMO (13,34%) QUE SI SE HA VISTO AFECTADO CON DICHA FIRMA.

**¿DE QUE MANERA LE HA AFECTADO LA FIRMA DEL TRATADO DEL LIBRE COMERCIO A SU EMPRESA?**



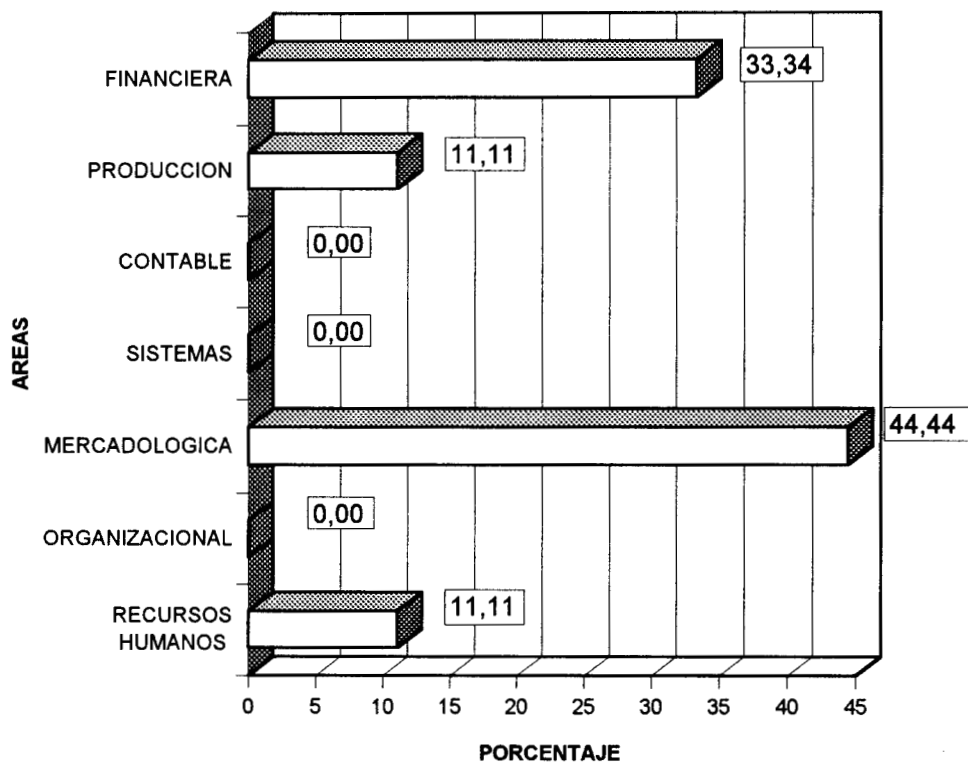
EL 13,34% QUE CONTESTO DE MANERA AFIRMATIVA, LE HA AFECTADO EN UN 40,38% EN LO REFERENTE A "RESISTENCIA AL CAMBIO" DE SU PLANTA Y "PROBLEMAS DE PRODUCTIVIDAD" CON UN 25%.

**¿ESTARIA INTERESADO EN CONTRATAR LOS SERVICIOS DE ASESORIA DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA, A TRAVES DE UN GRUPO CALIFICADO DE PROFESORES Y ALUMNOS?**



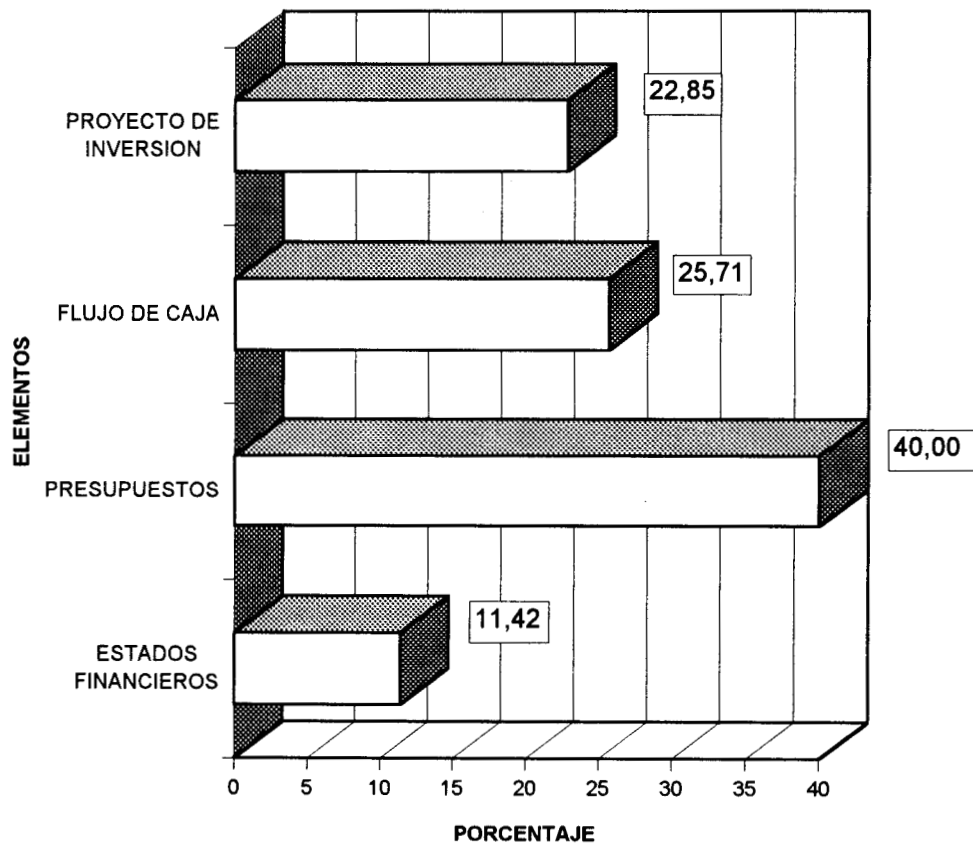
**APROXIMADAMENTE EL 87% DE LA MUESTRA NO SE INTERESA EN CONTRATAR LA ASESORIA DE LA UNIVERSIDAD, POR CONSIDERAR QUE FALTA EXPERIENCIA.**

**DE LAS SIGUIENTES ALTERNATIVAS DE ASESORIA POR PARTE DE LA UAM-I, ¿POR CUAL DE ELLAS ESTARIA INTERESADO?**



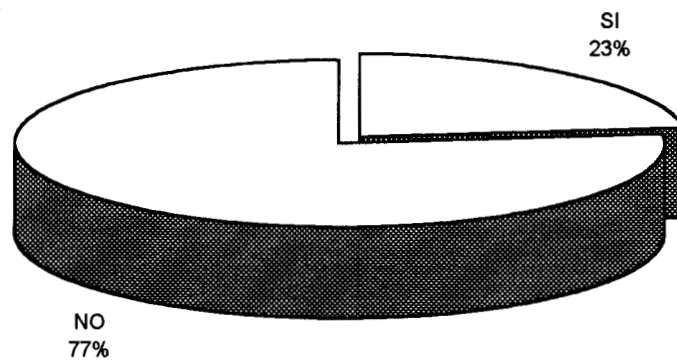
**DEL 13,34% QUE SE INTERESA POR LOS SERVICIOS DE ASESORIA DE LA UAM-I, EL 44,44% LO REQUERIRIAN EN EL AREA DE MERCADOTECNIA Y EL 33,34% EN EL AREA DE FINANZAS.**

DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DEL LA PLANEACION FINANCIERA,  
¿CUALES LLEVA A CABO?



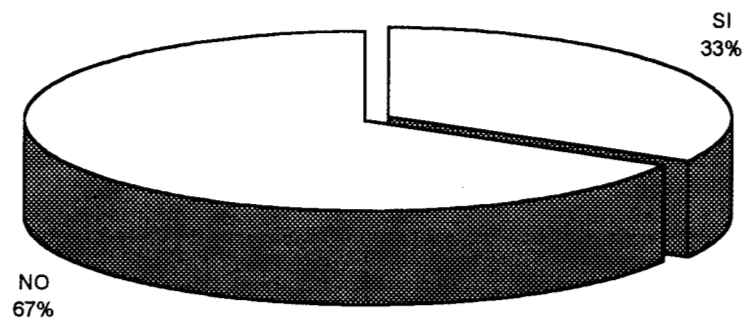
DE LOS ELEMENTOS QUE MAS SE UTILIZAN EL LA PLANEACION FINANCIERA, SOBRESALE CON UN 40% EL "PRESUPUESTO", PRECEDIDO POR EL "FLUJO DE CAJA" CON 25,71%.

**¿UTILIZA ACTUALMENTE ALGUNA METODOLOGIA PARA DESARROLLAR PLANES FINANCIEROS?**



**ES CONSIDERABLE EL ALTO PORCENTAJE (76,66%) QUE NO UTILIZAN UNA METODOLOGIA, SIN EMBARGO EL RESTO (23,34%), HA DESARROLLADO SU PROPIA METODOLOGIA.**

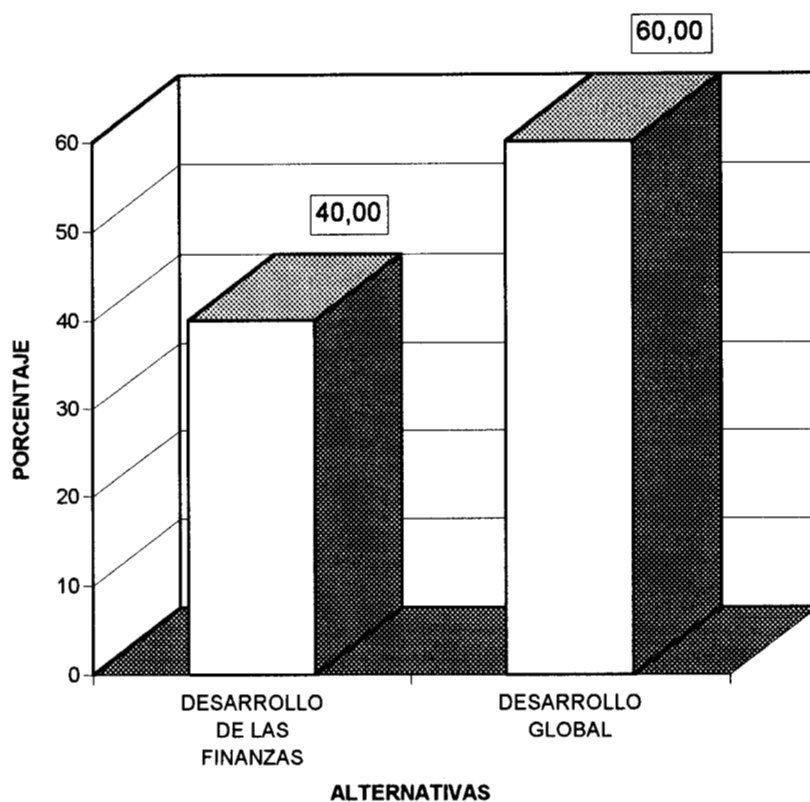
**¿CONSIDERA IMPORTANTE LA UTILIZACION DE ALGUNA METODOLOGIA DE PLANEACION FINANCIERA?**



**EL 66.67% NO CONSIDERA IMPORTANTE LA UTILIZACION DE UNA METODOLOGIA, POR EL CONTRARIO EL 33.33% LO CONSIDERA DE SUMA IMPORTANCIA.**

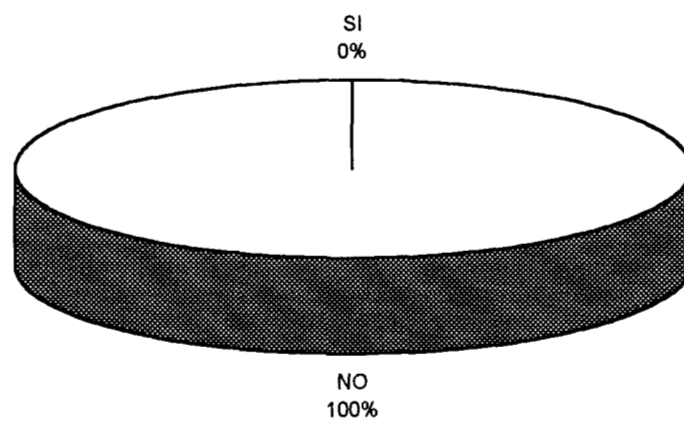


**¿PORQUE CONSIDERA IMPORTANTE LA UTILIZACION DE ALGUNA METODOLOGIA DE PLANEACION FINANCIERA?**



DEL 23,33% QUE CONSIDERA IMPORTANTE LA UTILIZACION DE UNA METODOLOGIA, EL 60% LA APLICA CON EL OBJETIVO DE LOGRAR UN DESARROLLO GLOBAL, EL 40% RESTANTE, BUSCA DESARROLLAR SUS FINANZAS.

**¿HA LOCALIZADO ALGUNA METODOLOGIA DE PLANEACION FINANCIERA  
QUE CUBRA SUS NECESIDADES?**



**EL 100% CONTESTO EN FORMA NEGATIVA, YA QUE CONSIDERA  
DESARROLLARLA DE ACUERDO A SUS CARACTERISTICAS Y NECESIDADES.**

## **5. CONCLUSIONES.**

## **5.1. CONCLUSION GENERAL.**

Después de haber realizado el presente trabajo y con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo efectuada en la zona industrial de Iztapalapa, determinamos lo siguiente:

Los pequeños y medianos empresarios afiliados a la “Asociación de Empresarios de Iztapalapa, A.C.”, tienen como objetivo principal, alcanzar una situación estable dentro de sus empresas, conscientes de esto, consideran de suma importancia el aspecto financiero de la misma.

La planeación financiera como tal, es desconocida para la mayoría de los empresarios, sin embargo existen términos y elementos financieros que aplican en sus sistemas de control, y éstos de alguna forma son parte integrante de ella.

Algunos miembros que conforman básicamente el rango de las medianas empresas, saben lo que es y lo que significa para cualquier empresa realizar de alguna forma planeación financiera, ya que adoptan y desarrollan metodologías financieras particulares de acuerdo a sus necesidades y características. Cabe resaltar que la mayoría de las empresas ubicadas en este rubro y todas aquellas que se encuentran denominadas como pequeñas, por su actividad cotidiana no elaboran algún plan o técnica financiera para apoyarse en su toma de decisiones, derivando en una situación financiera carente de recursos, por lo cual disminuyen sus posibilidades de desarrollo, tanto técnico como operativo, quedando fuera del marco de la competitividad.

La mayoría conoce términos, pero en un sentido más abstracto, es decir, saben lo que es: presupuesto, información financiera, que existen técnicas para analizar la información financiera, así como los diferentes tipos de estados financieros, etc., pero su conocimiento al ser abstracto carece de la esencia de las técnicas para desarrollar dichos instrumentos financieros, confirmando que la capacitación es esencial para adquirir el conocimiento, facilitando el desarrollo y la aplicación de dichos instrumentos en su estructura financiera, obteniendo así los beneficios que brinda su implantación.

Se detectó que de los presupuestos existentes, los más usuales son, el de ingresos (proyección de ventas) y el de egresos (compras, gastos, etc.); sin embargo, del resto de los elementos básicos de la planeación

financiera como son: estructura financiera, flujo de efectivo, estados financieros proforma, puntos de equilibrio e indiferencia, etc., son desconocidos por los responsables de las áreas financieras, lo cual les impide la elaboración de análisis y planes eficientes sobre el control de sus recursos financieros.

Como se ha mencionado al inicio de esta conclusión, después de que el total de nuestra muestra considera de suma importancia el aspecto financiero de sus empresas, la mayoría no están preparadas para desarrollarlo, más aún, no se encuentran en condiciones de realizar un crecimiento global dentro de sus empresas. Cabe mencionar que el empresario está consciente de la importancia que reviste la capacitación, sin embargo y como resultado de una planeación deficiente de sus recursos, se encuentra imposibilitado para establecer planes de capacitación o adquirir financiamientos para el mismo objetivo.

Se observó que la mayoría de los empresarios tienen conocimiento de la existencia de instituciones financieras, tanto públicas como privadas, y que éstas ofrecen toda una gama de planes de financiamiento, asesoría financiera, así como planes de capacitación, sin embargo, no cuentan con la capacidad profesional para visualizar los beneficios que se obtendrían en la utilización de éstos, aunado a esto, existen empresarios que por un mal manejo de financiamientos externos adquiridos, permiten que éstos se conviertan en una carga para ellos, pasando a formar parte de la cartera vencida de las instituciones de crédito, generando altos costos fijos para sus empresas, volviéndolas poco rentables.

En cuanto al aspecto político, económico y social, se establece que derivado de la situación por la que atraviesa el país, con una marcada inestabilidad e incertidumbre financiera, el poder adquisitivo de la sociedad en general se ve disminuido, afectando de manera directa los ingresos de las empresas, provocándose con esto bajos niveles de inversión; cabe resaltar que las altas tasas impositivas aplicadas por el gobierno federal a éste tipo de empresas, afectan considerablemente su margen de utilidad, ya que ésta absorbe el pago de las obligaciones fiscales.

Haciendo alusión a la planeación estratégica, se detectaron deficiencias similares a la planeación financiera, ya que prevalece un conocimiento generalizado muy ambiguo de la misma, y considerando que se encuentran inmersos en un mercado de libre competencia, se vuelve indispensable el manejo de éste tipo de planeación, ya que aún y cuando se han establecido estrategias, éstas no han sido desarrolladas de manera eficiente, por lo que no están en condiciones de aprovechar las oportunidades, y a su vez, se imposibilita la

identificación de debilidades, para no sólo tener como objetivo el mantenerse en el mercado (resultado de nuestro trabajo de campo), sino convertirse en una empresa más competitiva, rentable y líder en el sector comercial al que pertenecen, reiterándose la nula capacitación mencionada anteriormente.

La investigación se realizó con el objetivo de determinar la importancia y aplicabilidad de la planeación financiera en las pequeñas y medianas empresas de la zona industrial de Iztapalapa, sin embargo en la elaboración de la misma, se consideró necesario analizar el impacto que reciben este tipo de empresas del ambiente que las rodea, por lo que fue indispensable determinar en que grado afectan los cambios que como consecuencia de la actividad macroeconómica influyen en el desarrollo de las mismas, detectándose que cualquier variación en el ambiente externo (por pequeña que ésta sea) influye de manera tangible en el crecimiento de las empresas incluidas dentro de estos rubros.

Mediante los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios dirigidos a los responsables o dueños de las empresas, se hizo patente que éstos no se interesan por una asesoría directa por parte de los profesores y alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana en las distintas áreas que conforman a una organización empresarial, argumentando la carencia de experiencia en el plano práctico-laboral del profesorado y más marcada en los alumnos, ya sean egresados o pasantes; así como por la falta del recurso financiero para cubrir los costos que ésta representaría. Cabe mencionar que los empresarios interesados en este tipo de asesoría, la requerirían en las áreas de mercadotecnia y finanzas.

En virtud de lo expuesto, estamos en condiciones de concluir que la planeación financiera en este tipo de empresas no se aplica como tal.

Ahora bien, con los resultados obtenidos en la investigación de campo y la información contenida en el marco teórico, contamos con la posibilidad de elaborar una metodología sencilla y flexible, que permita adaptarse a las necesidades y características de cada tipo de empresa (se anexa en recomendaciones).

A continuación se presentan algunas conclusiones adicionales, surgidas de resultados no esperados a través de la investigación de campo, las mismas se realizan a partir de los diversos comentarios de los encuestados y que afectan de cierta forma el desarrollo de sus empresas:

Inflación.- se menciona que el Gobierno Federal emite una tasa de inflación (considerada oficial) determinada por el Banco de México, la cual no es 100% real, ya que al encontrarse dentro del sistema

económico y los ciclos que en el mismo se dan, se viven índices inflacionarios más altos que los mercados como oficiales, repercutiendo éstos en sus ingresos (disminuye el nivel de ventas) y en sus egresos (incremento en los costos de los insumos).

Desconfianza.- a raíz de los acontecimientos vividos en los últimos 15 meses (magnicidios, entrada en vigor del TLC, levantamiento de guerrillas, proceso electoral turbio, etc.), el país refleja inestabilidad de manera general, ocasionado esto por la incertidumbre de dichos acontecimientos, manifestándose cierta desconfianza en los empresarios para ampliar sus márgenes de inversión (los que se encuentran en posibilidad de hacerlo), limitando el desarrollo económico del país.

Parámetros.- aún y cuando se encuentran establecidos los parámetros oficiales de clasificación de las pequeñas y medianas empresas, determinamos que éstos no están plenamente identificados con las características de las mismas, ya que aunque se clasifican básicamente por el nivel de ingresos y que muchas de ellas poseen grandes volúmenes de ventas, algunas de éstas no cuentan con la infraestructura de una mediana o pequeña empresa, correspondiendo muchas veces a la clasificación precedente (pequeña o microempresa).

## **5.2. CONCLUSION DE HIPOTESIS.**

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, mismo que permite conocer el punto de vista de los micro y pequeños empresarios; se resalta la importancia que éstos le dan a sus finanzas, es decir, efectivamente les interesa conocer el aspecto financiero que guardan sus entidades económicas.

Lo anterior se desprende del producto obtenido en la encuesta, ya que el total de la muestra seleccionada contestó afirmativamente al cuestionamiento correspondiente.

Lo expuesto nos señala que para el entorno económico en que se desenvuelve su ente, es de vital importancia el saber manejar las finanzas con el fin de que muchas de estas empresas estén en mínimas condiciones de mantenerse en el mercado ya que la mayoría no busca actualmente su desarrollo en un plan macro.

Así mismo, se resaltó que el desarrollo cultural que se ha gestado en los últimos años con respecto a la forma de administrar y el valor que se le da en ésta al aspecto financiero, a raíz de la globalización comercial y el desarrollo económico mundial, aunado a las crisis vividas en nuestro país, repercuten de manera negativa directamente no sólo en los micros y pequeños empresarios, sino también en las grandes organizaciones o corporaciones.

Por lo tanto, la hipótesis de que “El empresario considera importante el aspecto financiero” se confirma, recalcando que el 100% de nuestros encuestados lo expresaron de manera afirmativa.

2. Tomando en cuenta que el control presupuestario es la forma en que se planea a futuro los gastos de la empresa así como los recursos destinados para éstos, se obtuvo en este punto un 80% de parte de los encuestados que lo consideran importante para su correcto control financiero y como colofón un éxito en sus finanzas.

Esto indica que a pesar de que no existe un pleno conocimiento de la forma de desarrollar un presupuesto, ya que la mayoría no cuenta con personal capacitado para tales fines, si existe un desarrollo cultural de la administración, mismo que permite conocer el beneficio que trae el elaborar dichos formularios.

Cabe mencionar que como resultado de la escasa planta de personal capacitado con que cuentan este tipo de empresas, se obtiene un 20% que no lo consideran importante, siendo este (el control presupuestario) factor indispensable en el control financiero de cualquier tipo de entidad económica.



Así mismo se puede añadir en este punto sin que sea la variable que se analiza, la necesidad de aprovechar las distintos cursos que ofrecen las diversas instituciones tanto financieras como docentes, pretendiendo con esto el desarrollo integral de las empresas y del personal que labora en ellas, ya que a pesar de que hablamos de un desarrollo cultural, éste se ha dado en su gran mayoría de manera empírica, es decir, el empresario corrige sus controles y los adecua según se le presente cierta problemática, con lo que buscan poner el remedio a la enfermedad; en cambio si se desarrollan planes de capacitación el remedio se implantaría antes de que surgiera ésta.

Se comenta esto porque se considera que el 20% que señalaron el no tener importancia el efectuar estos controles es por falta de conocimientos y no porque sea irrelevante su implantación, sin embargo, se puede mencionar que la hipótesis de que “el correcto control presupuestario repercute en forma directa en el éxito financiero” se confirma.

3. Dentro de la encuesta practicada para el desarrollo de la investigación, se encontró cierta contradicción con respecto a la capacitación, ya que a pesar de que los empresarios están conscientes de la importancia de ésta para el desarrollo de sus empresas, no la llevan a cabo, es decir, no elaboran planes de capacitación para el personal; ahora bien, es necesario aclarar que por comentarios de los mismos, esto se debe en muchos casos al costo que generaría el llevar a cabo dichos planes, sin embargo, es menester acentuar el valor que traería el contar con una planta de personal calificado.

Según los resultados obtenidos, existe un 70% en promedio de la muestra, que no cuenta con personal capacitado para desarrollar planes financieros, por lo tanto, aún cuando los empresarios consideren benéfico elaborar éstos, esto es imposible, ya que las empresas que se encuentran dentro de este promedio no están en condiciones de llevar a cabo un proyecto financiero que les permita desarrollarse en este rubro y por lo tanto tener un crecimiento global.

En base al análisis detallado en los párrafos anteriores y considerando los resultados que arroja el trabajo de campo, la hipótesis “el personal de finanzas está capacitado para desarrollar planes financieros” se niega, ya que como se mencionó existe un 70% de las empresas seleccionadas que no cuentan con este tipo de personal.

4. En la conclusión anterior se comento la carencia de planes de capacitación, hecho que repercute directamente en la forma de administrar de los pequeños y medianos empresarios, obteniendo como resultado la falta de realización de las metas establecidas; con esto el desarrollo o crecimiento de las empresas esta limitado a factores externos casi en su totalidad.

El párrafo expuesto resalta la poca preparación académica de los empresarios o representantes, con lo que los métodos de administración son en su mayor parte empíricos, por lo que, no es posible diseñar algún plan estratégico; y dentro de la planeación financiera existe como punto a desarrollar el Flujo de Efectivo o Cash Flow, mismo que permitiría el estudio, análisis y pronóstico de la circulación pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en período futuro determinado, con el objetivo de planear y controlar del dinero.

Dentro de la encuesta se contempló si las empresas realizan Flujo de Efectivo, así como si conocen los beneficios que éste les brinda. Los resultados son en determinado momento los esperados, ya que existe únicamente un 17% que efectivamente lo realiza, así como un 75% que no lo efectúa y habrá de considerarse que un 8% de la muestra no contestó, infiriendo que esto es debido al desconocimiento total de lo que el Flujo de Efectivo significa; ahora bien, por lo que respecta a si conocen los beneficios, era obvio esperar el mismo 17% en cuanto a resultados afirmativos, y aquí existe un 83% que no los conocen, con lo que confirmamos nuestra teoría del 8% de la primer pregunta.

Lo anterior confirma la necesidad de promover entre los empresarios localizados dentro del segmento seleccionado para elaborar la investigación, los programas o planes de capacitación que pudieran ser una alternativa de solución al poco desarrollo que ha logrado nuestro sector de la pequeña y median empresa, ya que contando con empresarios capacitado este sector podría encontrarse en una posición más cómoda para lograr sus objetivos.

Por todo lo expuesto se concluye que las hipótesis “se realiza flujo de efectivo” y “el flujo de efectivo se realiza en forma eficiente” se niegan, ya que como se detalló anteriormente aproximadamente un 80% no efectúa Flujo de Efectivo, y por lo tanto desconocen los beneficios que conlleva la realización del mismo.

5. De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo realizado en la investigación de campo, se detectó que del 100% de la muestra seleccionada, el 70% realiza contabilidad mediante un registro de entradas y salidas

y el 30% restante aplica el Sistema Contable; lo anterior confirma la importancia que tiene el registrar los movimientos pecuniarios de cualquier unidad económica, ya sea mediante el sistema contable o el de entradas y salidas; sin embargo cabe resaltar que el primero brinda mejor control de las operaciones realizadas por ser este más perceptible en su operación interna.

Lo anterior trae como resultado que los pequeños y medianos empresarios se beneficien de sus sistemas contables con información veraz y oportuna de la situación económica que guarda su empresa.

Es menester apuntar que aquellos que realizan sus registros contables por medio de entradas y salidas, se limitan en gran medida para que en un momento dado elaboren los estados financieros básicos que requieren los sistemas financieros actuales (Nafin, Banca múltiple, Casas de Bolsa, Bolsa Mexicana de Valores, etc.), esto con el fin de que si requieren financiamiento externo, no estarán en condiciones de cubrir los requisitos mínimos y por lo tanto ser candidatos a una línea de crédito; de tal manera que sería adecuado que el 70% marcado en el párrafo inicial modifique su sistema de registro contable al igual que el resto de la muestra.

De lo anterior se pueden concluir dos situaciones; la primera, es que la contabilidad es de vital importancia para cualquier ente económico, ya sea prestador de bienes y/o servicios, y en segundo lugar , que un correcto control contable reditúa en información financiera veraz, por lo tanto la hipótesis “la aplicación de un registro contable eficiente en este tipo de empresas, se traduce en información financiera correcta”, se confirma según los valores mencionados en un principio.

6. Una vez determinado el valor que los empresarios le dan a la contabilidad y a los beneficios que ésta les brinda, se cuestionó a los pequeños y medianos empresarios que conforman la muestra sobre los Estados Financieros Proforma y los beneficios que la realización de éstos les proporciona, obteniendo los resultados que a continuación se mencionan.

Del total de la muestra se encontró un porcentaje superior al esperado, de acuerdo al total de empresarios que utilizan el Sistema Contable como método para registrar sus operaciones monetarias, ya que existe un 43% que contestaron de manera afirmativa a la duda de si conocen lo que son los estados financieros proforma, sin embargo de éste porcentaje que afirma conocerlos, únicamente el 15% del total mencionado los realiza; para de alguna manera aclarar el porqué un porcentaje tan pequeño los realiza, habrá de considerarse la siguiente cifra: existe un 72% que desconoce la importancia o los beneficios que la elaboración de este tipo

de estado les pudiese brindar y únicamente el 28% restante afirma conocer estos datos, sin embargo no se puede dejar pasar por alto la desproporcionada diferencia que existe entre el 43% que afirma conocerlos y el 28% que afirma el saber en donde radica la importancia o el beneficio que estos le ofrecen, lo anterior se menciona, ya que no se considera posible que exista un 15% de empresarios o representantes que aún y cuando conocen lo que son los Estados Financieros Proforma, desconozcan el porque se deben de efectuar y cual es la conveniencia de realizarlos.

Lo anterior marca una deficiente capacitación en cuanto al renglón de los empresarios que se considera como “calificados” o “capacitados”, ya que como se mencionó en el párrafo anterior no es posible el que conozcan una materia a “medias”, confirmando lo mencionado en casi todos los resultados que hasta el momento se han analizado, la falta de un plan serio de capacitación por parte de nuestros empresarios.

Ahora bien, con respecto al porcentaje que efectúa los Estados Financieros Proforma (15%), se debe señalar que los estados que se realizan con más frecuencia son el de “Presupuestos” representado con un 60%, y el “Estado de Resultados” con un 40%. Lo anterior se efectúa según la encuesta con el fin de proyectar las cifras de la utilidad, los ingresos, los costos y gastos que suponen los empresarios obtendrán dentro de un futuro determinado. Este hecho confirma la correcta utilización de los mencionados Estados.

Una vez efectuado el análisis correspondiente a las cifras obtenidas en el trabajo de campo, se está en condiciones de concluir que la hipótesis “el empresario conoce los beneficios de los estados financieros proforma” se niega.

7. En conclusiones anteriores, se señaló entre otras cosas: el desarrollo de una cultura administrativa empírica, la falta de planes de capacitación dentro de nuestras organizaciones, así como una deficiente preparación de los pequeños y medianos empresarios y de las personas a quienes delegan la administración de sus negocios; lo anterior se resume, ya que en los resultados obtenidos del muestreo referente a la hipótesis que se analiza en el presente punto, se encuentra con una nueva contradicción por parte de los encuestados, misma que a continuación se detalla:

Como parte del trabajo de investigación, se cuestionó a los empresarios seleccionados sobre la importancia que representa para ellos la elaboración de estrategias financieras para elevar el grado de productividad, y de acuerdo a los resultados arrojados, se está en condiciones de afirmar lo siguiente; la hipótesis “se consideran

importantes las estrategias financieras para elevar la productividad” se confirma, ya que el 80% contestó de manera afirmativa, validando con esto, que el empresario actual esta consciente de la importancia de elaborar estrategias no solo en el aspecto financiero sino a nivel global para elevar la productividad de todas las áreas que conforman la organización.

Sin embargo, del 80% detallado anteriormente, solo un 27% lo han intentado, situación por demás extraña, ya que aún cuando consideran relevante desarrollar una estrategia no la efectúan, ahora bien, del 73% restante, el 66% contestó de manera negativa y un 7% omitieron su respuesta, esto se considera debido al total desconocimiento del tema cuestionado.

De la cifra mencionada anteriormente y que si han intentado establecer alguna estrategia, estos la han desarrollado como medio para mantenerse en el mercado, así como para estar en condiciones de ser más competitivos. Los rubros anteriores se marcan con un porcentaje de 68.75 y 31.25 respectivamente; esto indica la situación que se vive en nuestro país referente a la economía, ya que la mayoría lo que busca es el “sobrevivir” como unidad económica, dejando a un lado el poder ser o representar una oposición “real” para el competidor tanto nacional como internacional.

Esta situación, aunada a las mencionadas al principio del presente punto, dejan a nuestros empresarios en una posición por demás difícil ya que se tienen que enfrentar a un ambiente interno precario de conocimientos, así como a factores externos que obviamente no dependen de sus decisiones para poder mejorarlo y generalmente los movimientos que se presentan en éste son negativos para ellos.

Por lo expuesto en el análisis y como ya se mencionó en el segundo párrafo, la hipótesis “se consideran importantes las estrategias financieras para elevar la productividad”, se confirma.

8. Del total de la muestra encuestada, el 37% conoce lo que es Planeación Financiera y el 63% lo ignora, ahora bien, del porcentaje que tiene conocimiento, el 25% conoce los beneficios de la Planeación Financiera y a su vez han considerado llevar a cabo la implantación de la misma, por lo anterior el 63% mencionado no ha implantado estrategias financieras para elevar su productividad, es decir, no han buscado la manera de implantar ciertas medidas financieras para tener un mejor control y al mismo tiempo un eficiente aprovechamiento del recurso financiero, de tal forma que esto significa un desconocimiento de las ventajas que ofrecen, cuyo principal objetivo es el de controlar y evaluar los efectos en una organización que

proviene de todos los movimientos monetarios que se dan dentro del negocio, y que son mostrados a través de ciertos formatos indispensables para analizar la situación financiera de la empresa, por ejemplo, el cash flow (flujo de caja), presupuestos de ingresos y egresos, control fiscal, origen y aplicación de recursos, estados financieros proforma, etc.

Todos estos mecanismos o formularios son constantes y necesarios en el área financiera de cualquier negocio y al mismo tiempo permite conocer su liquidez en tal medida que puedan cumplir con sus obligaciones inmediatas; bien es cierto que si un negocio no deja para pagar impuestos y al mismo tiempo utilidades al dueño inmediato, no es negocio; por lo tanto es necesario desarrollar estrategias financieras que conlleven a mostrar la situación financiera real de todo el negocio.

Al aplicar la parte del cuestionario relacionado a estrategias financieras, la mayoría de los encuestados mostraron inseguridad al responderlas, al profundizar en los conceptos se estableció que la mayoría desconoce lo que es una estrategia financiera.

La planeación financiera en su forma más genérica implica determinar y llevar a cabo: políticas financieras, estrategias financieras, determinar el tipo de estructura financiera más acorde y ventajosa de acuerdo a las características de la empresa, conocer la liquidez de la misma, controlar inventarios, créditos a clientes, evaluación de proyectos de inversión, manejo correcto de empréstitos y deudas con acreedores, etc.; esto significa en forma general, el controlar financieramente a una empresa para aprovechar sus recursos de una manera más eficiente, conociendo el origen de sus recursos y por consiguiente su aplicación.

Una estrategia financiera permite sortear ciertos eventos económicos inusitados e inesperados, aprovechar las oportunidades y responder a las debilidades, que muchas veces se dan de una manera imprevista, de tal forma que no repercuta de forma drástica en la organización.

Por lo tanto, si de una muestra, el 63% no han implantado ningún tipo de estrategias, quiere decir que no están preparados para el futuro inmediato; tal razón puede provocar la desaparición de muchas empresas de este tipo.

Es menester resaltar que del 37% mencionado en el primer párrafo, el 25% que ha considerado la implantación de planes financieros, estiman que su aplicación redituaría en un mayor control con un 46%, así como una toma de decisiones más acertada con un 54%.

Estamos en una situación económica (como país) aparentemente estable, sin embargo, no se descarta la posibilidad de una devaluación de nuestra moneda, lo cual conllevaría a muchos otros problemas de tipo económico que afectaría a la totalidad del país, repercutiendo en la economía de la población y por consiguiente en la de las empresas, si no estamos preparados, el efecto sería aún mayor en todas aquellas que no tienen considerado en su planeación y estructura este tipo de eventos.

Con los resultados obtenidos, las hipótesis “no se implantaron estrategias financieras para elevar la productividad” y “para lograr competitividad y crecer con productividad no es necesaria una planeación financiera adecuada”, se confirman, ya que más de la mitad las desconoce o no las sabe diseñar y por lo tanto no las ha implantado.

9. La hipótesis “el empresario conoce los tipos de financiamiento (internos y externos); como solicitarlos y los beneficios de su buen manejo”, se niega, ya que aún y cuando la mayoría conocen los tipos de financiamiento que existen, desconocen los beneficios de su buen manejo y control, por esta razón nuestra hipótesis se niega; pero no es tan simple ya que del buen manejo que se le den depende su aprovechamiento para bien de la organización.

Hoy en día existe una cantidad considerable de empresas que forman parte de la cartera vencida de las instituciones crediticias, tanto públicas como privadas, no solo por el factor del mal manejo del financiamiento, ya que no obstante se les brinda la asesoría necesaria para aplicarlos correctamente, se destinan a diversos fines para los cuales no se consideraban los mismos, de tal forma que sus proyectos de inversión para los cuales se solicitaban, se desvirtúan, impidiendo alcanzar sus objetivos.

Una parte de vital importancia dentro de la planeación financiera, es la evaluación de proyectos de inversión sea cual sea el tipo de ésta. La evaluación de proyectos, permite analizar el impacto inmediato y futuro en la economía de la organización ayudando a planear las erogaciones (comisiones, intereses, etc.), por la adquisición de cualquier tipo de financiamiento ya sea interno o externo.

De la misma forma nos ayuda a identificar , con una certeza casi al 100%, la estrategia (financiera) a seguir para cumplir con los objetivos del proyecto de inversión y por consiguiente para reembolsar dicho préstamo con todos los gastos indirectos que el mismo conlleva.

Como se ha expuesto, muchos empresarios solicitan financiamiento para un fin determinado y considerando la situación que impere en sus empresas, destinan estos recursos para subsanar carencias totalmente distintas a la necesidad original, provocando en forma directa una serie de cargas innecesarias para los recursos propios de la empresa. Es necesario establecer que la mayoría de las empresas que están en una situación similar, se debe sobre todo a las altas cargas impositivas. Ahora bien, las que no realizaron una evaluación de proyectos con respecto a sus inversiones, se encuentran dentro de la cartera vencida de las instituciones de crédito, resaltando con esto la importancia de realizar la planeación financiera.

El solicitar un crédito implica, elaborar análisis de aquellos factores que influyen de manera directa o indirecta en la organización, representando obstáculos que impiden la adecuada aplicación del préstamo solicitado.

10. Los resultados obtenidos a través de la investigación son el reflejo de la realidad que se ha vivido a lo largo de la historia de México y actualmente se sigue viviendo en relación a casi todas las organizaciones que se crean con la “finalidad” de apoyar a los empresarios; como ejemplo tenemos a la C.T.M., C.R.O.C., C.N.C., que son organizaciones que solo persiguen su beneficio y no el de sus agremiados.

El segmento seleccionado (los pequeños y medianos empresarios de Iztapalapa) para realizar la investigación, no fue la excepción, ya que es prácticamente la misma respuesta externada por todos y cada uno de los empresarios o representantes de las pequeñas y medianas empresas, al mencionar que realmente no se recibe ningún apoyo por parte de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, y el que llegan a recibir es el más simple o aquel que es del conocimiento público, por ejemplo, las reformas fiscales o reformas del seguro social.

Así, se puede observar que la finalidad que persigue la asociación se ve desvirtuada al no cumplir con el compromiso que tiene hacia sus agremiados provocando la deserción de los mismos.

Por lo expuesto se concluye que la hipótesis “la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, brinda a sus agremiados el apoyo requerido ante la apertura comercial”, se niega, ya que el 100% de los encuestados respondieron de manera negativa a las interrogantes surgidas de dicha hipótesis.

11. Es cierto que en la década de los 80, los empresarios en general, no se preocupaban en gran medida por las situaciones que atravesara el país, ya que sabían que en cualquier momento de crisis económica contaban



con el apoyo de un gobierno paternalista y proteccionista, el cual se encargaría de crear programas y planes estratégicos para salvar sus economías.

Con el paso de tiempo, los pequeños y medianos empresarios han observado que esa actitud se fue diluyendo durante la transición de un gobierno a otro. El que nos rige actualmente es el lado opuesto al de los 80, por lo cual los pequeños y medianos empresarios de Iztapalapa, conscientes de esta situación y viendo las oportunidades y beneficios que brinda la apertura comercial, se están informando y preparando para enfrentar la firma del Tratado del Libre Comercio, y de esta forma obtener los beneficios que esta le presenta.

Aunque el 87% de los encuestados ha mostrado el interés necesario para competir con Estados Unidos y Canadá, no deja de ser preocupante que el resto de los empresarios muestren apatía o indiferencia por un lado o falta de recursos por otro, para que se integren a formar parte de las filas de un frente común para competir con el comercio exterior.

De esta manera, la hipótesis “ los empresarios han identificado las oportunidades que brinda el T.L.C.” se confirma, ya que los resultados obtenidos en mayor porcentaje son positivos.

12. Es importante resaltar (como ya se ha hecho mención), que los empresarios mexicanos han arrastrado hábitos negativos, aún y cuando hemos considerado que si se ha elevado el nivel cultural en la administración, es notoria la falta de capacitación o carencia de preparación para el mejor desarrollo de sus funciones; y dentro de éstas, la falta de control en el área contable es la que generalmente les crea más problemas, ahora bien, si el dueño carece de la capacitación adecuada, lo mejor sería que contratara personal con un nivel de estudios que le permita enfrentar y desarrollar la empresa de una manera más adecuada.

Por estas razones los pequeños y medianos empresarios carecen de metodologías para elaborar planes financieros.

Siendo así que la hipótesis “actualmente los empresarios utilizan alguna metodología de planeación financiera” se niega, ya que del 100% de la muestra, el 67% no aplica ninguna metodología. Se concluye además que todo esto es consecuencia del temor de los empresarios por invertir, pensando en que no van a obtener algún beneficio por contratar gente especializada para implantar medidas de control.

### **5.3. CONCLUSIONES ADICIONALES.**

1. Uno de los riesgos que se corren al realizar una investigación de cualquier tipo, es el obtener resultados no esperados. Un caso que sorprende, es que al preguntar a los empresarios o sus representantes si contaban con algún tipo de asesoría y responder que no, por razones económicas o por desconocimiento y al proponerles la asesoría de profesores y/o pasantes calificados, consideraron que éstos no serían confiables, ya que no cuentan con la experiencia para llevar el control de las empresas, a pesar de contar con los conocimientos teóricos actuales.

Esto en virtud de que en la encuesta se consideró conveniente el sugerir la asesoría por parte de la UAM-I, sin embargo, los resultados obtenidos mostraron que el 87% de la muestra no contemplaron dicho servicio capaz de garantizar resultados positivos.

Cabe mencionar que la reacción de los empresarios es contradictoria ya que por un lado nos expresan que por desconocimiento de las Instituciones que brindan dicha asesoría así como por falta de recursos no la han adquirido y por el otro lado cuando se les ofrece la rechazan, con esto se puede agregar a la conclusión que se resalta la apatía y falta de interés de los empresarios para elevar su competitividad y productividad.

2. Si la mayoría de los empresarios desconocen lo que es la planeación financiera y estrategias financieras, nunca van a poder identificar las oportunidades financieras que se le presenten a lo largo de la vida del negocio.

Existen momentos, no solamente en la vida de una empresa sino de toda unidad que obtenga ingresos y realice egresos, en los cuales es imprescindible tomar decisiones, pero esas decisiones deben estar bien soportadas y fundamentadas en una buena planeación y al hablar de cuestiones financieras nos referimos básicamente a una buena planeación financiera. Todo organismo económico se mueve por el factor monetario y que mejor para salir adelante y desarrollarse que obtener el máximo aprovechamiento del mismo.

La planeación financiera ayuda a identificar esas oportunidades en las que probablemente es más provechoso adquirir materia prima, invertir en capital de trabajo, adquirir algún tipo de financiamiento, otorgar crédito no a 30 días sino hasta 60 días, promover la capacitación, invertir en bienes de capital, expandir el mercado en el cual se desarrollan, etc.

Pero si no la realizan o ni siquiera intentan implementar algún tipo de estrategia financiera, las oportunidades se presentarán y simplemente no se sabrá que hacer o que medida tomar, todo lo que se haga será con cierto grado de incertidumbre en el sentido de que si se hizo bien o no, y siempre existirá el temor de que cierta decisión tomada repercuta en forma negativa. Por lo tanto es necesario como mínimo, adoptar ciertas estrategias, no solo financieras, sino en general para tomar decisiones más acertadas que ayuden a hacerle frente al futuro inmediato, y sortear ciertos eventos económicos inesperados.

## **6. RECOMENDACIONES.**

## RECOMENDACIONES.

Con base a los resultados obtenidos de la investigación en las pequeñas y medianas empresas, perteneciendo éstas a la "Asociación de Empresarios de Iztapalapa", se logro detectar al precario conocimiento financiero que tienen tanto empresarios, como los responsables de las áreas financieras y contables de este tipo de empresas para realizar una planeación financiera de manera eficiente, por lo cual hacemos las siguientes recomendaciones:

Aunque existe plena conciencia de la bondades de los instrumentos financieros en los pequeños y medianos empresarios, éstos no los llevan a cabo, por lo cual se recomienda implementarlos y aplicarlos de acuerdo a sus características y necesidades para poder analizar la situación financiera de la empresa a una fecha determinada y, en base a esto, poder establecer planes o sistemas financieros adecuados para apoyar las decisiones que determinarán la ruta a seguir y así poder alcanzar sus objetivos.

Para facilitar el camino en el logro de dichos objetivos, es importante considerar los diferentes sistemas de control presupuestario que existen y adoptar el que más se ajuste a sus necesidades, además de considerar los tipos de inversiones a realizar, así como analizar la rotación de inventarios e identificar el tipo de valuación (Primeras Entradas-Primeras Salidas, Ultimas Entradas-Primeras Salidas, Precio Promedio) que más le convenga de acuerdo a la misma y a la situación económica que se viva en el país, lo cual permita llevar su control de inventarios perpetuos, y tener considerado, en un momento dado la adquisición de tecnología de punta para elevar su productividad.

De igual importancia es, el realizar los estados financieros básicos (balance general, estado de resultados, estado de cambios en la situación financiera, estado de variaciones en la cuenta de capital), los cuales le permitirán conocer la situación financiera de la empresa, gastos, utilidades ó pérdidas, de dónde se obtuvieron los recursos financieros y en donde se aplicaron, así como los movimientos suscitados en la cuenta del capital contable (social, utilidades y aportaciones para futuros aumentos de capital), y con base a esto poder determinar si su situación económica es rentable, no lo es ó tiene problemas de liquidez.

Se recomienda que tanto empresarios como encargados de las áreas financieras de las empresas, deberán estudiar más detalladamente y a fondo lo que son los estados financieros proforma, su estructura, los elementos que se toman en cuenta para su formulación y los beneficios que brinda el implantarlos,

apoyándose en la bibliografía que existe del área de finanzas o en su caso aprovechar los cursos impartidos por la Banca de Desarrollo. De esta forma, ya preparados podrán definir las características financieras de su empresa para poder realizar los estados financieros proforma a través de la proyecciones financieras de acuerdo a sus necesidades y consecuentemente elevar la rentabilidad de su empresa.

Se debe profundizar en el conocimiento de lo que es el flujo de efectivo, sus características y el como realizarlo para implantar su uso, ya que el mismo permite determinar sus necesidades de financiamiento, cómo generar recursos monetarios, determinar sus excedentes y como aplicarlos correctamente, así como identificar sus puntos débiles en términos financieros que en su caso sirven para apoyar básicamente su capital de trabajo, determinar políticas financieras, políticas de cuentas por cobrar, políticas de inversiones en activo, políticas fiscales; lo cual ayudará a tener liquidez en la empresa, y en base a esto poder determinar la necesidades de financiamiento o en caso contrario decidir si los excedentes se reinvierten en activos o se pagan dividendos.

Es recomendable que este tipo de empresas presten atención en sus cuentas por cobrar y determinen un correcto control de las mismas a través de la técnica conocida como "rotación de cuentas por cobrar" pues esto conlleva a que existan ingresos que apoyen el capital de trabajo de la empresa y no tomen recursos que propicien descapitalización generando problemas financieros a corto plazo por cuestiones de liquidez; además de esta forma se tiene un correcto control sobre sus inversiones.

Se sugiere a los responsables de las empresas, utilizar el sistema contable como tal, y evitar el uso del sistema de entradas y salidas, ya que este último no genera la información financiera necesaria para el desarrollo de una planeación financiera eficiente, en forma paralela deben hacer énfasis en la creación de lo que se conoce como "control interno", aspecto importante para el buen control de las operaciones de la organización, información veraz y protección de los bienes en general.

Se recomienda la utilización de las diversas técnicas de análisis financiero que existen para analizar los estados financieros básicos, para conocer la situación real de las finanzas de la empresa, siendo esto primordial para los empresarios, por lo tanto, se deben implementar éstas de acuerdo a las características propias para poder visualizar ampliamente la situación de las mismas, identificando los puntos críticos que influyen de manera directa en la toma de decisiones para que éstas sean más acertadas.

Es relevante en las empresas determinar si su estructura financiera es la adecuada, por lo que el empresario se deberá apoyar en los diferentes análisis, como son: el punto de equilibrio operacional y los puntos de indiferencia, los cuales le permitirán, en su caso, determinar si la estructura financiera establecida es la adecuada y así poder determinar su rentabilidad.

Los pequeños y medianos empresarios no solo se deben preocupar de la situación interna de la empresa, sino, además deben analizar las situaciones que les afectan de manera directa, como son: la competencia, los proveedores, el aspecto fiscal, la apertura comercial, para poder identificar el grado de competitividad que tiene con respecto a su medio ambiente; y de manera indirecta: la situación social, económica, política, etc.; definiendo de esta manera, la estrategia genérica más adecuada para enfrentar más sólidamente los cambios que se avecinen, diseñando planes estratégicos de acuerdo a sus necesidades, para no solo mantenerse en el mercado sino crecer y desarrollarse con mayores oportunidades competitivas.

Se recomienda establecer planes de capacitación en las áreas funcionales tales como: finanzas, contabilidad, tesorería, cobranzas, y en su caso los niveles jerárquicos superiores, esto con el fin de incrementar la productividad en estas áreas y apoyar la correcta elaboración de planes financieros.

En el caso de las medianas empresas con una infraestructura superior al promedio, se recomienda la creación de un departamento (de staff) de auditoría interna, cuya función principal sea la de vigilar que las políticas y procedimientos definidos se estén cumpliendo en su totalidad; y en su caso el elaborar las técnicas de control interno necesarias para la obtención de los fines establecidos; también debe proporcionar suficiente información que sirva de apoyo para la toma de decisiones.

Es imprescindible desarrollar planes de capacitación no solo a nivel funcional, sino también a nivel operativo para poder hacerle frente a la apertura comercial, el empresario debe implementar y desarrollar planes de capacitación , de acuerdo a sus necesidades y características, que sean aplicables en las áreas donde se requiera elevar su productividad.

Con respecto a los financiamientos externos, se deberá elaborar un estudio sólido que contemple la carencia que se va a cubrir y un proyecto financiero que incluyan a la evaluación del mismo, analizando tasa interna de retorno, valor presente, valor futuro y flujos de efectivo; esto con el fin de no hacer un mal uso del

financiamiento adquirido, evitando caer en cargas moratorias, formando parte de carteras vencidas, lo cual es un obstáculo para tener acceso a futuros financiamientos.

Los pequeños y medianos empresarios, no solo deben contemplar los financiamientos como la base para lograr un desarrollo; también deben contemplar y aprovechar con el mismo grado de relevancia los planes de asesoría financiera y de capacitación que brinda tanto la Banca de Desarrollo como la Banca e instituciones de capacitación privadas, ya que éstos son esenciales para poder guiar correctamente los recursos financieros externos y elevar la productividad de sus recursos humanos.

Es recomendable que los empresarios se apoyen en las instituciones universitarias y sus egresados, ya que estos cuentan con los conocimientos adecuados y actuales para poder satisfacer las necesidades de las empresas en las diversas áreas, y a su vez lograr desarrollarse paralelamente.

Se sugiere a los pequeños y medianos empresarios que no han creado una metodología de planeación financiera como tal, que analicen lo expuesto en la presente investigación, que detecten su situación financiera y de acuerdo a sus características y necesidades elaboren un modelo de planeación financiera aplicable a sus empresas.

Se recomienda a los pequeños y medianos empresarios que han creado una metodología de planeación financiera como tal, que profundicen en lo expuesto en el presente trabajo, que detecten los puntos débiles de su metodología a fin de mejorarla para consolidarla y obtener un mayor provecho de ella.

Así mismo, utilizar la metodología propuesta en el presente trabajo, de tal forma que les ayude, a los que no la tienen, como pauta para realizarla; y los que poseen alguna, mejorarla.

Una recomendación muy especial sería dada a la Universidad Autónoma Metropolitana, con base a la experiencia adquirida en la realización de la presente tesis; sería de gran ayuda y apoyo el crear un departamento, cuya función principal sería el elaborar proyectos y planes de ayuda mutua Universidad-Empresa, con el fin de brindar ayuda al empresario, y que de la misma forma el estudiante ponga en práctica los conocimientos adquiridos en la institución, y al mismo tiempo obtenga experiencia laboral, lo cual es de vital importancia para su desarrollo profesional.



## **7. METODOLOGIA PROPUESTA.**

## **INDICE**

**INTRODUCCION.**

**1. CONTABILIDAD.**

**2. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS.**

**3. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA**

**4. FLUJO DE EFECTIVO.**

**5. EVALUACIÓN DE PROYECTOS.**

**6. ESTRUCTURA FINANCIERA.**

## **I. INTRODUCCION.**

La presente metodología está diseñada con una redacción, de tal forma, que sea fácil de comprender y por lo tanto fácil de aplicar, esto con el fin de que se convierta en un medio de apoyo para los pequeños y medianos empresarios en la implantación y desarrollo de una planeación financiera básica pero que al mismo tiempo se adapte y cubra sus necesidades.

Ahora bien, para aquellos pequeños y medianos empresarios que conforme a sus características y necesidades propias han tenido a bien crear su propia metodología, les sirva ésta de pauta para enriquecer la suya, con conceptos y herramientas que no hubiesen considerado.

## 1. CONTABILIDAD

La presente metodología se desarrollara en base al sistema contable, ya que permite llevar a detalle los movimientos de la empresa (un mejor control), y al mismo tiempo genera una mayor información, necesaria para desarrollar los estados financieros básicos y de ellos partir en la elaboración de la propia planeación financiera de una manera más eficiente.

### **Tipos de cuenta a registrar.**

**Activo:** Dentro de este rubro se considerarán y registrarán todos los movimientos que emanen de:

- Caja y bancos.- manejo de efectivo.
- Clientes.- lo que le deben los clientes a la empresa y que sea recuperable a corto plazo.
- Deudores diversos.- lo que le deben a la empresa la gente que forma parte de la misma.
- Inventarios.- insumos (materia prima) y productos terminados.
- Inmuebles.- valor del local, terreno, etc.
- Muebles.- mobiliario y equipo de oficina.
- Equipo de transporte.- parque vehicular de la empresa.
- Equipo de computo.- computadoras y equipo periférico.
- Gastos de instalación.- mejoras a locales.
- Gatos preoperativos.- gastos realizados al iniciar el negocio y que son recuperables a largo plazo (10% anual)

**Pasivo:** Dentro de este rubro se registra lo que la empresa adeuda a terceras personas:

- Proveedores.- deudas por adquisición de insumos.
- Acreedores.- lo que la empresa debe al personal de la empresa.
- Préstamos.- deudas contraídas con personas físicas y/o morales (corto plazo y mediano plazo).
- Impuestos por pagar.- deudas con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Capital:** Aportación inicial y cuenta de resultados (pérdidas o utilidades del ejercicio).

Lo que a continuación se detalla son políticas y procedimientos de “control interno” para tener un mejor control sobre las operaciones regulares de la empresa.

**GENERAL:**

El Gerente General es responsable de establecer y mantener efectivos controles sobre los activos de la Compañía en forma permanente. Asimismo, es responsable de la implantación, mejoramiento y vigilancia de los sistemas de control interno y de contabilidad, por ende es también responsable de la presentación oportuna y razonable de los estados financieros. La implantación de las siguientes políticas y recomendaciones ayudarán al personal de la Compañía a desarrollar las responsabilidades asignadas a ellos. Una de las principales responsabilidades del Contador es asegurar que todas las transacciones llevadas a cabo están debidamente autorizadas y que exista evidencia suficiente que permita soportar las operaciones reflejadas en los registros contables. El Gerente junto con el Contador es responsable de la preparación del presupuesto anual de operación. Este presupuesto deberá prepararse por meses y deberá ser comparado con las operaciones reales. Asimismo, deberá entregar mensualmente junto con los estados financieros un análisis y explicaciones de las principales variaciones. El presupuesto anual deberá presentarse en el mes de octubre de cada año.

De igual forma, los estados financieros mensuales deberán entregarse al Gerente General dentro de los seis días hábiles del siguiente mes.

**TRANSACCIONES BANCARIAS:**

El empresario, dueño o en su caso el consejo de administración, autorizará la apertura y cancelación de todas las cuentas bancarias de la empresa, así como las personas autorizadas para girar contra dichas cuentas. En caso de existir consejo de administración, las firmas deberán ser mancomunadas.

Cualquier cambio en las personas autorizadas para firmar deberá ser autorizado previamente por el consejo de administración (en caso de existir éste), con objeto de hacer los cambios respectivos.

Para seleccionar a las personas que firmen cheques, deberá tomarse en cuenta las responsabilidades de quienes firman, la primera firma será del Gerente y la segunda del Contador. En caso de existir consejo de administración, algún miembro deberá firmar también en todas las cuentas.

El gerente deberá contar con la siguiente información con el objeto de integrar un expediente por cada banco: nombre del banco, número(s) de cuenta(s), personas autorizadas para firmar, objetivo por el cual fue abierta la cuenta, importe de las líneas de crédito (en su caso).

Es necesario que aquellas personas que manejen efectivo sean debidamente afianzadas.

#### **INGRESOS:**

Al momento de recibir cheques a favor de la empresa éstos deberán ser cruzados y endosados con el siguiente sello:

“Para abono en cuenta No. \_\_\_\_\_ de “nombre de la empresa”.

Todos los valores y efectivo recibidos deberán ser depositados intactos diariamente.

El efectivo y cheques pendientes de depósito deberán ser guardados durante la noche en un lugar seguro.

En todos los casos se anexará a la póliza de ingreso, la ficha de depósito con copia de la documentación que dio origen al ingreso o bien un breve memorando indicando la procedencia de dicho ingreso.

#### **EGRESOS:**

Por los cheques expedidos deberá prepararse una póliza de egresos (en original y copia) simultáneamente a su preparación y en ese momento hacer la aplicación contable de dicho egreso.

Sin excepción, todos los cheques que se expidan deberán ser nominativos y deberá estar anexo al cheque toda la documentación que dé soporte al mismo. Está prohibido hacer cheques al portador.

Todos los cheques expedidos a nombre de personas morales mayores a N\$1,500.00 deberán ser cruzados con la leyenda “para abono en cuenta del beneficiario”, para asegurar que será depositado en la cuenta bancaria del beneficiario del cheque, esto exigido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Todos los cheques expedidos deberán ser protegidos de tal manera que no puedan ser alterados en cuanto a su monto (comprar máquina protectora de cheques).

Bajo ninguna circunstancia se firmarán cheques en blanco.

Una vez firmados los cheques y antes de que éstos sean entregados a sus beneficiarios, se cancelarán los comprobantes con un sello fechador de “PAGADO”.

La persona encargada de entregar los cheques a los beneficiarios, deberá recabar la firma de recibido de las personas a quien entregue los cheques.

Los cheques que no sean cobrados o recogidos por los beneficiarios serán cancelados a los 30 días después de su fecha de expedición.

Las chequeras en uso, así como las no usadas deberán ser guardadas siempre en lugares seguros, asignando esta responsabilidad a los empleados que tengan firma autorizada.

Los cancelados deberán ser siempre mutilados donde aparecen las firmas y archivados en orden consecutivo junto con la póliza cheque correspondiente.

#### **FONDOS FIJOS DE CAJA (CAJA CHICA):**

En la empresa se contará con un fondo fijo predeterminado de acuerdo a sus operaciones de efectivo diarias. con el efectivo de este fondo se pagarán todos los gastos menores al 10% del total del fondo fijo de caja, los gastos mayores a este porcentaje se pagarán con cheque.

El fondo de caja y los reembolsos subsecuentes serán entregados al responsable a través de cheques nominativos.

El manejo del fondo fijo deberá ser como sigue:

- Bajo ninguna circunstancia se mezclará el efectivo de éste fondo con otros ingresos.
- Todos los pagos efectuados con dinero de este fondo deberán ser amparados con comprobantes originales a nombre de la empresa y con requisitos fiscales; así mismo, deberán de tener la aprobación por escrito de la persona autorizada, antes de su pago.
- Por los gastos menores que no exista documentación original, ejemplo: taxis, aseo y limpieza, etc., se deberán preparar vales de caja los cuales también serán autorizados.
- Todos los comprobantes pagados deberán ser cancelados con el sello fechador de "PAGADO" al momento de liquidarlos.
- Antes de que se agote el efectivo, se preparará una relación de todos los gastos efectuados, a la cual se adjuntarán todos los comprobantes y se elaborará el reembolso.
- No se cambiará ningún cheque con efectivo del fondo.
- No se entregarán anticipos de sueldo con efectivo del fondo ni se otorgarán prestamos a empleados.
- El efectivo del fondo deberá guardarse en un lugar seguro, de preferencia en caja fuerte.
- El Contador deberá practicar arqueos de este fondo una vez al mes y preparar un informe sobre las diferencias encontradas.

### **CONCILIACIONES BANCARIAS:**

La responsabilidad para conciliar las cuentas bancarias deberá asignarse, hasta donde sea posible, a empleados cuyas actividades no tengan relación con la preparación de cheques, recepción de ingresos y elaboración de depósitos. Los empleados que tengan a su cargo esta asignación deberán ser capacitados y familiarizados con la documentación bancaria y contable que permita elaborar dichas conciliaciones.

La persona que concilie las cuentas bancarias tendrá que llevar a cabo el siguiente trabajo:

- Verificar la secuencia numérica de todos los cheques expedidos en el mes.
- Examinar todos los cheques cancelados verificando su correcta mutilación y sellos de cancelación.
- Verificar el número de cheque e importe contra el estado bancario. En caso de cheques expedidos en meses anteriores deberá verificar éstos contra la conciliación del mes o meses anteriores.
- Verificar que todos los depósitos según libros estén acreditados en el estado de cuenta bancario y que las fechas de depósito según libros y bancos sean razonables.
- Verificar los cargos o créditos bancarios que no sean por cheques o depósitos regulares, contra la documentación correspondiente, examinando su legitimidad o solicitando información por escrito al banco por estas partidas.
- Preparar todas las conciliaciones bancarias en forma mensual.

Una vez preparadas las conciliaciones bancarias éstas deberán ser fechadas y firmadas por la persona que las elaboró y turnadas al Contador.

El Contador deberá asegurarse que todas las partidas de conciliación sean propias y normales y que no existan partidas antiguas no investigadas, deberá también verificar que los saldos de libros y bancos coincidan con el mayor general y con el estado de cuenta bancario, después de esto deberá firmar de conformidad cada conciliación y pasarla al gerente para su revisión y firma.

### **CLIENTES:**

Mensualmente se deberán conciliar las cuentas de clientes contra los estados de cuenta expedidos por la empresa y el estado de cuenta del cliente.

Las partidas en conciliación deberán ser investigadas y ajustadas.

Las conciliaciones de estas cuentas deberán ser turnadas al gerente para su autorización.



## **DEUDORES DIVERSOS (CUENTAS POR COBRAR A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS):**

Anticipos para compras o gastos:

- La autorización previa para estos gastos, deberá ser hecha por el gerente mediante un recibo firmado donde se especifique el objeto de dicho anticipo.
- Antes de expedir el cheque por el anticipo, el Contador deberá verificar que el empleado no tenga ningún saldo por comprobar por gastos anteriores.
- Los anticipos deberán ser cargados en la cuenta de la persona que recibe el anticipo.
- A más tardar a los tres días posteriores al periodo en que el gasto fue efectuado se deberá preparar una cuenta de gastos a la cual se adjuntarán todos los comprobantes relativos, esta cuenta de gastos deberá ser firmada por la persona que autorizó el anticipo, la cual deberá cuidar que la cuenta de gastos reúna todos los comprobantes, y que sean gastos propios de la empresa así como su razonabilidad.

Anticipos de sueldos:

Estos anticipos deberán ser autorizados por el gerente y en ningún caso podrán exceder de una quincena o semana, según sea el caso. Los anticipos de sueldos deberán ser estrictamente registrados a casos excepcionales sin excepción los anticipos de sueldos serán deducidos totalmente al empleado en el pago siguiente.

Préstamos a empleados:

En todos los casos estos préstamos deberán ser amparados por pagaré y autorizados por el gerente, deberá presentarse una solicitud para dicho préstamo la cual contendrá lo siguiente: nombre del empleado, puesto, sueldo mensual, antigüedad en la empresa, importe del préstamo, plazo del pago, disposición del préstamo y saldo a cargo del solicitante a la fecha de solicitar dicho préstamo.

No se podrá otorgar ningún préstamo si es que existe algún saldo a cargo del solicitante.

Los préstamos no podrán exceder a un mes de sueldo y no se podrán otorgar a personas que no tengan por lo menos seis meses de antigüedad.

Sin excepción los pagos de préstamos serán deducidos de los sueldos en forma semanal o quincenal de acuerdo a los arreglos establecidos que no podrán exceder de seis meses.

### **ACTIVOS FIJOS Y RESERVAS PARA DEPRECIACION:**

Por inversión capitalizable se entiende aquella que contribuirá a las operaciones o utilidades sobre un prolongado período de tiempo, aquellas erogaciones para mantener trabajando los activos que no prolonguen la vida probable de los activos ni su capacidad y no tienen valor de desecho, deben considerarse como gastos. Para todas las adquisiciones, se requiere que se preparen presupuestos y que se obtenga cuando menos dos o más cotizaciones.

Deberán existir análisis detallados de todos los bienes que integran los activos fijos, los cuales deben contener entre otros lo siguiente: clase de equipo, costo original, fecha de adquisición, depreciación acumulada y ubicación.

Cuando menos una vez al año deberán practicarse inventarios físicos rotativos de todos los bienes de activo fijo, estos inventarios deben valuarse al precio original de costo y compararse con los importes registrados en libros.

Como política general todos los activos deben estar asegurados contra toda clase de riesgos, y en caso de considerar su venta, ésta no se realizará a un precio menor de su valor en libros.

Cuando se realice una venta de bienes que forman parte de los activos fijos se necesitará previamente la autorización por escrito del Gerente.

La depreciación se cargará mensualmente a los costos y gastos de operación y en forma semestral se ajustarán las diferencias contra lo provisionado.

La provisión de la depreciación por el primer mes del año fiscal (Diciembre 1 a Noviembre 30 del siguiente año), deberá ser una doceava parte de la provisión anual registrada por activos en el año anterior.

En el caso de que existan activos 100% depreciados, estos no deberán ser dados de baja en los libros y registros de contabilidad, hasta el momento de su venta.

### **PRESTAMOS BANCARIOS:**

Antes de solicitar un préstamo, se deberá realizar un presupuesto a fin de conocer el monto necesario para cubrir la carencia, en base a éste, se deberá valorar el proyecto con el fin de medir la rentabilidad y determinar si se contrata o no.

Todas las peticiones de préstamos bancarios y garantías de los mismos deberán ser autorizadas por el dueño, empresario o el Consejo de Administración, si es que existe.

El contador deberá cuidar las restricciones o convenios relacionados con los préstamos para que se cumplan.

**COMPRAS:**

Por todas las compras que se efectúen deberán prepararse requisiciones de compra y éstas deberán ser autorizadas por el gerente y el jefe del área que lo solicite, antes de preparar el pedido al proveedor, éste deberá ser autorizado por el Contador.

Las formas de pedidos a proveedores deberán estar prenumeradas y en éstas se establecerán las condiciones de pago y los precios.

Por cada compra se deberá obtener por lo menos dos cotizaciones de los proveedores, las cuales se anotarán en formas especiales para este fin.

En todos los casos del pedido deberá ser enviada a el almacén o al lugar de recepción de los artículos comprados para su verificación contra lo recibido.

El departamento de contabilidad deberá recibir directamente las facturas originales de los proveedores.

El departamento de contabilidad deberá revisar y dejar evidencia en las facturas de proveedores en cuanto a : autorización de la compra, comprobación de operaciones aritméticas, aplicación de descuentos, comprobación de la cantidad, calidad, precios, condiciones de pago, etc.

## 2. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS.

Estos se elaboran en base a un registro contable real y eficiente, ya que reflejarán la situación financiera de la empresa.

### **BALANCE GENERAL:**

Este estado muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, y comprende por un lado las cuentas de activo y por otro las cuentas de pasivo y capital, ejemplo:

Los valores se tomarán de los saldos finales de cada cuenta, registrados en el libro mayor de contabilidad, según la fecha en que se realice dicho balance.

### Compañía "X", S.A. de C.V.

#### Balance general al (fecha determinada)

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Circulante:		Corto plazo:	
Caja y bancos	N\$	Proveedores	N\$
Clientes		Acreedores diversos	
Inventarios		Impuestos por pagar	
Deudores diversos		Mediano plazo:	
Fijo:		Préstamos bancarios	N\$
Inmuebles	N\$		
Mobiliario y equipo		Capital contable:	
Equipo de transporte		Capital social	N\$
Equipo de cómputo		Utilidad (pérdida)	
Depreciación acumulada		del ejercicio	N\$
Gastos de instalación			
Gastos preoperativos			
SUMA:	N\$ _____	SUMA:	N\$ _____

Nota: las sumas de Activo y Pasivo más Capital contable deben ser iguales.

**ESTADO DE RESULTADOS:**

Este estado muestra la utilidad o pérdida obtenida durante un periodo determinado comprendiendo las cuentas de ingresos y gastos, ejemplo:

**Compañía "X", S.A. de C.V.**

**Estado de resultados por el periodo del ...al...de 19...**

<b>INGRESOS:</b>		<b>IMPORTE:</b>
	Ventas	
(menos)	Costo de ventas:	N\$
(igual)	Utilidad bruta:	
(menos)	Gastos de administración:	
(menos)	Gastos de ventas:	
(menos)	Otros gastos:	
(menos/más)	Gastos (productos) Financieros:	
(igual)	Utilidad de operación:	
(menos)	Impuesto Sobre la Renta:	
(menos)	Participación de Utilidades a los Trabajadores:	
(igual)	Utilidad Distribuible:	
(menos)	Dividendos Preferentes:	
(igual)	Utilidad (pérdida)Neta Común:	N\$

Nota: La utilidad (pérdida) neta común, se registra en la cuenta de Capital Contable.

### **ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA:**

Estado financiero dinámico que nos muestra el cambio en la situación de las finanzas de una empresa durante un período determinado. Cambio que se da por los orígenes y aplicaciones de recursos.

Este estado se basa en un balance comparativo donde se van a determinar las variaciones de aumento y disminución en sus cuentas interpretándose éstas como origen o aplicación de recursos.

Bases para saber cuando hay origen y cuando hay aplicación de recursos:

#### **APLICACION DE RECURSOS:**

- 1) Aumenten los activos.
- 2) Disminución de pasivos.
- 3) Disminución de capital.
- 4) Pérdida del ejercicio.
- 5) Disminución de depreciación o amortización.

#### **ORIGEN DE RECURSOS:**

- 1) Cuando aumentan los pasivos.
- 2) Cuando aumenta el capital.
- 3) Disminución de activos.
- 4) Utilidad del ejercicio.
- 5) Aumentos en depreciaciones y amortizaciones.

### **3. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.**

En este apartado expondremos la elaboración de un estado de resultados proyectado, basado en los presupuestos de ventas y gastos.

#### **Presupuesto de Ventas:**

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y viveza de los vendedores, pero en la actualidad con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en este caso la enorme gama integral de la mercadotecnia, a desaparecido este aleatorio para dar lugar a especulaciones con más o menos precisión en los resultados, de tal forma que para poder determinar el presupuesto de ventas se han encontrado en nuestros días procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica y por las situaciones generales y particulares que ayudan a la predeterminación de las mismas como pueden ser, el “lote económico”; todos ellos son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del presupuesto de ventas; dichos factores son:

#### **Específicos de ventas.**

Estos se clasifican a su vez en:

1. De ajuste. Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de las ventas, estos pueden ser: de efecto perjudicial o de efecto saludable.

Los primeros, son aquellos que afectaron en decremento las ventas del período anterior, y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Como ejemplo de estos factores, se pueden citar los siguientes: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc. Como lo anterior sucedió circunstancialmente, resulta conveniente apreciar qué acontecería si no se hubiera presentado.

Los segundos, son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del período anterior, y que posiblemente no vuelvan a ocurrir, como ejemplo se pueden citar los siguientes: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relaciones políticas, etc.

2. De cambio. Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse y que desde luego influirán en las ventas, tales como:

Cambio de material, de productos, de presentación, rediseños, etc.

Cambio de producción, adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etc.

Cambios de mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de actividad económica, el desplazamiento de industrias, etc.

Cambio de los métodos de venta, se logra mejorando los precios, los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y compensaciones.

3. Corrientes de crecimiento. Estos factores se refieren a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante también el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

#### **De fuerzas económicas generales.**

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos factores son un estado de situaciones y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor, se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparen índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per-capita, por ocupación, por clase, por zona, etc.

Con base en los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que pueda darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

#### **De influencias administrativas.**

A diferencia del anterior, el presente factor es de carácter interno de la empresa, refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y



las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores, pudiendo optar el empresario por: cambiar la naturaleza o tipo del producto, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción o de precios, etc.

#### **Presupuesto de ventas en unidades y valores.**

Generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, se procede a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

Fórmula del presupuesto de ventas.

PV = Presupuesto de ventas

V = Ventas del año anterior

F = Factores específicos de ventas:

a = factores de ajuste

b = factores de cambio

c = factores corrientes de crecimiento

E = Fuerzas económicas generales (% estimado de realización, previsto por economistas)

A = Influencia administrativa (% estimado de realización por la administración de la empresa)

$$PV = ( ( V + F ) E A )$$

#### **Presupuesto de gastos.**

Del presupuesto de ventas se deriva el presupuesto de producción para determinar que artículos deben fabricarse, cuándo deben serlo y en qué cuantía. A su vez el presupuesto de producción es la base para los presupuestos de:

Compra de materia prima y artículos de consumo,

Erogaciones por concepto de mano de obra.

Gastos de fabricación (abastecimientos diversos, compra de servicios, conservación y reparación de equipo, etc.).

Adquisición de maquinaria y equipo.

Finalmente los presupuestos anteriores sirven de base para formular los:

Presupuestos de gastos de venta.

Presupuestos de gastos de administración.

En estos dos últimos presupuestos deben considerarse principalmente los sueldos del personal, así como los demás gastos incidentales de la empresa, tales como pago de servicios diversos e impuestos.

En las empresas exclusivamente de compraventa, en lugar del presupuesto de producción debe formularse el presupuesto de compras que será la consecuencia del presupuesto de ventas.

También puede prepararse, además del presupuesto de ingresos y egresos que está formado por los conceptos indicados en párrafos anteriores, un presupuesto de entradas y salidas de fondos, que será básico para prever el cumplimiento de compromisos. Aún cuando el presupuesto de entradas y salidas es distinto al de ingresos y egresos (productos y gastos), se necesita previamente la formulación de éste para el establecimiento de aquél, aún cuando sea con estimaciones superficiales.

#### **Estado de resultados presupuestado.**

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen la base de realización del Estado de Resultados Presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones estudiadas, ya que es un estado-resumen de una serie de presupuestos parciales perfectamente afinados, ejemplo:

**Compañía "X", S.A. de C.V.**

**Resultados presupuestados por el período del... al... de 19...**

CONCEPTO	PRESUPUESTO NUMERO	MESES												TOTAL
		E	F	M	A	M	JN	JL	A	S	O	N	D	
VENTAS														
Costo de producción de lo vendido														
UTILIDAD BRUTA														
Gastos de operación:														
De venta														
De administración														
Financieros														
SUMA														
UTILIDAD DE OPERACION														
Otros ingresos														
Otros gastos														
UTILIDAD GRAVABLE														
Provisión I.S.R. y P.T.U.														
UTILIDAD (PERDIDA) NETA														

#### **4. FLUJO DE EFECTIVO.**

##### **Presupuesto de caja.**

Está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero o su pronta recuperación, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras.

Su realización debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada con base en los demás presupuestos, ya que se realizan obviamente al último, teniendo como objetivos:

Respecto a los ingresos.

Aprovechamiento superior:

Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.

Precisar el financiamiento exterior de conformidad con los planes elaborados.

Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.

Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.

Respecto a los pagos.

Decisión sobre la forma de pagos:

Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, alquileres, etc., e incluso puede hacerse para dividendos por pagar.

Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, ejemplo: impuestos a la producción, I.V.A. (impuesto al valor agregado), I.S.R. (impuesto sobre la renta), etc.

Fijar las políticas de pagos por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.

Estimar los gastos que puedan preverse como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.

Economías (ahorro) por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.

Generalidades.

Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajo posible.

Decisiones sobre adquisición de bienes de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas generalmente permite mayor utilidad, por lo que se debe reducir el monto de efectivo y aumentar los derechos a más de un año.

Escoger el momento adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.

Los pronósticos del efectivo por meses, semanas y días, permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.

Realización coordinada de cobros y pagos.

El movimiento o secuencia de fondos se puede ilustrar en forma de estado o bien esquemáticamente como sigue:

**Compañía "X", S.A. de C.V.**

**Resumen del presupuesto de caja, por el período del...al...de 19...**

Saldo inicial	N\$ _____
ENTRADAS	
De operación	
De fuentes externas	
Otras entradas	
SUMA	N\$ _____
SALIDAS	
Por costos	
Por pago a acreedores	
Por otros conceptos	
SUMA	N\$ _____
SALDO FINAL	N\$ _____

Deberá tenerse especial cuidado en dar a este presupuesto la flexibilidad necesaria mediante la distribución adecuada de las entradas y salidas de efectivo que permitan hacer frente a las obligaciones contraídas durante el período de su vigencia.

Una técnica moderna de gran apoyo para la elaboración de este presupuesto, se conoce con el nombre de:

**Secuencia del efectivo (cash flow).**

**Introducción.** Estudiar y analizar la necesidad de pronosticar la secuencia pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en un período futuro específico de una empresa, con objeto de controlar las inversiones a corto o largo plazo de una entidad, dio origen a la técnica llamada “Secuencia del Efectivo”, conocida en el idioma inglés como (Cash Flow).

**Antecedentes.** El término “Secuencia del Efectivo” apareció en la década de los cincuenta, en conferencias y trabajos realizados por los estudiosos de la administración, en Alemania Occidental.

**Concepto.** Por lo expuesto se puede decir que:

“Secuencia del efectivo” es el estudio, análisis y pronóstico de la circulación pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en período futuro determinado, con el objetivo de planear y controlar el dinero.

**Objetivos.** Son en gran parte los mismos que se persiguen con el Presupuesto de Caja, pero más a fondo y afinado. Los principales son:

**Mejor manejo de fondos.** Procurar, de acuerdo a las circunstancias, mantener saldos lo más bajo posible, sin lastimar la estabilidad financiera. Lo anterior se logra implantando medidas de control e información de las aplicaciones del efectivo, hasta obtener resultados que estén en consonancia con el estudio que proporcione su análisis de secuencia.

**Inversiones en valores.** En concordancia con lo expuesto en el inicio del párrafo anterior, estará la administración en posibilidad de aplicar disponibilidades en inversiones a corto o largo plazo.

**Inversiones en bienes de operación.** Se refiere a la conveniencia de reducir la circulación del efectivo, ya que por medio de estudios estadísticos, se ha demostrado que con la inversión en bienes de operación se obtiene una redituabilidad mayor.

Economías por los pagos anticipados. Cuando hay excedentes de efectivo, es importante pensar en pagos anticipados para disminuir obligaciones, siempre y cuando represente un ahorro frente a otras alternativas.

Dividendos por pagar. El programa que se establezca para estos desembolsos, se verá influido en forma determinante por un buen estudio de los pronósticos de efectivo, por lo tanto salta a la vista su importancia en este concepto.

Políticas de crecimiento. Juegan un papel muy importante en las empresas los programas de expansión, y si se cuenta con información adecuada de las futuras aplicaciones del efectivo, se estará en posibilidad de escoger el momento propicio para su logro, tomando en consideración los tipos de financiamiento más adecuados, ello permitirá escoger las alternativas apropiadas, tales como capital propio, ajeno o mixto, a corto o largo plazo.

Obtención de préstamos. Para solicitar el monto adecuado es necesario contar con una información tan sólida como son los pronósticos de efectivo, pues éstos proporcionan las respuestas a las preguntas tradicionales: cuánto, por cuánto tiempo, y forma de pago.

Coordinación entre cobros y pagos. Se refiere a la oportunidad de entradas y salidas, manteniendo un saldo en caja satisfactorio.

Base para el presupuesto respectivo (el de caja). Es evidente que los trabajos realizados con miras al pronóstico de efectivo, serán el gran soporte para el presupuesto de caja.

Pronósticos a corto y largo plazo. A corto plazo el pronóstico señala las obtenciones y aplicaciones de efectivo, por operaciones normales en un año o menos; a largo plazo sirve para políticas de expansión, reorganización, visión a futuro, etc.

Fondos de capital. Para efectos de la técnica “Secuencia del Efectivo”, es necesario hacer un estudio de los fondos de capital, los cuales son:

Fondos de efectivo. Están referidos al capital, cuya disponibilidad es inmediata y se mantiene normalmente en pecuniario o inversiones equivalentes, para cubrir obligaciones o para adquisición de bienes normales.

Fondos de operación. Son inversiones en artículos de disponibilidad mediata, y que como su nombre lo indica, fueron adquiridos para los trabajos normales de la empresa, dichos fondos son: el capital para inventarios y bienes a más de un año.

La anterior clasificación se hace para precisar la circulación continua del capital, cuyo ciclo puede resumirse en: el dinero se aplica en inventarios, posteriormente cuentas por cobrar, se encarga de recuperar el dinero, el cual se invertirá nuevamente en inventarios. Para conocer perfectamente esa secuencia, es necesario hacer el estudio de la "Circulación de dinero en los negocios". En forma general se pueden establecer las siguientes etapas para la circulación del dinero en las empresas:

El efectivo se invierte en mercancías, materiales, sueldos y salarios, y gastos indirectos de producción.

Los artículos se han transformado parcial o totalmente, estos últimos se venden con un margen de utilidad previamente establecido.

Como consecuencia de la venta, se obtiene dinero en efectivo o cuentas por cobrar, los anteriores conceptos incluyen costo y utilidad.

El efectivo cobrado se deposita en el banco. De aquí puede seguir diferentes destinos, como son: inversiones en valores, pagos en general, compras de equipo, intereses, gastos de venta y administración, impuestos, etc.

La secuencia señalada se divide en dos: Utilidad Neta para retirarse o reinvertirse y el dinero que vuelve a circular para invertirse de nuevo en materiales, sueldos y salarios y gastos indirectos de producción, etc.

El pronóstico de efectivo en la administración financiera. Fundamentalmente el resultante del pronóstico, debe proporcionar a la gerencia información que le permita solucionar problemas en el manejo del efectivo.

En cuanto al lapso del proyecto, los pronósticos se dividen en:

Pronósticos a corto plazo. Son programas que varían en tiempo, según el propósito o necesidades, pero nunca abarcan más de un año.

Pronósticos a largo plazo. Son a más de un año, y sirven para apreciar la posición del efectivo por causas de modernización, expansión y organización entre otras. El lapso en estos estudios no es lógico que comprenda más de tres años, por considerarse este tiempo como máximo para calcular con razonable seguridad los factores que intervienen en el pronóstico del efectivo útil de una secuencia.

Manejo de secuencia del efectivo. Es recomendable la centralización en el manejo de fondos, por las siguientes ventajas:

Se mantienen saldos adecuados en las cuentas bancarias, por lo tanto se facilita la obtención de préstamos según sea el caso.



Mejor control y delimitación de responsabilidad.

Se mantiene con facilidad el volumen de operaciones normales.

Formulación de cuadros:

**Pronóstico diario de efectivo**

EFECTIVO (al inicio del período) N\$ \_\_\_\_\_

MAS:

Cobranza, cuentas por cobrar

Otros cobros en efectivo

TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE N\$ \_\_\_\_\_

MENOS:

Cuentas por pagar (proveedores y acreedores)

Sueldos y salarios

Otros gastos de fabricación

Gastos de venta y administración

Pago de inversiones a más de un año

Impuesto sobre la renta

Otros impuestos

Dividendos por pagar

Otros

TOTAL DE DEDUCCIONES DE EFECTIVO N\$ \_\_\_\_\_

EFECTIVO AL FINALIZAR EL PERIODO N\$ \_\_\_\_\_

NOTA: Es recomendable hacer este cuadro en dos columnas: una de "PRONOSTICADO" y otra de "EFECTUADO".

## 5. EVALUACION DE PROYECTOS.

Las técnicas elaboradas de presupuestación de capital, consideran explícitamente el factor tiempo dentro del valor del dinero. Esto significa que de una forma u otra, se descuentan los flujos de efectivo de la empresa a una tasa específica. Hasta aquí, la tasa utilizada se ha denominado “tasa de descuento” o “costo de oportunidad”. La tasa empleada por la empresa para descontar flujos de efectivo también se conoce como “costo de capital”.

Los términos tasa de descuento, costo de oportunidad y costo de capital se emplearán indistintamente de ahora en adelante para referirse al rendimiento mínimo que debe obtenerse sobre un proyecto a fin de mantener inalterado el valor de mercado de la empresa. Un segundo supuesto será que los proyectos evaluados son igualmente riesgosos, esto es, que la probabilidad de recibir flujos de efectivo se conoce con certeza.

### **Valor presente neto (VPN).**

El cálculo del valor presente neto de los proyectos es una de las técnicas elaboradas de presupuestación de capital más comúnmente utilizadas.

Fórmula:  $VPN = \text{valor presente de las entradas de efectivo, menos inversión inicial.}$

Dicho valor se obtiene al restar la inversión inicial en un proyecto del valor presente de los influjos de efectivo, descontadas a una tasa igual al costo de capital de la empresa. Sólo si todos los flujos de capital, tanto entradas como salidas, se miden en términos de numerario presente, se pueden llevar a cabo comparaciones válidas. Dado que se está tratando con inversiones convencionales, la inversión inicial se establece automáticamente en términos de unidades monetarias actuales. Si no fuera así, el valor presente de un proyecto se obtendría al restar el valor presente de las erogaciones, del valor presente de los influjos de efectivo.

El criterio de decisión. Cuando se emplea el método de valor presente neto para tomar decisiones de aceptación-rechazo, se empleará el siguiente criterio: si VPN es  $>$  (mayor) ó  $=$  (igual) a cero, se acepta el proyecto, en caso contrario se rechaza. Si el VPN es mayor o igual a cero, la empresa obtendrá un rendimiento mayor de su rendimiento o costo de capital requerido o igual a éste. Dicha acción debería

aumentar o al menos mantener la riqueza de los dueños de la empresa, que es el objetivo del administrador financiero.

### **Índice de redituabilidad (IR).**

El índice de redituabilidad o rentabilidad recibe algunas veces el nombre de razón o índice de beneficio o costo. La aplicación de este índice a la presupuestación de capital no difiere mucho del método del valor presente neto. La única diferencia es que el IR mide el rendimiento del valor presente por, en este caso, peso invertido. Mientras que el método del valor presente señala la diferencia monetaria entre el valor presente de los rendimientos y la inversión inicial. El IR, que indica el rendimiento monetario por cada peso invertido se define mediante la siguiente ecuación:

$$\text{IR} = \text{valor presente de entradas de capital, entre inversión inicial.}$$

El criterio de decisión. Cuando se emplea el IR para las decisiones de aceptación-rechazo, el criterio a emplear será como sigue: Si IR es  $> \text{ó} = 1$ , se acepta el proyecto, de lo contrario se rechaza. Cuando el IR es mayor que 1 o igual a 1, el valor presente neto resulta mayor o igual a cero. Por consiguiente, los métodos del VPN y del IR dan la misma solución a las decisiones de aceptación-rechazo. De un modo semejante al descrito para el VPN, la aceptación de los proyectos que tienen IR mayores que 1 o iguales a esta cantidad, aumentarán o mantendrán respectivamente el capital de los propietarios, como lo refleja el precio de las acciones.

### **Tasa interna de rendimiento (TIR).**

La tasa interna de rendimiento o criterio de rendimiento es quizá la técnica más empleada para evaluar las alternativas de inversión, pero es considerablemente más difícil de calcular que el VPN y el IR. La TIR se define: "como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial asociada a un proyecto". Esto significa que la TIR, es una tasa de descuento que iguala a cero el VPN de una oportunidad de inversión (puesto que el valor presente de los flujos de efectivo es igual a la inversión inicial).

Criterio de decisión. Cuando se utiliza la TIR en las decisiones de aceptación-rechazo el criterio será el siguiente: Si TIR es  $> \text{ó} =$  al costo de capital, se acepta el proyecto; de no ser así, se rechaza. Con el objeto de que un proyecto sea aceptable, la TIR debe ser superior o por lo menos igual al costo de capital o costo de

oportunidad de la empresa. Esto garantiza que la empresa ganará más de su rendimiento requerido y asegura, además, que aumentará el valor de mercado de la empresa.

Cálculo de la TIR. Esta se debe calcular utilizando una técnica de tanteo (ensayo y error). El cálculo de la TIR para una anualidad es considerablemente más sencillo que el cálculo de una tasa de este tipo para una serie compuesta de flujos o entradas de efectivo.

### **Comparación del VPN y la TIR.**

La diferencia principal entre los métodos de VPN y TIR, con frecuencia producen jerarquizaciones conflictivas, consiste en que el método del VPN supone que todas las entradas de capital intermediarias son reinvertidas al costo de capital de la empresa, mientras que el enfoque de la TIR supone una reinversión en la misma. Si la empresa cree que una vez recibidas sus entradas de capital se pueden realmente reinvertir a la TIR, entonces éste método es el mejor. Como este supuesto resultaría muy arriesgado, la empresa debe emplear el criterio del VPN. Se dispone de técnicas para resolver estos conflictos. La más común consiste en encontrar la TIR de los flujos de efectivo incrementables, resultantes de dos proyectos, y comparar esta TIR al costo de capital de la empresa para determinar qué proyecto aceptar.

## **6. ESTRUCTURA FINANCIERA.**

Una vez obtenidos los estados financieros básicos, formulados en base al sistema contable sugerido, elaborados los presupuestos y el estado de resultados presupuestado, determinados sus flujos del efectivo, y en su caso haber realizado la evaluación de sus proyectos de inversión, solo resta determinar que tipo de estructura financiera le conviene adoptar para su empresa, para lo cual se presentan los siguientes cuatro:

Alternativa 1. 100% capital propio

Alternativa 2. Usar una parte de capital propio y una parte de capital preferente (emisión de acciones) a una tasa fija de interés.

Alternativa 3. Usar una parte de capital propio y una parte de pasivo (préstamos bancarios) a una tasa de interés preferente fija.

Alternativa 4. Usar una parte de capital propio, una de capital preferente y otra de pasivo, a sus tasas de interés respectivas.

Cada una de éstas, deberán ser analizadas con las técnicas del punto de equilibrio y puntos de indiferencia, para determinar la rentabilidad de cada estructura y de esta manera adoptar la más acorde a sus características y necesidades.

## **8. NOTAS BIBLIOGRAFICAS.**

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1). **MENDEZ**, V. Antonio. “Contabilidad Primer Curso”, Ed. Unitec, cuarta edición, México, D.F., 1982, pag. 1-5.
- 2). **Idem**, pags. 74 - 78.
- 3). **BARAJAS**, M. Jorge. “Curso introductorio a la administracion”, Ed. Trillas, segunda edición, México, D.F., 1989, pags. 121, 122, 127, 131, 141.
- 4). **ANTOLOGIA**. “La planeación estratégica”, Porter, Michael E., compilación UAMI, pags. 30-37, síntesis.
- 5). **BARANDIARAN**, Rafael. “Diccionario de términos financieros”, Ed. Trillas, segunda edición, México, D.F., 1990, pag. 78.
- 6). **VELAZQUEZ**, Mastretta G. “Administración de los sistemas de producción”, Ed. Limusa-Noriega, cuarta edición, México, D.F., 1988, pag. 95.
- 7). **SASTRIAS**, F. Marcos. “Contabilidad, primer curso”, undécima edición, México, D.F., 1979, pags. 9-14
- 8). **MORENO**, Fernández Joaquin A. “Las finanzas en la empresa”, Ed. Mc. Graw Hill, cuarta edición, México, D.F., 1993, pags. 13-43 síntesis.
- 9). **Idem**, pags. 253-276 síntesis.
- 10). **Idem**, pags. 369-372 síntesis.
- 11). **Idem**, pags. 237-250 síntesis.
- 12). **Idem**, pags. 319-322 síntesis.
- 13). **Idem**, pags. 77-80 síntesis.
- 14). **VILLEGAS**, H. Eduardo. “El nuevo sistema financiero mexicano”, Ed. Pac, quinta edición, México, D.F., 1992, pags. 229-243 síntesis.
- 15). **SECOFI**, folleto. “¿Que es el TLC?”.
- 16). **REYES**, Marisol. “Las pequeñas y medianas empresas ante el mercado exterior”, “Escala”, revista mensual, Aeroméxico, México, D.F., Junio 1994, pags. 37-49.

## **9. ANEXOS.**



9.1. CUESTIONARIO.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA

TESIS: LA PLANEACION FINANCIERA EN EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA

Empresa: \_\_\_\_\_

1.-¿ Considera importante el aspecto financiero de la empresa?

a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

c) Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿ Conoce lo que es un presupuesto?

a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

3.- De los siguientes tipos de presupuestos, cual elabora:

a) Ventas \_\_\_\_\_ d) Financiamiento \_\_\_\_\_

b) Compras \_\_\_\_\_ e) Bienes de Capital \_\_\_\_\_

c) Gastos \_\_\_\_\_ f) Efectivo (cash flow) \_\_\_\_\_

g) Otros \_\_\_\_\_

h) ¿Cual(es)? \_\_\_\_\_

4.- ¿ Considera que el control presupuestario es eficiente para el buen funcionamiento de su empresa?

a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

c) ¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- De los siguientes obstáculos cual(es) considera de mayor relevancia para un control presupuestario (enumérelos en orden de importancia):

a) Desconocimiento \_\_\_\_\_ d) Apatía \_\_\_\_\_

b) Falta de Capacitación de Pers. \_\_\_\_\_ e) Falta de Aplicación \_\_\_\_\_

c) Descuido \_\_\_\_\_ f) Otros \_\_\_\_\_

g) ¿Cual(es)? \_\_\_\_\_

6.- De los siguientes beneficios del control presupuestario, cual considera de mayor impacto a su empresa (enumérelos en orden de importancia):

a) Registro Contable correcto \_\_\_\_\_ d) Información. Fin. Veraz \_\_\_\_\_

b) Determinación De Gastos y Costos \_\_\_\_\_ e) Estimación de Ingresos \_\_\_\_\_

c) Control de Efectivo \_\_\_\_\_ f) Ninguno \_\_\_\_\_

7.- ¿ Que grado de escolaridad tiene el personal responsable de las siguientes áreas:

1) Finanzas 2) Tesorería 3) Contabilidad 4) Crédito y Cobranza

a) Licenciatura \_\_\_\_\_

b) Diplomado \_\_\_\_\_

c) Comercial \_\_\_\_\_

d) Preparatoria \_\_\_\_\_

e) Secundaria \_\_\_\_\_

8.- De acuerdo a los siguientes períodos, en cual de ellos ubica a su personal de finanzas:

- a) 1 a 6 MESES \_\_\_\_\_ b) 7 a 12 MESES \_\_\_\_\_  
c) 13 a 24 MESES \_\_\_\_\_ d) 24 EN ADELANTE \_\_\_\_\_

9.- ¿ Tiene contemplado planes de capacitación destinados a sus empleados?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

10.- De las siguientes opciones, cual(es) le ha(n) impedido establecer planes de capacitación en su empresa:

- a) Falta de Recursos \_\_\_\_\_ c) Falta de Interés \_\_\_\_\_  
b) Falta de Información \_\_\_\_\_ d) Otros \_\_\_\_\_

11.-¿ Considera importante la capacitación para elevar la productividad de sus empleados?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

c) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

12.- ¿ Realiza flujo de efectivo (cash flow) en su empresa?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

c) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

13.- ¿ Conoce los beneficios de realizar flujo de efectivo?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

c) ¿Cual(es)? \_\_\_\_\_

14.- ¿ Realiza contabilidad en su empresa?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

15.- ¿ De los siguientes sistemas contables cual utiliza?

- a) Entradas y Salidas \_\_\_\_\_  
b) Sistema Contable \_\_\_\_\_

16.- ¿ De los siguientes estados financieros, cuál elabora?

- a) Balance General \_\_\_\_\_ c) Edo. de Cambios en la Sit. Fin. \_\_\_\_\_  
b) Estado de Resultados \_\_\_\_\_ d) Edo.de Variaciones en las Cta. de Capital \_\_\_\_\_

e) Otro \_\_\_\_\_

f)Cual(es)? \_\_\_\_\_

17.-¿Qué utilidad le da a éstos? \_\_\_\_\_

18.- ¿ Conoce los estados financieros Proforma (Proyecciones)?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

19.- ¿ Realiza alguno de éstos?

- a) NO \_\_\_\_\_ b) SI \_\_\_\_\_ c) ¿Cual? \_\_\_\_\_

20.- ¿Que utilidad le da a éstos? \_\_\_\_\_

21.- ¿ Conoce la importancia de realizar los estados financiero proforma?

- a) NO \_\_\_\_\_ b) SI \_\_\_\_\_ c) ¿Cual? \_\_\_\_\_

22.- ¿ De los siguientes instrumentos financieros, en cual(es) se basa para la toma de decisiones?

- a) Presupuestos \_\_\_\_\_ c) Edo. de Resultados \_\_\_\_\_  
b) Edo. de Cambio en la Sit. Financiera \_\_\_\_\_ d) Edos. Fin. Proforma \_\_\_\_\_  
e) Otros \_\_\_\_\_

23.- ¿De las siguientes técnicas de análisis de la información financiera cual utiliza?

- a) Prueba de Ácido \_\_\_\_\_ d) Punto de Equilibrio \_\_\_\_\_  
b) Rotación de Inventarios \_\_\_\_\_ e) Utilidad de Operación \_\_\_\_\_  
c) Rentabilidad de Inversiones \_\_\_\_\_ f) Rotación de Cuentas Por Cobrar \_\_\_\_\_  
g) Otros \_\_\_\_\_

24.-¿ Ha intentado establecer algún tipo de estrategia para elevar la productividad?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

25.-¿ Sus estrategias han sido diseñadas sólo para sobrevivir o para ser más competitivo? \_\_\_\_\_

26.-¿ Considera importante que la implantación de estrategias sirve para el desarrollo de su empresa?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_ c) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

27.- ¿Conoce lo que es la planeación financiera?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

28.- ¿ Ha considerado llevar a cabo una planeación financiera para el desarrollo de su empresa?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_ c) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

29.- ¿ Conoce los beneficios de la planeación financiera?

- a) NO \_\_\_\_\_ b) SI \_\_\_\_\_ c) ¿Cual(es)? \_\_\_\_\_

30.- ¿ Sabe usted que existen planes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

31.- De los siguientes tipos de financiamiento, cual(es) conoce:

1) INTERNO:

- a) Aportación al Capital \_\_\_\_\_ c) Reinversión de Utilidades \_\_\_\_\_  
b) Emisión de Acciones \_\_\_\_\_ d) Emisión de Obligaciones \_\_\_\_\_  
e) Otros \_\_\_\_\_

2) EXTERNO:

- a) Quirografarios \_\_\_\_\_ e) Refaccionarios \_\_\_\_\_  
b) Prendarios \_\_\_\_\_ f) Habilitación o Avío \_\_\_\_\_  
c) Inmobiliario \_\_\_\_\_ g) Factoraje \_\_\_\_\_  
d) Arrendamiento \_\_\_\_\_ h) Otro \_\_\_\_\_

32.- ¿ Del financiamiento interno y externo cuál es el que utiliza con mayor frecuencia en su empresa?

- a) Interno \_\_\_\_\_ b) Externo \_\_\_\_\_

33.- ¿A quién a recurrido a solicitar financiamiento externo?

- a) Banca Comercial \_\_\_\_\_ e) Banca de Desarrollo \_\_\_\_\_  
b) Empresas de Factoraje \_\_\_\_\_ f) Uniones Nal. de Crédito \_\_\_\_\_  
c) Almacenes Grales. de Dep. \_\_\_\_\_ g) Bolsa Mex. de Valores \_\_\_\_\_  
d) Arrendadoras \_\_\_\_\_

34.- ¿ Con que fin ha solicitado financiamiento? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35.- ¿ Sabe usted que existen centros de asesoría financiera para la pequeña y mediana empresa?  
a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

36.- ¿ Ha utilizado alguno de éstos tipos de asesoría financiera?  
a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

37.- ¿ Ha obtenido algún tipo de asesoría por parte de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa en lo que respecta a apertura comercial?  
a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

38.- ¿ Ha obtenido algún tipo de asesoría financiera por parte de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa?  
a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

39.- ¿ Le ha redituado algún beneficio?  
a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

40.- ¿La situación política actual le ha afectado de manera directa a su empresa?  
a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_  
c) De que manera: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

41.- ¿Como le afecta la política fiscal a su empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

42.- ¿Como ha repercutido la situación socioeconómica del país en su empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

43.- ¿ Sabe que es apertura comercial?  
a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

44.- ¿ Considera usted estar preparado para hacerle frente al TLC?  
a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_  
c) ¿De que manera? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

45.- ¿ Ha afectado la firma del TLC a su empresa?  
a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_  
c) ¿De que manera? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

46.- ¿Estaría interesado en contratar los servicios de asesoría de la UAM-I a través de un grupo calificado de profesores y alumnos (egresados y/o pasantes)?  
a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_  
c) ¿Porqué? \_\_\_\_\_

47.- De las siguientes alternativas de asesoría por parte de la UAM-I, por cuál de ellas estaría interesado:  
a) Financiera \_\_\_\_\_ e) Mercadológica \_\_\_\_\_  
b) Producción \_\_\_\_\_ f) Organizacional \_\_\_\_\_  
c) Contable \_\_\_\_\_ g) Recursos Humanos \_\_\_\_\_  
d) Sistemas \_\_\_\_\_

48.- De los siguientes elementos de la planeación financiera, ¿cuáles lleva a cabo?

- a) Edos. fin. proforma \_\_\_\_\_ c) Flujo de caja (cash flow) \_\_\_\_\_  
b) Presupuestos \_\_\_\_\_ d) Proyectos de inversión \_\_\_\_\_

49.- ¿ Utiliza actualmente alguna metodología para desarrollar planes financieros?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_  
c) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

50.- ¿ Considera importante la utilización de alguna metodología de planeación financiera?

- a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_  
c) ¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

51.- ¿Ha localizado alguna metodología de planeación financiera que cubra sus necesidades?

- a) SI \_\_\_\_\_  
b) NO \_\_\_\_\_ c) ¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

## 9.2. GLOSARIO.

### A.

**acción.** Título-valor que representa una de las partes iguales en que se divide el capital social de una empresa. Sirve para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio; su importe representa el límite de la obligación que contrae el accionista ante terceros y la empresa misma.

**acciones comunes.** Son aquellas que tienen voz y voto y derecho a percibir dividendo después de las acciones preferentes.

**acciones preferentes.** Acciones con derecho a percibir utilidades de la compañía, antes que las comunes. Si la compañía se liquida, tienen prioridad sobre éstas en el reembolso del capital. Comúnmente tienen un dividendo fijo y acumulativo, y su derecho de voto está limitado a ciertos aspectos.

**activos financieros.** Son los valores realizables, oro, dinero y créditos, contra terceros que pertenecen a un agente económico. También es otra forma de denominar a los activos monetarios, los cuales se caracterizan por estar expresados y ser representativos de moneda corriente a actual. Su monto se fija por contrato u otra forma y originan a sus tenedores aumento o disminución en el poder de compra, según tenga o no una redituabilidad por encima de la inflación.

**almacenes de depósito.** Instituciones auxiliares de las instituciones de crédito, que custodian bienes y mercancías depositadas por personas físicas o morales, como la garantía prendaria de un crédito contraído con dichos bancos. El almacén entrega un certificado de depósito o un bono de prenda por estos bienes.

**análisis financiero.** Actividad que separa los diversos elementos que concurren en el resultado de las operaciones de una empresa, e identifica los factores que lo componen, a fin de determinar su participación en este.

**anteproyecto de presupuesto.** Es el estudio elaborado por cada ramo presupuestario y sirve de base para formular el proyecto de presupuesto del año siguiente.

**apoyo financiero.** Es el otorgamiento de créditos preferenciales que se otorgan para apoyar alguna actividad económica mediante fideicomiso, créditos directos o líneas específicas. Este apoyo debe contener créditos que cuestan menos de los que generan su uso.

**aranceles.** Constituyen los impuestos que se aplican a las exportaciones o importaciones de mercancías.

### B.

**bono.** Certificado de deuda que produce intereses emitido normalmente por medio de series, según el cual el emisor se obliga a pagar el capital en una fecha determinada, por ejemplo cinco años a partir de la emisión, y a abonar intereses de forma periódica.

**bursátil.** Término relacionado con la bolsa de valores, con las negociaciones que se llevan a cabo en ésta y con los papeles o valores registrados y operados en su salón de remates.

### C.

**capacidad de pago.** Principio según el cual los impuestos deben estar relacionados con la renta o la riqueza de los contribuyentes. La implicación reside en que el rico debería pagar impuestos más altos que el pobre.

**capital de financiamiento.** Incluye acciones comunes, acciones preferentes, obligaciones y utilidades retenidas. El capital de financiamiento aparece dentro del balance general de una sociedad anónima bajo el grupo de partidas de pasivos a largo plazo y capital contable.

**capital de trabajo.** Es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. Es decir el capital de trabajo representa el importe del activo circulante que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo, y representa un índice de estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales.

**carga fiscal.** Es la relación porcentual que tienen los ingresos brutos federales sobre el valor del producto interno bruto de una economía. Estructuralmente se puede cuantificar e identificar a las actividades beneficiadas, así como los impuestos que los afectan.

**carga impositiva.** Monto de dinero que un individuo, institución o grupo, debe pagar de impuestos. Incluye todos los costos en que el causante incurre al pagar el impuesto, por ejemplo, el costo neto de impuestos por emplear a un especialista para llenar las formas fiscales. En caso de no contratar a un especialista, se deberá incluir el precio de la hora-persona por unida de tiempo dedicada a llenar dichas formas.

**ciclo presupuestario.** Es el proceso de técnicas económico-contables de las etapas periódicas que transcurren desde la conformación inicial del documento del gasto hasta las consideraciones últimas de los resultados obtenidos con las erogaciones realizadas.

**control interno.** Plan de organización con métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

**costo de capital.** Es la tasa de descuento que sirve de límite mínimo para la asignación de recursos financieros a nuevos proyectos de inversión, es decir, es el costo de oportunidad de los fondos empleados en un proyecto.

**costo de oportunidad.** Es aquel que representa la mejor alternativa desechada en la utilización de un factor de la producción o de una inversión. En finanzas corporativas una empresa debe medir el retorno de la inversión en contra de los que pudiera haber producido la misma en su mejor alternativa suponiendo el mismo riesgo.

#### D.

**déficit presupuestal.** Es la situación financiera o resultado en el cual se incurre cuando los egresos corrientes y de capital son mayores que los ingresos corrientes y de capital en un mismo período. Es un medio para promover la expansión económica pero que implica a la vez un endeudamiento interno y externo.

**depresión.** Período de estancamiento económico suave o severo. En años recientes se ha aceptado generalmente que el término recesión se debe aplicar a las recaídas moderadas y de corto plazo en los negocios, y dejar depresión para aludir al estancamiento más drástico y de mayor plazo en los negocios, tal como el que tuvo lugar en la década de los 30.

**derechos arancelarios.** Son la base jurídica de los aranceles y pueden definirse como impuestos sobre mercancías importadas y exportadas. Los primeros tienen, en la actualidad, mayor relevancia que los segundos.

**dividendo.** Pago que se hace a los accionistas con cargo a las utilidades obtenidas por la empresa y cuyo importe es decretado por la asamblea general ordinaria de accionistas, para ser distribuido a prorrata entre el número de acciones en circulación. Por lo que se refiere a las acciones preferentes, el dividendo es fijo y esta predeterminado en los estatutos.

**dumping.** Política comercial que consiste en realizar ventas en el extranjero a precio inferior al costo de producción. Es decir, significa ventas en mercado exterior a precio inferior del que se cobra en el mercado interno, después de tomar en consideración el importe del transporte, los derechos y todos los demás costos.

#### E.

**egresos.** Desembolsos o salidas de dinero, aún cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias.

**ejecutivo de finanzas.** Es un miembro de la alta gerencia, o en ocasiones miembro del consejo de administración de una empresa, que ejerce básicamente las funciones de tesorería y contraloría.

**emisora.** Nombre genérico que reciben quienes emiten títulos de propiedad (las acciones: las empresas) o de crédito (las obligaciones: las empresas o el gobierno) o certificados de participación (los petrobonos: el gobierno).

**estímulos financieros.** Apoyos crediticios que se destinan a promover el desarrollo de actividades y regiones específicas, a través del otorgamiento de créditos preferenciales en cuanto a tasas de interés y plazos de pago.

**estructura financiera.** Es la composición en términos absolutos (valores monetarios) o relativos (porcentajes) del estado de origen-contratación de pasivos y de la asignación de los recursos en un momento dado, el análisis de esta estructura en forma vertical es de tipo estático.

**evaluación de proyectos.** Técnica moderna que permite verificar ex-ante y ex-post la bondad de las inversiones financieras; consta de: estudio de mercado, disponibilidad de materiales, evaluación financiera, análisis de costos, beneficio social y resumen.

**evaluación presupuestaria.** Es un proceso técnico, administrativo y contable, mediante el cual se verifican y comparan los resultados con los objetivos y metas antes de efectuar los gastos corrientes y de inversión.

## F.

**fecha de emisión.** Fecha a partir de la cual un documento comienza a generar intereses o a cotizarse en la bolsa mexicana de valores.

**fecha de vencimiento.** Fecha que indica el final del plazo para el cumplimiento de una obligación o la terminación de un mandato o derecho.

**fideicomiso.** Es un negocio jurídico mediante el cual una persona, el fideicomitente, entrega a otra, el fiduciario ciertos bienes que destina a un fin lícito determinado, cuya realización encomienda al propio fiduciario; cuando el fin del fideicomiso redunde en beneficio de determinadas personas, éstas tendrán el carácter de fideicomisarios. Sólo podrán ser fiduciarias las instituciones de crédito que cuenten con autorización específica para llevar a cabo operaciones de fideicomiso.

**financiamiento de inventarios.** Algunas veces se utiliza como sinónimo de factoring (cobro de cuentas por cobrar a clientes), en la cual intervienen ventas futuras de inventario. También es aquel que se obtiene de algún banco, con lo cual los inventarios se constituyen en una garantía del préstamo.

**financiamiento de proyecto.** Estrictamente son las condiciones que debe reunir un proyecto para que se otorgue un préstamo:

a) para la compra exclusiva de maquinaria, equipo y tecnología de un proyecto específico.

b) que su período de duración sea el suficiente para generar flujo positivo de efectivo que repague la inversión original.

c) si el financiamiento es en divisas el proyecto deberá generar las divisas suficientes para pagar el préstamo.

**flujo de efectivo.** Es el estado financiero que muestra el origen de los fondos y su aplicación en las operaciones de la empresa, lo cual permite planear las inversiones bancarias, préstamos entre compañías bancarias o filiales, pago de dividendos, etc.

**fuentes de financiamiento externas.** Obtención de beneficios a través de un costo mediante el aprovechamiento de dinero ajeno, que puede ser de: personas físicas ajenas a la empresa, o préstamos de instituciones de crédito.

**fuentes de financiamiento internas.** Son fuentes autogeneradoras de créditos; se obtienen en una forma espontánea. Se clasifican en: crédito comercial, gastos acumulados, retención de las utilidades, aumento del capital, renta o venta de activos fijos, emisión de acciones, expansión por fusión, expansión por consolidación, formación de reservas por depreciación y amortización de activos.

## G.

**gastos financieros.** Son las erogaciones por operaciones que se apartan de las normales de una empresa, las cuales deben ser incorporadas en el estado de resultados.

**GATT.** abreviatura en inglés del acuerdo general sobre aranceles y comercio, surgido en la carta de La Habana en 1948. Consta de:

-negociación de concesiones arancelarias;

-prohibición de restricciones cuantitativas;

-aplicación de la cláusula de nación más favorecida;

-prohibición de dumpings y subvenciones a la exportación.

## H.

**horizonte de planeación.** El plazo de tiempo que se requiere para concebir, desarrollar y completar un proyecto así como para recuperar el costo del proyecto sobre la base de flujo de efectivo descontado.



## L

**impuesto.** Es la exacción efectuada por el gobierno federal sobre el patrimonio de los contribuyentes con el fin de financiar directamente las funciones y gastos públicos.

**incentivo para inversión.** Es aquel sacrificio fiscal que otorga el gobierno a una empresa en la deducción fiscal para que invierta en activos, principalmente maquinaria.

**inflación.** Se define como un aumento general y constante de los precios imputables a diferentes causas económicas. Se dice que hay una situación inflacionaria cuando la demanda efectiva es superior a la oferta disponible.

**ingeniería financiera.** Son las combinaciones que hace un ejecutivo financiero con el objeto de procurarse fondos para obtener un resultado favorable, y obtener la forma más rentable de los fondos.

**interés.** Renta o ganancia del capital financiero que se obtiene por cobrar o pagar los depósitos bancarios, de algún proyecto o de alguna deuda.

**inversión.** Se define como las erogaciones que se llevan a cabo con la esperanza de obtener una utilidad.

**inversión financiera.** Erogaciones destinadas a la adquisición de bonos y acciones del mercado de valores y a la concesión de créditos, con el propósito de otorgar financiamiento a instituciones, tanto del sector público como del privado.

## L.

**línea de crédito.** Constituye un acuerdo entre el banco y su cliente, en el cual se señala la cuantía máxima que el banco permitiría al cliente deberle a un mismo tiempo sin garantía específica. Las líneas de crédito se establecen, usualmente, por un período de un año, y pueden tener renovaciones periódicas también anuales.

**liquidez.** Capacidad de una empresa para cubrir en forma oportuna sus obligaciones a corto plazo.

## M.

**mercado de capitales.** Es aquel mercado que incluye formas de crédito e inversiones a mediano y a largo plazo, teniéndose entre otros los préstamos hipotecarios, créditos simples con garantía hipotecaria, créditos refaccionarios y créditos de habilitación o avío. Se forma por un conjunto de oferentes y demandantes de recursos, el cual transfiere fondos de aquel segmento de la economía que los ofrece hacia aquel que los solicita. Los principales instrumentos que entran en juego en las transacciones del mercado de capital son bonos, acciones y préstamos sindicados de largo plazo.

**mercado de dinero.** Es aquel mercado que incluye todas las formas de crédito e inversiones a corto plazo, tales como los descuentos de documentos comerciales, los pagarés a corto plazo, los descuentos de certificados de depósito negociables, reportes, depósitos a la vista, pagarés y aceptaciones bancarias. En general los instrumentos del mercado de dinero se caracterizan por un alto grado de seguridad en cuanto a recuperación del principal, ya que son altamente negociables y tienen un bajo nivel de riesgo.

**métodos de evaluación de proyectos.** Son los medios a través de los cuales se evalúa la bondad de los proyectos de inversión. Entre los más comunes se encuentran los siguientes:

- a) período de recuperación de la inversión.
- b) propuestas excluyentes y dependientes.
- c) relación beneficio-costos.
- d) tasa interna de retorno.
- e) valor presente neto.
- f) valor terminal o futuro.

**modelo de planeación financiera.** Dicho modelo permite preparar alternativas diversas de la posición contable (flujo de caja) que la empresa guardará ante diferentes modificaciones futuras de simulación en diferentes escenarios.

## O.

**obligación.** Es un título de crédito comúnmente al portador, emitido por una sociedad anónima, que representa una fracción de crédito con cargo al emisor, reditúa una tasa de interés fija, y está sujeta a amortización, mediante sorteo o al vencimiento fijo. Por su garantía pueden ser: hipotecarias, prendarias, fiduciarias, quirografarias.

**operaciones financieras.** Están constituidas por los empréstitos, las emisiones de bonos y obligaciones, los negocios a interés, los descuentos, la compra venta de valores mobiliarios, otras transacciones semejantes, y en general, todas las relacionadas con las finanzas públicas o privadas.

**origen de recursos.** Término utilizado en el estado de origen y aplicación de recursos. Las causas más comunes de un origen son:

1. la utilidad neta de la empresa.
2. disminuciones del activo.
3. aumentos del pasivo.
4. aumento del capital contable.

## P.

**papel comercial.** Los papeles comerciales son pagarés a corto plazo emitidos por algunas compañías financieras o grandes organizaciones industriales; éstos pueden venderse, bien directamente o a través de intermediarios, en contrapartida de la entrega de mercancía, de la ejecución de trabajos o de la prestación de servicios comerciales.

**período de recuperación de la inversión.** Este método de evaluación de proyectos indica el plazo en que la inversión original se recupera con las utilidades futuras. El principio en que se basa este método es que en tanto más corto sea el plazo de recuperación y mayor la duración del proyecto mayor será el beneficio que se obtenga.

**planeación fiscal financiera.** Es una técnica de administración. A este respecto no se ha precisado si se trata de un estudio fiscal cuyos efectos se miden en términos financieros, o si se trata de un estudio de Estrategia financiera del cual se evalúan los efectos fiscales.

**política económica.** A diferencia del carácter teórico de la economía política, esta rama de la economía sistematiza objetivos y la mecánica de su realización, de tal forma que las políticas sean racionales y compatibles con el sistema socioeconómico en que se vive. Para que la política económica, generalmente de corto plazo, sea consistente debe reunir dos condiciones: que los fines sean compatibles y las metas homogéneas.

**política fiscal.** El estado participa dentro del sistema de economía mixta; para poder alcanzar sus objetivos, debe contar con los recursos financieros suficientes. Uno de éstos recursos proviene de los contribuyentes, que integran la economía a través del instrumental tributario. Los objetivos que persigue la política fiscal pueden ser de diversa índole como: fomentar el ahorro interno y el comercio exterior, desalentar el contrabando, aumentar el bienestar social, modificar la distribución del ingreso, evitar el desempleo, etc.

**productividad.** Fenómeno económico consistente en la obtención de la mayor utilidad o aprovechamiento de un aparato productivo con la menor inversión o esfuerzo posible.

## R.

**razón financiera.** Es la relación que existe entre dos cantidades de los estados financieros de una empresa cuyo propósito es reducir la cantidad de datos a una forma práctica y darle un mayor significado a la información.

**recesión.** Parte del ciclo económico en el cual existe poca actividad productora, desempleo y acumulación de inventarios, la recesión económica puede ser eliminada con mayores inversiones y activación de la demanda.

**recursos financieros.** Son todas aquellas fuentes de fondeo que permiten a una persona, empresa, banco o gobierno allegarse fondos ajenos para un determinado propósito de consumo o reinversión.

**reestructuración de la deuda.** A raíz de la crisis internacional de liquidez iniciada en 1982, en la cual varios países del tercer mundo se declararon en moratoria generalizada, se llegó a este proceso que consiste en renegociar los términos de los endeudamientos de éstos países a través de varias medidas, entre las cuales destacan ampliación de los períodos de pago y reducción de tasas de interés. Por otra parte, los países acreedores han tomado toda clase de medidas para asegurar su reembolso; éstas incluyen desde el aspecto diplomático hasta el de intervenciones militares.

**reinvertir.** Colocar las ganancias nuevamente originadas por ventas o ganancias bancarias, en las cuentas de operación del negocio o al adquirir otros activos fijos.

**rentabilidad.** La rentabilidad de una emisión de bonos es función del tipo de interés, el precio de oferta y la vida del bono. En los datos sobre bonos del mercado de capitales se indica la rentabilidad desde la oferta inicial hasta el vencimiento.

**rotación de cuentas por cobrar.** Es la proporción entre el total de ventas anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro. Ejemplo:

Ventas anuales a crédito = 30 000

Promedio de cuentas pendientes de cobro = 3 000

Rotación de cuentas por cobrar =  $30\,000 / 3\,000 = 10$  meses

El resultado representa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año comercial. Para determinar los días de venta por cobrar, o tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar una venta para recibir efectivo, se dividen los días en el año entre la rotación de cuentas por cobrar. Ejemplo:

Días en el año = 360

Rotación de cuentas por cobrar = 10 meses

Días de venta por cobrar =  $360 / 10 = 36$  días.

**rotación de inventarios.** Es la proporción existente entre el costo de las mercancías vendidas y el inventario promedio (saldo del inventario final cuando se carezca de las cifras inicial y final, o de las cifras mensuales para determinar el promedio). Ejemplo:

Costo de las mercancías vendidas = 1 500

Inventario promedio =

$$\frac{150 + 160 + 310}{2} = \frac{620}{2} = 310$$

Rotación de inventarios =  $1500 / 310 = 4.84$  veces

Representa el número de veces que se recuperan los inventarios en un período dado, a través del proceso de ventas. Para obtener la estimación del número de días que le lleva a una empresa el vender su inventario, se dividen los días del año entre la rotación. Ejemplo:

Días del año = 360

Rotación de inventarios = 9.67

Días de venta por inventario =  $360 / 9.67 = 37.22$  días.

S.

**sistema de contabilidad.** Conjunto de reglas, principios, mecanismos, cuentas, procedimientos, libros y registros de contabilidad enlazados y relacionados de tal manera entre sí que permitan analizar, comprobar, asentar y resumir las operaciones practicadas, con el mínimo de esfuerzo y el máximo de precisión.

T.

**tasa interna de retorno.** tasa de interés que produce el capital invertido durante la vida del proyecto, siempre y cuando dicha tasa de descuento iguale el valor presente de los ingresos (beneficios) con el valor presente de los egresos (costos). En la evaluación de proyectos financieros, es aquel valor porcentual que se elige como tasa de descuento para actualizar los gastos e ingresos, haciendo que la suma de ambos sea igual a ceros. también se dice que cuando el valor actualizado de los flujos descontados es igual a ceros, la tasa de descuento es la de retorno. Esta tasa interna de retorno constituye un criterio más para evaluar la bondad de proyectos de inversión, considerando el valor del dinero en función del tiempo.

## U.

***unión de crédito.*** Asociación que reúne fondos monetarios de agremiados con el propósito de otorgarlos entre ellos mismos a tasas de interés preferencial por debajo de las del mercado. Son agrupaciones que permiten a los industriales o productores de bienes y servicios que las integran, tener acceso al crédito bancario, reducir costos financieros, obtener asesoría fiscal, o bien, incrementar sus ventas aprovechando los servicios de los departamentos administrativos y comerciales con que puede contar una unión.

**10. BIBLIOGRAFIA.**

## BIBLIOGRAFIA.

- 1). **MENDEZ**, V. Antonio. “Contabilidad Primer Curso”, Ed. Unitec., cuarta edición, México, D.F., 1982, p.p. 271.
- 2). **BARAJAS**, M. Jorge. “Curso introductorio a la administracion”, Ed. Trillas, segunda edición, México, D.F., 1989, p.p. 195.
- 3). **ILLESCAS**, Blanco. “El control integrado de gestión”, Ed. Limusa-Noriega, quinta edición, México, D.F., 1990, p.p. 254.
- 4). **REYES**, Ponce Agustin. “Administración de empresas, primera parte”, Ed. Limusa-Noriega, trigésima quinta edición, México, D.F., 1988, pags. 188 y 204.
- 5). **REYES**, Ponce Agustin. “Administración por objetivos”, Ed. Limusa-Noriega, décima tercera edición, México, D.F., 1992, p.p. 156.
- 6). **BARANDIARAN**, Rafael. “Diccionario de términos financieros”, Ed. Trillas, segunda edición, México, D.F., 1990, p.p. 259.
- 7). **MORENO**, Fernández Joaquin A. “Las finanzas en la empresa”, Ed. Mc. Graw Hill, cuarta edición, México, D.F., 1993, p.p. 509.
- 8). **Antología**. “La planeación estratégica”, Porter, Michael E., compilación UAM-I, p.p. 30-37.
- 9). **VILLEGAS**, H. Eduardo. “El nuevo sistema financiero mexicano”, Ed. Pac, quinta edición, México, D.F., 1992, p.p. 347.
- 10). **SASTRIAS**, F. Marcos. “Contabilidad, primer curso”, undécima edición, México, D.F., 1979, p.p. 204.
- 11). **Antología**. “Evaluación de proyectos”, compilación UAM-I, p.p. varias.
- 12). **REYES**, Marisol. “Las pequeñas y medianas empresas ante el mercado exterior”, “Escala”, revista mensual, Aeroméxico, México, D.F., Junio 1994, p.p. 37-49.
- 13). **SECOFI**, folleto. “¿Que es el TLC?”.
- 14). **ASOCIACIÓN MEXICANA DE BANCOS**, folleto, “Reestructuración Bono Cupon Cero”, p.p. varias

- 15). **VELAZQUEZ**, Mastretta G. "Administración de los sistemas de producción", Ed. Limusa-Noriega, cuarta edición, México, D.F., 1988, p.p. 290.
  
- 16). **Readers Digest**. "Gran diccionario enciclopédico ilustrado", tomos Y - XII, México, D.F., 1979, p.p. varias.
  
- 17). **LAWRENCE**, J. Gitman. "Fundamentos de administración financiera", Ed. Harla, tercera edición, México, D.F., 1986, p.p. 782.
  
- 18). **MARMOLEJO**, G. Martín. "Inversiones", Ed. Publicaciones IMEF, sexta edición, México, D.F., 1989, p.p. 512.
  
- 19). **DEL RIO**, González Cristóbal. "El Presupuesto", Ed. ECASA, segunda edición, México, D.F., 1993, p.p. 287.