308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

31
24,

LA PROBLEMATICA DE LA PLANEACION FINANCIERA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE MEXICO.

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
ENRIC VIDAL FRITZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA.

MEXICO, D. F. FEBRERO DE 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

39990

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACION

DISCONTINUA

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que han sabido guiarme correctamente por este camino, otorgándome siempre su amor, dedicación, alegría, ánimo, fe y apoyo incondicional.

A mi hermana Kathya, que a pesar de estar lejos ha sabido siempre estar conmigo. Gracias por su ternura, atención y confianza.

A mis abuelos, quienes siempre han mostrado interés en mí, y en momentos de flaqueza me han transmitido su enseñanza, prudencia y serenidad.

A mis tíos, primos, sobrinos y demás familiares que han llenado mi vida de momentos felices y completos de armonía.

A todos mis amigos, que han hecho que este tiempo de estudio y dedicación sea más ligero y ameno. Gracias por su cariño, compañía, reflexión y voto de confianza.

A mis profesores que con dedicación y empeño, han sabido inculcarme todos sus conocimientos y valores.

A mis jefes y compañeros de trabajo, que supieron entender mis momentos de presión, dándome libertad y tranquilidad para cumplir exitosamente con mis obligaciones.

Gracias a todos, en verdad muchas gracias.

TESIS

LA PROBLEMÁTICA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO

INTRODUCCIÓN

1. LA FUNCIÓN FINANCIERA

1.1. Concepto 1

1.2. Importancia 2

1.3. Funciones básicas del administrador financiero 3

1.4. Estados financieros básicos 5

1.4.1. Balance General 5

1.4.2. Estado de Resultados 14

1.4.3. Estado de Variación en el Capital Contable 19

1.4.4. Estado de Cambios en la Situación Financiera 21

1.4.5. Flujo de Efectivo 24

1.5. Análisis e interpretación de la información financiera 27

1.5.1. Concepto 27

1.5.2. Objetivos 27

1.5.3. Etapas 28

1.5.4. Métodos 29

2. LA PLANEACIÓN FINANCIERA
2.1. Concepto de planeación financiera 34
2.2. Concepto de presupuestos 37
2.3. Clases de presupuestos 38
2.3.1. Presupuestos de operación 39
2.3.2. Presupuestos de efectivo 45
2.3.3. Presupuestos de capital 51
2.4. Estados financieros pro-forma 55
2.5. Presupuestos de contingencia 56

3. EMPRESAS MICRO Y PEQUEÑAS EN MÉXICO
3.1. Clasificación 59
3.2. Características 63
3.3. Problemática 67
3.4. Potencial de desarrollo 69

4. CASO PRÁCTICO
4.1. Antecedentes 74
4.2. Situación actual 76
4.3. Problemática 78
4.4. Propuestas de solución 89
4.5. Presupuestos de operación – utilidad 90
4.6. Presupuestos de tesorería – caja 92

CONCLUSIONES 103

BIBLIOGRAFÍA 105

INTRODUCCIÓN

A través de los años y en base a experiencias propias y de otras personas, me he percatado de la grandes dificultades financieras que enfrentan los negocios en la actualidad. Estos obstáculos llegan a ser vitalmente importantes, no tanto por el tamaño o giro de las organizaciones, sino más bien debido a la sorpresa con que éstos se presentan. Es por esta razón, que me he dedicado a la tarea de demostrar que la Planeación Financiera debe de ser aplicada a todo tipo de empresa, particularmente a las Micro y Pequeñas, ya que ellas dependen sensiblemente de sus flujos de efectivo para lograr su supervivencia. Así pues, aprovecho este tema para la presentación del siguiente estudio.

En el *Capítulo I*, La Función Financiera, se presenta una breve pero elocuente explicación del estudio de las Finanzas. En este apartado se describen las características y clasificación de los estados financieros, los cuales, sirven para representar en forma esquemática la situación de una empresa. Del mismo modo se estudian las herramientas de interpretación de los estados, mismos que influyen en las decisiones a tomar en un futuro inmediato.

En el *Capítulo II*, La Planeación Financiera, se define el concepto y finalidad de la planeación en el ámbito financiero, además se clasifican los presupuestos de acuerdo a las cuentas que se manejan en ellos y al rubro al cual serán dirigidos. Es decir, si lo que queremos es pronosticar el comportamiento operativo de la empresa, se realizará entonces un Presupuesto de Operación.

Más adelante, en el *Capítulo III*, Empresas Micro y Pequeñas en México, se trata de clasificar e identificar los problemas de estas organizaciones dentro de nuestro país. De igual forma se pretende señalar las potencialidades de crecimiento que presentan este tipo de negocios y la manera en que pueden ser aprovechados.

Finalmente, es en el *Capítulo IV*, El Caso Práctico, donde se pretende demostrar que la correcta planeación financiera de una empresa repercute directamente en la mejoría de ésta. Para ello se presenta la situación de una empresa distribuidora de refacciones al mayoreo, que por ser una empresa de tamaño pequeño, no cuenta con la suficiente información para llevar a cabo una planeación que origine tomas de decisiones acertadas.

1.LA FUNCIÓN FINANCIERA

1.1. CONCEPTO

El campo de las Finanzas está íntimamente ligado con el de la Economía y de la Contabilidad. Éstas pueden considerarse como una forma de la Economía aplicada que se basa de manera primordial en conceptos económicos y contables.

Por tal motivo es común confundir las funciones financieras y contables, sin embargo la función contable debe de considerarse como un insumo necesario de la función financiera, es decir, como una subfunción de las finanzas. Generalmente, la contabilidad es la encargada de producir y suministrar la información para apreciar el funcionamiento de la empresa, evaluar su posición financiera y efectuar el pago de los impuestos. Mientras que por otro lado, las finanzas se ocupan de mantener la solvencia de la empresa, suministrando los flujos de efectivo necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para alcanzar los objetivos de la institución.

Así pues se pueden definir las Finanzas como <<la actividad que tiene por objeto la *maximización* de los recursos de la empresa>>, entendiéndose por maximización, la consecución de los recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos

más productivos o rentables, para que a la vez se disminuyan al mínimo el riesgo en su aplicación. De igual manera se puede decir que Finanzas es "el hecho de proveer los medios suficientes y necesarios para enfrentar los pagos"[1].

1.2. IMPORTANCIA

Actualmente todas las decisiones de una empresa se toman de manera coordinada y el administrador financiero generalmente tiene una responsabilidad directa en el proceso de control. Esto lo menciono, porque anteriormente las decisiones de cada área se tomaban de manera independiente, es decir, cada director o gerente fijaba sus metas y las estrategias de cómo lograrlas, dejando toda la responsabilidad al administrador financiero para obtener los recursos que estas decisiones demandaban. Evidentemente que esto ocasionaba muchos problemas, puesto que no existía una correcta evaluación de los proyectos de inversión y en ocasiones se les daba preferencia a proyectos menos rentables o incluso deficitarios.

En la actualidad muchas empresas se interesan mucho en la planeación financiera y esto ha incrementado la importancia del personal financiero corporativo. En efecto, el valor de la administración financiera se ha visto reflejado en el hecho de que un mayor número de directores ejecutivos hayan optado por hacer su carrera en finanzas en lugar de escoger cualquier otra área funcional. De hecho, cada vez

[1] C.P. Luis Haime Levi, Planeación Financiera en la Empresa Moderna, pag. 23

es más importante que personal de áreas no afines a las finanzas como mercadotecnia, producción y personal, entiendan cada vez más los conceptos de las finanzas para que de este modo puedan lograr un mejor desempeño dentro de su campo de trabajo.

"En resumen, virtualmente en todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras y los ejecutivos de naturaleza no financiera deben invariablemente poseer una cantidad suficiente de conocimientos en administración financiera, para estar en condiciones de incluir estas implicaciones dentro de sus propios análisis especializados"[2]

1.3. FUNCIONES BÁSICAS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

Las actividades del administrador financiero consisten en adquirir y usar los recursos con la intención de maximizar el valor de la empresa. Estas actividades pueden evaluarse con base en los estados financieros básicos. Entre sus principales funciones están:

1. Análisis y planeación de actividades financieras. Esta función consiste en la transformación de datos financieros de manera que puedan ser utilizados para vigilar la posición financiera de la empresa con miras hacia el futuro y determinar así los planes que coadyuven a

[2] J. Fred Weston y Eugene F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, pag. 10.

incrementar la capacidad productiva determinando al mismo tiempo los requerimientos de financiamiento adicional.

2.- Determinación de la estructura financiera y de inversiones. Esta función se refiere a determinar la composición y el tipo de activos necesarios para lograr exitosamente el crecimiento y consolidación de la empresa. El administrador debe de mantener ciertos niveles óptimos en inversiones y decidir sobre los activos que deberán ser adquiridos con recursos propios o mediante financiamiento. La determinación de la estructura óptima de activos de una empresa no es un proceso simple, requiere perspicacia y familiaridad con operaciones pasadas y futuras de la empresa, así como conocimiento de sus objetivos a largo plazo.

3.- Coordinación y control. El administrador debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras, por lo que es necesarios que todos los administradores de cualquier tipo de área tengan en cuenta esto para llevar un adecuado control de los recursos propios de la empresa.

4.- Manejo de la estructura financiera de la empresa. Esta función se ocupa del pasivo y del capital de la empresa, los cuales, exigen una estructura financiera óptima para la compañía. Primero determinar la composición de la deudas a corto y largo plazo, las cuales afectan directamente la rentabilidad y la liquidez general con la que cuenta la empresa. De igual forma determinar qué fuentes de financiamiento son

mejores para la organización, propias (capital contable) y/o ajenas (pasivos). Muchas de estas decisiones son impuestas por la necesidad, pero algunas requieren de un análisis minucioso de las alternativas disponibles, de su costo y de sus implicaciones a largo plazo.

1.4. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

1.4.1. BALANCE GENERAL

Como es de suponerse, una planeación no tendría sentido sino podemos ver los resultados obtenidos, y es por eso que se ha elaborado el Balance General o Estado de Situación Financiera, que se define como: " un estado financiero que refleja la situación de la empresa al finalizar el periodo contable, un determinado momento en el tiempo". [3]

El Balance muestra el valor de los activos (lo que es nuestro), de los pasivos (lo que es de otros) y del capital (lo que es propiedad de los accionistas).

[3] Steve E. Bolten, Administración Financiera, pag. 121

El Activo

La palabra activo no es sinónimo de propiedad sino que abarca también aquella parte de cualquier costo o gasto incurrido que es llevada adelante o diferida en forma apropiada en el momento del cierre de los libros en una fecha dada. En forma apropiada se puede definir de manera acertada al activo como:

"Algo representado por un saldo deudor que es, o debería ser, llevado adelante al cierre de los libros de contabilidad conforme a las reglas o principios contables (siempre que dicho saldo deudor no sea en realidad un saldo negativo aplicable al pasivo), basados en que representa un derecho de propiedad o valor adquirido, o una erogación realizada, la cual ha creado un derecho de propiedad aplicable al futuro. Así, la planta, las cuentas por cobrar, el inventario y un cargo diferido (descuento sobre bonos por pagar) son todos activo en la clasificación de un balance"[4]

La última partida mencionada, cargo diferido, no es un activo en el sentido generalizado; pero si ha de llevarse en este apartado como un cargo apropiado contra ingresos futuros, entonces, en sentido contable debe considerarse como un activo.

[4] Kennedy R.D. y McMullen S.Y., Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación, pag. 30; Ref. American Institute of Certified Public Accountants, Accounting Terminology, Bulletin No. 1, "Review and Résume", p. 13

Activos Circulante y Activos Fijos

En realidad es muy útil clasificar el activo como circulante y fijo. Tradicionalmente se tomaba la frecuencia en la conversión en efectivo como el factor determinante para su separación, sin embargo se ha comprobado que esta clasificación se debe de realizar en base al grado de participación en las operaciones propias del negocio. Es decir, si el activo representa las actividades propias del negocio (su existencia para su venta, o cuentas por cobrar), evidentemente formará parte del Activo Circulante. Ahora bien, si los activos contribuyen a que se puedan realizar las actividades sin que éstos formen parte de la operación propia del negocio (terrenos, planta, equipo de transporte y de oficina), serán clasificado como Activos Fijos, debido a que el motivo de la existencia de ellos es el apoyo a la realización del giro del negocio y no a la convergencia en efectivo (aunque en ocasiones sean de más fácil convertibilidad que los propios circulantes).[5] Estos activos comúnmente tienen un costo original que con el paso del tiempo se va reduciendo por las depreciaciones o amortizaciones, que no son otra cosa que los gastos que dan lugar por su uso y goce.

[5] En el caso de una compañía comercializadora de aviones, su activo circulante serán los mismos aviones, ya que éstos tienen la finalidad de ser vendidos para obtener un beneficio; mientras que por otro lado los activos fijos serán los terrenos donde se encuentran almacenados así como todo el mobiliario y equipo que se utilice para llevar a cabo sus operaciones. Siendo esto así, es lógico comprender que es mucho más fácil convertir en efectivo un escritorio usado en la compañía que un avión, sin embargo lo anterior no implica que el avión sea considerado activo fijo y el escritorio como circulante. La clasificación depende del rol o papel que ocupen en las operaciones propias del negocio.

Las principales cuentas incluidas en los activos circulantes son la caja, bancos, inventarios, clientes, documentos y cuentas por cobrar; mientras que los fijos son los terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario y equipo, equipo de transporte, inversiones a largo plazo, entre otros. Todos estas cuentas en particular no serán detalladas en este estudio por no considerarse como necesarias para la comprensión de la problemática tratada.

Pasivo

Por otro lado podemos definir el término Pasivo como:

"Algo representado por un saldo acreedor que es, o debería ser, llevado adelante al cierre de los libros de contabilidad conforme a las reglas o principios contables, siempre que dicho saldo no sea en realidad un saldo negativo aplicable a un activo. Así, la palabra se utiliza en forma amplia para abarcar no solamente las partidas que constituyen el pasivo en el sentido popular de deudas u obligaciones (incluyendo provisión para aquellas que no están determinadas), sino también los saldos acreedores que han de tomarse en cuenta y que no involucran la relación de deudor y acreedor. Por ejemplo, las acciones de capital y los elementos relacionados a similares del capital constituyen un pasivo de balance, en que representan los saldos que

deben ser considerados, aunque éstos no sean pasivo en el sentido normal de deudas a favor de acreedores legales".[6]

De este modo podemos definir al pasivo como todas aquellas deudas contraídas con los acreedores, es decir, son todas las cuentas y documentos por pagar. Los pasivos son el financiamiento de toda empresa, y al igual que los activos, también se encuentran clasificados de acuerdo a su liquidez o exigibilidad para ser cobrados, así pues, tenemos pasivos a corto y a largo plazo.

Pasivos a Corto y a Largo Plazo

Estos pasivos se clasifican principalmente tomando en cuenta la fecha de vencimiento, son de corto plazo los menores a un año y de largo los restantes. En el apartado de los Pasivos a Corto Plazo también se incluyen 1) las obligaciones por partidas que han entrado en el ciclo de las operaciones, tales como los valores por pagar incurridos en la adquisición de materiales y suministros que se usarán en la producción de mercancías o en proporcionar servicios para ser ofrecidos en venta, y 2) otras deudas que provienen de las operaciones directamente relacionadas con el ciclo de las mismas. El pasivo circulante se ocasiona por lo común en conexión con las operaciones normales del negocio. Debe darse una explicación adecuada cuando el activo ha sido comprometido como garantía por deudas y obligaciones.

[6] Kennedy R.D. y McMullen S.Y., Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación, pag. 31; Ref. American Institute of Certified Public Accountants, Accounting Terminology, Bulletin No. 1, "Review and Résume", p. 13-14.

Debe hacerse mención del activo específico comprometido y si la obligación ha sido garantizada total o parcialmente.

Por otro lado, las obligaciones a largo plazo tienen comúnmente la finalidad de financiar la expansión de la planta o la compra adicional de equipo o terrenos, para obtener mayor capital de trabajo, con el objeto de poder saldar deudas corrientes o bien, con el fin de saldar otra deuda a largo plazo.

Desde el punto de vista de la obtención de un mejor análisis, los estados financieros debieran contener una descripción adecuada de las obligaciones a largo plazo, mencionando también los tipos de interés, las fechas de vencimiento, así como la naturaleza del activo dado en garantía y su fondo de amortización.

Entre los pasivos más comunes tenemos las cuentas y documentos por pagar, los pagarés hipotecarios, los contratos de arrendamiento, los pasivos de contingencia, entre otros.

Capital

Finalmente, podemos definir al capital[7] como la participación de los accionistas, capital social y superávit, valor neto, capital contable, participación personal o propiedad personal. Es decir, el Capital

[7] El término "capital" tiene varios significados. En contabilidad, la palabra "capital" se refiere a la aportación de los propietarios, o al importe total de los fondos solicitados en préstamo y de la aportación de los propietarios; en economía, el capital representa los bienes de producción, esto es,

Contable incluye todo aquello que es propiedad de la empresa, y que refleja lo invertido originalmente aunado a las ganancias obtenidas desde entonces a favor de los propietarios. Dentro del Capital Contable tenemos las cuentas de Capital Social o Capital Pagado, las cuales representan el importe pagado por los acciones comunes en el momento en que fueron emitidas. Esta cuenta se encuentra plasmada en la escritura constitutiva y se puede aumentar considerándose entonces como Capital Pagado Adicional. De igual forma tenemos en el Capital Contable, las Utilidades Retenidas, que no son otra cosa que las ganancias acumuladas hasta ese momento y que fueron invertidas para el bien del negocio.

En virtud de lo anterior, el capital representa la cantidad en unidades netas monetarias aportada por los propietarios del negocio y las ganancias obtenidas por los mimos. El capital sirve como margen de seguridad a los acreedores, puesto que las pérdidas se cargan primeramente a utilidades no distribuidas. Esto es, no habiendo convenios en otro sentido, los acreedores no sufren ninguna pérdida hasta que no se haya agotado todo el capital.

Los Balances Generales tienen dos formas tradicionales para ser presentados, 1) la forma de cuenta y, 2) la forma de reporte.

---

la riqueza empleada en la producción de más riqueza; en los negocios, el capital significa a menudo el activo del negocio; y en la profesión legal, el capital se refiere generalmente al capital social.

Balance en Forma de Cuenta

ACTIVO	PASIVO
Activo Circulante	Pasivo a corto plazo (Circulante)
	Pasivo a Largo Plazo (Fijo)
	CAPITAL
Activo Fijo	Capital Social
	Superávit pagado
	Utilidades no distribuidas
Otros Activos	Utilidades no distribuidas aplicadas
	Superávit por valuación

Balance General en Forma de Reporte

ACTIVO
Activo Circulante Activo Fijo Otros Activos
PASIVO
Pasivo a corto plazo (Circulante)
Pasivo a Largo Plazo (Fijo)
CAPITAL
Capital Social
Superávit pagado
Utilidades no distribuidas
Utilidades no distribuidas aplicadas
Superávit por valuación

Balance General Típico de una Empresa a cierta fecha en específico.

ACTIVO		**PASIVO**	
Circulante		A Corto Plazo	
Caja	$ 100	Cuentas por pagar	$ 160
Bancos	$ 500	Documentos por pagar	$ 100
Inventarios	$ 1,000	A largo plazo	
Clientes	$ 300	Cuentas por pagar	$ 650
Cuentas por cobrar	$ 250	Documentos por pagar	$ 420
Documentos por cobrar	$ 180	**SUMA DE PASIVOS**	**$ 1,330**
Fijo			
Terrenos	$ 2,000		
Edificios	$ 3,000	**CAPITAL CONTABLE**	
Maquinaria	$ 1,800	Capital Social	$ 8,000
Mobiliario y equipo	$ 1,200	Utilidades Retenidas	$ 2,000
Equipo de transporte	$ 1,000	**SUMA DE CAPITAL**	**$ 10,000**
SUMA DE ACTIVOS	**$11,330**	**PASIVO + CAPITAL**	**$ 11,330**

1.4.2. ESTADO DE RESULTADOS

Este estado muestra la diferencia entre los ingresos y egresos que una empresa tiene en un periodo de tiempo, por lo que se considera un Estado Dinámico a diferencia del balance que es considerado un Estado Estático. También se dice que es el Estado Financiero que analiza la variación financiera existente, la cual se refleja en el Balance bajo el rubro de Capital Contable, debido a la utilidad o pérdida que haya tenido una organización en un periodo de tiempo.

Por otro lado cabe mencionar que este estado a diferencia del balance que muestra en unidades monetarias la forma en que están invertidos los recursos, así como la propiedad que de ellos se tiene; el Estado de Resultados , ***muestra los efectos de las operaciones de***

la empresa y su resultado final, en forma de un beneficio o una pérdida. Estos estados se relacionan entre sí en cuanto a la modificación surgida en el capital contable, en virtud del resultado de las operaciones.

La forma de presentación de este Estado, es de acuerdo al tipo de información que se requiera tener de él, este estado se presenta en forma de reporte y la que más se usa es la tradicional en la que los costos totales de la producción se incluyen en el costo de ventas.

Este estado está formado de varias cuentas al igual que el Balance General, entre las cuales podemos mencionar las siguientes.

Ingresos

Los ingresos son el resultado de la venta de mercancía y/o de servicios prestado, y son medidos por el cargo hecho a los clientes o tenedores de las mercancías y usuarios de los servicios que se les han suministrado.

Gastos

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos los define como el decremento bruto de activos o el incremento de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus

actividades primarias o normales y que tienen por consecuencia la generación de ingresos. Entre las principales cuentas que integran este rubro encontramos, los gastos de Operación, los cuales se dividen a su vez en gastos de Administración y de Ventas; y los Gastos Financieros.

Ganancia o Utilidad

Es el ingreso resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social, político o físico, durante un periodo contable, que por su naturaleza se debe presentar neto de su costo correspondiente. De este modo encontramos que la utilidad se puede clasificar como sigue.

	Ventas
menos	Costo de Ventas
=	**Utilidad Bruta (1)**
menos	Gastos de Operación
=	**Utilidad de Operación (2)**
menos	Gastos Financieros
=	**Utilidad financiera (3)**
menos	Otros Gastos
más	Otros Productos
=	**Utilidad antes del I.S.R. y P.T.U. (4)**
menos	I.S.R. y P.T.U.
=	**Utilidad o Pérdida Neta (5)**

Pérdida

Es el gasto resultante de una transacción incidental o derivada del entorno en que el ingreso consecuente es inferior al gasto que por su naturaleza se debe presentar neto del ingreso respectivo.

De acuerdo al origen que tengan los conceptos de ingresos y egresos, pueden clasificarse en cuatro principales rubros.

- **Ingresos y Egresos Ordinarios**

Éstos son los directamente relacionados con la compra-venta de mercancías, es decir, los Ingreso por Ventas y el Costo de Ventas o por los ingresos que se deriven de la principal de sus actividades, dependiendo del tipo de empresa de que se trate.

- **Gastos de Operación**

La palabra "gasto" significa "consumo de bienes y/o servicios", por lo tanto, los "Gastos de Operación" son las erogaciones en bienes y/o servicios realizadas por la empresa para llevar a cabo sus operaciones. Los Gastos de Operación, se integran generalmente por: sueldos y comisiones a Empleados, Rentas, Papelería y Artículos de Escritorio, Luz, Teléfonos, Correos y otros similares.

- **Gastos y Productos Financieros**

Éstos son los ingresos y los egresos que se derivan de las operaciones en las que el objeto de intercambio NO se deriva de las actividades propias del negocio, sino del dinero por sí mismo. Los productos financieros normalmente son: intereses ganados por créditos concedidos, descuentos obtenidos por pronto pago, dividendos pagados por inversiones en otras empresas. Por su parte los gastos financieros pueden ser: intereses a cargo de la empresa, descuentos otorgados por la empresa y comisiones bancarias.

- **Otros Gastos y Productos**

A diferencia de los gastos y productos financieros, estos ingreso o egresos son obtenidos por operaciones ajenas al objeto del negocio y que tampoco son derivadas del dinero por sí mismo. Entre los principales ejemplos tenemos los ganancias o pérdidas por la venta de activos fijos, donativos, venta de desperdicio entre otras.

Estado de Resultados Típico de una empresa del 1 de Enero al 31 de Diciembre del año 19aa

VENTAS		$ 1,000.00
Costo de Ventas		200.00
Utilidad Bruta		**800.00**
Gastos de Operación		
Gastos de Administración	$ 100.00	
Gastos de Venta	100.00	200.00
Utilidad de Operación		**600.00**
Gastos y Productos Financieros		
Gastos Financieros	50.00	
Productos Financieros	(75.00)	(25.00)
Utilidad Financiera		**625.00**
Otros Gastos y Productos		
Otros Gastos	40.00	
Otros Productos	(20.00)	20.00
Utilidad del Ejercicio		**$ 605.00**

1.4.3. ESTADO DE VARIACIÓN EN EL CAPITAL CONTABLE

La finalidad de este estado es proporcionar los movimientos que ha tenido el capital durante un periodo determinado. Este estado se caracteriza por ser dinámico, la información que refleja corresponde a un ejercicio determinado y muestra los saldos iniciales, los

movimientos, así como los saldos finales de las cuentas de Capital Contable. Es un estado que se elabora anualmente, mediante la comparación y análisis del Capital Contable de un año a otro.

Empresa X. S.A de C.V.

Estado de Variación en el Capital Contable por los años terminados el 31 de diciembre de 19X8 y 19X9

Fecha	Concepto	Capital Social	Utilidades Acumuladas	Utilidades del Ejercicio	Reserva Legal	Neto
1/01	Saldo Inicial	$ 35.00	$ 9.30	($2.00)	$2.70	$45.00
02/3	Se absorbe pérdida		($2.00)	$2.00		$0.00
05/04	Aumento reserva legal $5.00		($5.00)		$5.00	$0.00
10/08	Aportación edificio por $10.00	$10.00				$10.00
31/12	Saldo Final	$45.00	$2.30	$0.00	$7.70	$55.00

1.4.4. ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

La finalidad de este estado es la de presentar en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo (esto es sobre su obtención y aplicación o uso) por parte de la entidad durante un periodo determinado y como consecuencia mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera, para que los usuarios de los estados tengan los elementos suficientes para poder formarse un juicio acerca de la capacidad que tiene la empresa para generar recursos.

Con la información ofrecida por este estado se puede conocer y evaluar lo siguiente:

- La capacidad de la empresa para generar recursos
- Las razones de la diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación
- La capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, el pago de dividendos, y si fuera el caso, anticiparse a las necesidades de obtener financiamiento
- Los cambios de la Situación Financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento existentes durante el periodo.

La manera de presentar este estado es comenzando por la utilidad o pérdida del ejercicio, seguida de las diferencias entre los saldos iniciales y finales de cada una de las cuentas que forman el Estado de Situación Financiera, expresados en pesos de poder adquisitivo a la fecha del estado.

Las cuentas deben de ser clasificadas en tres grupos: de Operación, de Financiamiento y de Inversión.

Las cuentas de ***operación*** generalmente están relacionadas con la producción y distribución de bienes y prestación de servicios (clientes, inventarios, proveedores). De igual manera se incluyen aquellas partidas que son aplicadas a resultados y que no representan unas salida real de efectivo (depreciación).

Por su parte las cuentas de ***financiamiento*** comprenden los recursos obtenidos de los accionistas y el reembolso o pago de los beneficios derivados de su inversión, los préstamos recibidos y su liquidación.

Finalmente las partidas de ***inversión*** incluyen la actividad de otorgar y cobrar préstamos, la compra y venta de inmuebles, maquinaria y equipo y otros activos productivos distintos a los inventarios.

Estado de Cambio en la Situación Financiera de la empresa "X" de los años comprendidos de 19X6 a 19X7.

OPERACIÓN	
Utilidad del ejercicio	$28
Cargos virtuales	
Depreciación	18
Aumento reserva	14
Disminución de inventario	8
Disminución de proveedores	(12)
Disminución de impuestos por pagar	(4)
RECURSOS GENERADOS POR OPERACIÓN	**52**
FINANCIAMIENTO	
Disminución de préstamo bancario	(22)
Disminución de Capital Social	(30)
Pago de dividendos	(14)
RECURSOS UTILIZADOS PARA FINANCIAMIENTO	**(66)**
INVERSIÓN	
Aumento de maquinaria	(28)
Disminución préstamo	24
RECURSOS UTILIZADOS PARA LA INVERSIÓN	**(4)**
DISMINUCIÓN DE EFECTIVO	**(18)**

1.4.5. FLUJO DE EFECTIVO

Al definir el Estado de Resultados, observamos que lo importante en él es la utilidad o ganancia de la empresa, sin embargo esta ganancia no siempre existe en la empresa en forma de efectivo, y esto es debido principalmente a que existen partidas que aumentan los ingresos contables y que no representan una entrada de efectivo (ventas a crédito) y partidas que reducen la utilidad y que no representaron una salida de dinero (depreciación). Por esta razón es necesario realizar un Flujo de Efectivo para determinar si la empresa está generando el suficiente dinero líquido para hacer frente a sus obligaciones y compromisos.

Financieramente hablando, el valor de un activo (o de toda una empresa en su conjunto) se determina a través del flujo de efectivo que éste genera. El ingreso neto de la empresa (utilidad) es importante, pero el flujo de efectivo es aún más importante, porque los dividendos deben pagarse en efectivo y porque el efectivo es indispensable para comprar aquellos activos que se requieren para continuar las operaciones.

Evidentemente esta información no solo es útil a los administradores sino que también juega un papel muy importante para los inversionistas, ya que a partir de este se pueden percatar si el negocio va a generar los suficientes recursos para poder liquidar el préstamo con su respectiva prima por intereses o dividendos.

Así pues se podría concluir que el Flujo de Efectivo "es el efectivo real y neto que una empresa genera durante algún periodo determinado, en oposición al ingreso neto contable"[8], tal y como se muestra a continuación.

[8] J. Fred Weston y Eugene F. Bringham, Fundamentos de Administración Financiera, pag. 53

Empresa "X", S.A. de C.V.

FLUJO DE EFECTIVO DE 19aa
(1er. Semestre)

Concepto / Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Ventas Netas	$ 150.00	$ 130.00	$ 85.00	$ 90.00	$ 80.00	$ 115.00
Otros Ingresos	$ 12.00	$ 10.00	$ -	$ -	$ 5.00	$ 10.00
Total Ingresos	**$ 162.00**	**$ 140.00**	**$ 85.00**	**$ 90.00**	**$ 85.00**	**$ 125.00**
Compras	$ 90.00	$ 80.00	$ 60.00	$ 75.00	$ 74.00	$ 82.00
Gtos. de Operación	$ 20.00	$ 20.00	$ 20.00	$ 20.00	$ 20.00	$ 20.00
Comisiones s/vtas.	$ 9.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 4.00	$ 6.00	$ 8.00
Gtos. Financieros	$ 4.00	$ 4.00	$ 4.00	$ 3.00	$ 3.00	$ 3.00
Otros Egresos	$ 1.00	$ -	$ 0.50	$ -	$ 1.20	$ 0.80
Total Egresos	**$ 124.00**	**$ 109.00**	**$ 89.50**	**$ 102.00**	**$ 104.20**	**$ 113.80**
Flujo de Efectivo	**$ 38.00**	**$ 31.00**	**$ (4.50)**	**$ (12.00)**	**$ (19.20)**	**$ 11.20**
Saldo Inicial	$ 10.00	$ 48.00	$ 79.00	$ 74.50	$ 62.50	$ 43.30
Saldo Final	$ 48.00	$ 79.00	$ 74.50	$ 62.50	$ 43.30	$ 54.50

1.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

1.5.1. CONCEPTO

Los estados financieros informan acerca de la posición de una empresa en un punto en el tiempo y acerca de sus operaciones con relación a algún periodo anterior. Sin embargo, el poder que representan los estados financieros radica en el hecho de que pueden ser usados para predecir eventos del futuro y así estar preparados para enfrentarlos. Desde el punto de vista de un inversionista, "el análisis de estados financieros sirve únicamente para la predicción del futuro, mientras que desde el punto de vista de la administración, el análisis de estados financieros es útil como una forma para anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de los eventos."[9]

1.5.2. OBJETIVOS

El análisis de los Estados Financieros busca las relaciones existentes entre los diversos elementos financieros de un negocio para tomar decisiones más acertadas. Entre sus principales objetivos están:

[9] ibídem, pag. 65

1. Medir el impacto de factores externos e internos,
2. Medir el desarrollo de los ingresos,
3. Maximizar los recursos existentes,
4. Vigilar que se cumplan las políticas establecidas como cobranza de cartera, rotación de inventarios, etc.
5. Controlar los costos y gastos
6. Medir la rentabilidad de la inversión,
7. Medir la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, entre otras.

1.5.3. ETAPAS

Todo análisis financiero consta de dos etapas para su desarrollo: Cualitativo y Cuantitativo. Dentro de la etapa cualitativa se estudian y analizan factores como antecedentes, sector, mercado, suministro de materia prima, proceso de transformación, tecnología, recursos humanos y proyecciones,y perspectivas.

En la etapa cuantitativa, se analizan datos como ventas, utilidades, inversión, pasivos, etc. Es decir, se profundiza sobre las cifras arrojadas por la operación de la empresa. En esta etapa se pueden usar dos métodos para su evaluación: Estático y Dinámico.

1.5.4. MÉTODOS

a. ESTÁTICO

Dentro del método estático podemos encontrar el método de ***porcentajes integrales y de razones financieras***. El primero de ellos consiste en asignar un valor a cada una de las cifras de los estados financieros. El balance general se reduce a términos porcentuales dividiendo cualquier cifra entre el Activo total y en el Estado de Resultados se reducen a términos porcentuales dividiendo cualquier partida entre las ventas.

En segundo término podemos decir que el análisis por ***razones financieras*** es de uso muy generalizado entre los tenedores de acciones, acreedores y administradores de finanzas, ya que les permiten hacer una evaluación relativa de la situación financiera de la empresa. Los estados básicos para el cálculo de las razones financieras son el de Resultados y el Balance General del periodo o periodos que se consideren.

Las razones, índices o cocientes financieros pueden dividirse en cinco grupos básicos: liquidez, operación o actividad, apalancamiento, rentabilidad y valor de mercado.

Razones de Liquidez

"Estas son las razones que muestran la relación existente entre el efectivo de una empresa y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes"[10]. Las razones más usada en este grupo son:

- $Razón\ de\ Circulante = \dfrac{Activo\ Circulante}{Pasivo\ Circulante}$

- $Prueba\ del\ Acido = \dfrac{Activo\ Circulante - Inventarios}{Pasivo\ Circulante}$

Razones de Actividad

"Estas razones miden la efectividad de una empresa en la administración de sus activos"[11].Entre las principales razones están las siguientes.

- $Rotación\ de\ Inventarios = \dfrac{Costo\ de\ Ventas}{Promedio\ de\ Inventarios}$

- $Rotación\ de\ Cuentas\ por\ Cobrar = \dfrac{Ventas\ a\ Crédito}{Promedio\ de\ Clientes}$

[10] J. Fred Weston y Eugene F. Bringham, Fundamentos de Administración Financiera, pag. 66
[11] Ibídem, pag. 68

- $Rotación\ de\ Cuentas\ por\ Pagar = \dfrac{Compras\ a\ Cré\ dito}{Promedio\ de\ Proveedores}$

Razones de Apalancamiento

"Estas razones indican el monto de dinero de terceros que se usa para generar utilidades"[12]. Entre las principales razones encontramos:

- $Apalancamiento\ sobre\ Inversión = \dfrac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$

- $Apalancamiento\ sobre\ Capital = \dfrac{Pasivo\ Total}{Capital\ Contable}$

Razones Rentabilidad

La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones que se han examinado hasta este momento proporcionan alguna información acerca de la forma en que la empresa está operando, pero las razones de rentabilidad "muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación"[13]. Las principales razones usadas son:

- $Margen\ de\ Ventas = \dfrac{Utilidades\ Netas}{Ventas\ Netas}$

[12] Lawrence Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, pag. 199
[13] J. Fred Weston y Eugene F. Bringham, Fundamentos de Administración Financiera, pag 77

- $Retorno\ sobre\ Inversión = \dfrac{Utilidades\ Netas}{Activos\ Totales}$

- $Retorno\ sobre\ Capital = \dfrac{Utilidades\ Netas}{Capital\ Contable}$

Razones de valor de Mercado

Estas razones relacionan el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y con su valor en libros por acción. Estas razones proporcionan a la administración un indicio de lo que los inversionistas piensan del desempeño anterior de la empresa y de sus prospectos futuros. Si las demás razones son buenas es evidente que la razón de valor de mercado será alta y el precio de las acciones probablemente llegará a ser tal alto como pudiera esperarse.

- $Múltiplo\ de\ UPA = \dfrac{Precio\ de\ Mercado}{Utilidad\ por\ Acción}$

- $Múltiplo\ de\ Valor\ en\ Libros = \dfrac{Precio\ de\ Mercado}{Valor\ en\ Libros\ por\ Acción}$

B. DINÁMICO

En este método podemos encontrar varias formas de hacer análisis cuantitativo de los estados financieros. Entre las principales maneras están los aumentos y disminuciones, las tendencias y los Estados de Cambio en la Situación Financiera.

La metodología de los ***Aumentos y Disminuciones*** consiste en la comparación de estados financieros del mismo género pero de periodos consecutivos. Se obtienen variaciones en cantidad (valor absoluto) y en porcentaje (valor relativo), en términos nominales (sin inflación) y en términos reales (con inflación).

Por otro lado, la forma de ***Tendencias***, nos permite comparar cifras de 2 o más ejercicios con el propósito de obtener un razonamiento adecuado respecto al desarrollo de la empresa y sus perspectivas. Se dice que conociendo lo que fue y lo que es podremos determinar de alguna manera lo que será.

Finalmente tenemos el método del ***Estado de Cambios en la Situación Financiera***, el cual como ya vimos anteriormente consiste en identificar las partidas que modifican la situación financiera, para conocer de este modo los orígenes y aplicaciones de los recursos.

2. PLANEACIÓN FINANCIERA

2.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Antes de empezar a definir lo que realiza la *Planeación Financiera*, considero pertinente referirme a los significados de Planeación y de Finanzas por separado, para de este modo llegar a una explicación más completa de esta actividad.

Planear significa ver a futuro, prever, anticiparse a los cursos de acción a seguir. Es decir, tratar de anticiparse a los hechos en base a la información con la que se cuenta ahora. La planeación nos sirve para poder enfrentar de mejor manera los sucesos que se avecinan para que en su momento no nos veamos sorprendidos. Una buena planeación resuelve muchísimos de los problemas a los que nos enfrentaríamos sin ella.

Por otra parte, recordando la definición de finanzas mencionada en el primer capítulo <<la actividad que tiene por objeto la *maximización* de los recursos de la empresa>>, podemos considerar a la Planeación Financiera como "la actividad de prever y administrar los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la

empresa, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad de la empresa".[1]

De igual forma podemos decir, que la Planeación Financiera es un conjunto de reglas concebido para ayudar a la gerencia a elevar al máximo el valor de la aportación de los accionistas, entendiéndose *valor* como la cotización actual de las corrientes de efectivo futuras esperadas de la empresa, descontadas a una tasa que refleje la incertidumbre inherente a las corrientes de efectivo proyectadas.

Como podemos observar la planeación ocupa un papel muy importante en nuestra actividad como administradores. Si no fuese por la Planeación, habría infinidad de empresas que estarían en constante fracaso. En efecto, buena parte de los problemas financieros y en especial aquellos que afectan a los negocios pequeños, suelen surgir por una falta de planeación. Evidentemente, gran número de quiebras podrían evitarse mediante una planeación adecuada.

Ahora, probablemente la razón más importante para planear es que obliga a las personas encargadas de la administración, no importando que nivel ocupen, a pensar en el futuro. Esto supone que el futuro puede ser un firme reflejo de lo acontecido en el pasado, aunque en muchas ocasiones sea más bien un patrón a seguir en cuanto a las tendencias o rumbo de la empresa.

[1] C.P. Luis Haime Levi, Planeación Financiera en la Empresa Moderna, pag. 23,24

Puesto que planeamos, tenemos alternativas, y podemos elegir una que nos permita obtener nuestros fondos bajo las condiciones más favorables. Evidentemente que los planes en su mayoría de veces son inexactos y esto debido principalmente a que se manejan cifras estimadas. Sin embargo hay que considerar dos cosas fundamentalmente: 1)Casi todas las decisiones de los negocios involucran un elemento de pronóstico, es decir, incertidumbre; además 2) debemos tener presente que los planes no deben considerarse como directrices estáticas que hay que seguir ciegamente, es decir, éstos están sujetos a modificaciones de acuerdo a como se vaya presentando el presente. Con esto se quiere decir que los planes son completamente flexibles, y esta flexibilidad dependerá en gran medida del grado de incertidumbre que tengamos del futuro.

Con respecto a lo anterior se puede asegurar que los errores y los problemas que se derivan de no efectuar planes, probablemente serán mayores a aquellos que surjan de las inexactitudes necesarias al desarrollarlos. Por eso, es recomendable que al elaborar un presupuesto se establezcan normas de control razonable. Esto quiere decir, que se debe de estar seguro de que los objetivos son a la vez practicables y lo bastante estimulantes para que cada departamento dé de sí lo más que pueda.

2.2. CONCEPTO DE PRESUPUESTOS

Un presupuesto no es otra cosa más que un plan hecho por escrito, expresado en términos de unidades, dinero o ambos [2]. Se trata de un modelo que refleja el efecto de diversos niveles de actitud sobre los costos, ingresos y flujos de efectivo.

Referente a lo anterior, se entendería entonces que un Plan Presupuestal es el "proceso de planeación, control, información y utilización del presupuesto, y a los procedimientos relativos"[3]. En términos más específicos, el plan presupuestal es una serie de cifras, las cuales servirán de apoyo para trabajar durante el siguiente periodo de operación. A veces es un ejemplar sumamente formal elaborado por los altos niveles administrativos que contiene, expresados cuantitativamente, los objetivos, políticas y planes, para el conjunto de la empresa y para cada subdivisión de la misma.[4]

Generalmente, el presupuesto de operación de toda la empresa, lo elaboran el comité de presupuestos y lo coordina el director de finanzas. Dicho comité solicita de los departamentos correspondientes la información necesaria acerca de los ingresos y gastos que se prevén. Es muy importante que exista colaboración de todas las áreas de una empresa, y que la información proporcionada sea la más apegada a la realidad.

---

[2] Robert W. Johnson, Administración Financiera, pag. 237
[3] Steve E. Bolten, Administración Financiera, pag. 99, Ref. Glenn A. Welch, Budgeting: Profit Planning and Control.
[4] Ibídem

2.3. CLASES DE PRESUPUESTOS

Existen diferentes tipos de presupuestos dentro de una empresa, éstos tratan de abarcar cada área de la organización de la mejor manera. En seguida se mencionarán los principales presupuestos para que más adelante se puedan estudiar en forma separada. Los presupuestos primarios de operación se refieren a los ingresos y gastos que provienen de las operaciones. Entre los más importantes se puede señalar el presupuesto de ventas y otros que se refieren a gastos como son el de producción, el de gastos de distribución, el de gastos administrativos, el de investigación y desarrollo y otros más en los que se detallan los gastos de los diferentes departamentos. El presupuesto de *Operación* proviene de la combinación de los presupuestos de ventas y de gastos.

Por otra parte, tenemos el presupuesto de *Efectivo* que coordina todas las entradas y salidas de caja. Es importante que se lleven estos presupuestos de manera separada, ya que así se podrán afrontar una escasez de fondos en los periodos en que los ingresos disminuyen, y puedan invertir temporalmente su excedente de efectivo en los periodos de pocos gastos.

También tenemos los presupuestos de *Capital*, los cuales se caracterizan por controlar la adquisición de activos de capital, es decir, aquellos cuya vida excede a un año, como podrían ser la maquinaria, equipo de oficina y transporte.

Finalmente tenemos los presupuestos de *Contingencia*. Estos se caracterizan por ser planes de reserva para corregir los errores de juicio que se producen inevitablemente. Es decir, sirve para hacer frente a todo tipo de imponderables.

2.3.1. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

Presupuesto de Ventas

Este tipo de estimado pretende conocer las unidades que serán vendidas y el ingreso que se obtendrá en cada subdivisión y en cada subperiodo, sobre todo si la influencia de la temporada es muy pronunciada. Regularmente las empresas realizan dos tipos de presupuestos de venta, uno que es a corto plazo (no más de un año) y el otro a largo plazo. Ambos son necesarios ya que de estos dependen otro tipo de presupuestos. Por ejemplo los de producción dependen más directamente de los pronósticos a corto plazo y de la demanda del producto; mientras que el presupuesto de capital se apoyará más en el de largo plazo (por contemplar la introducción de nuevos productos, por ejemplo). De igual manera el presupuesto de ventas es usado para calcular y establecer las comisiones mensuales de los vendedores, por lo que debe ser lo suficientemente preciso para lograr motivarlos sin frustrarlos. A continuación se presenta un presupuesto de ventas típico.

Producto	Unidades ($ 50 c/uno)	Ingreso
Primer trimestre	180,000	$ 900,000
Segundo trimestre	250,000	$ 12'500,000
Tercer trimestre	230,000	$ 11'500,000
Cuarto trimestre	280,000	$ 14'000,000
Total del producto	**940,000**	**$ 38'900,000**

Como se puede observar es sencillo realizar los presupuestos de venta, sin embargo el problema se presenta al elaborar los pronósticos de las ventas. Para ello existen varios métodos para pronosticarlos de la manera más acertada. Entre ellos están el *Intuitivo* que consiste en pronosticar las cantidades basándose en la intuición o presentimiento y no tanto en los hechos. Este método es aceptable cuando la persona consta con la suficiente experiencia para apegarse a la realidad. Otro método es de simple *Extrapolación*. Este usa las cantidades históricas y les aplica un porcentaje constante de incremento en la venta de unidades. Finalmente también se cuenta con el *diagrama de dispersión*, en la cual se emplea alguna variable como la condicionante para las ventas. Obviamente la variable con la cual se relacionan las ventas deberá influir en la demanda del producto.

Cabe mencionar que aunque el <<Diagrama de Dispersión>> es más exacto y confiable que el de extrapolación, es menester tomar algunas precauciones ya que una estimación inexacta del asesor económico, un cambio en la relación típica que prevalecía antes o una

relación no representativa podrá dar lugar a un pronóstico de ventas completamente fuera de la realidad.

Basado en el Diagrama de Dispersión, se crearon dos métodos, los cuales son: <<Diagrama de series múltiples>> y el <<Análisis lineal de regresión múltiple>>. El primero consiste en una gráfica de ventas anteriores y de otras variables en el tiempo. Se sugiere siempre tomar en cuenta todos o al menos los más representativos de los factores que puedan influir en la demanda del producto. Es necesario consultar asesores económicos y a otras fuentes en las que se tenga confianza por la exactitud de sus pronósticos anteriores respecto a cada una de esas variables, para que sean incorporadas al pronóstico de las ventas.

El segundo método hace corresponder con más exactitud a la línea con los puntos, lo cual otorga una medición más precisa de la relación entre la variable y el pronóstico de las ventas.

Un cuarto método de pronóstico es el de observar la tendencia, de carácter mecánico. Ésta es una simple tendencia estadística que relaciona la demanda del producto con la progresión del tiempo marcando los aumentos y las disminuciones de las ventas.

Finalmente haré mención sobre un quinto método, el cual recibe el nombre de <<Participación en el Mercado>>, y es empleado principalmente en las empresas cuyos productos son homogéneos y el número de empresas que participan es relativamente pequeño, como

ocurre en la industria automotriz. Lo anterior requiere de una medición muy exacta del tamaño que se espera del mercado, elaborada por el asesor económico, y una buena estrategia del área de mercadotecnia.

Sin lugar a dudas existen más métodos y técnicas para poder pronosticar las ventas, de hecho pueden hacerse combinaciones de los anteriores para obtener alguno más confiable. La elección del pronóstico depende mucho del tipo de empresa y del grado de exactitud que se quiera tener de ellos. Sin embargo, tomando en cuenta la necesidad de elegir bien sin tanto estudio previo, se aconseja considerar lo siguiente.

- Carácter cíclico del producto;
- Efecto de la competencia, tanto nacional como extranjera;
- Situación económica del país, tendencia de crecimiento o recesión;
- Descuentos y artículos devueltos;
- Cambio en los gustos del consumidor, entre otros.

Cabe hacer mención que cada uno de estos métodos pude ser usado para realizar los pronósticos de otras partidas en el proceso de presupuestación, y que habrá que tenerlos presentes para una futura referencia.

Presupuesto de Producción

Los presupuestos de producción se refieren a todas las fases de producción y distribución del producto o servicio. Al elaborarse se tiene que tomar el cuenta el presupuesto de ventas, para que de este modo se pueda conocer cuánto es lo que se debe de producir para satisfacer la demanda en el siguiente periodo de planeación. Una buena planeación de producción permite una mayor optimización de los recursos (maquinaria, espacio y personal), lo cual traerá consigo una disminución en los costos y en los errores.

Obviamente, este presupuesto no trabaja de manera independiente, es decir, se elabora de manera conjunta con el de Compras, que especifica los materiales necesarios para la producción; con el de Recursos Humanos (Contratación de personal) para contar con la gente suficiente para alcanzar el volumen estimado; con el de Mantenimiento, que especifica los costos de ese renglón y con el de Gastos Generales, que distribuye los que corresponden a los diversos departamentos, tomado esencialmente los costos fijos comunes y dividiéndolos entre dichos departamentos.

Una vez que se tiene la coordinación de todos los presupuestos anteriores, se podrá obtener el Costo de Artículos por Vender, es decir, el costo esperado de las unidades que se espera producir y vender durante el siguiente periodo de planeación. Evidentemente, que mientras más bajo se logra mantener el costo de los artículos a vender,

mayores utilidades se podrán alcanzar. A continuación se presenta un presupuesto típico del costo de artículos vendidos para el año que termina.

Inventario al comenzar el periodo		$ 2'350,000.00
Costo de producción durante el periodo		
Materias primas	$ 15'000,000.00	
Compras	$ 2'300,000.00	
Mano de Obra Directa	$ 4'000,000.00	
Gastos Generales de Fab.	$ 3'200,000.00	$ 24'500,000.00
Inventario al Finalizar el periodo		$ 26'850,000.00
Menos Inventario disponible al finalizar el periodo (Inv Final)		
Materias Primas	$ 1'200,000.00	
Producción en proceso	$ 500,000.00	
Artículos terminados	$ 3'300,000.00	$ 5'000,000.00
Costo de artículos vendidos		$ 21'850,000.00

Otros presupuestos de Gastos

En este tipo de presupuestos se pueden incluir aquellos que sean utilizados para otras actividades de la empresa, como la distribución y promoción de un producto. Aquí también podríamos incluir los presupuestos de Investigación y Desarrollo, así como uno Administrativo que se refiere al personal de la empresa. Como

conclusión se podría afirmar que cada área o departamento pueden tener su propio presupuesto, evidentemente que en muchos de los casos únicamente serviría como un control financiero.

2.3.2. PRESUPUESTOS DE EFECTIVO

Este presupuesto es usado principalmente para controlar los gastos de la empresa. Este programa relaciona las entradas de efectivo con las salidas, erogaciones o gastos realizados también en efectivo, en el periodo de planeación en cuestión. Este presupuesto se diferencia de los demás, ya que toma en cuenta las partidas reales y no las estimadas o devengadas como en los otros. Es decir, las entradas y salidas de efectivo son reales y no como en el de Ventas en el que se estiman cantidad vendidas y no se considera si son o no pagadas al contado. Por lo tanto, en este tipo de presupuesto no se encontrará ningún concepto devengado.

Es muy importante realizar este presupuesto ya que éste coordina las fechas en que la empresa necesitará dinero en efectivo para hacer frente a sus obligaciones, considerando también las fechas en las que habrá escasez de efectivo, donde se tendría que recurrir a un tipo de financiamiento. De igual forma puede señalar aquellas fechas en la que existirá un excedente de efectivo temporal, el cual podrá ser invertido en valores a corto plazo obteniendo así una utilidad adicional.

Este presupuesto también permite a la empresa planear con anticipación para tener suficiente efectivo a la mano y aprovechar los descuentos en sus cuentas por pagar, pagar sus obligaciones a su vencimiento, formular sus políticas de dividendos, programar el financiamiento de sus aumentos de capital y unificar el programa de producción durante el año para nivelar las costosas fluctuaciones de temporada.

Elaboración del presupuesto de efectivo

Lo primero que debe considerarse en la elaboración de cualquier tipo de presupuesto y en especial el de efectivo, es la selección del periodo de tiempo que vaya a cubrir el presupuesto y los subperiodos en que se dividirá. Normalmente los periodos son muy cortos ya que se pretende atender a las necesidades inmediatas, siendo los subperiodos de una semana o mensuales.

Semana	**1**	**2**	**3**
Entradas de caja			
a			
b			
c			
Suma de entradas			
Salidas de caja			
a			
b			
c			
Suma de las salidas			
Faltante o excedente de efectivo neto			

Otro detalle muy importante en la elaboración de estos presupuestos es determinar que partidas serán contempladas para las entradas y salidas, cuidando de no repetirlas y de incluir aquéllas que no se materializarán (amortizaciones, depreciaciones).

Como ya se había mencionado con anterioridad, este presupuesto está íntimamente ligado con los demás presupuestos, ya que tanto las entradas como las salidas provienen de otros. Tal es el caso de los orígenes de efectivo que provienen de las ventas realizadas al contado; así como las aplicaciones que pueden ser por

pago de nóminas, pago de materiales, gastos indirectos, mantenimiento, etc.

De igual forma deben considerarse los gastos y productos financieros, cuidando incluir solamente aquellos que sean producto de las operaciones mismas del negocio. Entre estas partidas podemos encontrar los préstamos que se obtengan del banco y algunas otras instituciones financieras, venta de bonos a inversionistas, los intereses y dividendos obtenidos de las inversiones y la venta de acciones. Hablando de los egresos o aplicaciones podemos mencionar el pago de los préstamos antes citados, la redención de los bonos de la empresa, pago de intereses y dividendos a los tenedores de sus valores y la recompra de acciones (representa una disminución del capital).

También es necesarios que el encargado de elaborar estos presupuestos, considere las políticas y estadísticas de compra y venta de la empresa, para que de este modo se pueda determinar qué parte de las ventas realizadas pueden considerarse como ingreso de efectivo y qué compras como una salida. En estas políticas y estadísticas están contenidos los descuentos por pronto pago, el porcentaje total de las ventas que son devueltas, el porcentaje de ventas que presentan problemas para su cobro, el periodo de crédito de las ventas por este concepto, etc. Es decir, hay que tomar en cuenta todos estos factores imponderables para estructurar de la manera más real el presupuesto de efectivo.

En virtud de lo anterior, se han desarrollado dos enfoques básicos para la elaboración de los pronósticos de ventas. El enfoque interno que representa el estimado dentro del propio departamento de ventas para el siguiente periodo, y el enfoque externo que contempla el análisis de los factores económicos del país, que impactarán evidentemente el volumen demandado de nuestro producto o servicio.

Ahora, puesto que es muy probable que las estimaciones internas y externas no coincidan, es recomendable elaborar un presupuesto de ventas que refleje un equilibrio entre ambas estimaciones. Esto se puede lograr mediante la experiencia y en atención a la exactitud de estos métodos en el pasado.

Una vez que ya se tienen elaborados los presupuestos de ingresos por ventas, de egresos de operación, y de los ingresos y egresos financieros, ya contamos con todos los elementos indispensables para elaborar un buen y confiable presupuesto de efectivo, que no es otra cosa más que un flujo de efectivo proyectado.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE LOS 4 PRIMEROS MESES

Mes	1	2	3	4
Ventas al contado	$ 250,000	$ 190,000	$ 235,000	$ 190,000
Cobro de cuentas	$ -	$ 880,000	$ 830,000	$ 1,250,000
Ingresos de Operación	**$ 250,000**	**$ 1,070,000**	**$ 1,065,000**	**$ 1,440,000**
Intereses Cobrados	$ 40,000	$ -	$ -	$ -
Dividendos cobrados	$ -	$ 80,000	$ -	$ -
Venta de acciones	$ -	$ -	$ -	$ 800,000
Ingreso Financiero	**$ 40,000**	**$ 80,000**	**$ -**	**$ 800,000**
TOTAL DE INGRESOS	**$ 290,000**	**$ 1,150,000**	**$ 1,065,000**	**$ 2,240,000**
Compras	$ 50,000	$ 45,000	$ 55,000	$ 48,000
Mano de Obra Directa	$ 226,000	$ 204,000	$ 254,000	$ 225,000
Gtos. Grales. Fabrica	$ 300,000	$ 265,000	$ 365,000	$ 320,000
Administrativos	$ 100,000	$ 100,000	$ 100,000	$ 100,000
Distribución y Publicidad	$ -	$ 50,000	$ 50,000	$ 50,000
Materias Primas	$ -	$ 300,000	$ 240,000	$ 330,000
Gastos de Operación	**$ 676,000**	**$ 964,000**	**$ 1,064,000**	**$ 1,073,000**
Intereses pagados	$ 20,000	$ -	$ -	$ -
Dividendos pagados	$ 50,000	$ -	$ -	$ -
Pago de pasivos	$ -	$ -	$ -	$ 1,000,000
Egresos financieros	**$ 70,000**	**$ -**	**$ -**	**$ 1,000,000**
TOTAL DE EGRESOS	**$ 746,000**	**$ 964,000**	**$ 1,064,000**	**$ 2,073,000**
EXCEDENTE O FALTANTE NETO DE EFECTIVO	**$ (456,000)**	**$ 186,000**	**$ 1,000**	**$ 167,000**

Como se puede observar en el este ejemplo, la empresa necesita de un financiamiento en el primer mes, ya que no cuenta con los suficientes recursos para hacer frente a sus necesidades de efectivo a corto plazo. Este déficit se debe principalmente a que no tiene cobro de cuentas (originada de ventas a crédito realizadas con anterioridad), y por lo tanto su total de ingresos por operación se ve sensiblemente reducido. Este financiamiento temporal podrá ser cubierto en los siguientes meses, (principalmente en el segundo y cuarto mes), ya que cuenta con el superávit necesario para enfrentarlo.

Así pues, este presupuesto permite al ejecutivo de finanzas poner en la debida perspectiva la demora en el cobro de las cuentas, programar los dividendos, disponer la venta de valores de la empresa, pagar oportunamente los bonos a cuenta de préstamos y maquinaria, y coordinar en general los ingresos y los gastos.

2.3.3. PRESUPUESTOS DE CAPITAL

Estos presupuestos son aquellos planes que se realizan para llevar a cabo los proyectos de capital, que son los que tienen una duración mayor de un año, como pueden ser las inversiones en planta y maquinaria.

La meta principal de este pronóstico es recopilar las alternativas de proyectos de inversión potencialmente rentables en términos de los objetivos de la empresa. Estos proyectos incluyen los programas de ejecución para determinar las fechas y la inversión que se requiera. Todo esto se coordina con los presupuestos de efectivo y de operación, de manera que el proyecto quede sincronizado con el resto de las operaciones. Por ejemplo, el presupuesto de venta se coordina con el de capital para determinar qué áreas de la producción requieren mayor capacidad, y los presupuestos de operación se coordinan para ver si vale la pena ampliar dicha área desde el punto de vista rentable. El análisis del presupuesto de capital se lleva a cabo para determinar en que grado un proyecto de expansión en algún área se encuentra entre los más atractivos para el objetivo y misión del negocio.

Para llevar a cabo el análisis de los proyectos de expansión que se presentan en una empresa, se utilizan varios criterios de decisión, los cuales ayudan en gran medida a conocer cuál de ellos es el más rentable y atractivo para el negocio. Entre los métodos de evaluación más usados podemos encontrar "El Periodo de Recuperación", "El Valor Actual Neto" y "La Tasa Interna de Retorno".

Periodo de Recuperación

Este método consiste en conocer el tiempo que tardará o requerirá el proyecto para recuperar en su totalidad la inversión realizada. Es decir, se van sumando los flujos de efectivo de cada periodo y se determina en qué momento se terminó de completar la inversión hecha.

Inversión realizada: $42,000.00

AÑOS	FLUJOS GENERADOS	RECUPERACIÓN
1	$ 14,000.00	$ 14,000.00
2	$ 14,000.00	$ 28,000.00
3	$ 14,000.00	$ 42,000.00
4	$ 14,000.00	
5	$ 14,000.00	

Como se puede observar el periodo de recuperación de esta inversión fue de 3 años.

Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto es el que reflejan los flujos de efectivo (entradas) futuros esperados menos el flujo de salida de efectivo. Es decir, se define cuál es el valor al día de hoy de lo que ganaría en un futuro una vez descontada la inversión inicial.

$$VAN = -X0 + \frac{X1}{(1+k)} + \frac{X2}{(1+k)^2} + \frac{X3}{(1+k)^3} + \ldots + \frac{Xn}{(1+k)^n}$$ siendo,

X0= La inversión inicial

X1...Xn= Los Flujos Anuales

k= La Tasa de descuento

Inversión Inicial	$ 18,000.00
Año 1	$ 5,600.00
Año 2	$ 5,600.00
Año 3	$ 5,600.00
Año 4	$ 5,600.00
Año 5	$ 5,600.00

VAN= -$ 18,000 + $ 20,186.70 = $ 2,186.70

Tasa Interna de Retorno (TIR o IRR)

Esta es la tasa de descuento que iguala a Valor Presente los flujos de entrada con los flujos de salida de efectivo. Es decir, hace que su Valor Actual Neto sea igual a cero.

$$X0 = \frac{X1}{(1+r)} + \frac{X2}{(1+r)^2} + \frac{X3}{(1+r)^3} + \ldots + \frac{Xn}{(1+r)^n}$$ siendo,

X0= Inversión Inicial

Xn= Flujos Anuales

n= Periodo

r= Tasa Interna de Retorno (TIR)

Una vez calculada esta tasa se compara con la Tasa Mínima Requerida (TMR) por los inversionistas y entonces se decide si el proyecto conviene o no.

Si la TIR es mayor o igual a la TMR, entonces se acepta el proyecto,
Si la TIR es menor a la TMR, entonces se rechaza el proyecto.

Una vez visto lo anterior, cabe mencionar que en un presupuesto de Capital y en especial el que es realizado en las micro y pequeñas empresas, el aspecto que toma mayor relevancia en su estudio y dedicación es el que refleja el flujo de efectivo. Lo anterior es debido a que este tipo de organizaciones difícilmente pueden financiarse para cumplir sus necesidades de egresos, quedando así supeditados a la

propia generación de efectivo en la operación del negocio. Así pues es necesario que estos presupuestos además de reflejar buenos rendimientos bajo los criterios anteriores, también generen el suficiente efectivo para poder hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Presupuesto de Capital Típico para el año que termina en 1997

Proyecto	Fecha estimada de iniciación	Fecha estimada de terminación	Costo estimado	Desembolsos requeridos en 1997	Desembolsos requeridos en 1998
Maquinaria	Dic 1997	Feb 1998	$ 1´500,000	$ 1´500,000	$ ----------
Planta	Nov 1997	Oct 1998	$ 8´000,000	$ 5´000,000	$ 3´000,000

2.4. ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA

Como ya hemos visto, los presupuestos son los instrumentos que utilizan los ejecutivos de finanzas para tomar decisiones. Pero acompañados a ellos es necesario que también se presente un estado de resultados y un balance general pro forma que se formulan con base en las proyecciones de los presupuestos de ventas y de operación. Los estados pro-forma representan lo que sería esos estados financieros al finalizar el periodo de planeación si todas las estimaciones del presupuesto se cumplieran exactamente. Estos estados tiene contenidos de una u otra forma todos los ingresos y egresos de los presupuestos anteriores, es decir, son un resumen de las estimaciones hechas por cada área.

Balance General Proyectado

Estos balances son una comparación de los balances históricos con los balances generales futuros. En tanto que el proceso presupuestal generalmente culmina con la elaboración de un balance general pro-forma o estimado con base en el presupuesto de efectivo, un balance general estimado podrá prepararse mediante un método abreviado. Se podrán determinar los saldos presupuestados para cuentas por cobrar y para inventarios, estableciendo una relación de estas partidas con las ventas proyectadas, ayudándose de las rotaciones de cuentas por cobrar y de inventarios que generalmente se tienen. Por otro lado, los activos también aumentarán sus cuentas en el orden de las nuevas adquisiciones o inversiones, incrementándose la depreciación acumulada por el cargo periódico a resultados. A medida que cambian las vetas y las compras, también cambiarán las cuentas por cobrar. Los saldos de utilidades retenidas y del pasivo por impuesto sobre la renta dependen de las utilidades estimadas. De esta forma podremos determinar con bastante precisión el comportamiento de las cuentas de un balance, sin la necesidad de elaborar primero cada uno de los presupuestos antes vistos.

2.5. PRESUPUESTOS DE CONTINGENCIA

Debido a que nadie puede predecir el futuro con precisión, es necesario que se reconozca la elaboración de un presupuesto que pueda cubrir cualquier eventualidad. Esto nos permite desviarnos lo

menos posible de todas nuestras estimaciones y por lo tanto vernos en menor medida afectados por cursos de acción contrarios a lo supuesto. El clima comercial y/o el medio pueden cambiar de manera impredecible las condiciones en base a las cuales se realizaron los presupuestos, pero con un presupuesto de contingencia estamos preparados para enfrentar cualquier tipo de imponderable. La empresa que reacciona con rapidez y en la forma más organizada y efectiva, por lo general obtiene buenos resultados.

La presupuestación de contingencia consiste en "formular planes, presupuestos y programas opcionales a los cuales pueda acudir la empresa en el caso de que las estimaciones originales se aparten de la realidad".[5] Como ya se sabe los presupuestos originan errores, y por lo tanto es necesario contar con un refugio planeado para evitar más complicaciones. Estos presupuestos intentan subsanar los obstáculos presentados por un cambio en las condiciones y ayudan a aclarar el panorama después de la presentación de ciertos problemas.

Esta presupuestación debe de aplicarse a todos los presupuestos, incluyendo el de ventas, el de operación e incluso el de capital. Se puede presentar de distintas formas, sin embargo el más sencillo es el de tres columnas, el cual, se realiza en base a los probables ambientes comerciales y de operación, y sus estimados pesimistas y optimistas de éstos.

[5] Steve E. Bolten, Administración Financiera, pag. 118

Finalmente, un presupuesto de contingencia también indica con exactitud cuánto se debe aumentar o disminuir en cada área si las ventas resultan ser mayores o menores a lo previsto. Esto nos ayuda a no estar buscando el equilibrio de nuevo, ya que los planes se han preparado de antemano para resolverlo.

3. EMPRESAS MICRO Y PEQUEÑAS EN MÉXICO

3.1. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN

Una empresa puede ser definida como una "entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos y/o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia".[1]

De igual manera se puede definir empresa como "una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la propia empresa y de la sociedad".[2] Es decir, es un conjunto de factores que se conjugan para lograr un objetivo útil desde el punto de vista social, siendo estos factores:

Capital.- recursos y bienes que se destinan a la producción, incluyéndose tanto el dinero aportado por lo inversionistas, como el equipo, los materiales, edificios, etc.

Trabajo.- es el esfuerzo humano necesario para lograr dicha producción, sin incluir aquel que se dedique la acción administradora.

[1] Rodríguez Leonardo, Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, pag. 8
[2] Guzmán Valdivia, Isaac, Humanismo Trascendental y Desarrollo , pag. 5

Organización.- es el esfuerzo de coordinar y dirigir los factores anteriores para conseguir el objetivo deseado.

A pesar de que las definiciones mencionadas anteriormente son correctas, éstas no diferencian las micro y pequeñas empresas de las grandes corporaciones, por lo tanto es necesario tomar algunos parámetros que sirvan de punto de referencia para la clasificación de ellas. Así pues y utilizando el número de empleados e importe de ventas anuales, NAFINSA las clasifica como sigue.

Micro: Los establecimientos que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales sea de hasta $900,000;

Pequeña: Los establecimientos que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta $9 millones:

Mediana: Los establecimientos que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta $20 millones; y

Grande: Los establecimientos que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea superior a los $20 millones.

En principio pudiéramos pensar en que la clasificación cuantitativa sería suficiente, sin embargo no en todos los casos son determinantes estos criterios para clasificar las empresas, ya que en ocasiones los criterios arrojan resultados confusos.

En virtud de los anterior, se piensa que en el caso de México, es mejor establecer estándares de carácter cualitativo y no tanto cuantitativo. Así pues se estima que una empresa será considerada como pequeña, si cumple al menos dos de los siguientes cuatro requisitos:

1. Administración independiente. (Usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
2. El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
3. El área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local.
4. La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro.

Sin lugar a dudas las definiciones anteriores nos dan una idea de lo que son las empresas y en especial las micro y pequeñas empresas, sin embargo dentro de las estas empresas podemos clasificar de manera separada las empresas ***familiares*** debido a las características comunes que poseen.

Se entiende por empresa familiar, aquélla que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. Esta influencia puede ser debido al control que se ejerce por la participación en el capital o por simple vínculo consanguíneo o filial.

De igual forma podemos definir la empresa familiar como "aquella empresa de negocios, en la cual la propiedad de los medios

instrumentales y/o la dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación de familia"[3]

Se utiliza el término <<operativamente>> en vez de <<mayoritariamente>>, ya que la simple mayoría o falta de ella, no determina necesariamente que la influencia de un grupo familiar sea suficiente para que una empresa presente las características típicas de la familiar.

La empresas familiar como tal, debe de cumplir con su función económico-social que le corresponde, teniendo que hacer compatibles los objetivos organizacionales con los de los dirigentes para que pueda lograr un avance armonioso.

Ventajas

1. Compromiso
2. Conocimiento
3. Flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero
4. Planeación a Largo Plazo
5. Cultura estable
6. Rapidez en la toma de decisiones
7. Confiabilidad y orgullo

[3] de Arquer Armangué, Joaquín, La empresa familiar, pag. 35.

Desventajas

1. Rigidez
2. Desafíos comerciales
3. Sucesión
4. Conflictos emocionales
5. Sistemas familiares y sistemas empresariales
6. Liderazgo y legitimidad
7. Confusión de flujos de negocio

3.2. CARACTERÍSTICAS

Las características que muestran este tipo de empresas generalmente coinciden sin importar la clasificación de ellas. Entre los principales puntos destacables en las empresas de este tipo podemos mencionar los siguientes.

1. Poco Capital para generar empleos ya que son más tendientes a la Mano de Obra de economías subdesarrolladas.

2. La inversión que se requiere responde con mayor rapidez en el aumento de la producción.

3. No cuentan con una organización formal.

4. No tienen grandes inversiones en activos fijos, salvo que su actividad esté directamente relacionada con éste.

5. Para que se expandan las Micro y pequeñas Empresas se requiere menos inversión del gobierno para alcanzar las infraestructura demandada. Es decir, el gobierno como proveedor de servicios públicos no tiene que realizar grandes inversiones en carreteras, servicios de iluminación, drenaje, agua, etc. ya que normalmente el establecimientos de estas organizaciones ya cuenta con los servicios indispensables.

6. Los proyectos de inversión son más cortos en su madurez que como suele ser en las grandes empresas.

7. La tecnología es obsoleta y el personal comúnmente cuenta con muy poca preparación. Esto es debido principalmente por la falta de importancia que se da a esta función, o por la falta de conocimientos de prácticas administrativas modernas.

8. Cada persona realiza varias funciones al mismo tiempo, sin que se pueda hablar de la existencia de una verdadera división de labores, en algunas inclusive, se podría decir que *todos hacen de todo.*

9. Contribuyen en gran medida al autoempleo.

10. Suelen ser el inicio o parte de cadenas productivas, pudiendo ser maquiladora, o fábricas de transformación parcial.

11. En numerosas ocasiones son empresas familiares, esto es, la administración está centralizada, recayendo en uno o varios miembros de la familia, quienes además realizan otras funciones.

12. Requieren de la asesoría especializada externa en diversas áreas como la contable, la legal, de sistemas, e inclusive la administrativa.

Ahora si consideramos las micro y pequeñas empresas desde el punto de vista del Marketing necesario para promover las actividades propias del negocio, podemos encontrar diferencias significativas entre éstas y las empresas de gran tamaño. A continuación se enumeran algunas de ellas.

1. Una empresa grande puede invertir en una campaña publicitaria a gran escala manejada por una agencia de publicidad de renombre y cambiar de estrategia si la primera no funciona como desea, o si la agencia de publicidad no realizó su trabajo correctamente. Una empresa pequeña no puede darse este tipo de lujos, tiene que acertar a la primera.

2. Normalmente las grandes compañías tienen asegurada la entrada a los canales de distribución de cualquiera de sus productos, sobre todo si están apoyados mediante publicidad masiva. Una pequeña empresa requiere de negociaciones indeterminables y poder de convencimiento, además de una larga espera para poder tener acceso a los canales.

3. Una empresa grande puede realizar varias pruebas de sus productos, empaques, imagen. Una empresa pequeña no cuenta con ese margen de error, ya que no tendrá recursos suficientes para realizar todas las modificaciones que le dicta el mercado.

4. El dinero invertido en publicidad y promoción por las micro y pequeñas empresas debe rendir 10 veces más de los estándares normales de las grandes empresas.

5. Las empresas grandes analizan sus estrategias de comercialización, publicidad, distribución, etc. en varios niveles jerárquicos de sus organizaciones, de esta manera sus análisis pueden ser mucho más detallados y completos. En una pequeña empresa será una persona o dos las que tengan que cargar con el peso de la estrategia en su totalidad.

6. Las empresas grandes ven primero hacia la T.V., las micro y pequeñas comenzarán por periódicos locales, folletería, etc.

7. Las empresas grandes buscan objetivos de penetración masiva, de liderazgo en la industria, las micro y pequeñas pueden pensar en una pequeña porción de mercado y así lograr utilidades y crecimiento proporcionalmente más importante que en las grandes. Diferentes objetivos, requieren diferentes estrategias.

8. Una pequeña empresa puede aspirar a ofrecer y proporcionar el servicio más personalizado de lo que en su momento puede hacer una gran empresa.

Las micro y pequeñas empresas requieren de hacer todo bien y a la primera, de esto depende su supervivencia.

3.3. PROBLEMÁTICA

Es muy común que estas empresas por sus mismas limitaciones de tamaño y poder económico mantengan una serie de problemas que en las grandes empresas no se presentan, como es el caso de lo expuesto a continuación.

1. Escasez en el Capital de Trabajo.

2. Prácticamente nulo acceso a créditos.

3. Inexperiencia del Dueño

4. Falta de formación gerencial.

5. Normalmente tienen un limitado poder de negociación (con proveedores y clientes).

6. Difícilmente pueden intervenir en los mercados globales

7. Tienen una mayor carga de requisitos burocráticos en comparación con las grandes empresas.

8. Mantienen una deficiente planeación de Recursos Humanos

9. Tienen una gran probabilidad de quiebra y fracaso en los primeros 5 años de vida.

En cuanto al limitado capital de trabajo y a la inhabilidad de adquirir recursos adicionales, se puede mencionar que es precisamente éste uno de los principales problemas al que se enfrenta toda pequeña empresa. Usualmente el dueño o empresario establece la firma con un capital limitado (propio), el cual, cuando la empresa comienza a crecer, resulta ineficiente para hacerle frente de manera adecuada. Aunado a lo anterior, es difícil encontrar un banco que esté dispuesto a correr el riesgo de prestar el capital adicional requerido para su expansión, ya que su tamaño no le ayuda a ofrecer las suficientes garantías para obtenerlo.

Por otro lado podemos observar que debido a la inexperiencia del dueño en este mercado o negocio, es difícil poder operar eficientemente esta empresa a pesar de que se cuente con los suficientes recursos financieros. Esto trae consigo que la formación gerencial no sea la adecuada, ocasionando con esto que no se realicen las funciones de una manera eficiente y eficaz.

Los puntos anteriormente explicados son indudablemente, las principales causas de que las micro y pequeñas empresas fracasen. Por eso mismo, es indispensable que se lleven a cabo planes de trabajo con sus respectivos controles. Sin ellos será muy difícil que la empresa pueda hacer frente a sus compromisos financieros, ya que se presentarían de manera sorpresiva y no contarían con el respaldo de un crédito para solventarlos.

3.4. POTENCIAL DE DESARROLLO

Es evidente que las micro y pequeñas empresas tienen un gran potencial de desarrollo. En México el 99% de las empresas caen en el rubro de micro y pequeñas empresas, generando alrededor del 11% del PIB, y empleando más del 65% de la Mano de Obra nacional. Así pues, se observa que la importancia del sano desarrollo de estas empresas juega un papel primordial en el crecimiento económico de este país.

En referencia a lo anterior cabe mencionar entonces que las micro y pequeñas empresas en México constituyen la posibilidad más sencilla de crear fuentes de trabajo en un periodo corto ya que por sus propias características pueden crearse de manera rápida y sin demasiadas complicaciones.

Lo anterior se corrobora por el hecho de que sus actividades al ser sencillas, no requieren indispensablemente de planes en el largo

plazo, sino por el contrario, su ciclo financiero le permite recuperar la inversión mucho más rápido que lo que le permitiría la creación de una empresa productora. De esta manera, provee de trabajo de manera casi inmediata a sus miembros, los cuales están movidos por la sola idea de trabajar y producir, sin preocuparse por factores tales como la duración de la jornada de trabajo, los incentivos, las prestaciones, cláusulas de contratos y otros problemas que muchas veces reducen la capacidad productiva del trabajador, y que con frecuencia se presentan en las empresas mediana y grandes.

Por otro lado, también vale la pena abundar en el hecho de que las micro y pequeñas empresas se consideran como inicio o parte de la cadena productiva. Éstas empresas contribuyen de esta forma al surgimiento de las grandes empresas con capital e iniciativa netamente mexicana, y esto implica que: se les otorgue una alternativa de desarrollo a los pequeños inversionistas, y que sea una opción para acelerar el crecimiento económico del país.

Además de lo anterior este tipo de empresas presentan una gran cantidad de beneficios y ventajas sobre las demás, entre las que podemos destacar las siguientes.

Flexibilidad en la Administración

La existencia de líneas de comunicación cortas y las decisiones tomadas por el mismo dueño, hacen que la ejecución de la estrategia de la firma sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado. Las líneas de comunicación cortas también "aseguran la estabilidad interna de la firma, ya que e dueño en su contacto diario y personal con sus empleados está en posición de tomar las medidas adecuadas para evitar los múltiples problemas humanos que usualmente surgen en toda empresa"[4].

Contacto personal con el mercado que se sirve

Una de las principales ventajas que pueden ser explotadas por las micro y pequeñas empresas es el hecho de que no cuentan con una estructura burocrática que alente las decisiones. Aquí el dueño, debido a su constante trato con la clientela que forma sus mercado, está en posición de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo de cliente que sirve y de los productos que más se venden. Por este motivo, esa información no tiene la necesidad de ser trasladada a terceras personas para la toma de decisiones, sino que es el propio dueño el que con veracidad de la información elige el proceder de la empresa. Esto puede ocasionar que se desarrolle una estrategia de mercado diferenciada, basada fundamentalmente en la habilidad de ofrecer un producto o servicio excelente.

Aplicación del talento y especialización del dueño

Comúnmente los dueños de las empresas poseen alguna habilidad o inclinación sobre un área en especial, la cual aplican a la empresa de una manera gustosa y normalmente exitosa. Esto trae como consecuencia que al dueño no le importe en gran medida trabajar horas extras en la empresa, ya que además de estar trabajando para su beneficio personal lo está haciendo en un área de su agrado y en cierta medida de su dominio.

Ahora, si nos enfocamos a las características y oportunidades propias de las micro y pequeñas empresas en México, podemos encontrar lo siguiente.

- México cuenta con numerosas oportunidades reales para poder aumentar considerablemente su participación en la economía mundial, y más ahora que se cuenta con Tratados de Libre Comercio con diversos países.

- México es un país con excelente ubicación geográfica en el ámbito internacional. Basta con mencionar que somos vecinos de la nación con el mercado más grande, lo cual nos ofrece muchas ventajas en comparación de los demás países.
- Los horizontes oceánicos de México, constituyen un recurso de posibilidades insospechadas. Esta ventaja no hay que pasarla por

[4] Rodríguez Leonardo, Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, pag. 12

alto, ya que representa una oportunidad de lograr una mayor integración comercial con todos los países del mundo, pero sobre todo con los latinoamericanos, cuyos niveles de desarrollo similares al nuestro garantizan un comercio de beneficios mutuos. De igual manera representa una oportunidad para llegar a mercados como los del Lejano Oriente, Cuenca del Pacíficos y la Comunidad Europea.

4. CASO PRÁCTICO

4.1. ANTECEDENTES

Al iniciar esta tesis se propuso encontrar el caso de una pequeña empresa que presentara los problemas de planeación financiera típicos, teniendo como resultado las empresa distribuidora de refacciones automotrices Kufamex, S.A. de C.V.

Esta empresa se fundó en el año de 1983, resultado de la inquietud de su principal accionista el Sr. Wolfgang Küter Rosenbaum, quien contaba con más de 20 años en la comercialización de estos productos, como representante de H. Von Wichman, empresa alemana líder en la venta de refacciones de las marcas Volkswagen y Mercedes Benz.

Al inicio esta empresa se constituyó como una Sociedad Anónima, la cual se ubicaba en la calle de Nicolás San Juan #1039, en la Colonia del Valle de México D.F. Esta compañía comenzó a laborar con 7 personas en su totalidad, siendo 4 encargados de la administración del mismo y 3 más que se dedicaban a realizar las ventas de los productos. El mercado que atacaron desde un principio fue principalmente el localizado en los estados de Veracruz, Chiapas, Oaxaca, Tabasco y parte de Guerrero. Comenzaron con la distribución de refacciones de Volkswagen y algunas de Mercedes Benz. Su crecimiento y penetración en otros mercados fue muy rápido llegando a

surtir a estados como Jalisco, Aguascalientes, Querétaro y San Luis Potosí.

Desgraciadamente este crecimiento y auge de la empresa se vio mermado drásticamente en el año de 1988 por el deceso de su fundador, el servicio y atención a los clientes se fue perdiendo poco a poco hasta quedar únicamente con el mercado de Veracruz, y en escasa medida la zona norte de Oaxaca y Chiapas. Fue entonces cuando la administración del negocio fue retomada por la Sra. Alma Magdalena Favela viuda de Küter, quien tuvo que iniciar de nuevo las gestiones de promoción de sus productos para recuperar el mercado que para entonces se encontraba prácticamente perdido.

Más tarde en el año de 1989 se decidió cambiar la razón social de la empresa para constituirse como una Sociedad Anónima de Capital Variable. Esto trajo consigo un mejor trato a proveedores, puesto que el capital podía ser modificado de acuerdo a las necesidades mismas que le exigía la operación del negocio. Unos años después (1991), Kufamex cambió su domicilio a la calle de Kansas No. 137, en la colonia Nápoles. Este cambio trajo consigo una mejoría en el servicio de entrega en el interior del D.F., ya que ahí contaban con espacio suficiente para almacenar las refacciones que eran demandadas con gran frecuencia.

A partir de ese entonces la empresa comenzó a presentar mejoría en el servicio y distribución de refacciones, sin embargo todavía existían muchas fallas en la administración y control del

negocio principalmente por la inexperiencia de la Sra. Favela en el negocio. Fue entonces cuando a partir de 1994 y hasta la fecha, el Sr. Jan Küter Favela, hijo del fundador, tomó completamente el control administrativo de la empresa, resultando con esto un incremento nominal en las ventas y línea de productos.

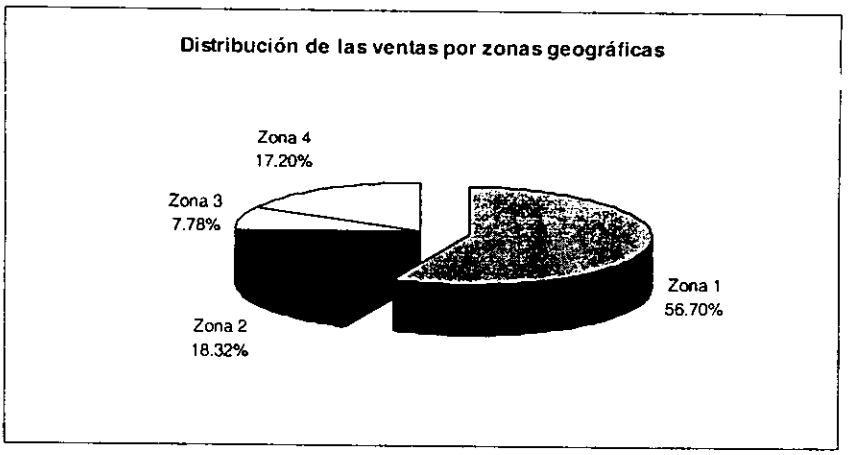
4.2. SITUACIÓN ACTUAL

A la fecha Kufaméx, cuenta con 6 personas encargadas de las administración y 4 agentes vendedores. Los estados a los que distribuye principalmente son Veracruz, Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Guerrero, Morelos y D.F. Las ventas las divide por zonas geográficas quedando distribuido como sigue:

Zona 1	Veracruz, Tabasco y norte de Oaxaca y Chiapas.
Zona 2	Resto del estado de Chiapas.
Zona 3	Oaxaca y Guerrero.
Zona 4	Distrito Federal, Morelos y parte de Puebla.

La distribución en cuanto al volumen de ventas por zonas se encuentra como sigue:

Zona 1	56.70%
Zona 2	18.32%
Zona 3	7.78%
Zona 4	17.20%



Por otro lado cabe mencionar que Kufamex ha visto incrementadas sus ventas en términos nominales en un promedio del 20% en los últimos dos años, esto debido principalmente al aumento en la línea de productos manejados (alrededor del 15%). De igual manera estos incrementos se han visto generados por un aumento en la fuerza de venta al sumarse un agente vendedor más a la zona del suroeste.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta, es que Kufamex cuenta con una gran solvencia moral, ya que nunca ha quedado mal con cada uno de sus proveedores. Incluso dentro de sus políticas está la de efectuar pagos por anticipado, resultando así un cliente adecuado para sus proveedores lo que le permite lograr una mejor negociación en cuanto a precios y crédito otorgado.

Por otra parte, en los últimos meses la empresa se ha dedicado a recuperar los clientes de la administración anterior, obteniendo hasta el momento una recuperación del 12% con estimaciones de llegar al 50% a finales del año 1998.

La empresa actualmente tiene fijado como política de compra el aprovechamiento de las oportunidades de productos innovadores y/o promocionales, siempre y cuando cumpla con las expectativas del cliente potencial de refacciones. De igual forma tiene como objetivo empezar el trimestre comprando únicamente lo indispensable para que al final de éste, una vez que ya se haya recuperado gran parte de la cartera, realizar sus compras fuertes y abastecer el inventario para el inicio del siguiente trimestre. Lo anterior evidentemente se hace también por efectos fiscales, ya que así las declaraciones salen menos altas.

4.3. PROBLEMÁTICA

Para poder determinar bien la problemática de esta empresa, se decidió practicar las principales razones financieras. Para calcularlas se tomaron los datos de los estados de resultados del ejercicio anterior (1996) y los balances generales a diciembre de 1996 y julio de 1997. Una vez realizadas se obtuvo lo siguiente:

KUFAMEX, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

	Ventas			$	1,274,209.92
	Descuentos, Rebajas y Devoluciones sobre ventas			$	36,836.77
TOTAL DE INGRESOS				**$**	**1,237,373.15**
	Inventario Inicial	$	219,032.61		
Más:	Compras	$	1,015,886.95		
Menos:	Inventario Final	$	234,910.19		
TOTAL DE COSTOS				**$**	**1,000,009.37**
UTILIDAD BRUTA				**$**	**237,363.78**
	Gastos de Operación	$	210,458.42		
	Gastos Financieros	$	11,327.83		
TOTAL DE GASTOS				**$**	**221,786.25**
UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS Y GASTOS				**$**	**15,577.53**
	Otros Ingresos	$	1,988.74		
	Otros Gastos	$	1,507.06		
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS				**$**	**3,495.80**
UTILIDAD NETA				**$**	**19,073.33**

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

KUFAMEX, S.A DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE:

Caja	$	5.00	
Bancos	$	(60,967.59)	
Clientes	$	80,009.60	
Deudores Diversos	$	12,385.11	
Anticipo a Proveedores	$	1,517.04	
Inventario Final	$	234,910.19	
Iva acreeditable	$	888.43	
Iva a favor	$	(0.30)	
TOTAL DEL CIRCULANTE			**$ 268,747.48**

ACTIVO FIJO:

Mobiliario y Equipo de Oficina	$	18,923.81	
Depreciación Ac. Mob. y Eq.	$	(8,050.50)	
Equipo de Cómputo	$	2,997.10	
Depreciación Ac. Eq. Comp.	$	(1,573.48)	
Equipo de Transporte	$	43,636.36	
Depreciación Ac. Eq. Transp.	$	(30,181.81)	
TOTAL DE ACTIVO FIJO			**$ 25,751.48**

OTROS ACTIVOS

Anticipos de imptos. al activo	$	1,892.00	
Seguros pagados por antic.	$	4,120.00	
Gastos de instalación	$	2,765.60	
Anticipos de I.S.R.	$	14,484.70	
Cuentas incobrables	$	-	
Amortización Ac. Gtos. Inst.	$	(737.19)	
TOTAL DE OTROS GASTOS			**$ 22,525.11**
TOTAL DE ACTIVO			**$ 317,024.07**

PASIVO Y CAPITAL

PASIVO A CORTO PLAZO

Proveedores	$ 42,104.21	
Acreedores Diversos	$ 72,491.66	
Iva Trasladado	$ 5.02	
Imptos. por pagar	$ 12,751.12	
Sueldos y salarios por pagar	$ 18.62	
P.T.U. por pagar	$ 460.41	
TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO		**$ 127,831.04**
TOTAL DE PASIVO		**$ 127,831.04**

CAPITAL

Capital Social	$ 330,277.79	
Resultado del Ejercicio	$ 19,073.33	
Pérdida de Ejerc. Anteriores	$ (160,158.09)	
Pérdida por ctas. incobrables	$ -	
TOTAL DE CAPITAL CONTABLE		**$ 189,193.03**
SUMA DE PASIVO MÁS CAPITAL CONTABLE		**$ 317,024.07**

KUFAMEX, S.A DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE JULIO DE 1997

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE:

Caja	$	5.00	
Bancos	$	(60,673.37)	
Clientes	$	137,550.29	
Deudores Diversos	$	18,232.17	
Anticipo a Proveedores	$	1,517.04	
Inventario Final	$	234,910.19	
Iva acreeditable	$	15,887.11	
Iva a favor	$	(0.30)	
TOTAL DEL CIRCULANTE			**$ 347,428.13**

ACTIVO FIJO:

Mobiliario y Equipo de Oficina	$	22,926.38	
Depreciación Ac. Mob. y Eq.	$	(8,050.50)	
Equipo de Cómputo	$	2,997.10	
Depreciación Ac. Eq. Comp.	$	(1,573.48)	
Equipo de Transporte	$	43,636.36	
Depreciación Ac. Eq. Transp.	$	(30,181.81)	
TOTAL DE ACTIVO FIJO			**$ 29,754.05**

OTROS ACTIVOS

Anticipos de imptos. al activo	$	1,892.00	
Seguros pagados por antic.	$	4,120.00	
Gastos de instalación	$	2,765.60	
Anticipos de I.S.R.	$	14,610.13	
Cuentas incobrables	$	-	
Amortización Ac. Gtos. Inst.	$	(737.19)	
TOTAL DE OTROS GASTOS			**$ 22,650.54**

TOTAL DE ACTIVO **$ 399,832.72**

PASIVO Y CAPITAL

PASIVO A CORTO PLAZO

Proveedores	$ 42,104.21	
Acreedores Diversos	$ 75,872.91	
Iva Trasladado	$ 10,956.64	
Imptos. por pagar	$ 11,246.42	
Sueldos y salarios por pagar	$ (4,822.07)	
P.T.U. por pagar	$ 460.41	
TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO		**$ 135,818.52**
TOTAL DE PASIVO		**$ 135,818.52**

CAPITAL

Capital Social	$ 330,277.79	
Aportaciones Aumentos Cap.	$ 28,000.00	
Resultado del Ejercicio	$ 65,894.50	
Pérdida de Ejerc. Anteriores	$ (160,158.09)	
Pérdida por ctas. incobrables	$ -	
TOTAL DE CAPITAL CONTABLE		**$ 264,014.20**
SUMA DE PASIVO MÁS CAPITAL CONTABLE		**$ 399,832.72**

Razones de liquidez

$$Liquidez = \frac{\$347,428.13}{\$135,818.52} = 2.558$$

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\$347,428.13 - \$243,910.19}{\$135,818.52} = 0.762$$

Razones de Operación

$$Rotación\ de\ inventarios = \frac{\$987,896.25}{\$234,910.19} = 23.46\ veces\ al\ año = cada\ 87\ días\ aproximadamente$$

$$Rotación\ de\ Cuentas\ por\ Cobrar = \frac{\$1'333,659.92}{\$101,600.79} = 13.12\ veces\ al\ año = cada\ 27\ días\ aproximadamente$$

$$Rotación\ de\ Cuentas\ por\ Pagar = \frac{\$987,896.25}{\$42,104.21} = 23.46\ veces\ al\ año = cada\ 16\ días\ aproximadamente$$

Razones de Apalancamiento

$$Apalancamiento\ sobre\ inversión = \frac{\$135,818.52}{\$399,832.72} = 0.34$$

Razones de Rentabilidad

$$Margen\ sobre\ ventas = \frac{\$19{,}073.33}{\$1'237{,}373.15} = 0.015$$

$$Rendimiento\ sobre\ Inversión = \frac{\$19{,}073.33}{\$317{,}024.07} = 0.06$$

$$Rendimiento\ sobre\ Capital = \frac{\$19{,}073.33}{\$189{,}193.00} = 0.101$$

Pues como se puede observar en los resultados arrojados por las razones arriba calculadas, el principal problema que enfrenta esta comercializadora es el de la liquidez estricta (prueba del ácido), ya que ni siquiera cuenta con un peso para hacer frente a cada peso de deuda, es decir, cuenta con 76 centavos para enfrentar cada peso que mantiene en pasivos. Lo anterior demuestra la urgente necesidad de la empresa por convertir sus inventarios, para que de esta forma pueda liquidar sus adeudos.

En virtud de los anterior, es muy común que para que la empresa pueda cumplir con los pedidos realizados por sus clientes, tenga que recurrir a préstamos urgentes de acreedores diversos e incluso financiamiento mediante aumento de capital. Lo anterior debido a que no cuenta con el suficiente capital de trabajo para hacerle frente a estas contingencias, aunado a la falta de planeación financiera tanto de sus flujos de efectivo como de sus presupuestos de utilidades.

Con lo que respecta a su flujo de efectivo, podemos observar que existe un periodo de conversión de efectivo de las cuentas por cobrar mayor que las cuentas por pagar, lo que ocasiona evidentemente un costos financiero que debe ser sostenido por una línea de crédito o renegociación de las condiciones crediticias de los proveedores y de clientes. En promedio las cuentas por pagar (compras), se liquidan a los 16 días de su expedición, mientras que en promedio las cuentas por cobrar (clientes), se realizan a los 27 días. Esto muestra que existe en cada operación una necesidad de financiamiento por 11 días promedio. Sin embargo y en perjuicio de la propia empresa, hay ocasiones en que las cuentas por cobrar se extienden hasta 45 días, lo que provoca que en ese momento la necesidad de financiamiento se incremente hasta en 30 días.

A raíz de lo que se observa en el párrafo anterior, el negocio optó por manejar los descuentos por pronto pago, siendo éstos del 10% si se realizan antes de los 10 días fecha factura. Sin embargo, esto trajo como consecuencia otro problema, ya que no existe un control confiable de los pagos realizados por anticipados así como de los descuentos efectuados por esta razón. Esto conlleva a que no se conozca a ciencia cierta el costo integral de financiamiento de la empresa y por lo tanto si es conveniente esta política o no, puesto que puede salir más caro que el propio requerimiento de un crédito.

Por otra parte también se observa que no existe un control rígido en cuanto a las políticas de retraso en el pago de los clientes, ya que en ocasiones llegan a realizar los pagos hasta los 60 días de su

facturación sin pena o castigo alguno. Evidentemente que esto ocasiona que el pronóstico de flujo de efectivo se vea completamente afectado, imposibilitando con esto que se cumplan de manera adecuada otros compromisos.

Lo anterior junto con la escasez del capital de trabajo ocasionan que muy frecuentemente no se puedan aprovechar todas las oportunidades tanto de ventas como de compras, ya que no se cuenta con disponibilidad para hacerlo. Sin embargo eso no es todo lo malo de esta situación, ya que no nada más se pierden oportunidades sino que también se queda mal con algunos clientes por no contar con los suficientes inventarios. Con respecto a esto último se tiene contemplado, que el costo de oportunidad por ventas no efectuadas por escasez de inventario asciende a $569,346.56 al año, lo que evidentemente repercute en las utilidades y por la misma razón en su rendimiento sobre inversión y capital (0.06 y 0.101 respectivamente).

Por otro lado también se efectuó un análisis vertical del estado de resultados (a diciembre de 1996), resultando de éste lo siguiente.

CONCEPTO	CANTIDADES PARCIALES	CANTIDADES TOTALES	VALORES RELATIVOS
Ventas		$ 1´237,373.15	100.00%
Costo de Ventas		1´000,009.37	80.82%
Utilidad bruta		**237,363.78**	**19.18%**
Gastos de Operación		210,458.42	17.01%
Utilidad de Operación		**26,905.36**	**2.17%**
Gastos y Productos Financieros	$9,820.77		0.79%
Otros Gastos y Productos	(1,988.74)		(0.16%)
Total		7,832.03	0.63%
Utilidad Neta		**$ 19,073.33**	**1.54%**

Evidentemente se puede observar que los costos de ventas son muy altos, pero si consideramos que esta empresa es una de carácter comercializador, no son tan significativos como lo serían en una empresa productora. Sin embargo, en el rubro donde si es indispensable poner atención es en el de Gastos de Operación que incluye tantos los gastos administrativos como los de ventas. Como se ve reflejado en el cuadro de arriba, estos gastos representan una gran parte de la utilidad bruta, quedando así un remanente muy pequeño

para el pago de los demás gastos y de las obligaciones fiscales. Así pues se concluye que es preciso reducir costos en este rubro y si es necesario llevar a cabo una reingeniería de procesos para optimizar las operaciones del negocio.

4.4. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

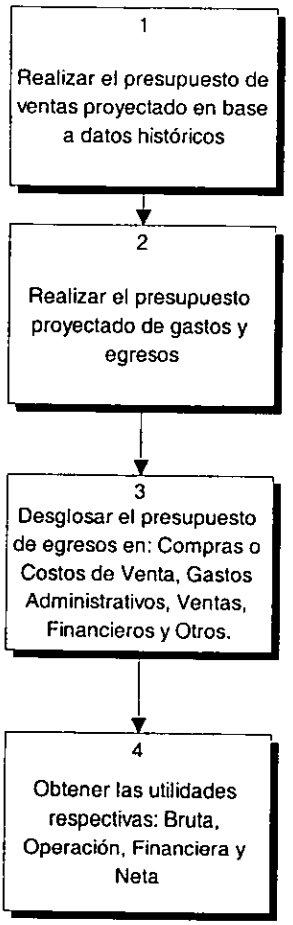
La propuesta que podría ser viable para solucionar los problemas financieros de esta empresa consiste básicamente en realizar un análisis financiero de la empresa, tanto en el ámbito vertical como horizontal, el cual ayudaría en gran medida a la elaboración de los presupuestos de utilidades y de flujo de efectivo.

Con lo anterior se espera que la empresa cuenta con el suficiente control presupuestal e información necesaria para la toma de decisiones. De igual manera buscará evitar las sorpresas considerando las contingencias que se presentarían de acuerdo al análisis previo. Es decir, la empresa en cuestión tendría un plan perfectamente estructurado para determinar el crecimiento de ésta, acompañado de su respectiva reexpresión, o en caso de no ser así, tener planteadas las políticas de reducción de costos y las estrategias a seguir para lograr la mejora en la operación de la misma.

4.5. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN - UTILIDAD

Todos los presupuestos son muy importantes, sin embargo el de utilidades representa una especial relevancia. Hay ejecutivos que consideran que el presupuesto que manda o rige a todos los demás es el de ventas, sin embargo el determinar las ventas no necesariamente compensa la inversión y el desempeño de los administradores o dueños, por ello se consideró indispensable el uso de este tipo de presupuesto.

Diagrama en la elaboración de un Presupuesto de Operación



Cabe hacer mención que en toda planeación financiera es importante definir cuáles serían las políticas a seguir en caso de que las condiciones esperadas no se cumplan. Es decir, qué se tiene planeado hacer en caso de que las ventas sean menores a las esperadas; se reducen las ganancias para los inversionistas o se busca reducir costos y gastos en la operación normal del negocio para

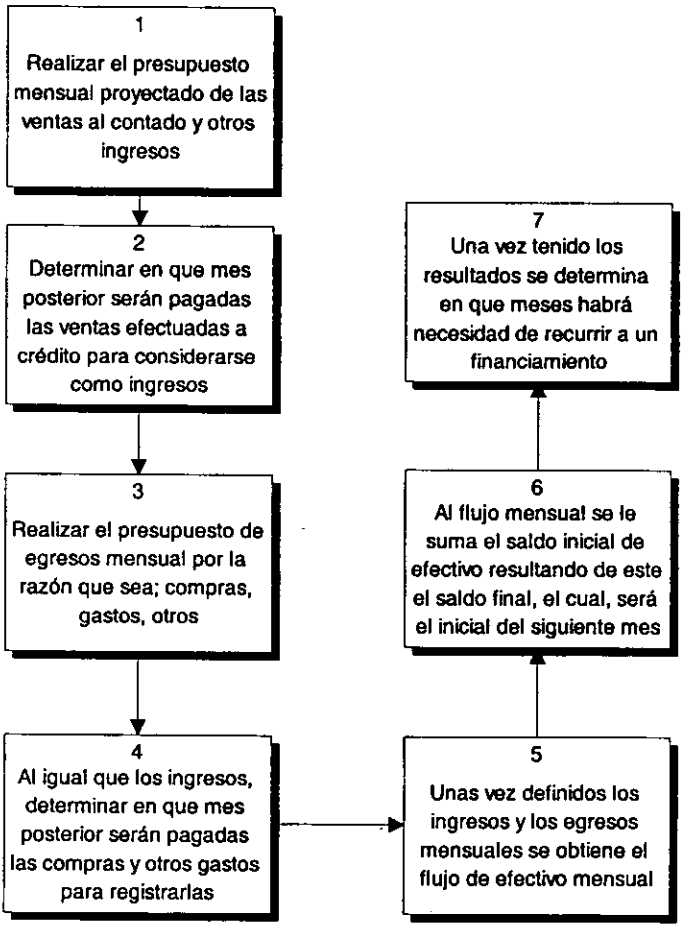
mantener un mismo nivel de utilidades. Evidentemente estas políticas no son rígidas simplemente sirven de parámetro para anticiparse de cierta manera a los acontecimientos futuros y poder reaccionar rápidamente y de la manera más acertada.

4.6. PRESUPUESTOS DE TESORERÍA - CAJA

Como ya se ha visto anteriormente, el uso de los presupuestos de caja traen consigo muchos beneficios como:

- Acelerar la recuperación de la cobranza
- Racionalizar los desembolsos
- Mejorar las situaciones futuras de los ingresos y de los egresos
- Contar con recursos alternos para cubrir cualquier contingencia
- Mantener los recursos de efectivo al mínimo, entre otros.

Diagrama en la elaboración de un Presupuesto de Efectivo



Al igual que el presupuesto de operación, este presupuesto nos ayuda en gran medida a conocer como se encontrará la empresa en un futuro en cuestión de liquidez para hacer frente a sus compromisos

inmediatos. También es recomendable establecer desde un principio la forma en que se financiarán los déficits de efectivo.

Así pues se presentan a continuación el Estado de Resultados y Flujo de Efectivo de 1997 y sus respectivos estados pronosticados para el año de 1998.

ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO DE 1997 (1er. semestre)

	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97
Ventas Netas	$ 129,565.27	$ 89,349.13	$ 99,026.69	$ 99,147.07	$ 119,297.80	$ 72,850.66
Costo de Ventas	$ 95,974.27	$ 66,184.54	$ 73,353.10	$ 73,442.27	$ 88,368.74	$ 53,963.45
Uitlidad Bruta	**$ 33,591.00**	**$ 23,164.59**	**$ 25,673.59**	**$ 25,704.80**	**$ 30,929.06**	**$ 18,887.21**
Gastos de Operación	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56
Comisión sobre ventas	$ 9,069.57	$ 6,254.44	$ 6,931.87	$ 6,940.29	$ 8,350.85	$ 5,099.55
Utilidad de Operación	**$ 4,001.87**	**$ (3,609.41)**	**$ (1,777.84)**	**$ (1,755.06)**	**$ 2,058.65**	**$ (6,731.90)**
Gastos Financieros	$ -	$ -	$ -	$ 569.22	$ 1,081.13	$ 480.76
Utilidad Financiera	**$ 4,001.87**	**$ (3,609.41)**	**$ (1,777.84)**	**$ (2,324.28)**	**$ 977.52**	**$ (7,212.66)**
Otros Gtos. y Pdtos.	$ -	$ 120.68	$ (260.21)	$ (492.37)	$ (40.89)	$ (958.90)
Utilidad Neta	**$ 4,001.87**	**$ (3,730.09)**	**$ (1,517.63)**	**$ (1,831.91)**	**$ 1,018.41**	**$ (6,253.76)**

Ventas pactadas y no realizadas por falta de capital	$ 207,008.75	$ 140,630.86	$ 164,949.60	$ 173,851.19	$ 158,962.78	$ 93,117.50

ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO DE 1997 (2do. semestre)

	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Sumatoria
Ventas Netas	$ 168,731.67	$ 143,675.28	$ 181,939.64	$ 195,618.26	$ 190,520.35	$ 180,750.95	$ 1,670,472.77
Costo de Ventas	$ 124,986.42	$ 106,426.13	$ 134,770.10	$ 144,902.41	$ 141,126.19	$ 133,889.59	$ 1,237,387.24
Utilidad Bruta	**$ 43,745.25**	**$ 37,249.15**	**$ 47,169.54**	**$ 50,715.85**	**$ 49,394.16**	**$ 46,861.36**	**$ 433,085.53**
Gastos de Operación	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 246,234.72
Comisión sobre ventas	$ 11,811.22	$ 10,057.27	$ 12,735.77	$ 13,693.28	$ 13,336.42	$ 12,652.57	
Utilidad de Operación	**$ 11,414.47**	**$ 6,672.32**	**$ 13,914.20**	**$ 16,503.01**	**$ 15,538.18**	**$ 13,689.23**	**$ 69,917.72**
Gastos Financieros	$ -	$ 621.30	$ 264.20	$ 156.80	$ -	$ -	$ 3,173.41
Utilidad Financiera	**$ 11,414.47**	**$ 6,051.02**	**$ 13,650.00**	**$ 16,346.21**	**$ 15,538.18**	**$ 13,689.23**	**$ 66,744.31**
Otros Gtos. y Pdtos.	$ (1,390.96)	$ (587.93)	$ (638.47)	$ (338.64)	$ -	$ 220.04	$ (4,367.65)
Utilidad Neta	**$ 12,805.43**	**$ 6,638.95**	**$ 14,288.47**	**$ 16,684.85**	**$ 15,538.18**	**$ 13,469.19**	**$ 71,111.96**

Ventas pactadas y no realizadas por falta de capital	$ 231,386.93	$ 198,566.83	$ 223,355.27	$ 302,087.71	$ 293,108.23	$ 278,078.38	$ 2,465,104.03

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL AÑO DE 1998
(1er. semestre)

	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98
Ventas Netas	$ 248,410.50	$ 168,757.03	$ 197,939.52	$ 208,621.43	$ 190,755.34	$ 111,741.00
Costo de Ventas	$ 184,007.78	$ 125,005.21	$ 146,621.87	$ 154,534.39	$ 141,300.25	$ 82,771.11
Uitlidad Bruta	**$ 64,402.72**	**$ 43,751.82**	**$ 51,317.65**	**$ 54,087.04**	**$ 49,455.09**	**$ 28,969.89**
Gastos de Operación	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47
Comisión por ventas	$ 17,388.74	$ 11,812.99	$ 13,855.77	$ 14,603.50	$ 13,352.87	$ 7,821.87
Utilidad de Operación	**$ 22,390.52**	**$ 7,315.36**	**$ 12,838.41**	**$ 14,860.06**	**$ 11,478.74**	**$ (3,475.45)**
Gastos Financieros	$ -	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ -	$ -
Utilidad Financiera	**$ 22,390.52**	**$ 5,815.36**	**$ 11,338.41**	**$ 13,360.06**	**$ 11,478.74**	**$ (3,475.45)**
Otros Gtos. y Pdtos.	$ 124.21	$ 84.38	$ 98.97	$ 104.31	$ 95.38	$ 55.87
Utilidad Neta	**$ 22,266.31**	**$ 5,730.98**	**$ 11,239.45**	**$ 13,255.75**	**$ 11,383.36**	**$ (3,531.32)**

Notas:
1) Se estima que la totalidad de las ventas pactadas sean ventas realizadas
2) Las ventas se incrementarán en un 20% según lo reflejan las tendencias de los últimos años.
3) Los gastos fijos se incrementarán de manera proporcional a las ventas (20%)
4) El incremento en las ventas ya tiene contemplado el incremento en precios y volumen.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL AÑO DE 1998
(2do. semestre)

	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Sumatoria
Ventas Netas	$ 277,664.32	$ 238,280.20	$ 268,026.32	$ 362,505.25	$ 351,729.88	$ 333,694.06	$ 2,958,124.84
Costo de Ventas	$ 205,677.27	$ 176,503.85	$ 198,538.02	$ 268,522.41	$ 260,540.65	$ 247,180.78	$ 2,191,203.58
Uitlidad Bruta	**$ 71,987.04**	**$ 61,776.35**	**$ 69,488.31**	**$ 93,982.84**	**$ 91,189.23**	**$ 86,513.27**	**$ 766,921.25**
Gastos de Operación	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 295,481.66
Comisión por ventas	$ 19,436.50	$ 16,679.61	$ 18,761.84	$ 25,375.37	$ 24,621.09	$ 23,358.58	$ 207,068.74
Utilidad de Operación	**$ 27,927.07**	**$ 20,473.26**	**$ 26,102.99**	**$ 43,984.00**	**$ 41,944.66**	**$ 38,531.22**	**$ 264,370.85**
Gastos Financieros	$ 900.00	$ -	$ -	$ 900.00	$ -	$ -	$ 6,300.00
Utilidad Financiera	**$ 27,027.07**	**$ 20,473.26**	**$ 26,102.99**	**$ 43,084.00**	**$ 41,944.66**	**$ 38,531.22**	**$ 258,070.85**
Otros Gtos. y Pdtos.	$ 138.83	$ 119.14	$ 134.01	$ 181.25	$ 175.86	$ 166.85	$ 1,479.06
Utilidad Neta	**$ 26,888.24**	**$ 20,354.12**	**$ 25,968.98**	**$ 42,902.75**	**$ 41,768.80**	**$ 38,364.37**	**$ 256,591.79**

Notas:
1) Se estima que la totalidad de las ventas pactadas sean ventas realizadas
2) Las ventas se incrementarán en un 20% según lo reflejan las tendencias de los últimos años.
3) Los gastos fijos se incrementarán de manera proporcional a las ventas (20%)
4) El incremento en las ventas ya tiene contemplado el incremento en precios y volumen.

FLUJO DE EFECTIVO DE 1997
(1er. semestre)

Concepto / Mes	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97
Ventas Netas	$ 150,625.79	$ 129,565.27	$ 89,349.13	$ 99,026.69	$ 99,147.07	$ 119,297.80
Otros Ingresos	$ 165.30	$ 120.68				
Total Ingresos	**$ 150,791.09**	**$ 129,685.95**	**$ 89,349.13**	**$ 99,026.69**	**$ 99,147.07**	**$ 119,297.80**
Compras	$ 91,803.17	$ 103,219.26	$ 62,040.94	$ 79,396.42	$ 78,931.09	$ 84,063.08
Gtos. de Operación	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56
Comisiones s/vtas.	$ 9,069.57	$ 6,254.44	$ 6,931.87	$ 6,940.29	$ 8,350.85	$ 5,099.55
Gtos. Financieros	$ -	$ -	$ -	$ 569.22	$ 1,081.13	$ 480.76
Otros Egresos	$ -	$ -	$ 260.21	$ 492.37	$ 40.89	$ 958.90
Total Egresos	**$ 121,392.30**	**$ 129,993.26**	**$ 89,752.58**	**$ 107,917.86**	**$ 108,923.52**	**$ 111,121.85**
Flujo de Efectivo	**$ 29,398.79**	**$ (307.31)**	**$ (403.45)**	**$ (8,891.17)**	**$ (9,776.45)**	**$ 8,175.95**
Préstamo						
Flujo más préstamo	**$ 29,398.79**	**$ (307.31)**	**$ (403.45)**	**$ (8,891.17)**	**$ (9,776.45)**	**$ 8,175.95**
Saldo Inicial	$ 55,000.00	$ 84,398.79	$ 84,091.48	$ 83,688.04	$ 74,796.86	$ 65,020.41
Saldo Final	$ 84,398.79	$ 84,091.48	$ 83,688.04	$ 74,796.86	$ 65,020.41	$ 73,196.37

FLUJO DE EFECTIVO DE 1997
(2do. semestre)

Concepto / Mes	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97
Ventas Netas	$ 72,850.66	$ 168,731.67	$ 143,675.28	$ 181,939.64	$ 195,618.26	$ 190,520.35
Otros Ingresos						220.04
Total Ingresos	**$ 72,850.66**	**$ 168,731.67**	**$ 143,675.28**	**$ 181,939.64**	**$ 195,618.26**	**$ 190,740.39**
Compras	$ 93,631.22	$ 142,801.95	$ 184,691.88	$ 100,427.91	$ 162,032.69	$ 140,032.72
Gtos. de Operación	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56	$ 20,519.56
Comisiones s/vtas.	$ 11,811.22	$ 10,057.27	$ 12,735.77	$ 13,693.28	$ 13,336.42	$ 12,652.57
Gtos. Financieros	$ -	$ 121.95	$ 264.20	$ 156.80	$ -	$ -
Otros Egresos	$ 1,390.96	$ 587.93	$ 638.47	$ 338.64		
Total Egresos	**$ 127,352.96**	**$ 174,088.66**	**$ 218,849.88**	**$ 135,136.19**	**$ 195,888.67**	**$ 173,204.85**
Flujo de Efectivo	**$ (54,502.30)**	**$ (5,356.99)**	**$ (75,174.60)**	**$ 46,803.45**	**$ (270.41)**	**$ 17,535.54**
Préstamo			$ 65,000.00			$ (65,000.00)
Flujo más préstamo	**$ (54,502.30)**	**$ (5,356.99)**	**$ (10,174.60)**	**$ 46,803.45**	**$ (270.41)**	**$ (47,464.46)**
Saldo Inicial	$ 73,196.37	$ 18,694.07	$ 13,337.08	$ 3,162.48	$ 49,965.93	$ 49,695.51
Saldo Final	$ 18,694.07	$ 13,337.08	$ 3,162.48	$ 49,965.93	$ 49,695.51	$ 2,231.06

FLUJO DE CAJA PROYECTADO DEL AÑO DE 1998
(1er. semestre)

Concepto / Mes	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98
Ventas Netas	$ 180,750.95	$ 248,410.50	$ 168,757.03	$ 197,939.52	$ 208,621.43	$ 190,755.34
Otros Ingresos	$ 124.21	$ 84.38	$ 98.97	$ 104.31	$ 95.38	$ 55.87
Total Ingresos	**$ 180,875.16**	**$ 248,494.88**	**$ 168,856.00**	**$ 198,043.83**	**$ 208,716.81**	**$ 190,811.21**
Compras	$ 184,007.78	$ 125,005.21	$ 146,621.87	$ 154,534.39	$ 141,300.25	$ 82,771.11
Gtos. de Operación	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47
Comisiones s/vtas.	$ 17,388.74	$ 11,812.99	$ 13,855.77	$ 14,603.50	$ 13,352.87	$ 7,821.87
Gtos. Financieros	$ -	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ -	$ -
Total Egresos	**$ 226,019.98**	**$ 162,941.67**	**$ 186,601.11**	**$ 195,261.36**	**$ 179,276.59**	**$ 115,216.45**
Flujo de Efectivo	**$ (45,144.83)**	**$ 85,553.21**	**$ (17,745.10)**	**$ 2,782.47**	**$ 29,440.21**	**$ 75,594.75**
Préstamo	$ 50,000.00			$ (50,000.00)		
Flujo más préstamo	**$ 4,855.17**	**$ 85,553.21**	**$ (17,745.10)**	**$ (47,217.53)**	**$ 29,440.21**	**$ 75,594.75**
Saldo Inicial	$ 2,231.06	$ 7,086.23	$ 92,639.43	$ 74,894.33	$ 27,676.80	$ 57,117.01
Saldo Final	$ 7,086.23	$ 92,639.43	$ 74,894.33	$ 27,676.80	$ 57,117.01	$ 132,711.76

Préstamos con tasa del 3% mensual sobre principal.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO DEL AÑO DE 1998

(2do. semestre)

Concepto / Mes	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98
Ventas Netas	$ 111,741.00	$ 277,664.32	$ 238,280.20	$ 268,026.32	$ 362,505.25	$ 351,729.88
Otros Ingresos	$ 138.83	$ 119.14	$ 134.01	$ 181.25	$ 175.86	$ 166.85
Total Ingresos	**$ 111,879.83**	**$ 277,783.46**	**$ 238,414.21**	**$ 268,207.58**	**$ 362,681.12**	**$ 351,896.72**
Compras	$ 205,677.27	$ 176,503.85	$ 198,538.02	$ 268,522.41	$ 260,540.65	$ 247,180.78
Gtos. de Operación	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47	$ 24,623.47
Comisiones s/vtas.	$ 19,436.50	$ 16,679.61	$ 18,761.84	$ 25,375.37	$ 24,621.09	$ 23,358.58
Gtos. Financieros	$ 900.00	$ -	$ -	$ 900.00	$ -	$ -
Total Egresos	**$ 250,637.25**	**$ 217,806.93**	**$ 241,923.33**	**$ 319,421.25**	**$ 309,785.21**	**$ 295,162.84**
Flujo de Efectivo	**$ (138,757.41)**	**$ 59,976.52**	**$ (3,509.12)**	**$ (51,213.67)**	**$ 52,895.90**	**$ 56,733.88**
Préstamo	$ 30,000.00	$ (30,000.00)		$ 30,000.00	$ (30,000.00)	
Flujo más préstamo	**$ (108,757.41)**	**$ 29,976.52**	**$ (3,509.12)**	**$ (21,213.67)**	**$ 22,895.90**	**$ 56,733.88**
Saldo Inicial	$ 132,711.76	$ 23,954.35	$ 53,930.87	$ 50,421.75	$ 29,208.08	$ 52,103.98
Saldo Final	$ 23,954.35	$ 53,930.87	$ 50,421.75	$ 29,208.08	$ 52,103.98	$ 108,837.87

Préstamos con tasa del 3% mensual sobre principal.

CONCLUSIONES

Una vez que se demuestra con este estudio los alcances que puede llegar a tener una adecuada Planeación Financiera para las Micro y Pequeñas Empresas, considero que es muy importante implantarla como una operación o actividad obligatoria dentro del departamento de Finanzas de cada organización. Es evidente, que si esta función es realizada de manera correcta y profesional, los riesgos y sorpresas que se pueden presentar, se verán disminuidos de manera importante, ocasionando con esto una situación más sana para el negocio.

Hablando del caso de Kufamex en particular, se ha podido comprobar que el negocio necesita de una inmediata Planeación Financiera que le ayude a determinar cuáles serán sus necesidades de flujo en un futuro inmediato. Del mismo modo se puede planear desde ahora los préstamos o créditos bancarios a solicitar para poder cumplir con las futuras demandas de sus productos y evitar así clientes insatisfechos, que se traducen en un costo de oportunidad muy alto y desprestigio de la organización.

Por otro lado, este análisis aplicado a la compañía en cuestión, arrojó como resultado la urgente necesidad de mejorar las políticas de cobranza y/o negociar el crédito con los proveedores, ya que al pagar las cuentas más rápido de como se cobran ocasionan una necesidad extra de recursos para hacer frente a sus obligaciones, trayendo consigo un aumento considerable en los créditos y por ende en los gastos financieros.

También la información mostrada en la Planeación Financiera es de gran utilidad para que se pueda planear adecuadamente el nivel de inventarios, es decir, tener el mínimo posible de productos en el almacén para que no generen un costo financiero y ese efectivo no erogado pueda a su vez ser ocupado en otras operaciones de mayor relevancia.

Finalmente, cabe mencionar que toda Planeación Financiera debe de basarse en información veraz y oportuna, acompañada de una completa entrega y compromiso de las personas responsables de elaborarla.

BIBLIOGRAFÍA

ARQUER ARMANGUE, Joaquín de. La empresa familiar. Pamplona, EUNSA. 1979.

BASAGAÑA, Eduardo J. y **GONZÁLEZ**, Roberto. Administración Financiera. Buenos Aires, Macchi. 1992-1993.

BOLTEN, Steve E. Administración Financiera. México, Limusa. 1990.

DAVIES, David. Introducción a las Finanzas de la empresa. Bilbao, Deusto. 1990.

GITMAN, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. México, Harla. 1995.

GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. Humanismo Trascedental y Desarrollo. México, Limusa. 1993.

HAIME LEVI, Luis. Planeación Financiera en la empresa moderna. México, Ediciones Fiscales, ISEF. 1988.

JONHSON, Robert W. y **MELICHER**, Ronald W. Administración Financiera. México, Cecsa. 1994.

KENNEDY, R.D. y **McMULLEN**, Stewart Yarwood. Administración Financiera. México, Limusa. 1994.

MORNE, James C. Van. Biblioteca de Administración Financiera. México, Prentice Hall Hispanoamérica. 1996.

RODRÍGUEZ, Leonardo. Planeación, Organización y Dirección de la pequeña empresa. México, Grupo Editorial Iberoamérica. 1991.

URQUILLAS SOTA, Humberto. El lucro anunciado, Planeación de ganancias. México, El Autor. 1992.

WESTON, J. Fred y **BRIGHAM**, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. México, Interamericana. 1982.