

308902  
33  
2EJ

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

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



**IMPORTANCIA DE LA PLANEACION  
FINANCIERA EN LA MICRO, PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA MEXICANA**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
PRESENTA COMO TESIS:  
JUAN MANUEL SOTO PINTO  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. ADOLFO HERNANDEZ MARTINEZ**

**MEXICO, D. F.**

**JUNIO DE 1995**

**FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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 está 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.

*A mis padres:*

*Juan Manuel Soto Aguilera\**  
*Luz María Pinto Vila, de Soto*

*A mis hermanos:*

*Lorena Soto P.*  
*Marco Antonio Soto P.*  
*Carlos Mario Soto P.*

*A mi novia:*

*Guadalupe Loranca J.*

*A los bosques e indígenas del*  
*Estado de Chiapas.*

*A los que ayudaron a  
palar la carretera:*

*Jorge Pinto M.  
Guillermo Jiménez  
Esteli Jiménez  
Manuel Antonio Jiménez  
Alejandra Cantu  
Enrique Arezola  
Jesús García  
David Suárez  
Lourdes Castellanos  
Alfonso Bringus  
Ruben Ramirez  
Carlos Maya  
Rebeca Castillo  
Luis Martín Suez y Jam.  
Enrique Chanona  
Sergio Eñonza  
Baltazar Zanabria  
Edgar Tejada  
Mari Carmen de la Borbolla  
Beatriz Contreras*

# **IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA**

## **INDICE**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO</b>	
1.1.- Definición y conceptos de empresa.....	5
1.2.- Clasificación y conceptos de micro, pequeña y mediana empresa.....	8
1.3.- Importancia de la existencia y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.....	11
1.4.- Características: fuerzas y debilidades de la pequeña empresa mexicana.....	15
1.5.- Mecanismos de apoyo del gobierno federal a la micro, pequeña y mediana empresa.....	20
<b>CAPITULO II</b>	
<b>LA PLANEACION : FUNCION ESENCIAL DEL ADMINISTRADOR</b>	
2.1.- Las funciones del administrador.....	23
2.2.- Naturaleza y propósito de la planeación.....	25
2.3.- Categorías y tipos de planeación.....	27
2.4.- El proceso de planeación.....	29
2.5.- Limitaciones y problemáticas de la planeación en la micro, pequeña y mediana empresa.....	33
<b>CAPITULO III</b>	
<b>LA ADMINISTRACION FINANCIERA</b>	
3.1.- Definición y elementos de la administración financiera.....	37
3.2.- Los estados financieros en la empresa.....	39
3.2.1.- Definición y objetivos de los estados financieros	
3.2.2.- Limitaciones de los estados financieros	

3.2.3.- Estados financieros que deben ser imprescindibles en la pequeña y mediana empresa	
3.3.- El análisis de estados financieros.....	44
3.3.1.- Definición y objetivo del análisis financiero	
3.3.2.- Métodos de análisis financiero	
3.4.- La administración del capital de trabajo.....	57
3.4.1.- Administración del efectivo	
3.4.2.- Administración de las cuentas por cobrar	
3.4.3.- Administración de los inventarios	
3.5.- Financiamiento a corto plazo.....	63

#### **CAPITULO IV**

##### **LA PLANEACION FINANCIERA**

4.1.- Definición de planeación financiera.....	67
4.2.- El presupuesto.....	68
4.2.1.- Definición e importancia de los presupuestos	
4.2.2.- Clasificación de los presupuestos	
4.2.3.- Requisitos para un buen presupuesto	
4.2.4.- Tipos de presupuestos en las empresas	
4.3.- El presupuesto de efectivo.....	79
4.3.1.- Definición e importancia del presupuesto de efectivo	
4.3.2.- Elementos del presupuesto de efectivo	
4.4.- El presupuesto de capital y la evaluación de proyectos de inversión.....	82
4.4.1.- Definición e importancia del presupuesto de capital	
4.4.2.- Objetivos y clasificación de los proyectos de inversión	
4.4.3.- Definición de evaluación de proyectos de inversión y aspectos relevantes a considerar	
4.4.4.- Métodos de evaluación de proyectos de inversión	

#### **CAPITULO V**

<b>CASO PRACTICO</b> .....	91
<b>CONCLUSIONES</b> .....	106
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	108

## **INTRODUCCION**

La existencia de la micro, pequeña y mediana empresa, forma parte de los aspectos más relevantes en el crecimiento económico y social del País, ya que este tipo de empresas, son el inicio de grandes cadenas productivas, y además, generan una serie de beneficios económicos y sociales que pueden percibirse a corto, mediano y largo plazo en todo el territorio nacional; por poner un ejemplo: combaten el desempleo, fomentan el ahorro interno y el desarrollo regional, elevan el nivel de ingresos de la sociedad en conjunto y consumen un porcentaje considerable de materias primas, maquinaria y equipos nacionales.

Además, este tipo de empresas cuentan con importantes ventajas para enfrentar los cambios económicos y sociales que actualmente el País demanda, ya que sus procesos y formas de administración son más flexibles, cuentan con un mejor control de sus costos de producción y sus esquemas de organización son menos burocráticos. Sin embargo, existen aspectos negativos que actualmente la micro, pequeña y mediana empresa tiene que enfrentar: altas tasas de interés, inflación, devaluación y la incertidumbre provocada por el inestable clima político y económico; por mencionar algunos.

Para disminuir el efecto negativo de dichas situaciones, y a fin de incrementar la competitividad en este tipo de empresas; es de vital importancia que el micro, pequeño y mediano empresario mejore sustancialmente la administración de su negocio. En este sentido, realizar una adecuada planeación financiera de sus operaciones y actividades futuras, producirá una serie de beneficios que se reflejarán en la salud económica y administrativa del negocio.

Por lo anterior, el presente trabajo tiene por objeto presentar un conjunto de conocimientos, técnicas y herramientas, a fin de concientizar al lector sobre la importancia que tiene la planeación financiera en este estrato de empresas; así como los beneficios que esta trae consigo.

En el primer capítulo, presentaré definiciones, clasificaciones y la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa para el País, así como sus características y apoyos por parte del gobierno federal.

**En el segundo capítulo, presentaré el tema de planeación visto como uno de los elementos más importantes del proceso administrativo; para ello hablaré de las categorías de planeación, el proceso de planeación, así como sus limitaciones y problemática al momento de realizarla.**

**En el tercer capítulo, trataré el tema de la administración financiera como una de las funciones que son desempeñadas en cualquier empresa; para ello, expondré su definición, así como cada uno de los elementos que la componen: planeación financiera, administración del capital de trabajo, el análisis de estados financieros y el financiamiento.**

**En el cuarto capítulo se estudiará el tema de planeación financiera, vista como parte integrante de la administración financiera, y para ello, presentaré algunas definiciones y sus principales herramientas a corto y a largo plazo para llevarla a cabo.**

**Por último, presentaré un caso práctico que tiene por objeto remarcar la importancia de la planeación financiera, a través de su aplicación en una micro empresa productora y comercializadora de embutidos y carnes frías en el estado de Chiapas.**



## CAPITULO I

### LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

#### 1.1.- DEFINICION Y CONCEPTOS DE EMPRESA

El desarrollo en magnitud y diversidad de las empresas a través de la historia contemporánea constituye una de sus propiedades más características, siendo una serie de factores económicos, tecnológicos y sociales los que han contribuido en gran medida a ello. Por otra parte, el desarrollo de sus estructuras y la interacción que guardan con el medio que las rodea realizan una importante tarea día con día.

Estas empresas sin importar su magnitud, grandes, pequeñas o medianas se han desarrollado en diversos sectores de la actividad, tales como: comercial, industrial, de servicios, etc; y su eficiente administración constituye uno de los retos y desafíos más relevantes para el empresario moderno.

Antes que nada, creo conveniente definir el concepto de empresa, y para ello expondré y analizaré en la medida de lo posible las siguientes definiciones :

" Una empresa es una entidad que en forma organizada utiliza sus recursos y conocimientos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia "(1)

Podemos extraer cuatro elementos importantes de esta definición, primeramente el que define a la empresa como "ente", lo cual se traduce como la independencia que guarda la empresa(inclusive jurídica) en relación a sus propietarios y personas que la administran.

En segundo término, encontramos el de la necesidad que tiene cualquier tipo de empresa(sin importar el tamaño), en cuanto a la "forma organizada" que en ella debe existir, ya que de no ser así, no se garantiza su continuidad y existencia.

El tercer elemento en esta definición es el que hace referencia al conjunto de recursos con que cuenta la empresa, este agrupamiento de recursos constituyen su patrimonio y se integra por recursos materiales, financieros, humanos, etc.

Nota: las citas bibliográficas se encuentran al final de cada capítulo.

**El cuarto y último elemento lo constituye el fin y objetivos para los cuales fue creada la empresa, pudiendo ser diversos y variados en cada una de ellas.**

**Veamos otra definición de empresa a través de los elementos que según Kliksberg<sup>(2)</sup> forman parte del concepto de empresa:**

- Es una institución social
- El centro de esta institución social es un conjunto de actividades desempeñadas por sus miembros; el sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad, y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los integrantes de la organización.
- El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura.
- Tiene hacia determinados fines, y el grado de cooperación de sus miembros para su logro variará según el tipo de organización.
- Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las peculiaridades del contexto económico, político, cultural, etc; en el que se desenvuelve. Tiene una relación de interacción mutua con el medio; es determinada por aspectos de relevancia, y a su vez con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.

**De las dos definiciones anteriores, podemos concluir que el concepto de empresa abarca los siguientes elementos:**

- La empresa es una organización (ente) social, ya que se desarrolla en ella y desempeña un importante rol dentro de la misma
- Mantiene una estructura y actividades organizadas, ya que sin ellas sería imposible su operación y logro de metas
- Cuenta con recursos (humanos, materiales, tecnológicos, etc.) que constituyen su patrimonio
- Interactúa con el medio
- Persigue fines y objetivos predeterminados.

En base a estos elementos, podemos definir un concepto de empresa:

**Organización (ente social) que interactúa con el medio ambiente que la rodea y que de forma organizada y con un conjunto de recursos propios busca la consecución de un fin determinado.**

**Un factor que se encuentra presente en la vida de las empresas y que para fines del presente trabajo considero importante mencionar, es el relacionado a la interacción que guarda la empresa con el medio ambiente(ENTORNO) que la rodea.**

**Puede decirse, que existen dos elementos presentes en el entorno : el macroentorno y el microentorno, el primero, "esta constituido por los factores que afectan indirectamente en el funcionamiento de las empresas"<sup>(3)</sup>; esto significa, que tiene que adaptarse a ellos sin que pueda hacer algo para modificarlos o eliminarlos(no interviene en su existencia).**

**Un ejemplo de estos factores son los siguientes:**

- La devaluación del peso
- La inflación
- Tratados comerciales
- Marco jurídico y legal
- Estallidos sociales, etc.

**El segundo elemento(microentorno) "se compone por los individuos, grupos y organizaciones específicas con las que la empresa tiene relaciones directas y activas"<sup>(3)</sup> y por su relación directa con esta clase de factores, la empresa si puede eliminarlos y modificarlos.**

**Un claro ejemplo de ellos pueden ser los siguientes:**

- Modificación de precios
- Políticas de crédito
- Procesos de producción
- Calidad del producto
- Formas de distribución y publicidad, etc.

**La diferencia entre el macroentorno y el microentorno puede no ser clara muchas veces, ya que actualmente los factores que inciden en ellos son mas dinámicos y complejos. Sin embargo, tener conocimiento de estos factores es de vital importancia para el desarrollo de objetivos y planes como mas adelante veremos.**

## **1.2. CLASIFICACION Y CONCEPTOS DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

En el tema anterior, vimos la definición y los elementos que conforman el concepto de empresa así como la forma en que esta interactúa con el medio ambiente o entorno que la rodea, sin embargo, surgen dos preguntas: ¿ Como diferenciar a la empresa grande de la pequeña ? y ¿ Que criterios se deben tomar en cuenta a fin de hacer una adecuada clasificación ?

Existen diversos motivos que obligan a clasificar a las empresas grandes de las pequeñas, estos motivos generalmente son los siguientes:

- Regulación jurídica y adecuación de marcos legales
- Apoyo y promoción del gobierno federal a cierto estrato de empresas
- Análisis y levantamiento de información
- Presentación de información estadística
- Ubicación del empresario dentro de cierto estrato de empresas.

Para identificar a las empresas grandes de las pequeñas, existen diversas clasificaciones, y estas dependen de la magnitud y características de cada una, por ejemplo: en los Estados Unidos la administración de pequeños negocios - Small Bussines Administration- agencia federal dedicada al fomento de pequeños y medianos negocios considera diversos elementos o características cuantitativas a fin de clasificarlas. Dicha clasificación es la siguiente:

- Firmas al detalle y servicio.- Ingresos de venta de menos de 2 millones hasta 8.5 millones de dólares
- Firma mayorista.- Es considerada pequeña si la firma tiene ventas anuales de menos de 9.5 millones de dólares hasta 22 millones de dolares, dependiendo del sector de la industria a que pertenece.
- Firma Manufacturera.- Considerada pequeña si tiene menos de 250 empleados.

Además, existen parámetros cualitativos que ciertos organismos o países toman en cuenta, a fin de clasificarlas; un ejemplo de esto se puede apreciar en la clasificación de empresas que estableció El Centro Brasileño de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria, algunos de sus parámetros son los siguientes:

- **No formar parte de grupos económicos y financieros**
- **Falta de administración especializada**
- **Relación estrecha del propietario con empleado, clientes y proveedores.**
- **Dificultades para la obtención de créditos**
- **Escaso poder de negociación**

Es evidente que existen diferencias en los factores que deben ser tomados en cuenta para clasificar a la pequeña y mediana empresa, ya que estas dependen de las condiciones económicas, comerciales, y demográficas existentes en cada país.

Salvador García de León <sup>(4)</sup> divide en tres las características que generalmente se toman en consideración para clasificarlas:

**a) Insumos:**

- Recursos de la empresa
- Número de empleados
- Capacidad financiera y valor de activos
- Origen de capital
- Sistema de producción
- Nivel de personas que aportan el capital

**b) Estructura organizativa:**

- Número de personas que tienen a su cargo la administración.
- Grado de especialización de las funciones administrativas
- Nivel de participación de los propietarios en la dirección
- Grado de relación del propietario con los empleados

**c) Producto:**

- Mercado
- Capacidad para generar utilidades
- Valor de la producción
- Valor de las ventas
- Tipos de productos elaborados
- Poder de negociación

En México, la clasificación de empresas pequeñas se oficializó en el año de 1985 con la aprobación del decreto del "Programa para el Desarrollo de la Industria Mediana y Pequeña", existiendo tan solo dos criterios para delimitar el concepto de micro, pequeña y mediana empresa. Dicha clasificación es la siguiente:

"la micro, pequeña y mediana empresa es el conjunto de empresas del sector manufacturero que ocupan hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos y el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de 1,100 millones de pesos"(Viejos Pesos)

Para cada estrato de empresa define lo siguiente(Cifras en viejos Pesos):

Micro industria.- las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sean hasta de 30 millones de pesos al año.

Industria pequeña.- las empresas no comprendidas en el estrato anterior que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Industria mediana.- las empresas no comprendidas en los estratos anteriores que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no exceda de 1,100 millones de pesos al año.

En la actualidad, NAFIN (Institución de banca de desarrollo), a fin de brindar apoyos del Gobierno Federal a este estrato de empresas, las clasifica de la siguiente manera:

TAMAÑO	VENTAS ANUALES N\$	NÚMERO DE EMPLEADOS
MICRO	900,000.00	15
PEQUEÑA	9,000,000.00	100
MEDIANA	20,000,000.00	250

De lo expuesto anteriormente, podemos concluir que en México aún no existe una adecuada clasificación de micro, pequeña y mediana empresa, ya que los factores que se toman en cuenta para ello son demasiado cuantitativos y no consideran las características cualitativas presentes en las empresas mexicanas.

Nota: A efectos de no ser repetitivos, cuando se hable de pequeñas y medianas empresas se estará incluyendo también a las microempresas.

### **I.3.- IMPORTANCIA DE LA EXISTENCIA Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO**

La pequeña y mediana empresa ha reflejado en los últimos años y a través de la historia de nuestro País, un crecimiento relevante debido principalmente a la masificación de la sociedad, a la concentración de flujos de capital y a las innovaciones tecnológicas, y su existencia y desarrollo desempeña un papel medular en el crecimiento económico y social del País.

Se podría pensar que un pequeño negocio es aparentemente insignificante, sin embargo, en la generalidad y conjunto es mucho mas grande, no solo en cifras, sino por su contribución a la economía.

Veamos la importancia que le da a este estrato de empresas el "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 " el cual menciona lo siguiente:

"...en México, las industrias de pequeña escala son parte esencial de la planta productiva y se encuentran localizadas en casi todo el territorio nacional, que su actividad es decisiva para el desarrollo e integración regional, principalmente en ciudades de tamaño medio y que son muy importantes para mejorar la distribución del ingreso "(3)

En un estudio realizado por el INEGI(Instituto Nacional de Estadística y Geografía) en conjunto con NAFIN, se afirma que: "en el contexto nacional la micro, pequeña y mediana empresa representa el 98% del total de las empresas del País" (6), lo cual comprueba su magnitud e importancia en todo el territorio mexicano(Ver Gráfica 1 y 2)

Así mismo, la industria micro, pequeña y mediana absorbe el 49% del personal ocupado en el sector(Ver cuadro 1) y aporta el 43% del Producto manufacturero(10% del PIB)

En mi opinión, la importancia de la pequeña y mediana empresa radica en los siguientes aspectos:

- La pequeña y mediana empresa representa el 98% de las empresas en México.
- Emplean un porcentaje considerable de personas, combatiendo así el desempleo y los problemas que esto origina.
- Fomentan el ahorro y la creación de capital

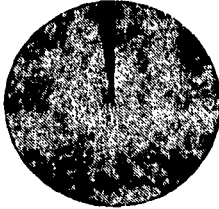
- **Aportan un porcentaje considerable al PIB (Producto Interno Bruto)**
- **Consumen materias primas locales con lo cual se promueve el desarrollo regional en ciudades de tamaño reducido y pequeño**
- **Son un medio adecuado para obtener independencia económica ya que se fomenta el aprovechamiento de materias primas, maquinaria, equipo y ahorro doméstico de origen nacional.**
- **Mejoran la calidad de la mano de obra a través de su capacitación**
- **Elevan el nivel de ingresos de la sociedad en conjunto**
- **Son una excelente escuela para la formación de empresarios y administradores.**



## CONTEXTO EMPRESARIAL DEL PAIS

GRAFICA 1

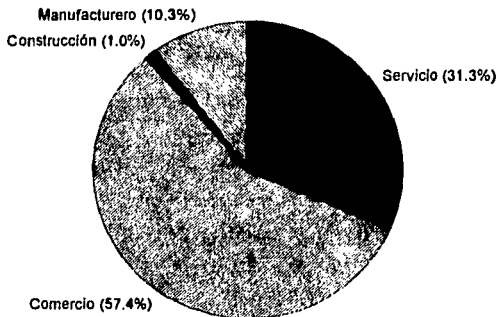
Grandes y Gigantes empresas (2.0%)



Pequeñas y medianas empresas (98.0%)

## DISTRIBUCION POR SECTOR

GRAFICA 2



**CUADRO 1. Industria manufacturera.  
Personal ocupado por entidad federativa y estrato, 1992<sup>1</sup>**

Estado	Microindustria	Industria pequeña	Industria mediana	Industria grande	Total
Aguacalientes	6,235	10,849	9,846	23,370	50,300
Baja California	11,024	29,204	31,857	88,791	161,836
Baja California Sur	1,962	1,524	1,273	589	5,368
Campeche	2,103	2,870	1,564	350	6,983
Coahuila	13,150	20,320	15,174	93,415	142,065
Colima	2,111	2,472	1,245	1,269	7,097
Chiapas	4,161	3,260	1,700	3,088	12,216
Chihuahua	11,072	19,783	17,440	105,510	244,365
Distrito Federal	85,893	179,337	99,743	273,814	638,577
Durango	5,720	14,062	12,510	19,789	52,707
Guerrero	30,102	49,272	20,910	43,090	149,449
Guerrero	4,425	3,300	1,847	4,234	13,636
Hidalgo	5,942	12,001	7,281	21,593	47,477
Jalisco	50,479	81,163	41,253	90,612	263,497
México	39,209	104,042	92,444	276,853	512,998
Michoacán	10,429	10,794	6,199	15,524	42,856
Morales	4,390	7,223	5,480	20,819	37,927
Nayarit	3,125	1,817	811	3,179	8,932
Nuevo León	33,017	64,624	40,513	162,584	300,738
Oaxaca	3,098	3,012	1,438	10,382	18,530
Puebla	14,502	37,549	25,178	59,082	136,371
Queretaro	5,909	11,465	10,400	40,302	68,136
Quintana Roo	1,815	1,618	1,139	918	5,490
San Luis Potosí	7,252	12,500	9,497	31,629	60,374
Sinaloa	9,510	10,678	6,233	10,454	36,881
Sonora	9,905	12,189	10,924	54,074	87,731
Tlaxcala	2,605	2,917	1,393	3,811	10,966
Tlaxcala	10,572	13,957	14,534	94,195	132,818
Tlaxcala	2,677	6,490	5,966	15,332	32,865
Veracruz	13,583	16,172	7,409	44,015	82,079
Yucatán	6,050	10,500	6,352	13,104	36,606
Zacatecas	2,458	2,001	1,446	2,050	8,028
<b>Total</b>	<b>417,853</b>	<b>760,475</b>	<b>518,695</b>	<b>1,718,503</b>	<b>3,415,526</b>

<sup>1</sup>Datos a junio; estratificado con base en el personal ocupado (Decreto D.O. 30/04/1985).

FUENTE: Dirección General de la Industria Mediana y Pequeña y de Desarrollo Regional de la SECOFI; con información del IMSS.

#### **1.4.- CARACTERISTICAS: FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA**

Hemos descrito la importancia social y económica que implica el desarrollo y fomento de la pequeña y mediana empresa en México. Sin embargo, resulta importante que el dueño y personal que tiene a cargo su administración, identifique plenamente las características generales y/o específicas que en un momento dado pueden hacer de la pequeña o mediana empresa mas fuerte o débil frente a las condiciones que imponga el entorno; recordemos que el éxito de una empresa depende de que también este estructurada su organización y estrategias; pero sobre todo, que estas se acoplen e identifiquen plenamente.

Realizar este análisis de fuerzas y debilidades no es fácil, ya que como veremos, una fuerza o ventaja en una empresa pudiera ser en otra una debilidad o desventaja, ya que dependerá de las condiciones(internas y externas) en las que se encuentre cada empresa. Hacer este análisis será siempre para el empresario una herramienta útil y poderosa para la adecuada toma de decisiones.

#### **FUERZAS GENERALMENTE PRESENTE EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA**

Las fuerzas corresponden a las características y condiciones que hacen de cualquier empresa enfrentar de mejor manera los retos y obstáculos que se pudieran presentar en el entorno micro y macroeconómico.

Veamos cuales son las fuerzas que mas caracterizan a la pequeña y mediana empresa en México:

a) Administración Flexible.- Los mercados tanto nacionales como internacionales han reflejado durante estos últimos años un crecimiento y evolución considerable, parte de ello, es el hecho de que mundialmente muchas de las barreras comerciales han desaparecido, lo cual ha incrementado sustantivamente los flujos económicos entre los países, tal es el caso del **Tratado de Libre Comercio (TLC)**, suscrito el 17 de Diciembre de 1992 entre los gobiernos de México, Estados Unidos y Canadá y que entró en vigor a partir del 1o. de Enero de 1994, este tipo de situaciones provoca que la toma de decisiones y la comunicación en las organizaciones requiera ser mas rápida y eficiente .

En este contexto, la pequeña y mediana empresa cumple en buena medida con este acometido, ya que sus líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones sean generalmente tomadas por el mismo dueño, garantiza que la ejecución de estrategias y actividades se realice

de forma factible, haciendo que la empresa se adapte rápidamente a los cambios del entorno económico y comercial.

Aunado a esto, las líneas de comunicación cortas aseguran en buena medida que el propietario mantenga un contacto mas cercano con sus colaboradores y personal, pudiendo con ello tomar medidas y decisiones adecuadas a fin de evitar y controlar problemas humanos que en cualquier empresa son una constante.

b) Conocimiento directo y personal con el mercado al que atiende.- Comercialmente hablando, una de las fuerzas mas relevantes que puede aprovechar el pequeño y mediano empresario es la no existencia de estructuras complicadas y burocráticas que fomentan que se tenga completo o erróneo desconocimiento del cliente: ¿quien es su cliente? ¿Que producto se vende mas? ¿Por que lo compra? ,etc. En cambio, el pequeño empresario puede llegar a mantener un contacto directo con sus clientes y pudiendo obtener de él información valiosa. Esto trae como consecuencia, la posibilidad de crear nuevos productos, desarrollar mejores planes de comercialización, mejorar la publicidad, mejorar los precios. Esta acercamiento estrecho con el cliente se vera reflejado en una mejor imagen y servicio al cliente y por ende en mejores ventas y utilidades.

c) Adecuada relación con proveedores.- En cuanto a la relación con los proveedores , este llega a tener un conocimiento mas profundo de las necesidades(materias primas, maquinaria, procesos, etc.) lo cual facilita mejores negociaciones y por otro lado se evitan prácticas indeseables de corrupción y una objetiva selección de los mismos.

d) Apoyos especiales de la banca de desarrollo.- Aun cuando veremos que una de las desventajas o debilidades que mas caracteriza a la pequeña y mediana empresa es el escaso apoyo financiero, ya sea por medio de la banca de desarrollo o la banca comercial, este puede convertirse en una ventaja siempre y cuando el pequeño y mediano empresario cuente con elementos y factores para vencer una serie de obstáculos que dificultan su acceso(Ver I.5)

#### **DEBILIDADES GENERALMENTE PRESENTES EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA**

Las debilidades presentes en cualquier empresa(sin importar su magnitud) corresponden a los factores negativos(externos o internos) que impiden o dificultan el desempeño de la organización y por ende afectan en gran medida sus niveles de competitividad. Cabe señalar,

**que estas debilidades serán variables en importancia e intensidad para cada empresa y dependerá del medio y de la situación en que se encuentre.**

**a) Excesiva regulación .-** La pequeña y mediana empresa enfrenta una grave situación en cuanto al excesivo número de leyes y reglamentos que regulan su formación y desempeño de actividades.

Adicionalmente a lo anterior, las leyes, especialmente fiscales están elaboradas bajo un lenguaje confuso e imposible de entender para el empresario, provocando complejidad al realizar el cálculo de impuestos o cuotas.

Lo anterior se puede apreciar con lo siguiente:

" uno de cada diez empresarios(micro, pequeños y medianos) afirmaron haber tenido problemas para realizar los trámites de alta de su negocio, los principales obstáculos que encontraron en esta operación fueron: trámites legales y trámites fiscales "(7)

**b) Bajo poder de negociación frente a proveedores de insumos, maquinaria y equipo.-** El poder de negociación de los proveedores " se refiere a su capacidad para aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de sus productos, limitar las cantidades vendidas, y de ofrecerles condiciones más desventajosas"(8)

Estas condiciones pueden verse reflejadas negativamente en la rentabilidad de la empresa si el pequeño y mediano empresario no puede reflejar estos costos en el precio de sus productos.

El bajo poder de negociación dependerá en mucho de la situación en que la empresa se encuentre con respecto a sus proveedores, ya que como vimos anteriormente esta situación puede llegar a convertirse en una condición ventajosa(Ver Fuerzas)

**c) Crédito escaso y limitaciones para su acceso.-** El financiamiento es esencial para cubrir los requerimientos de efectivo y lograr el normal funcionamiento de cualquier empresa.

En términos generales, la pequeña y mediana empresa por la limitación de sus estructuras ha tenido un menor acceso al financiamiento.

Según el estudio antes referido, las empresas pequeñas y medianas que solicitaron crédito, manifestaron que los obstáculos mas frecuentes fueron los siguientes:

- Complejidad
- Altas tasas de interés

- Falta de garantías
- Trámites burocráticos

Así mismo, " de las empresas que solicitaron crédito y no lo obtuvieron, la principal razón fue: en la micro, la falta de garantías (42%), en la pequeña, la documentación insuficiente y la cantidad solicitada(25%) y en la mediana, el monto solicitado(54.5%)"<sup>(9)</sup>. también se encontró que, "de las empresas solicitantes de crédito, cerca de la mitad de las pequeñas y medianas lo recibieron(50% y 52% respectivamente) y en la microempresa el 43%"<sup>(9)</sup>

Todo esto, demuestra lo mucho que falta por hacer en cuanto a los mecanismos para que el pequeño y mediano empresario obtenga créditos baratos y de una forma sencilla.

En los recientes años, las principales fuentes institucionales de financiamiento externo para la pequeña y mediana empresa destacan NACIONAL FINANCIERA y el BANCOMEXT de los cuales ampliaré la información en la siguiente sección de este capítulo.

d) Deficiente Administración.- Uno de los problemas de mayor importancia que debe enfrentar y resolver la pequeña y mediana empresa es la administración deficiente con la que cuentan, "ya que sus actividades continúan desarrollándose bajo esquemas de administración tradicional, sin considerar el contexto, no replanteando los negocios, los productos y enfoques, y utilizando modelos gerenciales que ya no corresponden a la actualidad"<sup>(10)</sup>

Por otro lado, la mayor parte de la teoría de administración e investigación que sobre estas empresas existe ha sido "importada" de países desarrollados, sin que se dedique el tiempo y recursos suficientes para la investigación y planteamiento de soluciones dentro del contexto social y económico de México.

Sin duda, uno de los principales objetivos que busco con este trabajo es el de aportar herramientas y conocimientos al pequeño y mediano empresario a fin de enfrentar y eliminar en la medida de lo posible esta debilidad.

e) Problemas de Recursos humanos - Los problemas de recursos humanos son un factor que pone en grave desventaja a la pequeña y mediana empresa mexicana . Algunas de las variables que conforman esta debilidad son las siguientes:

- Bajo nivel de escolaridad de dueños y propietarios.- "en la microempresa el 38.3% tienen un nivel de escolaridad igual o menor a la primaria"<sup>(11)</sup>
- Bajo nivel escolar y calificación de los empleados y trabajadores, lo cual implica costos y calidad deficiente

- **Actitud no favorable a la capacitación**
- **Fuerza laboral inestable.- Alta rotación de personal que implica costos de capacitación y problemas laborales.**

**f) Tecnología Deficiente.- Se detecta frecuentemente una obsolescencia de maquinaria y equipo debido principalmente a las siguientes razones:**

- **Altos costos de compra o reparación**
- **Falta de capacitación del personal**
- **Insuficiencia de oferta nacional**
- **Desconocimiento de como hacerlo**
- **Inseguridad y problemas de financiamiento**

## **1.5. MECANISMOS DE APOYO DEL GOBIERNO FEDERAL A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

El gobierno federal con el fin de fortalecer el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, ha puesto en ejecución una serie de mecanismos entre los que destacan por su importancia los programas de NAFIN y los apoyos financieros y promocionales para la pequeña y mediana empresa a través de BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior), sin olvidar los financiamientos que otorga el Banco de México a través de distintos fideicomisos.

### **BANCOMEXT**

Sus actividades están encaminadas a servir como complemento a los planes y programas instrumentados por el Gobierno Federal, teniendo como objetivo el "apoyar la modernización de la planta productiva, incrementar la oferta exportable y desarrollar empresas en Comercio Exterior" <sup>(12)</sup>

Los objetivos específicos del Bancomext con el fin de apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa son:

- Otorgar apoyo financiero y promocional con el fin de mejorar su competitividad.
- Fortalecer el programa de garantías y seguros de créditos para facilitar su acceso al crédito.
- Incentivar la participación de nuevos intermediarios financieros para abaratar el costo del crédito.
- Simplificar los procedimientos de acceso al crédito.
- Facilitar convenios de cooperación
- Impulsar la integración de la cadena productiva de exportación.

### **NAFIN**

Nacional Financiera tiene como objetivo principal "el promover la modernización de la planta productiva nacional y apoyar integralmente a la micro, pequeña y mediana empresa." <sup>(13)</sup>

Dentro de sus programas de apoyo mas importantes resaltan los siguientes:

- 1) Promoción e Información.- Nafin pone a disposición del empresario información especializada para orientarlo en la adecuada toma de decisiones en cuanto: Productos, mercado, materias primas, procesos productivos, tecnología y comercialización.



**2) Capacitación y asistencia técnica.-** El propósito de este programa es elevar mediante la capacitación y la asistencia técnica la eficiencia organizativa y productiva de los empresarios en sus diferentes niveles: medios y obreros.

**3) Garantías.-** Por medio de este programa Nafin apoya al empresario en la obtención de garantías a fin de disponer de las garantías requeridas por la banca comercial y otros intermediarios financieros.

**4) Apoyos crediticios.-** Nacional Financiera promueve financieramente y desarrolla a la micro, pequeña y mediana empresas a través de la banca comercial y otros intermediarios para dar cumplimiento a los programas tales como:

- Programa para la micro, pequeña y mediana empresa(PROMYP)
- Modernización de las fuentes de trabajo
- Infraestructura y desconcentración industrial
- Preservación del medio ambiente

**5) Programa de Asesores Empresariales y Financieros.-** Con este programa se multiplica la labor de asesoría y orientación en la gestión crediticia a las empresas asociadas a diversas Cámaras y a los intermediarios financieros.

**6) Operaciones Internacionales.-** Nafin promueve en beneficio del empresario líneas de crédito globales, negociadas con bancos del extranjero para la importación de equipo y materias primas e interviene en operaciones de compraventa de divisas.

**CITAS  
BIBLIOGRAFICAS**

**CAPITULO I**

- (1) Rodríguez Leonardo; PLANIFICACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA, (Editorial Iberoamerica, México 1991) Pag. 8
- (2) Kliksberg, B. ; EL PENSAMIENTO ORGANIZATIVO, (Argentina 1990) Pag. 18
- (3) García de León Salvador; LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO Y LOS RETOS DE LA COMPETITIVIDAD, (Editorial Diana, México 1993) Pag.15
- (4) IBID; Pag. 27
- (5) Publicación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA 1991-1994, Pag. 7
- (6) Publicación de NAFIN-INEGI; LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, PRINCIPALES CARACTERISTICAS, México 1993. Pag. 15
- (7) IBID; Pag. 15
- (8) García de León Salvador; LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO Y LOS RETOS DE LA COMPETITIVIDAD, (Editorial Diana, México 1993) Pag. 140
- (9) Publicación de NAFIN-INEGI; LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, PRINCIPALES CARACTERISTICAS, México 1993. Pag. 33, 34 y 35.
- (10) García de León Salvador; LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO Y LOS RETOS DE LA COMPETITIVIDAD, (Editorial Diana, México 1993) Pag. 157
- (11) Publicación de NAFIN-INEGI; LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, PRINCIPALES CARACTERISTICAS, México 1993. Pag. 17 y 18.
- (12) Publicación del BANCOMEXT; APOYO FINANCIERO Y PROMOCION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, México 1993. Pag. 7
- (13) Publicación de NAFIN: DEVELOPMENT BANK FOR CORPORATE MODERNIZATION, México 1992. Pag. 7.

## **CAPITULO II**

### **LA PLANEACION : FUNCION ESENCIAL DEL ADMINISTRADOR**

#### **2.1.- LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR**

Los aspectos negativos, ocurridos durante el transcurso del año de 1994 y a principios de 1995, en el panorama económico y social de México; obligan urgentemente a realizar un replanteamiento de las pequeñas y medianas empresas, ya que como hemos visto, son de vital importancia para el crecimiento social y económico del País. En este sentido, mantener una eficiente administración en sus estructuras generará un mayor fortalecimiento y reducirá en buena medida su incompetencia, que la pone al borde de la desaparición del panorama económico.

¿ Pero, que es la administración?, la administración se encuentra presente en todas las actividades humanas: en la casa, la oficina, la escuela, el gobierno, etc.; y representa una herramienta vital en los cambios de la vida moderna, aunque en muchas ocasiones los pequeños y medianos empresarios suelen no darle la importancia que merece.

En una empresa, la administración es el conjunto de esfuerzos y actividades que se llevan a cabo con el afán de alcanzar metas y objetivos (recordemos que la empresa es un ente social organizado que busca el logro de estos).

Las funciones del administrador o proceso administrativo como comunmente suele llamarse, ha sido producto de arduas y cuantiosas investigaciones en el campo de la administración y fue Henry Fayol(1841-1925), considerado el padre de la teoría moderna de la administración, quien por primera vez definió que son seis las funciones básicas desempeñadas en cualquier empresa:

- 1.- Funciones Técnicas.- Relacionadas con la producción de bienes y servicios
- 2.- Funciones Comerciales.- Compra- Venta de insumos o productos
- 3.- Funciones Financieras.- Relacionadas con la búsqueda y administración del capital
- 4.- Funciones de seguridad.- Protección y salvaguarda de bienes
- 5.- Funciones Contables.- Registro numérico de operaciones y actividades

6.-Funciones Gerenciales.- Las funciones gerenciales se explican a través de los cinco elementos siguientes:

Planeación  
Organización  
Dirección  
Coordinación y  
Control

Estos cinco elementos definidos por Fayol, constituyen en su conjunto el proceso administrativo, que hasta la fecha ha sido el pilar de la teoría administrativa moderna, y han sido varios autores que han definido(en forma y no en esencia) cada uno de los elementos que la integran.

La definición de las funciones administrativas según el autor Idalberto Chiavenato<sup>(1)</sup> son las siguientes:

**Planeación.-** Involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan de acción.

**Organización.-** Proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa.

**Dirección.-** Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

**Coordinación.-** Armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados.

**Control.-** Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado.

Cabe hacer mención que el desempeño de estas funciones constituye un ciclo o círculo administrativo, ya que la información obtenida en cada etapa será empleada en el diseño de la siguiente.

## **2.2.- NATURALEZA Y PROPOSITO DE LA PLANEACION**

La planeación es la primera y mas importante de todas las funciones administrativas, su importancia recae en que es en ella donde se fijan y desarrollan objetivos, adicionalmente se evalúan y toman decisiones en cuanto al curso de acción que ha de seguir la organización.

La planeación en las pequeñas y medianas empresas es una de las funciones esenciales que debe desempeñar el empresario, ya que de no ser así, sus actividades se dejan al azar y los aspectos del entorno pueden influir negativamente en el futuro del negocio.

A continuación, cito las siguientes definiciones de planeación:

" la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo"(2)

" la planeación es el proceso básico de que nos servimos para escoger nuestras metas y determinar como las vamos a alcanzar "(3)

" la planeación consiste en influir en el futuro tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente e incluye la preparación de métodos, estrategias y alternativas para ayudar a los organizadores a alcanzar los objetivos y metas deseados"(4)

" la planeación es una toma de decisiones, incluye la selección de cursos de acción que debe seguir la compañía y cada departamento de ella"(5)

Por lo tanto, podemos decir que la función de planeación implica los siguientes aspectos:

- Es una de las funciones fundamentales del proceso administrativo
- Es un proceso mental y continuo basado en el presente para influir en el futuro
- Evalúa y selecciona cursos de acción para la empresa
- Se toman decisiones, ya que si no se toman no se concreta la planeación
- Desarrolla metas y objetivos en todos los niveles de la empresa
- Si no se realiza la empresa no cuenta con un rumbo claro y definido
- Se deben plantear cuatro preguntas:

¿ Que se hará ?

¿ Como se hará ?

¿ Quién lo hará ?

¿ Cuando se hará ?

**Según los autores Koontz y O'Donell (6) la naturaleza esencial de la planeación se entiende a través de cuatro principios básicos: contribución a los objetivos, primacía de la planeación, extensión de la planeación y eficacia de los planes.**

**Veamos brevemente cada uno de ellos:**

- 1.- Contribución al propósito y a los objetivos.- Implica que todos los objetivos de la empresa deben estar orientados a lograr el propósito para el que fue creada la empresa.**
- 2.- Primacía de la planeación.- La planeación precede a todas las demás funciones administrativas ya que estas (organización, dirección, etc.) toman información de la planeación para su diseño.**
- 3.- Extensión de la planeación.- Todo el personal de una empresa sin excepción debe planear y participar en ello.**
- 4.- Eficiencia de los planes.- Implica que el costo de la planeación sea mínimo a comparación de los beneficios que esta traiga consigo.**

**De lo hasta aquí expuesto, podemos concluir que realizar la función de planeación genera un conjunto de beneficios a cualquier tipo de empresa; incluidas claro está, a las pequeñas y medianas.**

**En mi opinión, estos beneficios son:**

- Define el curso de acción futuro a seguir por la empresa
- Reduce riesgos al anticiparse al futuro
- Refuerza los objetivos (crea un marco propicio para su logro y desarrollo)
- Facilita el control, ya que crea estándares de medición entre lo planeado y lo real
- Crea nuevas oportunidades de negocios y amplía el panorama empresarial
- Permite una visión de conjunto a futuro
- Permite tomar decisiones más firmes y consistentes
- Indica la necesidad de cambios futuros
- Permite organizar y destinar los recursos eficientemente
- Reduce el trabajo no productivo

**Además, "la importancia de la planeación es mucho más grande que la de meramente proporcionar soluciones para los problemas. La planeación abre nuevas avenidas, nuevas formas de hacer las cosas y revela oportunidades específicas previamente desconocidas para quien hace la planeación"(7)**

### **2.3.- CATEGORIAS Y TIPOS DE PLANEACION**

Las categorías o formas de clasificar la planeación son numerosas y muy variadas, y generalmente esta clasificación es la que se muestra a continuación:

- Planeación Física
- Planeación de Ciudades
- Planeación funcional: Planeación de la producción
  - Planeación de Mercados
  - Planeación de Finanzas
  - Planeación de personal
- Planeación General
- Planeación a corto, mediano y largo plazo
- Planeación correctiva

En el campo de la administración, y para los propósitos del presente trabajo, clasificaré a los planes de la siguiente manera:

- **Objetivos.**- Es el resultado que se espera alcanzar en el futuro y a donde la organización encamina sus esfuerzos y actividades.

Ejemplo: Incrementar las ventas en 10% con respecto al año de 1993.

- **Propósito y/o Misión.**- La misión y/o propósito en cualquier empresa implica la causa que le dio origen y todos los objetivos deben ser encaminados hacia su logro.

Ejemplo: Satisfacer las necesidades sociales en cuestión de alimentos a través de su eficiente comercialización y distribución.

- **Estándares.**- Consiste en la unidad (parámetro) de medición que debe incluirse en los planes; a fin de facilitar su evaluación.

Por ejemplo:

- importe o porcentaje de ventas
- % de productos defectuosos
- Retorno sobre la inversión
- % de rendimiento

- **Estrategias.**- Las estrategias están conformadas por un conjunto de objetivos específicos y actividades diseñadas para el logro de un fin determinado; es decir, las estrategias proporcionan un diagrama o forma de como lograr el objetivo (como hacer las cosas)

- **Políticas.**- Son principios y enunciados que regulan o norman la toma de decisiones, y ayudan a determinar lo que debe hacerse con objeto de efectuar cierto trabajo(son discrecionales).

Ejemplos: Los sueldos deberán permanecer por arriba de la media del mercado laboral.

- **Procedimientos.**- Consiste en detallar, en forma cronológica las actividades y tareas que deben desempeñarse en un departamento u organización.

Ejemplo: Procedimiento de ventas por teléfono

El cliente solicita al ejecutivo x producto

El vendedor verifica las existencias en almacén

Se confirma la venta con el cliente(Si o No)

Se realiza el pago por medio de tarjeta de crédito

Se surte el pedido via mensajería

- **Reglas.**- Son principios que regulan que se pueda hacer o no algo, y a diferencia de las políticas no son discrecionales. Ejemplo: "No se permite la entrada a menores"

-**Presupuestos.**- Aun cuando se amplíara posteriormente la información sobre los presupuestos; diremos aquí, que estos constituyen una de las herramientas básicas en la planeación financiera y reflejan en términos económicos los resultados esperados; son también, formas de control, ya que a través de ellos se mide la eficiencia de las operaciones y actividades.



#### 2.4.- EL PROCESO DE PLANEACION

El proceso de planeación se lleva a cabo mediante varios pasos que ha de tomar en cuenta el pequeño y mediano empresario, a fin de que su plan seleccionado sea el óptimo.

El proceso de planeación implica generalmente llevar a cabo los siguientes pasos :

1.- Ver Oportunidades- Implica estar alerta a las condiciones imperantes en el entorno, con el fin de identificar oportunidades en los siguientes aspectos:

<b>MERCADO</b>	Adquirir una franquicia Oportunidades de importación y exportación Lanzamiento de nuevo producto Abrir un nuevo negocio Necesidades sociales no satisfechas
<b>FINANZAS</b>	Contratar un crédito Financiar nueva maquinaria Arrendamiento Otorgar crédito a clientes Apalancamiento
<b>TECNOLOGIA</b>	Comprar nueva maquinaria Mejorar los procesos de producción Mejorar la calidad Ampliar la planta productiva
<b>COMPETENCIA</b>	% de penetración en el mercado Nuevos productos Nuevas líneas de productos Nuevos competidores

2.- Planteamiento de objetivos - Se deben definir objetivos basados en el presente(fuerzas y debilidades) y hacia donde queremos que la empresa esté en el futuro.

Los objetivos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) Por el tiempo : Objetivos a corto plazo (menos de una año), objetivos a largo plazo (mas de una año)
- b) Por las funciones operativas o departamentos de la empresa: objetivos financieros, objetivos de producción, objetivos comerciales, etc.

c) Por su extensión dentro de la empresa: objetivos generales y objetivos particulares

Ahora bien, para fijar y desarrollar adecuadamente toda clase de objetivos, considero conveniente que el empresario tome en cuenta los siguientes puntos:

- Deben ser factibles de alcanzar y que impliquen un reto para el empresario, se debe uno preguntar :

¿ Realmente puedo lograr los objetivos bajo las condiciones que rodean a mi pequeña o mediana empresa ?

¿ Cuento con los recursos suficientes para lograrlos ?

- Deben tener compatibilidad lo que implica que todos los objetivos de la empresa deben de estar unidos para el logro de la misión o propósito, y que ni uno de ellos se contraponga.

- Deben ser verificables, es decir que contengan estándares o elementos cuantificables con el fin de que se puedan medir (presupuesto vs real)

- Deben estar escritos en un lenguaje sencillo y fácil de entender por todo el personal de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa

- Debe procurarse que los objetivos puedan ser modificados (flexibles) en cualquier momento debido a las condiciones cambiantes del entorno

- En su redacción debe incorporarse en ellos la acción básica, el para que o fin

- Deben participar en su desarrollo todas las personas que toman decisiones

- Deben ser revisados periódicamente

- Deben ser limitados en número ya que muchos pueden provocar confusión y olvido

3.- Pronóstico de premisas.- Se deberá determinar cuales serán las condiciones futuras del entorno en el que los objetivos y planes actuarán; en este sentido, "las premisas y restricciones de la planeación utilizadas tienden a establecer un marco dentro del cual se efectúa la planeación"<sup>(8)</sup>

Podemos clasificar en dos las necesidades de información(premisas) que se deben tomar en cuenta en la planeación, y que en conjunto, constituyen el entorno de la empresa; veamos cada uno de ellos:

<p><b>Externas (Macroentorno)</b></p>	<p>¿Como se comportara en el futuro?</p> <p>La Inflación El marco legal y fiscal El comercio exterior La situación y el clima político La Competencia Las innovaciones tecnológicas y nuevas materias primas La demanda y la oferta</p>
<p><b>Internas (Microentorno)</b></p>	<p>¿Como estarán en el futuro nuestros?</p> <p>Costos Precios Calidad Mano de Obra Capacidad de producción Fuerzas y debilidades</p>

4.- Determinación de planes alternativos.- Generalmente existen varios planes para lograr un objetivo; esto implica que se deban formar varios cursos de acción, a fin de que la empresa pueda seleccionar entre una variedad de planes.

5.- Evaluación de las alternativas - En el capítulo correspondiente a la planeación financiera, veremos algunos métodos por medio de los cuales el empresario puede seleccionar la mejor opción en términos económicos; esta evaluación, se deberá hacer lo mas objetiva y profesional posible, evitando cuestiones subjetivas, tales como el tipico: "me late que este negocio puede ser bueno"

**Ademas, se deberán plantear las siguiente preguntas:**

- ¿ Es complicado el plan ?
- ¿ Lo aceptara el personal ?
- ¿ Tiene flexibilidad a posibles cambios en el futuro ?
- ¿ Que nuevos equipos y recursos necesitaré para adoptarlo ?

**6.- Decisión sobre un curso de acción.-** Implica tomar una decisión sobre un curso de acción a seguir, y mientras este punto no se lleve a cabo, aun no se ha planeado.

**7.- Planteamiento de planes derivados.-** Cualquier plan conlleva a una serie de situaciones que también se deben planear. Por ejemplo, al instalar una nueva maquinaria se deberá planear también la capacitación del personal que la va a emplear.

**8.- Cuantificar el plan.-** Todos los planes y objetivos se deberán plasmar en presupuestos, detallando:

- Importe de Ventas
- Costos de producción
- Costo de Financiamiento
- Costo de la maquinaria y su depreciación
- Gastos de mano de obra, etc.

**Posteriormente se analizará a detalle los tipos de presupuestos y la forma en que se elaboran.**

## **2.5.- LIMITACIONES Y PROBLEMATICAS DE LA PLANEACION EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE MEXICO**

La problemática y limitaciones en la pequeña y mediana empresa al realizar su planeación pueden ser numerosas y variadas, y su influencia negativa dependerá en mucho de la capacidad administrativa y del acceso a la información con que cuente el empresario.

A mi manera de ver, los problemas y limitantes que generalmente se encuentran presentes al momento de llevar a cabo el proceso de planeación en la pequeña y mediana empresa son los siguientes:

a) El costo.- Realizar la planeación en cualquier empresa implica un costo generalmente alto ya que en su proceso se emplean recursos materiales y humanos, además, de que implica invertir cierta cantidad de tiempo para su elaboración.

Para vencer esta limitante, es importante que el pequeño y mediano empresario minimice el costo de su planeación tratando de :

- \* Hacerla sencilla y menos formal
- \* Evitar papeleo y derroche
- \* Sin tanto detalle
- \* Fomentar la participación

b) Información.- La planeación se basa en suposiciones que implican cierto grado de incertidumbre, pudiendo provocar que algunas premisas o condiciones futuras puedan estar erróneas al cabo de un tiempo.

Algunos acontecimientos importantes (por ejemplo: el levantamiento armado en el estado de Chiapas) pueden no haberse tomado en cuenta; es por ello, que el pequeño y mediano empresario deberá allegarse de toda la información que este a su alcance, consultar y asesorarse en cámaras y asociaciones.

c) El tiempo.- Llevar a cabo el proceso de planeación implica dedicar un tiempo importante dentro de las actividades de cualquier empresario. Por desgracia, este suele estar demasiado ocupado en sus actividades diarias, dándole poca importancia a la función de planeación, sin embargo, debe tomar conciencia de que el tiempo que invierta planeando lo ahorrará en actividades innecesarias e improductivas en el futuro.

**d) Disposiciones Gubernamentales.**- La inestabilidad que existe en el País, impide que exista cierto grado de certidumbre en cuanto a los posibles cambios futuros en el régimen fiscal y marco legal; por Ejemplo: la situación de elevar la tasa del I.V.A. del 10 al 15%; todo este tipo de situaciones, impide que se pueda planear a largo plazo y que los planes tengan consistencia en el tiempo.

Es por ello, que el gobierno debe crear condiciones económicas estables que provoquen mayor certidumbre en el empresario y propicien un clima adecuado para la inversión.

**e) Capacidad administrativa.**- No se cuenta generalmente con una gerencia profesional, lo cual ha creado la idea errónea de que la planeación es una pérdida de tiempo, y que es empleada solo por las grandes corporaciones. Además, la deficiente capacidad administrativa provoca que la planeación sea generalmente a corto plazo.

Esto se puede comprobar por medio del cuadro siguiente, el cual muestra como se lleva a cabo la planeación en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero:

PLANEACION DE ACTIVIDADES			
Periodos de planeación	Tamaño de Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Mensualmente	29.4	49.9	48.3
Anualmente	0.3	8.4	15.1
No planea	34.9	9.9	4.2
Diariamente	15.7	7.8	3.9
Semanalmente	7.0	6.3	4.6
Trimestralmente	3.2	5.1	8.4
Semestralmente	2.0	3.8	7.4
Bimestralmente	2.0	5.1	4.9
Otros	5.5	3.7	2.7
Total	100%	100%	100%

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

**f) Inestabilidad económica, social y política.**- Actualmente, el país atraviesa por una inestabilidad en todos los sentidos, lo cual crea mayor incertidumbre en los planes sin que se cuenta con un panorama factible para planear a largo plazo.

Estos acontecimientos por mencionar algunos, han sido los siguientes(1994- 1995):

- Asesinatos de líderes políticos
- Levantamiento armado en el estado de Chiapas
- Devaluación
- Falta de credibilidad en las instituciones
- Problemas electorales
- Altas tasas de interés

Po lo tanto, podemos concluir que aun cuando hemos visto que la planeación en las pequeñas y medianas empresas tienen una serie de limitaciones, es importante que se lleve a cabo, ya que sus beneficios no se hacen esperar y fortalecen ahora mas que nunca sus estructuras.

Po otra parte, la planeación se deberá hacer menos sistemática, explicita y menos formal. Asi mismo, se debe tener en cuenta que el proceso de planeación es un proceso de aprendizaje que con el tiempo se fortalece y hace crecer las capacidades de análisis y de toma de decisiones, evitando muchas de las limitantes y problemas aqui expuestos.

**CITAS  
BIBLIOGRAFICAS**

**CAPITULO II**

- (1) Chiavenato Idalberto; **INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION**, (Editorial Mc. Graw Hill, 3a. Edición, México 1989) Pag. 91.
- (2) Ackoff L. Rusell; **UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS**, ( Editorial Limusa, 2a. Edición. México 1987) Pag. 13.
- (3) Stoner A. F. James; **ADMINISTRACION**, (Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2a. Edición, México 1991) Pag. 95.
- (4) Rodríguez Valencia, **COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**, (Editorial ECASA, 2a. Edición. México 1991) Pag. 125
- (5) Koontz Harold, O'donnell; **ADMINISTRACION**, (Editorial Mc. Graw Hill, 8a. Edición, México 1989) Pag. 69
- (6) **IBID**; Pag. 111 y 112.
- (7) Terry R. George; **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**, (Editorial C.E.C.S.A. México 1971) Pag. 192
- (8) **IBID**; Pag. 218



## **CAPITULO III**

### **LA ADMINISTRACION FINANCIERA**

#### **3.1.- DEFINICION Y ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA**

Hasta aquí, se ha definido a la planeación como una de las funciones administrativas más importantes a desempeñar por el empresario moderno, así como los beneficios que esta trae consigo a cualquier tipo de empresa, incluyendo las pequeñas y medianas.

Pero aparte de las funciones administrativas de carácter general para la empresa (planeación, dirección, organización, integración y control), existen otro tipo de actividades más específicas que son desempeñadas diariamente, y que corresponden a las áreas funcionales de la empresa: ventas, finanzas, producción, mercadotecnia, y personal. En las pequeñas y medianas empresas, este tipo de funciones son desempeñadas por un departamento o por una sola persona, como generalmente suele suceder.

Respecto a las actividades financieras y que en su conjunto integran la administración financiera de un negocio, cito las definiciones siguientes:

" planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes (más baratas), 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 (utilidad) de la empresa" <sup>(1)</sup>

" La administración financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente " <sup>(2)</sup>

De dichas definiciones, considero importante subrayar los siguientes aspectos relacionados con la administración financiera:

- Implica planear recursos
- Se toman decisiones: como, donde y cuando invertir

- Se busca el equilibrio entre riesgo y rendimiento(a mayor riesgo mayor rendimiento)
- Implica aplicar los recursos en forma óptima
- Implica la búsqueda y obtención de recursos baratos
- Tiene por objetivo maximizar las utilidades del negocio.

Ahora bien, para llevar a cabo la eficiente administración financiera de un negocio, es importante que el empresario desempeñe las funciones siguientes:

- **PLANEACION FINANCIERA**
- **ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**
- **ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO**
- **BUSQUEDA DE FINANCIAMIENTO**

Cada una de estas funciones será estudiada en este capítulo, exceptuando el de la planeación financiera que para fines del presente trabajo se presentará en el capítulo siguiente. Sin embargo, es importante señalar que la planeación financiera se encuentra íntimamente ligada al estudio de dichas funciones financieras, ya que es en base a ellas como se formula y diseña.

## **3.2.- LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA EMPRESA**

### **3.2.1.- DEFINICION Y OBJETIVOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Llevar el registro contable de hechos y actividades es una herramienta e instrumento cuya existencia debe ser imprescindible, a fin de que el administrador o dueño del negocio pueda tomar decisiones acordes al entorno que lo rodea.

Así mismo, dichos registros contables pueden ser de gran utilidad a terceras personas que tengan cierto interés sobre la salud financiera del negocio.

Luego entonces, la importancia de contar con registros contables radica en dos puntos de vista: el interno, en el cual el propio empresario necesita tomar decisiones firmes basadas en aspectos numéricos; y el externo, en el cual la necesidad la presenta una tercera persona interesada en el negocio: acreedores, bancos, banca de desarrollo, inversionistas, autoridades bancarias, etc.

La actividad de registrar y clasificar los hechos ocurridos se ve plasmada en los estados financieros; de los cuales cito las siguientes definiciones:

"Documento primordialmente numérico que proporciona informes periódicos o a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una empresa"<sup>(3)</sup>

"Resúmenes esquemáticos que incluyen cifras, rubros y clasificaciones, reflejan hechos contabilizados, convencionalismos contables y criterios de las personas que los elaboran"<sup>(4)</sup>

Se pueden extraer cinco elementos importantes presentes en la definición de estado financiero:

- Es un documento
- Integrado por datos numéricos
- Incluye un orden y clasificación
- Refleja actividades, hechos y la administración de una empresa a una fecha o dentro de un periodo determinado
- Para su elaboración se toman ciertos convencionalismos contables a fin de estandarizar la información(principios contables)
- Refleja el juicio o criterio de la persona que los elabora

**Hasta aquí, hemos definido el concepto y la importancia de contar con estados financieros; pero para que estos sean una herramienta útil y poderosa, es necesario que cumplan con los siguientes requisitos o condiciones:**

**1)Utilidad.-** Que la información que presentan refleje realmente las actividades y hechos ocurridos en la empresa, así como que esta se presente en forma oportuna para la toma de decisiones.

**2)Confiabilidad.-** Esta característica implica que el usuario acepte como buena la información contenida en los estados financieros y la use para la toma de decisiones.

**3)Provisionalidad.-** En los estados financieros se deben reflejar hechos totalmente terminados. Determinando estimaciones con el fin de reflejar la información correspondiente a todo un periodo.

### **3.2.2.-LIMITACIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

**Aun cuando los estados financieros son una importante herramienta en cualquier tipo de empresa, es necesario tener presente las siguientes limitantes:**

**- Diferencias en ciertas reglas particulares con las cuales se registran las transacciones y actividades económicas entre una empresa y otra.**

**- Los estados financieros están expresados en unidades monetarias, las cuales cambian de valor con el transcurso del tiempo debido a situaciones económicas cambiantes.**

**- Los estados financieros solo reflejan elementos cuantificables; pero no reflejan aspectos tales como: el mercado, la calidad del producto, los recursos humanos, problemas internos, etc.**

**- Se basan en ciertas estimaciones y juicios personales, lo cual hace que no sean totalmente exactos.**

- La calidad de la función contable dependerá en mucho de los recursos económicos con los que cuente la empresa, ya que contar con un sistema contable implica una inversión considerable, sin embargo, su uso adecuado genera una serie de beneficios que rebasan en mucho los costos de su inversión.

### **3.2.3.- ESTADOS FINANCIEROS QUE DEBEN SER IMPRESCINDIBLES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Los estados financieros de carácter básico, y que el pequeño y mediano empresario debe esforzarse y luchar por contar con ellos, son los siguientes:

#### **A) BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

Este estado muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada y se puede decir que es el estado mas completo, ya que el refleja tres aspectos relevantes:

1) El activo.- Representa los derechos y recursos económicos con los que cuenta la empresa a una fecha determinada, y se puede clasificar en:

1.1.) Activo Circulante: su característica principal es que se puede convertir en efectivo rápidamente para el pago de gastos y costos de la operación, y suelen ser:

- Efectivo
- Doctos. por cobrar
- Clientes
- Inventarios
- Deudores diversos

1.2.) Activo Fijos.- Corresponde a los activos que no se pueden convertir fácilmente en efectivo(dinero) al corto plazo; un ejemplo de ellos son:

- Terrenos
- Edificios
- Maquinaria
- Equipo de transporte

2) **El pasivo.-** El pasivo representa las deudas y obligaciones presentes contratadas por la empresa, y que se originaron de transacciones a fin de financiar los bienes que constituye el activos; es decir, representa las obligaciones que tiene que cumplir la empresa en el futuro, ya que con ellas se adquirieron ciertos activos.

Al igual que los activos, los pasivos se pueden clasificar en :

2.1.) **Pasivo Circulante.-** Representa las obligaciones que tiene la empresa en un periodo no mayor a un año; pudiendo ser por ejemplo:

- Proveedores
- Doctos por pagar
- Acreedores diversos
- Impuestos por pagar

2.2.) **Pasivo a largo plazo.-** Representa las obligaciones que tiene que cumplir la empresa a más de un año, y con esta clase de pasivo generalmente se financian los activos fijos; por ejemplo:

- Créditos Hipotecarios(mas de 1 año)

3) **El capital.-** Representa el monto invertido en el negocio por parte del dueño y/o accionistas y se integra generalmente por las aportaciones de capital, las utilidades retenidas (ejercicios anteriores) y las del ejercicio.

## **B) ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados muestra el ingreso, costo y gastos, así como las utilidades generadas por las actividades de la empresa durante un determinado periodo, a diferencia del balance que presenta cifras a una fecha determinada.

Generalmente se integra de la siguiente manera:

- Ventas brutas y ventas netas.- Lo que se vendió en el periodo
- Costo de ventas o de producción.- Lo que costo lo vendido o lo que se produjo
- = Utilidad Bruta
- Gastos de operación.- Luz, agua, teléfono, predial, etc.
- = Utilidad de operación

- +/- Otros ingresos y otros gastos.- Intereses por inversiones, Multas, etc.**
- = Utilidad antes de gastos financieros**
- Gastos financieros.- El gasto por financiarse con terceros en el periodo**
- = Utilidad antes de impuestos**
- Impuesto sobre la renta.- Impuesto del periodo**
- = Utilidad Neta**

### **3.3.- EL ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**

#### **3.3.1.- DEFINICION Y OBJETIVO DEL ANALISIS FINANCIERO**

A fin de que el empresario interprete en forma adecuada las cifras arrojadas por los estados financieros, ya que por si solas no dicen mucho, y para explotar al máximo la información contenida en ellos, es necesario realizar un estudio y análisis de sus cifras, comunmente llamado: **análisis financiero**; el cual se define como sigue:

" el análisis y la interpretación de estados financieros, es el conocimiento que se hace de una empresa que aparece formando un estado financiero(el total) para conocer la base de sus principios(operaciones) , que nos garantiza obtener conclusiones para dar una opinión (explicar y declarar) sobre la buena o mala política administrativa seguida por el negocio sujeto a estudio"<sup>(5)</sup>

El análisis de estados financieros busca los siguientes objetivos:

- Conocer la situación económica y financiera de la empresa
- Brindar una base para la toma de decisiones
- Planear y controlar la situación financiera de la empresa
- Evaluar la correcta observación de las políticas financieras
- Ayudar en el planteamiento de estrategias y políticas
- Otorgar información sobre la salud administrativa del negocio
- Dar evidencia sobre la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones y compromisos
- Determinar la rentabilidad del negocio
- Descubrir: Deficiencias en las cuentas por cobrar  
Inversiones excesivas en inventarios  
Inversiones excesivas en activos fijos  
Insuficiencia de utilidades y de capital

Antes de estudiar los diversos métodos de análisis financiero, es importante mencionar que dicho estudio arrojará exclusivamente cifras numéricas, las cuales serán hasta cierto punto "frías"; para ello, el empresario deberá usar su experiencia, criterio y conocimientos, a fin de lograr los objetivos antes mencionados.



### **3.3.2.- METODOS DE ANALISIS FINANCIERO**

El análisis financiero puede realizarse desde dos puntos de vista : externo e interno, el punto de vista externo se centra en el interés de una tercera persona sobre la salud económica de la empresa y puede estar interesada en saber si la compañía en la que esta invirtiendo o a la que le esta prestando dinero, es lo suficientemente rentable como para cumplir con sus obligaciones, este tipo de análisis se basa mas en el pasado, que en el presente financiero de la empresa.

Las terceras personas que pueden estar interesadas sobre la salud financiera del negocio, pueden ser:

- Acreedores o proveedores
- Banca de desarrollo o banca comercial
- Inversionistas
- Accionistas, etc.

Desde el punto de vista interno, el análisis se basa en estados financieros presentes, y se realiza con el fin de que el dueño y/o personas que laboraran en el negocio (internas), tomen decisiones y desarrollen planes financieros.

Por otra parte, y no obstante de ser relativamente moderno, el análisis de estados financieros cuenta con una variedad considerable de técnicas y herramientas para llevar a cabo dicho estudio, las cuales generalmente se clasifican de la siguiente forma:

a) **Métodos Verticales.**- Este tipo de métodos son los que se realizan a un estado financiero correspondiente a un solo ejercicio y los mas usados son:

- Método de razones financieras
- Estudio del punto de equilibrio
- Método de porcentajes integrales

b) **Métodos Horizontales.**- En los cuales se analiza la información contenida en estados financieros de varios años o ejercicios, siendo los mas usados:

- Método de estados comparativos: aumentos y disminuciones
- Análisis del estado de cambios en la situación financiera

Veamos más a detalle cada uno de estos métodos.

#### A) RAZONES FINANCIERAS

Este método consiste en efectuar operaciones numéricas entre las cifras de los estados financieros, con el objeto de determinar:

- La situación crediticia
- La capacidad de pago a corto(liquidez) y a largo plazo(solvencia)
- La eficiencia de su capital de trabajo: inventarios, cuentas por pagar y efectivo
- La capacidad de generar utilidades y rendimiento
- La situación de los inventarios, etc.

Debido a que cada razón financiera busca determinado objetivo, es útil realizar una clasificación de las mismas; generalmente dicha clasificación es la siguiente:

- 1.- Razones de liquidez
- 2.- Razones de endeudamiento y apalancamiento
- 3.- Razones de actividad
- 4.- Razones de rentabilidad

Veamos brevemente cada una de ellas.

##### 1.- Razones de liquidez

Este tipo de razones tienen por objeto medir la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, es decir ver si en determinado momento los activos pueden cubrir los pasivos de corto plazo.

Las principales razones de liquidez son:

$$\text{a) Razón de Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón se emplea para medir la solvencia a corto plazo, e indica hasta que punto los pasivos(derechos de acreedores) están cubiertos por los activos de la empresa.

### A. Circulante - Inventario

b) Prueba del Acido = -----

P. Circulante

Mide la capacidad para pagar pasivos a corto plazo sin tener que vender los inventarios, los cuales generalmente son el renglón menos líquido (fácil de vender) del activo circulante en una empresa.

### 2.- Razones de apalancamiento financiero

Estas razones tienen por objeto determinar los fondos aportados por el propietario del negocio (capital), en relación a los fondos obtenidos por parte de los acreedores (pasivos).

Las razones de apalancamiento más usadas son:

a) Razón de endeudamiento =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$

Esta razón determina el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores de la empresa, y mientras más alta sea, la probabilidad de obtener préstamos es menor, ya que existe un grado mayor de riesgo.

b) Capital Contable a Activo Total =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$

Esta razón se complementa con la anterior, ya que muestra el porcentaje que es aportado por el dueño en relación al total de recursos (activos) de la empresa.

c) Pasivo Total a Capital Contable =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$

Mide el porcentaje de participación de terceros (acreedores) en la empresa con respecto a la inversión del propietario, y como regla general se puede aceptar la relación 1 a 1, es decir, que el capital ajeno sea igual al capital propio, ya que una razón mayor provocaría un desequilibrio y existiría el peligro de que la empresa pasara a ser propiedad de los acreedores.

### 3.- Razones de Actividad

Las razones de actividad tienen por objeto medir la eficiencia en la utilización de los recursos y en épocas de inflación y situaciones económicas difíciles; cobran mayor relevancia, ya que pueden detectar ineficiencias y eliminar costos innecesarios.

Las razones de actividad son las siguientes:

$$\text{a) Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de venta anualizado}}{\frac{\text{Inv. Final} - \text{Inv. Inicial}}{2}}$$

Esta prueba indica el número de veces que el inventario ha dado vueltas durante un período; o dicho de otra manera, la rapidez con que los inventarios salen y entran de la empresa.

$$\text{b) Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Esta razón mide los días que se requieren para convertir las cuentas por cobrar en efectivo es decir, el número de días que tiene que esperar la empresa después de realizar una venta para recibir efectivo y se deberá tener en cuenta que; " si durante los últimos años el período de cobro ha ido aumentando aun cuando la política de crédito no fue modificada, es indudable que el departamento de cobranzas ha observado un desempeño deficiente y que deberán tomarse las medidas correctivas pertinentes para acelerar la recuperación de las cuentas por cobrar"<sup>(6)</sup>

$$\text{c) Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas Netas Anuales}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Indica el número de veces de cada peso de activos fijos generó ventas netas, y mientras mas pesos se generen por menos activos fijos, mas productiva sera la empresa.

#### 4.- Razones de rendimiento

Las razones de rendimiento tienen por objeto determinar la capacidad que tiene el negocio para generar utilidades, y dicha capacidad es reflejo de la calidad en las políticas y decisiones administrativas.

Las razones de rendimiento mas usadas son:

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable Promedio}}$$

Estas razones miden el porcentaje de rentabilidad, tanto de los activos, como del capital contable (inversión del dueño) con respecto a la generación de utilidades

$$\text{b) Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total revaluado}}$$

Representa el % de rendimiento o de utilidad generada por la inversión en activos totales que se mantienen en la empresa.

Aunque las razones se presentan como instrumentos útiles y fáciles de usar por el pequeño y mediano empresario, existen ciertas limitaciones en su aplicación que deben tomarse en cuenta. Dichas limitaciones son:

- 1.- El método de razones se basa en estados financieros, los cuales como ya vimos presentan sus propias limitantes y problemas.
- 2.- Es necesario contar con promedios de la industria mexicana por sector a fin de poder comparar y determinar si una razón es buena o no; por desgracia, en México aun no existen bases de datos confiables que presenten dicha información. Pero para tener una idea sobre los

**promedios de la industria de Estados Unidos se pueden consultar las razones recopiladas por la Dun and Bradstreet que proporciona catorce razones financieras calculadas en base a un gran número de industrias(no olvidar las diferencias de entorno entre un país y otro)**

**3.- Los movimientos inflacionarios hacen que las cifras de los estados financieros pierdan validez con el tiempo, para lo cual los estados financieros de deberán reexpresar continuamente a fin de que la información contenida en ellos sea confiable.**

**Concluyendo, el análisis por medio de razones es una parte útil en el proceso de estudio e investigación de las cifras de los estados financieros, pero aisladamente no ofrece datos suficientes para emitir un juicio sobre la salud financiera y administrativa de una empresa. Por lo tanto, se deberá combinar con otros métodos, usar la experiencia y el conocimiento del empresario para complementar sus resultados.**

## **B) ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

**El análisis de punto de equilibrio es una forma de determinar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y las utilidades; y es un método por medio del cual el empresario puede determinar fácilmente el importe de ventas futuras que son necesarias para cubrir todos los gastos y costos de la empresa**

**El punto de equilibrio se puede definir como el punto en el cual el nivel de producción y ventas es igual a cero, es decir, es el nivel de utilidad suficiente para cubrir los gastos y costos fijos, dando un resultado de cero utilidades y cero ganancias.**

**El análisis del punto de equilibrio busca los siguientes objetivos:**

- a) Determinar en que momento los gastos y costos son iguales a las ventas sin que existan pérdidas o ganancias**
- b) Evaluar la eficiencia operativa y las políticas de administración con las que cuenta el negocio**
- c) Ayudar como herramienta en el análisis, a fin de llevar a cabo la planeación y controlar los resultados del negocio**

**Para llevar a cabo el estudio del punto de equilibrio se requieren básicamente dos datos:**

a) Ventas.- Se deberán considerar en forma global, y como dato adicional el número de unidades vendidas (el importe de las ventas se puede obtener del estado de resultados o bien de reportes o auxiliares de ventas del periodo que se desea analizar).

b) Costo de producción y ventas.- Este dato se deberá detallar en dos:

- Costos fijos.- Son aquellas erogaciones (gastos) que permanecen constantes y que son independientes del nivel de unidades producidas o vendidas; por ejemplo:

Rentas (si produzco 1 o 10 unidades la renta será siempre la misma)  
Seguros  
Teléfono  
Sueldos administrativos  
Impuesto predial, etc.

- Costos variables.- Los costos variables son aquellas erogaciones que tiene la empresa y cuyo importe depende de la cantidad producida o vendida. Ejemplo:

Materia Prima  
Comisiones sobre venta  
Sueldos a destajo  
Energía y combustibles de producción  
Fletes, etc.

Una vez que se cuenta con las ventas y el desglose de los costos, se procede a determinar el punto de equilibrio por medio de la fórmula siguiente:

$$P.E. = \frac{C.F.}{U.M.}$$

En donde:

P.E.= Punto de equilibrio

C.F.= Total de costos fijos

U.M.= Utilidad o contribución marginal

Así mismo:

$$U.M. = P.V. - C.V.$$

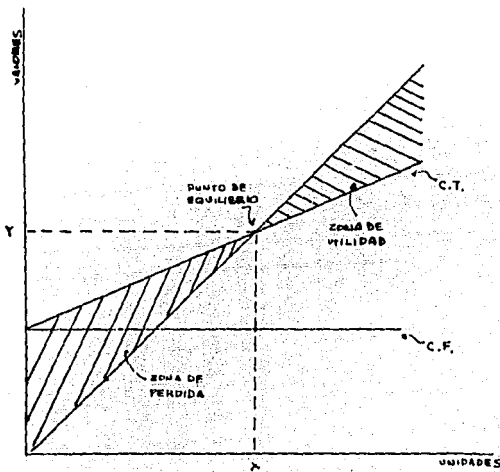
En donde:

U.M. = Utilidad o contribución marginal

P.V. = Precio de venta unitario

C.V. = Costos y gastos variables unitarios

Gráficamente, el estudio del análisis del punto de equilibrio se puede entender de la siguiente manera





Como elemento de planeación, el punto de equilibrio representa una importante herramienta, ya que a través de él se puede determinar también el nivel mínimo indispensable de ventas para lograr cierta utilidad deseada (después de impuestos). Para ello se puede emplear la fórmula siguiente:

$$P.E.U.D. = \frac{C.F. + \frac{U.D.I.S.R.}{1 - \% I.S.R.}}{U.M.}$$

En donde:

P.E.U.D.= Punto de equilibrio con utilidad deseada

C.F.= Costos Fijos

U.D.I.S.R.= Utilidad deseada después de impuestos

%I.S.R.= Porcentaje de impuesto

U.M.= Utilidad marginal

### C) ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

Continuando con las herramientas de análisis financiero, llegamos al concepto de estado de cambios en la situación financiera, el cual es de gran utilidad, ya que muestra el efectivo generado por la empresa, reflejando con ello la capacidad de generar fondos propios y suficientes para enfrentar sus compromisos y necesidades.

Dentro de esta generación de fondos se incluyen también las fuentes de recursos externos, los cuales representan la capacidad de la empresa para obtener efectivo por medio de créditos y/o aportaciones de capital; la suma de estos dos renglones, da como resultado el total de recursos con los que contó la empresa durante el periodo analizado.

Por otro lado, el monto total de las inversiones realizadas en efectivo se pueden calcular por medio de la suma de las inversiones realizadas en efectivo (corto o largo plazo) más las aplicaciones de fondos para liquidar pasivos.

La diferencia entre los recursos disponibles y el total de fondos aplicados refleja el aumento o disminución del efectivo neto de la empresa durante el periodo que se analiza.

La importancia de este estado como herramienta de análisis se centra en el hecho de que descompone el balance en sus partes, a fin de determinar la ruta que siguieron los recursos (obtenidos de forma interna y/o externa) de la empresa durante cierto periodo. Siendo también una importante herramienta para planear los fondos con los que la empresa puede contar, así como su aplicación futura en los renglones productivo o comercial.

Según el boletín B-12 de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el estado de cambios en la situación financiera tiene los siguientes objetivos:

- a) Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos
- b) Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la unidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- c) Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, pagar dividendos y en su caso, para anticipar la necesidad de obtener financiamiento
- d) Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo.
- e) Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo.

En cuanto a su presentación final, este estado se inicia con la utilidad o pérdida neta, a la cual se le suman o restan los siguientes conceptos:

**1.- Operación:**

- a) Partidas del estado de resultados que no hayan sido generadas por movimientos de efectivo. Ejemplo: la depreciación, las amortizaciones, etc.
- b) Incrementos o reducciones en partidas del balance relacionadas directamente con la operación de la empresa. Ejemplo: incremento o disminución en cuentas por cobrar, inventarios, ctas. por pagar a proveedores, etc.

**2.- Financiamiento:**

- a) Créditos a corto y largo plazo (no se incluye créditos de proveedores)
- b) Incrementos de capital
- c) Reembolsos de capital
- d) Dividendos pagados en efectivo

### 3.- Inversión :

- a) Compra y venta de inmuebles, maquinaria y equipo
- b) Inversiones o desinversiones(venta de activos)
- c) Prestamos efectuados por la empresa
- d) Cobranzas de créditos, excepto sus intereses
- b) Compra de acciones de otras empresas

### D) OTROS METODOS DE ANALISIS

Existen otros métodos de análisis mucho mas sencillos y fáciles de aplicar que los tres expuestos anteriormente, estos métodos consisten en comparar de diversas formas las cifras de los estados financieros de un mismo periodo o mas de dos periodos.

Básicamente existen dos formas de realizar el análisis mediante este tipo de métodos:

1.- Método de porcentajes integrales.- Este método se aplica para conocer la importancia o magnitud que tiene una partida con respecto al total que la integra, es decir "el todo es igual a la suma de sus partes".

Aplicando este método al estado de resultados, las ventas netas integrarán el 100% y el resto de las partidas se relacionaran con dichas ventas. Ejemplo:

	Nuevos Pesos	Porcentajes Integrales
Ventas Netas	40,000	100 %
Costo de Producción	18,000	45 %
Utilidad Bruta	22,000	55 %
Gastos de operación	12,000	30 %
Utilidad de operación	10,000	25 %
I.S.R.	5,000	12.5 %
Utilidad Neta	5,000	12.5 %

Para el análisis del Balance General o Estado de Situación Financiera se deberá asignar el 100% al total de los activos, y el porcentaje correspondiente a cada activo con respecto a

dicho total. Para determinar el porcentaje que le corresponde a cada fuente de financiamiento(lado derecho del balance) se podrá asignar el 100% a la suma del pasivo más el capital. Así mismo, podría asignarse el 100% al pasivo total para saber que porción del pasivo es a corto y cual a largo plazo.

2.- Estados Financieros Comparativos.- Un balance general comparativo, muestra el activo, el pasivo y el capital contable de la empresa en dos o mas fechas determinadas; conteniendo también, los aumentos y disminuciones en sus cifras(en cantidad y porcentaje), mientras que un estado de resultados comparativo muestra los ingresos y egresos de dos o mas ejercicios; conteniendo también las variaciones en sus cifras(en cantidad y porcentaje).

Veamos como ejemplo, parte de un balance comparativo:

	1993	1994	Variación	
			Monto	%
Efectivo	80,000	120,000	+40,000	50%
Ctas. por cobrar	34,000	25,000	-9,000	-26%
Inventarios	14,000	20,000	+6,000	+42
Otros activos	12,000	10,000	-2,000	-16%
<b>Total de Activo</b>	<b>140,000</b>	<b>175,000</b>	<b>+35,000</b>	<b>+25%</b>
	0	0		

### **3.4.- LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO**

Continuando con las funciones que debe desempeñar el pequeño y mediano empresario en el campo de la administración financiera de su negocio, llegamos al concepto de administración del capital de trabajo; el cual se refiere a la inversión de la empresa en activos circulantes: efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

El estudio de la administración del capital de trabajo es muy importante, ya que los activos circulantes en una empresa generalmente representan más de la mitad del total de sus activos, además, para que las actividades de una empresa sean eficientes, es necesario verificar que existan políticas adecuadas en el uso del efectivo, de las cuentas por cobrar y los niveles óptimos de inventarios.

Mantener excesivos niveles de activos circulantes (efectivo, ctas. por cobrar e inventarios), puede hacer que la empresa no obtenga el rendimiento que esperaba, pero mantener niveles bajos, puede ocasionar que el negocio sea más riesgoso y por lo tanto incurrir en problemas de insolvencia e inoperabilidad.

En el caso de empresas pequeñas y medianas, el estudio del capital de trabajo es importante, ya que esta clase de empresas "pueden reducir al mínimo sus inversiones en activo fijo alquilando o arrendando instalaciones y equipo. Sin embargo, no tienen más remedio que invertir en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. En consecuencia, el activo circulante es importantísimo para el administrador financiero de una empresa pequeña"<sup>(7)</sup>

Aunado a lo anterior, " la administración del capital de trabajo es importante sencillamente debido a la proporción del tiempo que se le tiene que dedicar "<sup>(8)</sup>

La administración del capital de trabajo gira en torno a dos cuestiones que se deben tener presentes; primero, esta el asunto relacionado al nivel de activo circulante que se debe mantener en la empresa, ya que como se dijo anteriormente, mantener niveles bajos puede ocasionar que el negocio tenga posibles problemas: falta de liquidez, falta de productos, poca demanda debido a las políticas de crédito. Por el contrario, mantener niveles altos de circulante puede ocasionar baja rentabilidad del negocio (por tener el dinero "parado" como comunmente suele decirse)

La segunda cuestión que se debe tener presente en la administración del capital de trabajo, es el de la relación que guardan los activos circulantes con la manera en que se financian, lo cual implica uniformar sus vencimientos, tanto del activo, como del pasivo.

**A continuación expondré la administración del capital de trabajo desde los tres elementos que lo componen:**

**Administración del efectivo**

**Administración de las cuentas por cobrar, y**

**la Administración de los inventarios.**

### **3.3.1. ADMINISTRACION DEL EFECTIVO**

**La administración del efectivo tiene por objeto supervisar que se mantengan saldos de efectivo adecuados; buscando el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento, e involucra el desembolso y el cobro en forma eficiente del efectivo, así como la obtención de ingresos adicionales, producto de inversiones del efectivo ocioso.**

**Generalmente existen tres motivos para mantener efectivo(entendiéndose por efectivo el dinero que se dispone en caja y en los saldos de la cuentas de cheques) :**

**1.- Transacción.- Mantener un nivel de efectivo a fin de hacer frente a los compromisos normales del negocio(pago de materias primas, pago de mano de obra, gastos, etc.)**

**2.- Especulativo.- Mantener niveles de efectivo a fin de obtener ganancias de oportunidades que pudieran presentarse en el futuro. Por ejemplo: la compra de un equipo a precio de "remate".**

**3.- Precaución.- Nivel de efectivo que se mantiene a fin de tener seguridad para enfrentar situaciones imprevisibles.**

**Cabe señalar, que no todas las necesidades de efectivo aquí expuestas exigen tener saldos de efectivo, ya que se puede hacer frente a esta clase de necesidades por medio de la venta de activos de fácil conversión o por medio de créditos.**

**Para una eficiente administración del efectivo, el pequeño y mediano empresario deberá seguir la siguiente estrategia :**

a) **Agilizar sus cobros.**- "significa reducir la demora entre el momento en que los clientes pagan sus cuentas y el momento en que se cobran los cheques y se convierten en fondos utilizables por la empresa"<sup>(9)</sup>

Este proceso se puede agilizar de la siguiente manera<sup>(9)</sup> :

- **Apresurar la preparación y envío de la factura**
- **Reducir el tiempo durante el cual los pagos recibidos por la empresa se mantienen como fondos no cobrados.**
- **Acelerar el movimiento de los fondos hacia los bancos pagadores.**

b) **Postergación de erogaciones y pasivos.**- Los pasivos de deberán pagar lo mas tarde posible, sin incurrir en morosidades que afecten la capacidad y calidad del crédito que conceden los acreedores.

c) **Optimizar la rotación de los inventarios,** su control y mantener saldos adecuados, a fin de que el ciclo financiero(numero de veces que el dinero se vuelve a reinvertir) sea mas corto.

d) **Otros esfuerzos.**- El empresario deberá llevar a cabo todas las actividades necesarias a fin de optimizar los niveles óptimos de efectivo(aumentado la rentabilidad y disminuyendo el riesgo), siendo la planeación financiera, tema que veremos en el siguiente capítulo, una importante función que le ayudará a lograr este objetivo.

e) **Invertir los excedentes de efectivo en instrumentos de inversión,** a fin de obtener ingresos extras.

### **3.3.2. ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes a fin de mantener ventajas competitivas en la venta de sus productos, y sus condiciones pueden variar entre las distintas ramas industriales o comerciales; sin embargo, las empresas dentro del mismo mercado o rama industrial suelen ofrecer condiciones de crédito similares.

La inversión en cuentas por cobrar esta determinada por el volumen de ventas a crédito y el periodo de cobranza de las cuentas (cartera). Estos factores a su vez, dependen del tipo de

cliente a quien se le otorga el crédito y conforme menos estricta se va haciendo la política de crédito, es probable que aumente el volumen de ventas, así como los márgenes de utilidad, sin embargo, el costo y los gastos de la inversión también se elevarán, debido a que habrá más riesgo al no poder recuperar el 100% de las ventas.

Dichos costos son los siguientes:

- 1.- **Costo de Cobranza.**- Personas y gastos administrativos a fin de gestionar la cobranza
- 2.- **Costo de Capital.**- La empresa tiene que conseguir fondos para financiar las materias primas, los gastos de producción, pago a proveedores, etc. mientras espera a que el proveedor pague por el producto.
- 3.- **Costo de Morosidad.**- Los costos de morosidad se dan cuando se vence el plazo de cobro y son por ejemplo: llamadas telefónicas, cartas recordatorio, demandas legales, agencias de cobranza, etc.
- 4.- **Costo de Incumplimiento.**- Se dan cuando el cliente definitivamente no paga e incluye los costos de producción y venta del producto.

A fin de minimizar los riesgos y evitar en la medida de lo posible los anteriores costos, el empresario deberá llevar a cabo un riguroso análisis de crédito para determinar la salud crediticia del cliente. Según el Autor Luis Haime Levy<sup>(10)</sup>, todo crédito debe analizar lo siguiente:

- **Factor Moral.**- Se refiere a la probabilidad de que el cliente cumpla sus obligaciones
- **Capacidad.**- Es la consideración subjetiva de la habilidad comercial del cliente
- **Capital.**- Es la medición financiera del cliente por medio de su información contable
- **Garantía.**- Lo que el cliente puede ofrecer en garantía del crédito que se le otorga
- **Condiciones.**- La forma en que las condiciones otorgadas impactan la economía del cliente y su habilidad para hacer frente a sus obligaciones



**Ahora bien, la administración eficiente de las cuentas por cobrar exige determinar una política de crédito congruente a las condiciones del entorno que rodean a la empresa; en mi opinión, dicha política, debe incluir los siguientes aspectos:**

- a) **Período de crédito.-** Alargar el periodo de crédito al cliente puede propiciar mayores ventas, sin embargo, se debe considerar la redituabilidad que generará dicho incremento en el plazo, tomando en cuenta que el costo de financiar las cuentas por cobrar sean menores a los beneficios que se obtienen(mayores ventas y utilidades)
- b) **Cobranzas.-** Se refiere al procedimiento con el que cuenta la empresa a fin de realizar las gestiones de cobranza en forma eficiente, e implica: presentar facturas en forma oportuna, cobro oportuno de los contrarecibos, cartas de cobro, llamadas telefónicas, gestiones jurídicas, etc.
- c) **Pago por pronto pago.-** Se debe considerar dentro de las políticas de crédito una opción con el fin de acelerar los cobros a través de una compensación(descuento) económica al cliente; considerando que es preferible tener una amplia disponibilidad de efectivo, a tener la necesidad de endeudarse.

### **3.3.3.- ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS**

Otra de los elementos que constituye la administración del capital de trabajo es el relacionado a la eficiente administración de sus inventarios, cuya importancia radica en tres aspectos: primero, los inventarios forman parte significativa del total de los activos de una empresa, especialmente en las que venden al menudeo. En segundo término, los inventarios representan el activo menos líquido, lo cual implica que los errores cometidos en su administración no puedan ser corregidos fácilmente. Por último, un cambio en los niveles de inventarios, implica efectos importantes en la salud económica de la empresa.

En cualquier tipo de empresa, los inventarios son necesarios para cumplir con eficiencia la producción, compra y venta de sus productos. Pero esto implica que la empresa enfrente los siguientes costos:

- Costo de capital.- Costo que implican los inventarios por tener un dinero ocioso.
- Costo de almacenamiento.- Rentas, luz, calefacción, refrigeración, vigilancia, etc.

- Costo de mantenimiento.- Seguros, faltantes, robos, deterioro, etc.
- Costos por riesgos de obsolescencia y fluctuaciones de precios

Esto significa, que la determinación de los niveles óptimos de inventarios requiere de la búsqueda del sano equilibrio entre el costo y beneficio que se obtiene al tenerlo disponible.

Para controlar los inventarios en forma eficiente y disminuir los costos que implica su administración, se han creado modelos matemáticos para calcular los niveles óptimos de inventarios. El modelo de planeación de inventarios conocido como Lote Económico de Orden o de Compra, permite controlar y evitar en buena forma que la inversión en inventarios se convierta en un renglón poco o nada rentable; este modelo determina la cantidad óptima de inventarios que se debe pedir mediante la fórmula siguiente:

$$\text{L.E.O.} = \frac{2 F V}{C P}$$

En donde:

L.E.O. = Lote Económico de Orden

F = Costos fijos de orden(gastos de fijar la orden, embarque y fletes, llamadas de larga distancia, locales, papelería, etc.)

V = Ventas anuales en unidades

C = Costos de mantenimiento(costo de capital, costos de almacenaje, seguros, depreciación,etc.)

### **3.5.-FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO**

El financiamiento a corto plazo se define como la deuda cuyo vencimiento o plazo es menor a un año, y su uso en las pequeñas y medianas empresas es vital para financiar sus operaciones e inversiones en capital de trabajo.

El financiamiento a corto plazo puede ser clasificado en cuanto a si la fuente u origen de los fondos es o no espontánea. Las cuentas por pagar y las acumulaciones de pasivo pueden ser clasificadas como espontáneas, ya que estas provienen de las transacciones diarias del negocio. A diferencia de las fuentes no espontáneas o externas, las cuales implican una negociación formal y por lo general un costo por su obtención.

Las cuatro principales fuentes de recursos a corto plazo son :

- Los sueldos y los impuestos por pagar
- El crédito comercial entre empresas(proveedores)
- Los créditos de bancos comerciales(créditos bancarios)
- Papel Comercial

A continuación, estudiaremos dos de las fuentes de financiamiento en mi opinión, mas importantes en la pequeña y mediana empresa de nuestro País.

#### **A) CREDITO COMERCIAL**

Probablemente el pasivo a corto plazo mas común es el financiamiento de proveedores o crédito comercial, el cual se puede definir como " aquel crédito a corto plazo concedido por un proveedor a su cliente, relacionado con la compra de artículos para su reventa final "(11)

Este tipo de crédito representa en las empresas pequeñas y medianas la mayor forma de financiamiento, ya que las altas tasas de interés y los trámites burocráticos para obtener un crédito bancario; lo hacen un medio eficiente.

Las razones para usar este tipo de crédito son:

- Su costo.- Si los pagos son realizados en las fechas estipuladas no implican un costo
- Liberalidad.- Las condiciones del crédito son menos estrictas que las de un crédito bancario.
- Conveniencia.- Su obtención es mucho menos burocrática
- Flexibilidad.- Se puede utilizar en el momento que se requiera.

**Por lo general, el crédito comercial presenta tres variantes:**

**1.- Cuenta abierta.-** Este tipo de crédito no implica formalidad alguna y es el mas usado en las relaciones entre proveedor y cliente actualmente.

**2.- Aceptaciones comerciales.-** Esencialmente son cheques pagaderos al proveedor en una fecha futura( cheques post- fechados)

**3.- Pagarés.-** implican formalizar el crédito por medio de un documento, en la cual el cliente hace una promesa de pagar incondicionalmente al proveedor cierta cantidad de dinero en una fecha futura y determinada.

## **B) CREDITO BANCARIO**

Las pequeñas y medianas empresas dependen también de la banca comercial a fin de hacer frente a las demandas de dinero proveniente de sus operaciones.

Las compañías dedicadas al comercio al detalle o al mayoreo, dependen más de los préstamos que otorgan los bancos comerciales. Sin embargo, su empleo debe ser utilizado en forma productiva, ya que las altas tasas de interés pueden hacer muy difícil la rentabilidad de la empresa.

Los prestamos de los bancos comerciales aparecen en el balance general como documentos por pagar y su importancia figura en segundo lugar después de los créditos comerciales(proveedores)

Además de las tasas de interés y los costos, el empresario debe tener en cuenta las siguientes características presentes en un crédito bancario:

- **Vencimiento.-** El préstamo bancario típico es a menos de un año y es probable que se relaciones con el ciclo productivo de la empresa(capital contable)

- **Monto.-** El obtener prestamos grandes se dificulta a las pequeñas y medianas empresas, ya que las instituciones de crédito evalúa el riesgo de insolvencia que por lo general no es muy satisfactorio.

**- Garantía y colateral.-** Los préstamos bancarios exigen estar garantizados por los activos de la empresa, tales como: las cuentas por cobrar y los inventarios. Además el banco puede solicitar el aval de una tercera persona la cual debe garantizar el pago del crédito en caso de incumplimiento.

**Condiciones de pago.-** La condición de pago de un crédito bancario, debe ser un punto importante a tomar en cuenta, ya que este se debe sujetar a las condiciones (fuerzas y debilidades) de la empresa, las cuales se pueden detectar en el análisis financiero.

Los bancos prestan fondos en tres principales formas:

**1.- Préstamos eventuales.-** Préstamo negociado a un determinado monto y a un plazo determinado.

**2.- Líneas de crédito.-** Convenio en el cual se establece un monto de préstamo a corto plazo (sin garantía) y su beneficio es que elimina la necesidad de estudiar los méritos para el crédito de un cliente y por lo tanto se agiliza el mismo.

**3.- Crédito revolving.-** Es un tipo de crédito en el cual el banco se obliga a prestar un monto máximo durante cierto periodo, cada vez que la empresa lo requiera, y por lo general se obtiene sin garantía.

**CITAS  
BIBLIOGRAFICAS**

**CAPITULO III**

- (1) Levy Luis Haime; PLANEACION FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA, (Ediciones Fiscales I.S.E.F., México 1992) Pag. 25.
- (2) Van Horne James; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, (Editorial Prentice Hall Hispanoamericana 8a. Edición, México 1994) Pag. 2.
- (3) Calvo Langarica Cesar; ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS, (Editorial PAC, 8a. Edición, México 1994) Pag. 3.
- (4) García Mendoza Alberto; ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA REEXPRESADA, (Editorial Continental, 2a. Edición, México 1994) Pag.15.
- (5) Calvo Langarica Cesar; ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS, (Editorial PAC, 8a. Edición, México 1994) Pag. 5.
- (6) Weston J. Fred, Brigham F. Eugene; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, (Editorial Interamericana, México 1987) Pag. 64.
- (7) **IBID**; Pag.15.
- (8) Van Horne James; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, (Editorial Prentice Hall, 8a. Edición, México 1994) Pag. 252.
- (9) **IBID**; Pag. 273.
- (10) Levy Luis Haime; PLANEACION FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA, (Ediciones Fiscales I.S.E.F., México 1992) Pag. 165.
- (11) Jhonson Robert W. ; ADMINISTRACION FINANCIERA,( Editorial C.E.C.S.A., México 1982) Pag.237.

## **CAPITULO IV**

### **LA PLANEACION FINANCIERA**

#### **4.1.- DEFINICION DE PLANEACION FINANCIERA**

Sin duda, una de las funciones mas importantes e interesantes que integra la administración financiera es el relacionado a la planeación, ya que como veremos más adelante, esta conlleva una serie de beneficios que se reflejan en una mejor administración, y por ende; en mejores rendimientos.

Para desarrollar adecuadamente esta función, es necesario que el empresario tenga presentes los aspectos estudiados en el capítulo 2, referentes a la planeación como etapa del proceso administrativo, así como los temas de administración financiera vistos en el capítulo anterior.

Pero pasemos al tema que aquí nos interesa, la planeación financiera.

En mi opinión, la planeación financiera se puede definir como: una de las funciones de la administración financiera, en la cual se prevé, evalúa y decide el futuro económico de una organización, y dependiendo del plazo que abarque, se puede dividir en dos grandes grupos: primero, la planeación financiera a corto plazo; la cual abarca la proyección de operaciones y actividades que se espera tendrá una empresa durante los proximos meses, trimestres, semestres o año; siendo los presupuestos anuales la herramienta más importantes en este tipo de planes.

En segundo término, tenemos a la planeación financiera a largo plazo, la cual se identifica con el presupuesto de capital y el análisis de proyectos de inversión, y tiene por objeto planear la adquisición de activos de capital(activos fijos), mismos que registrarán el futuro económico de la empresa durante más de un año.

Cabe señalar, que los planes a largo plazo son menos detallados que los planes a corto plazo, cuyo propósito principal es el de guiar en decisiones, tales como: la expansión de la planta, introducción de nuevos productos, compra de maquinaria, etc

A continuación, presentare las herramientas de planeación financiera que considero más importantes, y que pueden ser de gran ayuda para el pequeño empresario.

## **4.2.- EL PRESUPUESTO**

### **4.2.1.-DEFINICION E IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS**

Puede decirse que siempre se ha presupuestado en la vida del ser humano. Un claro ejemplo de ello son los pronósticos y estimaciones de cosechas futuras que hacían los egipcios con la finalidad de prever años de escasez. Sin embargo, fue a finales del siglo XVII en Inglaterra cuando los presupuestos empezaron a utilizarse en la administración pública, y estos consistían en planes detallados de gastos, así como de un programa de recaudación de impuestos.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

**PRE=** que significa antes de, o delante de

**SUPUESTO=** Hecho formado

Por lo tanto, la palabra presupuesto significa: antes de lo hecho.

En términos generales, los presupuestos son la herramienta más importantes de la planeación financiera y se definen de la siguiente forma:

" Presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia"<sup>(1)</sup>

" Plan que detalla cuántos fondos se asignarán para el pago de mano de obra, materiales, bienes de capital, etc., y también, como serán obtenidos dichos fondos. Asimismo, se utilizan para ejercer control sobre las operaciones de los departamentos de la empresa"<sup>(2)</sup>

" Plan por escrito, redactado en términos de unidades, dinero, o ambos. Se trata de un modelo que refleja el efecto de diversos niveles de actividad (insumos) sobre los costos, ingresos y flujos de efectivo (resultados)" <sup>(3)</sup>

Luego entonces, podemos concluir que los presupuestos son herramientas de planeación en las que se detalla y cuantifican las actividades futuras (ventas, compras, gastos, etc.) de cualquier empresa; siendo además, una excelente forma de controlar que las actividades permanezcan en los estándares de actuación previamente descritos(normas y políticas)



**La importancia de los presupuestos en cualquier tipo de empresa, incluyendo a las pequeñas y medianas, radica en los beneficios que estos traen consigo. En mi opinión, algunos de estos beneficios son los siguientes:**

- Permite al empresario prever los cambios y adaptarse a ellos, ya que los presupuestos ayudan a comprender mejor las operaciones en relación al medio que lo rodea.
- Permite el uso óptimo de los recursos en la empresa, evitando derroches y gastos innecesarios.
- Brinda información de conjunto muy valiosa para el empresario a fin de tomar decisiones y evaluar sus políticas administrativas.
- Permite analizar las cifras reales contra las presupuestadas, detectando deficiencias en la administración del capital de trabajo.
- Permite delegar autoridad sin perder el control, ya que las actividades están cuantificadas numéricamente, sabiendo cada persona donde, como y que hacer.
- Coordina e integra los diferentes departamentos de una empresa, ya que la actividad de cada uno se refleja en el presupuesto.
- Minimiza el gasto y los costos de ventas y producción, ya que evita derroches y el uso inadecuado de tiempo y materiales.

#### **4.2.2.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS**

**Existen distintas formas de denominar a los presupuestos dependiendo de las características particulares de cada uno; para ello, se ha desarrollado la siguiente clasificación:**

**1.- Por el tipo de empresa:**

**Públicos.- Empresas y dependencias del gobierno(finanzas publicas)**

**Privados.- Empresas privadas industriales y comerciales**

**2.- Por su contenido:**

**Generales o principales.- Resumen de todos los presupuestos de la empresa**

**Auxiliares o secundarios.- Análisis de las operaciones por cada departamento**

**3.- Por su forma:**

**Fijos.- Permanecen invariables durante el periodo presupuestario y su aplicación es en forma inflexible y tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.**

**Flexibles.- Permiten cierta elasticidad a los cambios que pudiesen ocurrir.**

**4.- Por su duración:**

**Cortos.- Abarcan un año o menos.**

**Largos.- Se formulan para más de un año.**

**5.- Por su reflejo en los estados financieros:**

**De posición financiera.- Muestra las cifras presupuestadas a una fecha futura determinada.**

**Resultado.- Presupuesto de ventas, costos y utilidad durante un periodo determinado.**

**Costos.- Consiste en el análisis del estado de resultados, en relación a su costo.**

#### **6.- Por las finalidades que pretende:**

**Solicitud de créditos.-** Demostrar a terceros la liquidez y solvencia del negocio.

**Promoción.-** Demostrar el resultado de un proyecto financiero de inversión.

**De fusión.-** Determinar el efecto monetario de la unión de dos entidades.

**Base Cero.-** Se realiza sin tomar en cuenta las experiencias previas de la empresa, y es de gran utilidad en épocas de inflación, cambios y aumento continuo de costos; por ello resulta ser muy costoso.

**Por programas.-** Generalmente usado en dependencias de gobierno, sirve para determinar los costos de las actividades específicas en cada dependencia.

#### **7.- Por su división empresarial o departamentales:**

**Ventas.-** Es la base para los demás presupuestos.

**Producción.-** Se estima la cantidad y costos para cubrir el presupuesto de ventas.

**Distribución.-** Estimación de todos los gastos originados en la distribución del producto.

**Financiamiento.-** Prever la necesidad de financiamiento(interno o externo).

**Caja.-** Estimación de las entradas y salidas de efectivo a través de los cobros, fuentes de financiamiento, gastos, etc.

#### **4.2.3.- REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO**

El éxito de un presupuesto se basa en el aumento de la productividad y eficiencia operativa que presente la empresa durante el período presupuestado, para lograr esto, es importante que en la elaboración de todo presupuesto se sigan ciertas normas o principios que garanticen que el presupuesto logrará sus objetivos; dichos principios, deben formar el criterio de quien los elabora y se enuncian y enumeran a continuación:

1.- Principio de pronóstico.- Consiste en prever y pronosticar lo más que se pueda los acontecimientos que ocurrirán en el período o ejercicio fiscal siguiente.

**2.- Principio de cuantificación.- Todo presupuesto debe reflejar estimaciones y predicciones expresadas en números y cantidades, a fin de que pueda evaluarse en el futuro.**

**3.- Principio de precisión.- Los presupuestos deben ser lo más objetivo y realista posible, evitando subjetividades, improvisaciones y vaguedades.**

**4.- Principio de flexibilidad.- Los presupuestos deben contar con la característica de poder adaptarse a los cambios futuros del micro y macro entorno.**

**5.- Principio de costeabilidad.- Este principio exige que los beneficios de los presupuestos sean mayores a los costos y gastos de su elaboración.**

**6.- Principio de unidad.- Los presupuestos deben reflejar a la empresa con una visión completa e integral.**

**7.- Principio de confianza.- Tener fe y confianza en la adopción de cada presupuesto es requisito indispensable para que su desarrollo se lleve conforme lo planeado.**

**8.- Principio de participación.- Implica la participación e involucramiento de todas las personas que tendrán contacto con el**

**9.- Principio de oportunidad.- Cualquier presupuesto debe ser concluido antes del inicio del período que abarca, a fin de que su información pueda ser usada en forma oportuna.**

**10.- Principio de la comunicación efectiva.- Debe existir una amplia y efectiva comunicación entre todos los involucrados en la elaboración y seguimiento(control) del presupuesto.**

**11.- Principio de autoridad y responsabilidad.- A cada persona se le debe otorgar completa autoridad y apoyo total para que sea la única responsable del logro y seguimiento de los presupuestos.**

**12.- Principio de la coordinación de intereses.- Se refiere a que el interés particular no exceda o sobrepase el interés general.**

**13.- Principio de reconocimiento.- Se debe reconocer en forma notoria y pública a la persona que logre los objetivos de los presupuestos y alcance las metas previamente descritas.**

**14.- Principio de las excepciones.- Solo debe dedicarse tiempo y atención a los aspectos que reflejen una variación relevante en lo planeado.**

**15.- Principio de las normas.- Se deben determinar normas que regulen las actividades de la empresa a fin de garantizar el logro de los planes y objetivos.**

#### **4.2.4.- TIPOS DE PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS**

Los presupuestos en una empresa comercial, industrial o de servicios pueden ser variados, y la cantidad y detalle de los mismos dependerá de las necesidades y recursos con los que cuente la empresa.

Los presupuestos que se emplean generalmente en las empresas comerciales, industriales o de servicios son los siguientes:

##### **A) PRESUPUESTO DE VENTAS**

Este presupuesto es el punto de partida para la elaboración de todos los demás presupuestos y tiene por objeto presentar las unidades(cantidad) e ingresos(NS) por concepto de ventas que se pronostica obtener en un periodo determinado.

Realizar este presupuesto, implica tomar en cuenta todos y cada uno de los aspectos del entorno que rodean a la empresa, y que repercutirán negativa o positivamente en el nivel de ventas esperado.

Existen distintos métodos que ayudan a estimar las ventas que pueden presentarse en el futuro, y por la importancia que tiene el presupuesto de ventas, creo conveniente hablar brevemente de ellos:

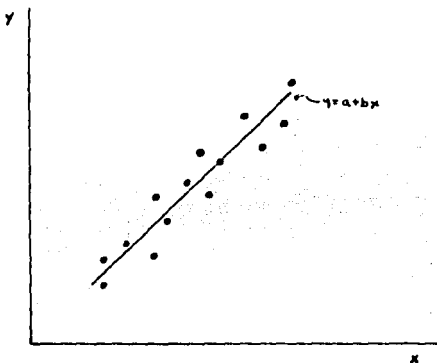
- Métodos intuitivos - Este tipo de métodos se basan en presentimientos mas que en hechos y su uso implica tener conocimiento amplio del mercado, del negocio y de las características operativas de la empresa(fuerzas y debilidades). Por su poca confiabilidad y ambigüedad, el uso de este método no es recomendable.

- Extrapolación.- Este método toma en cuenta el porcentaje de incremento que han presentado las ventas durante periodos recientes, esto es, que si el porcentaje de ventas de una empresa se ha incrementado año con año en 15% , se estima ese mismo incremento para el periodo

siguiente. Aun cuando este método es de fácil aplicación tiene el grave inconveniente de que no considera las condiciones cambiantes del entorno, ya que asume que el pasado se repetirá en el futuro del negocio.

- **Diagrama de dispersión.**- Este método es mas complicado que el anterior, y pronostica el valor de ventas en relación al comportamiento de una variable económica que influye en el nivel(demanda) de las mismas. Por ejemplo: si se estima que el ingreso personal de los mexicanos se incrementará 5% durante el próximo año, puede decirse que el nivel de ventas de automóviles se vera incrementado proporcionalmente en 3%.

- **Tendencia.**- Este método se trata de una técnica estadística que relaciona la demanda del producto con la progresión del tiempo, y para su cálculo se emplea el método de mínimos cuadrados a fin de determinar la recta que mas se aproxime a las observaciones representadas en la siguiente gráfica:



La representación matemática de la línea ajustada es:

$$Y(x) = a + b x$$

en donde:

$Y(x)$  = Posición estimada de la línea de tendencia en el año  $x$  (ventas reales de cada año)

$a$  = Punto de intersección

$b$  = Inclinación de la recta (pendiente)

$X$  = años o periodos transcurridos desde el año base

Las fórmulas para determinar la pendiente y el punto de intersección son las siguientes:

$$\text{Pendiente} = \frac{\sum XY - \bar{X} \sum Y}{\sum X^2 - n \bar{X}^2}$$

$$\text{Punto de intersección} = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

Veamos el siguiente ejemplo, en el cual se desea pronosticar las ventas del año 1997:

X AÑO	Y Año	Ventas (N\$)	XY	X <sup>2</sup>
1987	0	10,000	0	0
1988	1	12,000	12,000	1
1989	2	15,000	30,000	4
1990	3	16,000	48,000	9
1991	4	17,000	68,000	16
1992	5	20,000	100,000	25
1993	6	25,000	150,000	36
1994	7	26,000	182,000	49
1995	8	26,000	208,000	64
1996	9	28,000	252,000	81
	45	195,500	1,050,000	285

Sustituyendo:

$$b = \frac{1,050,000 - (45)(195,000) / 10}{285 - (45)2 / 10} = \frac{172,500}{82.5} = 2,090.90$$

$$a = 10,090.95$$

$$Y = 10,090.95 + 2,090.90 ( X )$$

Por lo tanto, el pronóstico de ventas para el año de 1997 sería de :

$$Y = 10,090.95 + 2,090.90( 10 ) = N\$ 30,999.95$$

Cabe señalar, que este método al igual que el de la extrapolación, supone un aumento o disminución proporcional constante; por lo que su uso debe ser cuidadoso, ya que un cambio futuro en el entorno puede hacer que su resultado sea inadecuado.

## **B) PRESUPUESTO DE INVENTARIOS, PRODUCCION, COSTO DE PRODUCCION Y COMPRAS.**

Una vez estimado el nivel de ventas que tendrá la empresa en el periodo presupuestado, es necesario determinar las actividades necesarias para lograr dicho nivel de ventas.

Estas actividades se verán reflejadas en los siguientes presupuestos:

- 1.- El presupuesto de inventarios.- Este presupuesto refleja el nivel de inventarios(unidades) que la empresa necesita para realizar su producción y en su elaboración es necesario tomar en cuenta los aspectos de administración del capital de trabajo vistos en el capítulo anterior.
- 2.- El presupuesto de producción.- Este se basa en el presupuesto de ventas y refleja las unidades que son necesarias producir para satisfacer las ventas pronosticadas. En su elaboración, se debe considerar aspectos como: la capacidad de la planta, disponibilidad de maquinaria y equipo, limitantes financieras, disponibilidad de mano de obra, etc.



**Así mismo, se debe realizar el presupuesto del costo de producción que no es más que la expresión del presupuesto de producción en unidades monetarias(NS).**

**3.- El presupuesto de compras.- El presupuesto de compras refleja en forma calendarizada la cantidad y las fechas en que se deben comprar materias primas; mismas que serán necesarias para cumplir con el presupuesto de producción.**

### **C) PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA Y GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION**

**El presupuesto de mano de obra refleja el número de empleados y trabajadores que serán necesarios para llevar a cabo la producción estimada; refleja también, el costo del trabajo que se aplicara directamente al producto, así como las unidades de tiempo que serán usadas.**

**El presupuesto de gastos indirectos de producción refleja tres aspectos que no tienen relación directa con la producción, pero que sin embargo, son necesarios para llevarla a cabo en forma eficiente. Dichos aspectos son:**

- Mano de obra Indirecta: limpieza, mantenimiento, seguridad de la planta, etc.
- Materiales indirectos: escobas, líquidos limpiadores, grasa, lubricantes, etc.
- Gastos indirectos: luz y renta de la planta, etc.

### **D) PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS**

**Este documento se prepara en base a la información arrojada en el presupuesto de compras, mano de obra y gastos de producción, y reporta el costo total de las ventas pronosticadas en el mes, semestre o año. Este presupuesto es de gran importancia ya que forma parte del estado de pérdidas y ganancias del periodo presupuestado.**

#### **E) PRESUPUESTO DE COSTOS DE DISTRIBUCION**

Este presupuesto comprende en forma cuantificada las actividades que se pronostica serán necesarias para llevar el producto a las manos del cliente; por lo tanto, integra entre otros, los gastos correspondientes a :

- Remuneraciones a vendedores(sueldo y comisiones)
- Gastos de oficina de ventas
- Publicidad(radio, T.V., prensa, etc.)
- Gastos de transporte(ventas)
- Teléfono y rentas (ventas)

#### **F) PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION**

"en este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa" (4) y generalmente incluye:

- Luz
- Teléfono
- Renta
- Sueldos, etc.

#### **G) ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL PRESUPUESTADOS**

Estos estados son conocidos también como estado financieros proforma y " representan lo que serían esos estados financieros al finalizar el periodo de planeación si todas las estimaciones del presupuesto se cumplieran exactamente"(5). Tienen la ventaja de presentar cual sería la posición financiera de la empresa al finalizar el periodo, pudiendo con ello analizar y evaluar la posición financiera global.

## **4.3.- EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

### **4.3.1.-DEFINICION E IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

El presupuesto de efectivo no es más que otro tipo de presupuesto, sin embargo, por su información e importancia, considero importante ampliar su información y estudio.

El presupuesto de efectivo es una de las herramientas más importantes en la planeación y administración del recurso más escaso y costoso que tiene la empresa (El dinero), y es el resultado de proyectar las entradas y salidas futuras de efectivo; tiene como finalidad principal, coordinar las fechas en que la empresa necesitará efectivo, así como las fechas en que la empresa contará con excedentes de efectivo, que podrá invertir para obtener una utilidad adicional.

La importancia del presupuesto de efectivo radica en los objetivos que este persigue y según el autor Cristóbal del Río González <sup>(6)</sup>, estos objetivos son:

#### **1.-Respecto a los ingresos:**

- a) Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
- b) Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados
- c) Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.
- d) Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documento

#### **2.- Respecto a los pagos**

- a) Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares por pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, alquileres, etc. , e incluso puede hacerse para dividendos por pagar.
- b) Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, ejemplo, impuestos a la producción, I.V.A. (impuesto sobre el valor agregado) , sobre la renta, etc.
- c) Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.

d) Estimar los gastos que puedan preverse como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.

e) Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal

### 3.- Generales

a) Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajos posibles.

b) Escoger el momento adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.

c) Los pronósticos del efectivo por meses, semanas, y días, permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo

d) Realización coordinada de cobros y pagos

#### 4.3.2.- ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El presupuesto de efectivo deberá reflejar los siguientes elementos en su conformación y elaboración:

1.- Duración del periodo y de los subperiodos en que se dividirá el presupuesto de efectivo: Por ejemplo: duración de 1 año con subperidos mensuales, o tres meses con subperidos semanales, etc.,

2.- Actividades de operación que generen efectivo: generalmente son los cobros de las ventas al contado y el cobro de las cuentas por cobrar; el tiempo que transcurra entre la venta y el cobro estará determinado por las políticas y condiciones de crédito de la empresa.

3.- Actividades de operación que representen desembolsos de efectivo: generalmente están representados por las compras al contado, liquidación a proveedores y pago de cuentas por pagar, cuyas estimaciones generalmente se encuentran en el presupuesto de compras. Por otra parte, se deberá estimar la salida de efectivo correspondiente al pago de empleados, así como de todos los gastos indirectos e impuestos.

**4.- Factores financieros que generen efectivo:** Entre las fuentes típicas de efectivo tenemos los préstamos bancarios, intereses provenientes de inversiones, venta de acciones, etc.,.

**5.- Factores financieros que representen desembolsos de efectivo:** Son generalmente el pago de intereses por préstamos bancarios, dividendos y reparto de utilidades, compra de acciones, etc.

**6.- Calendarización e importe de todos y cada uno de los factores antes descritos.**

## **4.4.- EL PRESUPUESTO DE CAPITAL Y LA EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION**

### **4.4.1.- DEFINICION E IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL**

El presupuesto de capital es la principal herramienta de planeación a largo plazo y consiste en el análisis, evaluación y selección de inversiones en activos de capital (activos fijos), de los cuales se espera obtener cierto beneficio en un plazo mayor a un año.

Algunos ejemplos de inversiones de capital son: inversión en maquinaria y equipo, compra de un local o terreno, cambios en el sistema de distribución, nueva publicidad, etc.

En mi opinión, la importancia de este presupuesto radica en tres aspectos:

- 1.- El presupuesto de capital implica un desembolso fuerte del recurso mas costoso y escaso que tiene la empresa(el dinero).
- 2.- El presupuesto de capital contiene aspectos que regirán durante varios años
- 3.- Después de haber asignado recursos a un proyecto es muy difícil retractarse o "hecharse para atrás" como comunmente se dice.

El presupuesto de capital se integra de los siguientes elementos:

- 1.- Propuestas de proyectos de inversión.- Un proyecto de inversión se puede definir como una "aplicación de recursos a inversiones fijas que generaran ingresos por varios años, es decir, es un conjunto de planes detallados que se presentan con el fin de aumentar la productividad de la empresa, para incrementar las utilidades o prestación de servicios, mediante el uso óptimo de fondos en un plazo razonable"<sup>(7)</sup>
- 2.- Estimación de flujos de efectivo.- Uno de los aspectos mas importantes en el presupuesto de capital es el referente a la estimación de los flujos de efectivo que se espera genere la inversión en el futuro. Cabe señalar que es de suma importancia que el flujo de efectivo refleje el efecto de los lineamientos contables y fiscales, así como la depreciación, la inflación, revaluación de inversiones, e impuestos.

**3.- La evaluación de los flujos de efectivo mediante métodos de evaluación de proyectos de inversión.**

**4.- Selección del (decisión) proyecto mas rentable y viable**

**5.- Revaluación continua de los proyectos con el fin de evaluar su desempeño.**

#### **4.4.2.- OBJETIVOS Y CLASIFICACION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION**

**Los proyectos de inversión buscan el logro de varios objetivos dentro de los cuales destacan los siguientes:**

**a) Objetivos Generales:**

- Seguridad de capital
- Rendimiento adecuado de la inversión
- Crecimiento de capital
- Crear, mantener o aumentar las utilidades de la empresa
- Lograr el desarrollo de la misma

**b) Objetivos Especificos**

- Ampliar y consolidar el mercado
- Ampliar la capacidad instalada de producción
- Reducción de costos
- Mejorar la productividad
- Mejorar la calidad
- Reposición de equipo obsoleto
- Cumplimiento de normas gubernamentales

**Por otra parte, y dependiendo de sus objetivos y características, los proyectos de inversión se pueden clasificar de la siguiente forma:**

**a) Proyectos no rentables.- Los proyectos no rentables son aquellos que aún cuando tienen una salida de fondos de capital(gastos), no están dirigidos a la obtención de un lucro o ganancia.**

**Por ejemplo: Un comedor para empleados, equipo anticontaminante, un campo deportivo para empleados, áreas verdes, etc.**

**b) Proyectos no medibles.-** Al igual que los proyectos no rentables, estos tienen un flujo negativo de efectivo(gasto), pero la utilidad que pudieran generar no es fácilmente cuantificable. Un ejemplo de estos proyectos son: investigación de mercados, programas publicitarios, investigación de nuevos productos, etc.

**c) Proyectos de reemplazo.-** Los proyectos de reemplazo consisten en el análisis del tiempo útil que pueda tener un bien tomando en cuenta sus gastos de mantenimiento y reparaciones.

**d) Proyectos de expansión.-** Este es el clásico proyecto de inversión en las empresas y tiene por objeto aumentar la capacidad de producción o venta de la empresa. En este tipo de proyectos es indispensable proyectar los ingresos y egresos futuros del mismo y el criterio de aceptación será su rentabilidad y riesgo.

**e) Proyectos complementarios y proyectos mutuamente excluyentes.-** Los proyectos son complementarios cuando un proyecto se lleva conjuntamente con otro. Son mutuamente excluyentes cuando un proyecto al ser implementado excluye a uno o más proyectos.

#### **4.4.3.- DEFINICION DE EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION Y ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR**

La evaluación de proyectos de inversión " es la técnica por medio de la cual se analiza cuantitativamente si asignar recursos económicos a un plan específico es conveniente o no "(8) y su importancia radica en los siguientes aspectos:

- Brinda elementos de juicio para tomar decisiones financieras en el corto y largo plazo
- Es una excelente forma de planeación a largo plazo, ya que implica toma de decisiones y obliga a pensar en el futuro de la empresa
- Permite emplear en forma óptima los recursos financieros, tan escasos y costosos en la actualidad.



- Permite controlar los rendimientos de una inversión en forma mas eficiente, tomando en cuenta el movimiento inflacionario presente en la economia.

**La evaluación de proyectos de inversión exige tener presente ciertos aspectos que son relevantes para evaluar y seleccionar la inversión mas adecuada. Estos aspectos básicamente son tres:**

**a) Flujo Neto de Efectivo**

Una decisión de inversión producirá un conjunto de desembolsos (egresos) e ingresos de efectivo que forman un flujo neto de efectivo. Dicho flujo representa la utilidad monetaria del proyecto en un período determinado, y debido a que el efectivo (a diferencia de la utilidad) es fundamental para las decisiones en la empresa; los beneficios que se esperan de un proyecto deben expresarse en términos de flujos de efectivo y no en utilidades.

Los flujos de efectivo de cualquier proyecto comprenden<sup>(9)</sup>:

- La salida de efectivo inicial (incluyendo el capital de trabajo comprometido)
- Las entradas o salidas netas (ganancia o pérdida neta más intereses, así como los gastos que no se hacen en efectivo, como es la depreciación)
- El momento en que ocurren los flujos netos subsecuentes
- El valor de desecho del proyecto después del pago de impuestos (incluyendo la liberación del capital de trabajo)
- La fecha de terminación

**b) El valor del dinero en el tiempo**

Las decisiones de inversión descansan sobre el principio de que el dinero tiene un valor en el tiempo; esto significa, que un peso de hoy no tiene el mismo valor dentro de un año o dos.

La variación del dinero a través del tiempo se explica por medio de dos aspectos:

1) La inflación.- la inflación presente en los países provoca que el valor adquisitivo de la moneda pierda poder de compra en un lapso de tiempo muy corto. Por ejemplo: si el día de hoy con un peso podemos comprar dos manzanas, dentro de 1 año con ese mismo peso podremos comprar una sola manzana, ya que la inflación existente produce un decremento en el valor del dinero.

2) El costo de oportunidad.- Se entiende por costo de oportunidad a la pérdida que existe al desaprovechar la utilidad o ganancia que se pudiera generar por cierta cantidad de dinero en un transcurso de tiempo. Por ejemplo: si el día de hoy un micro empresario presta NS\$30,000.00 y los cobra dentro de 5 meses, el costo de oportunidad son las utilidades que dejó de ganar o que pudo haber ganado si hubiera invertido tal cantidad de dinero en su empresa o en el banco.

Debido a los dos puntos anteriores, es importante que los flujos futuros de efectivo que generará el proyecto se evalúen en unidades monetarias a valor presente. Es decir, que para evaluar flujos futuros es indispensable convertirlos a pesos de hoy.

c) El costo de capital.- El costo de capital es un factor muy importante dentro del análisis y evaluación de un proyecto de inversión y se puede definir como " la tasa de rendimiento requerida sobre los diversos tipos de financiamiento"<sup>(10)</sup>, o por lo que es lo mismo, el costo de capital es la tasa mínima de rendimiento que se debe esperar de cualquier inversión. Para determinar el costo de capital se debe tener presentes aspectos como el costo de los recursos propios y ajenos (financiamiento), la compensación por el riesgo que se asume al realizar el proyecto y el costo de oportunidad.

#### 4.4.4.- METODOS DE EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

Existen dos grandes grupos de técnicas de evaluación de proyectos de inversión: en primer instancia tenemos a las técnicas que no toman en cuenta el valor actual del dinero, las cuales se conocen como técnicas simples de análisis. En segundo término tenemos a las técnicas que si reconocen que el dinero tiene un valor distinto en el tiempo y este tipo de técnicas o métodos se les conoce como técnicas avanzadas de análisis.

A continuación se presentan algunas de ellas.

##### A) TECNICAS SIMPLES

El hecho de que las técnicas simples de evaluación de proyectos de inversión no tomen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, hace que este tipo de métodos carezcan de confiabilidad y sobre todo que se conviertan en obsoletos en épocas de alta inflación.

**1.- Tasa de rendimiento contable.-** Este es uno de los métodos mas empleados y tiene por objeto determinar el porcentaje de rendimiento de la inversión. Dicho porcentaje se calcula comparando(dividiendo) la utilidad después de impuestos contra la inversión original o promedio. Si la tasa de rendimiento es menor que la mínima esperada por la empresa, el proyecto se descarta.

**2.- Período de recuperación.-** Determina el tiempo(años, meses, días) necesario para que las utilidades igualen el monto invertido. Para su cálculo se divide la inversión total entre el flujo neto anual de efectivo después de impuestos.

## **B) TECNICAS AVANZADAS**

Son variados los métodos que incorporan el valor de dinero en el tiempo. Sin embargo, son dos los métodos mas usados:

### **VALOR PRESENTE NETO**

Este método consiste básicamente en determinar si el valor de los flujos netos de efectivo es mayor o menor a la inversión requerida. Si el valor presente de los flujos de efectivo es superior al valor total presente de la inversión, se considera que el proyecto es rentable, en caso de no ser así, el proyecto debe ser rechazado.

Para calcular el valor presente de un proyecto es necesario descontar sus flujos de efectivo (negativos y positivos) a una tasa predeterminada de descuento, la cual representa la tasa mínima de rentabilidad que exige un proyecto. La tasa de descuento puede obtenerse por tres vías:

- Costo ponderado de capital.- costo conjunto de los diferentes tipos de financiamiento(pasivo y capital) con que cuenta la empresa
- Costo de oportunidad de los fondos.- puede ser por ejemplo: la tasa de cetes, pagarés bancarios, C.P.P.(costo promedio ponderado), etc.
- Tasa mínima de rendimiento que la empresa exija.

**Las ventajas y desventajas de usar el método de valor presente son:**

**Ventajas:**

- a) Toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo;**
- b) Considera la generación futura de efectivo que tendrá el proyecto**
- c) Compara flujos positivos y negativos sobre una misma base de tiempo**

**Desventajas:**

- a) Supone que todos los flujos de efectivo serán reinvertidos a la misma tasa de descuento.**
- b) Supone una seguridad sobre los flujos de efectivo futuros.**

#### **METODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO**

El método de la tasa interna de retorno tiene como objetivo determinar la tasa de descuento (tasa de interés) que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con el valor presente de las inversiones. El criterio de aceptación en este método consiste en comparar la tasa interna de retorno con la tasa límite mínima de rendimiento exigida por la empresa, si la tasa de rendimiento obtenida es mayor o igual que la tasa mínima exigida, el proyecto se aceptará; si la situación es la contraria, obviamente el proyecto se deberá rechazar.

El método de la tasa interna de retorno presenta las siguientes ventajas y desventajas:

**Ventajas:**

- a) Considera el valor del dinero en función del tiempo**
- b) Sirve para comparar la tasa interna de rendimiento obtenida, con la tasa mínima exigida por la empresa, pudiendo apreciar si la inversión es conveniente o no.**
- c) Es el método que tiene mayor aplicación en el campo financiero**

**d) Su resultado no se ve afectado aun cuando existan flujos negativos y diferentes.**

**Desventajas:**

**a) Este método supone que los ingresos de efectivo que generará el proyecto serán reinvertidos a una tasa igual a la tasa interna de rendimiento. Es decir, que todos los flujos de efectivo intermedios entre el momento del inicio y la finalización del proyecto, se reinvertirán a una misma tasa.**

**b) Supone al igual que los otros métodos de análisis la seguridad en las estimaciones de flujos futuros de efectivo.**

**Cabe señalar que generalmente la tasa mínima requerida es la que iguala al costo de capital de la empresa.**

**CITAS  
BIBLIOGRAFICAS**

**CAPITULO IV**

- (1) H. W. Allen Sweeny, Robert Rachlin; **MANUAL DE PRESUPUESTOS** (México, D.F. Mc. Graw Hill 1984) Pag 2.
- (2) Levy Luis Haime; **PLANEACION FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA**, (México, D.F. Ediciones Fiscales ISEF, 1992) Pag 109.
- (3) Jhonson Robert W, ; **ADMINISTRACION FINANCIERA**,( Editorial C.E.C.S.A., México 1982) Pag. 237.
- (4) Cristobal del Rio Gonzalez; **EL PRESUPUESTOS** (Editorial ECASA 2a. Edición, México 1988) Pag II-28
- (5) Steven E. Bolten; **ADMINISTRACION FINANCIERA** (Editorial Limusa, México 1990) Pag. 115.
- (6) Cristobal del Rio Gonzalez; **EL PRESUPUESTOS** (Editorial ECASA 2a. Edición, México, 1988) Pag II-35
- (7) Ernestina Huerta Rios, Carlos Siv Villanueva **ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION PARA BIENES DE CAPITAL**,(Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., México 1990) Pag.11
- (8) Levy Luis Haime; **PLANEACION FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA**, (México, D.F. Ediciones Fiscales ISEF, 1992) Pag 180.
- (9) Steven E. Bolten; **ADMINISTRACION FINANCIERA** (Editorial Limusa, México 1990) Pag. 201.
- (10) James C. Van Horne, Jhon M. Wachowicz, Jr. **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA** (Ed. Prentice Hall Hispanoamericana 8a. Edición, México 1994) Pag. 463.

## **CAPITULO V**

### **CASO PRACTICO**

El siguiente caso práctico tiene por objeto pronosticar las entradas, salidas y disponibilidad del efectivo (**PRESUPUESTO DE CAJA**) que se espera tendrá una micro empresa dedicada a la fabricación y comercialización de embutidos y carnes frías, a fin de mejorar la futura administración del efectivo y eliminar problemas originados por la falta de control sobre este elemento tan importante del capital de trabajo.

La planeación se compone de los siguientes puntos:

#### **I.- Descripción del negocio**

- Productos
- Producción y Comercialización
- Personal
- Activos Fijos

#### **II.- Objetivos de la planeación**

#### **III.- Alcance de la planeación**

#### **IV.- Presupuesto de Caja**

#### **V.- Interpretación y Comentarios al Presupuesto de Caja**

#### **VI.- Presupuestos complementarios**

- V.1.1. - Presupuesto de Ventas
- V.1.2. - Presupuesto del Cobro de Ventas
- V.1.3. - Presupuesto de Compra de Materia Prima
- V.1.4. - Presupuesto del Pago a proveedores
- V.1.5. - Presupuesto de Pago de Mano de Obra
- V.1.6. - Presupuesto del Pago de Gastos

#### **V.1.1.- Aspectos Considerados en cada Presupuesto.**

## **I.- DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

Alimentos Selectos (ALSE) es una micro empresa de origen familiar ubicada en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, la cual desde 1989 se ha dedicado a la producción y comercialización de jamones y embutidos

Algunos aspectos relacionados con esta empresa son los siguientes:

### **PRODUCTOS**

Los productos que actualmente produce y comercializa esta empresa son:

- Producto 1 (Chorizo de cerdo).- Elaborado con carnes frescas de cerdo y una combinación de chiles y especias que resaltan el sabor del típico chorizo chiapaneco.
- Producto 2 (Chorizo de Pollo).- Producto pionero en el mercado que brinda una magnífica opción a las personas que por alguna razón no consumen cerdo. En su elaboración se emplea únicamente carne de pollo procedente de la región, así como una fina combinación de chiles y especias.
- Producto 3 (Jamón de Cerdo).- Auténtico jamón elaborado con carne fresca de cerdo y bajo las mas estrictas normas de calidad e higiene.
- Producto 4 (Jamón de Pollo) - Producto único en el mercado que ha tenido gran aceptación. En su fabricación se utiliza carne de pollo sin grasa y el producto como los otros no contiene colorantes artificiales.

### **COMERCIALIZACION**

Por lo que respecta a la venta y comercialización de los productos, esta se realiza a través de tiendas departamentales y pequeños comercios ubicados en Tuxtla Gutiérrez y otras localidades cercanas a esta ciudad.

Los clientes de ALSE se pueden dividir de la siguiente forma:

Cliente A Chedraui, S.A. de C.V.(1 Tienda)

Cliente B Gigante, S.A. de C.V. (2 Tiendas)

Cliente C 5 Tiendas de salchichonería en la central de abastos (Tuxtla Gutiérrez)

Cliente D 10 Tiendas y pequeños comercios



## **PERSONAL**

En total son 10 las personas que laboran en ALSE, y se integran de la siguiente forma:

1 Jefe de Producción  
4 Obreros  
1 Gerente de Ventas  
3 Vendedores  
1 Asistente

Cabe señalar, que actualmente el dueño del negocio es quien realiza la actividad del gerente de ventas y de administrador general.

## **ACTIVOS FIJOS**

Los activos fijos de ALSE al 31 de Diciembre de 1993 presentan las siguientes cifras:

Planta y Equipo	NS 112,000.00
Equipo de Transporte	30,000.00
Mobiliario y Equipo	<u>8,500.00</u>
<b>Total</b>	<b>150,500.00</b>

## **II.- OBJETIVOS DE LA PLANEACION**

La presente planeación busca el logro de los objetivos siguientes:

### **OBJETIVO GENERAL**

**Desarrollar un modelo de planeación financiera practico y sencillo a fin de mantener una eficiente administración del efectivo en la empresa ALIMENTOS SELECTOS**

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- 1.- Pronosticar las entradas, salidas y disponibilidad de efectivo de la empresa durante el periodo comprendido del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 1994.
- 2.- Identificar futuras necesidades de financiamiento, así como su obtención y costo.
- 3.- Concientizar al dueño del negocio de la importancia y necesidad de planear en términos económicos las operaciones y actividades de su empresa.
- 4.- Remarcar la importancia que tiene la planeación financiera en las pequeñas y medianas empresas de México.

### **III.- ALCANCE DE LA PLANEACION**

El alcance se puede definir a través de los siguientes puntos:

- Tipo de planeación: corto plazo
- Período que comprende : Io. de Enero al 31 de Diciembre de 1994
- Subperíodos: trimestres
- Herramienta: presupuestos
- Método: A fin de lograr los objetivos antes mencionados y considerando ciertos factores del entorno, la planeación básicamente consistirá en determinar el **PRESUPUESTO DE CAJA** a fin de determinar lo siguiente:

- 1) Egresos de efectivo por: compras, mano de obra, y gastos.
- 2) Ingresos de efectivo por el cobro de las ventas.
- 3) Faltantes de efectivo y su financiamiento
- 4) Costo de financiamiento
- 5) Disponibilidad de efectivo(saldos trimestrales en caja y bancos)

Cabe señalar que para determinar el presupuesto de caja se deberán elaborar los siguientes presupuestos:

- 1) Presupuesto de ventas
- 2) Presupuesto del cobro de las ventas
- 3) Presupuesto de compra de materia prima
- 4) Presupuesto del pago a proveedores
- 5) Presupuesto del pago de mano de obra
- 6) Presupuesto del pago de gastos

**ALIMENTOS SELECTOS****LV.- PRESUPUESTO DE CAJA****DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994**

(Cifras en Nuevos Pesos)

CONCEPTO	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	TOTAL
Saldo Inicial Caja y Bancos	5,520.00	5,296.98	14,707.60	18,885.07	5,520.00
<b>ENTRADAS:</b>					
Cobranza de ventas	<u>118,163.00</u>	<u>138,293.03</u>	<u>146,158.93</u>	<u>154,682.75</u>	<u>557,297.72</u>
Total Disponible	123,683.00	143,590.02	160,866.53	173,567.82	562,817.72
<b>SALIDAS:</b>					
Compra de Activos	15,000.00	0.00	5,000.00	0.00	20,000.00
Pago de Materia Prima	78,256.02	83,483.62	89,137.73	95,743.30	346,620.67
Pago de Mano de Obra	36,000.00	36,000.00	38,160.00	38,160.00	148,320.00
Pago de Gastos	<u>6,880.00</u>	<u>7,148.80</u>	<u>7,433.73</u>	<u>7,735.75</u>	<u>29,198.28</u>
Salidas Totales (a)	136,136.02	126,632.42	139,731.46	141,639.05	544,138.95
Pago de Intereses	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	9,000.00
Amortización del financiamiento	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
Salidas Totales (b)	<u>2,250.00</u>	<u>2,250.00</u>	<u>2,250.00</u>	<u>22,250.00</u>	<u>29,000.00</u>
Salidas totales(a)+(b)	<u>138,386.02</u>	<u>128,882.42</u>	<u>141,981.46</u>	<u>163,889.05</u>	<u>573,138.95</u>
<b>TOTAL DISPONIBLE - SALIDAS</b>	<b>(14,703.02)</b>	<b>14,707.60</b>	<b>18,885.07</b>	<b>9,678.77</b>	<b>(10,321.23)</b>
Financiamiento	<u>20,000.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>20,000.00</u>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>5,296.98</b>	<b>14,707.60</b>	<b>18,885.07</b>	<b>9,678.77</b>	<b>9,678.77</b>

## **V.I. - INTERPRETACION Y COMENTARIOS AL PRESUPUESTO DE CAJA.**

Como resultado al análisis del presupuesto de caja realizado a la empresa ALIMENTOS SELECTOS durante el periodo comprendido del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 1994, se concluye lo siguiente:

- 1.- En el primer trimestre del año 1994 se pronostica un faltante de efectivo por N\$ 14,703.00, hecho provocado basicamente por la compra de activos fijos por un valor de N\$ 15,000.00.
- 2.- En pláticas sostenidas con el dueño del negocio se comento la anterior situación y se llevo a la conclusión de contratar un crédito bancario por N\$ 20,000.00 con las siguientes características:

Plazo: 1 Año

Pago Interés: trimestral

Pago Capital: al año

Tasa fija de interés pronosticada: 45%

3.- Con el anterior crédito se prevee contar con un saldo en caja y bancos de N\$ 5,296.00 al final del primer trimestre.

4.- Por lo que respecta a la generación de efectivo del negocio se puede decir que esta es razonablemente buena, ya que a excepción del primer trimestre no se pronostican problemas de liquidez.

4.- La disponibilidad de efectivo a partir del segundo trimestre brinda la opción de mantener parte del dinero invertido en instrumentos de renta fija, con lo cual se podrian obtener ganancias extras.

5.- Es importante mencionar que la empresa deberá mejorar los siguientes aspectos que en el transcurso de esta planeación fueron observados:

- Mejorar el sistema contable
- Estudiar y revisar el status de las cuentas por cobrar
- Desarrollar políticas para el control y resguardo de inventarios
- Formalizar los planes de comercialización y de toda la empresa
- Mantener un estricto control sobre las salidas y entradas de efectivo

**ALIMENTOS SELECTOS****V.I.I. - PRESUPUESTO DE VENTAS****DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994****VENTAS POR PRODUCTO**

	TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4	
	Unidades	N\$	Unidades	N\$	Unidades	N\$	Unidades	N\$
Producto 1	1,850	40,700.00	1,891	42,736.60	1,940	45,008.00	2,014	47,933.20
Producto 2	2,335	60,710.00	2,393	63,893.10	2,451	67,157.40	2,511	70,559.10
Producto 3	205	16,810.00	214	18,018.80	223	19,267.20	232	20,555.20
Producto 4	178	15,130.00	187	16,325.10	196	17,561.60	205	18,860.00
<b>Total</b>		<b>133,350.00</b>		<b>140,973.60</b>		<b>148,994.20</b>		<b>157,907.50</b>

Nota: las unidades del producto 1 y 2 se expresan en Kilos,  
el producto 3 y 4 en Piezas (4 Kg Aprox.)

**VENTAS POR CLIENTE**

	INGRESOS POR VENTAS				
	Enc-Mar N\$	Abr-Jun N\$	Jul-Sep N\$	Oct-Dic N\$	Annual N\$
Cliente A	42,867.00	45,010.80	47,291.20	50,249.20	185,448.20
Cliente B	41,019.00	43,075.10	45,320.20	47,579.80	176,994.10
Cliente C	28,389.00	29,924.30	31,500.00	33,121.00	122,934.30
Cliente D	21,075.00	22,933.40	24,882.80	26,957.50	95,848.70
<b>Total</b>	<b>133,350.00</b>	<b>140,973.60</b>	<b>148,994.20</b>	<b>157,907.50</b>	<b>581,225.30</b>

**ALIMENTOS SELECTOS**

**V.1.2. - PRESUPUESTO DEL COBRO DE LAS VENTAS**

**DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994**  
(Cifras en Nuevos Pesos)

	DIAS CREDITO	VENTA TRIMESTRAL	PROMEDIO DIARIO VTA	ADEUDO ANTERIOR	VENTAS DEL TRIMESTRE	COBRO TOTAL	PENDIENTE DE COBRO
<b>TRIMESTRE 1</b>							
Cliente A	45	42,867.00	476.30	12,700.00	21,433.50	34,133.50	21,433.50
Cliente B	45	41,019.00	455.77	10,550.00	20,509.50	31,059.50	20,509.50
Cliente C	15	28,389.00	315.43	7,250.00	23,637.50	30,907.50	4,731.50
Cliente D	15	21,075.00	234.17	4,500.00	17,562.50	22,062.50	3,512.50
<b>Total</b>		<b>133,350.00</b>	<b>1,481.67</b>	<b>35,000.00</b>	<b>83,163.00</b>	<b>118,163.00</b>	<b>50,187.00</b>
<b>TRIMESTRE 2</b>							
Cliente A	45	45,040.80	500.45	21,433.50	22,520.40	43,953.90	22,520.40
Cliente B	45	43,075.10	478.61	20,509.50	21,537.55	42,047.05	21,537.55
Cliente C	15	29,924.30	332.49	4,731.50	24,936.92	29,668.42	4,987.38
Cliente D	15	22,933.40	254.82	3,512.50	19,111.17	22,623.67	3,822.23
<b>Total</b>		<b>140,973.60</b>	<b>1,566.37</b>	<b>50,187.00</b>	<b>RR,106.03</b>	<b>138,293.03</b>	<b>52,867.57</b>
<b>TRIMESTRE 3</b>							
Cliente A	45	47,291.20	525.46	22,520.40	23,645.60	46,166.00	23,645.60
Cliente B	45	45,320.20	503.56	21,537.55	22,660.10	44,197.65	22,660.10
Cliente C	15	31,500.00	350.00	4,987.38	26,250.00	31,237.38	5,250.00
Cliente D	15	24,882.80	276.48	3,822.23	20,735.67	24,557.90	4,147.13
<b>Total</b>		<b>148,994.20</b>	<b>1,655.49</b>	<b>52,867.57</b>	<b>93,291.37</b>	<b>146,158.93</b>	<b>55,702.83</b>
<b>TRIMESTRE 4</b>							
Cliente A	45	50,249.20	558.32	23,645.60	25,124.60	48,770.20	25,124.60
Cliente B	45	47,579.80	528.66	22,660.10	23,789.90	46,450.00	23,789.90
Cliente C	15	33,121.00	368.01	5,250.00	27,600.83	32,850.83	5,520.17
Cliente D	15	26,957.50	299.53	4,147.13	22,464.58	26,611.72	4,492.92
<b>Total</b>		<b>157,907.50</b>	<b>1,754.53</b>	<b>55,702.83</b>	<b>98,979.92</b>	<b>154,682.75</b>	<b>58,927.58</b>

**ALIMENTOS SELECTOS**

**V.I.3. - PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA**

**DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994**

**POR INSUMO**

No. INSUMO	UNIDAD	TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4	
		UNID.	N\$	UNID.	N\$	UNID.	N\$	UNID.	N\$
Insumo 1	Kg	2,269.48	27,233.75	2,261.80	28,227.26	2,332.50	30,273.98	2,423.20	32,709.2
Insumo 2	Kg	362.06	1,810.31	378.20	1,966.64	388.00	2,098.30	402.80	2,265.4
Insumo 3	Kg	165.35	2,149.55	171.36	2,316.79	175.64	2,469.64	181.00	2,646.8
Insumo 4	Kg	90.68	1,178.78	85.68	1,158.39	87.82	1,234.82	90.50	1,323.4
Insumo 5	Kg	41.34	620.06	42.84	668.30	43.91	712.40	45.25	763.5
Insumo 6	Pza	414.38	207.19	428.40	222.77	439.10	237.47	452.50	254.5
Insumo 7	Kg	4,722.08	47,220.83	4,618.00	48,027.20	4,754.50	51,424.67	4,894.00	55,050.8
Insumo 8	Kg	24.18	241.80	24.06	250.22	25.14	271.91	26.22	294.9
Insumo 9	Lt	1.08	64.72	1.60	100.09	1.68	108.77	1.75	117.9
Insumo 10	Kg	16.18	323.60	24.06	500.45	25.14	543.83	26.22	589.8
Insumo 11	Pza	389.67	194.83	401.00	208.52	419.00	226.60	437.00	245.7
<b>Total</b>			<b>81,245.42</b>		<b>83,646.64</b>		<b>89,602.38</b>		<b>96,262.3</b>

**POR PROVEEDOR**

	COMPRA DE MATERIA PRIMA				
	Enc-Mar N\$	Abr-Jun N\$	Jul-Sep N\$	Oct-Dic N\$	Annual N\$
Proveedor # 1	29,044.06	30,193.90	32,372.29	34,974.72	126,584.98
Proveedor # 2	47,220.83	48,027.20	51,424.67	55,050.84	201,723.55
Proveedor # 3	3,328.33	3,475.18	3,704.46	3,970.21	14,478.17
Proveedor # 4	1,652.20	1,950.35	2,100.96	2,266.38	7,970.10
<b>Total</b>	<b>81,245.42</b>	<b>83,646.64</b>	<b>89,602.38</b>	<b>96,262.35</b>	<b>350,756.80</b>



**ALIMENTOS SELECTOS**

**V.L4. - PRESUPUESTO DEL PAGO A PROVEEDORES**

**DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994**  
(Cifras en Nuevos Pesos)

	DIAS CREDITO	COMPRA TRIMESTRAL	PROMEDIO SEMANAL	ADEUDO ANTERIOR	PAGOS DEL TRIMESTRE	PAGO TOTAL	POR PAGAR PROX. TRIM.
<b>TRIMESTRE 1</b>							
Proveedor # 1	7	29,044.06	2,420.34	1,178.00	26,623.72	27,801.72	2,420.34
Proveedor # 2	7	47,220.83	3,935.07	2,188.00	43,285.76	45,473.76	3,935.07
Proveedor # 3	0	3,328.33	277.36	0.00	3,328.33	3,328.33	0.00
Proveedor # 4	0	1,652.20	137.68	0.00	1,652.20	1,652.20	0.00
<b>Total</b>		<b>81,245.42</b>	<b>6,770.45</b>	<b>3,366.00</b>	<b>74,890.02</b>	<b>78,256.02</b>	<b>6,355.41</b>
<b>TRIMESTRE 2</b>							
Proveedor # 1	7	30,193.90	2,516.16	2,420.34	27,677.75	30,098.08	2,516.16
Proveedor # 2	7	48,027.20	4,002.27	3,935.07	44,024.93	47,960.00	4,002.27
Proveedor # 3	0	3,475.18	289.60	0.00	3,475.18	3,475.18	0.00
Proveedor # 4	0	1,950.35	162.53	0.00	1,950.35	1,950.35	0.00
<b>Total</b>		<b>83,646.64</b>	<b>6,970.55</b>	<b>6,355.41</b>	<b>77,128.21</b>	<b>83,483.62</b>	<b>6,518.43</b>
<b>TRIMESTRE 3</b>							
Proveedor # 1	7	32,372.29	2,697.69	2,516.16	29,674.60	32,190.76	2,697.69
Proveedor # 2	7	51,424.67	4,283.39	4,002.27	47,139.28	51,141.53	4,283.39
Proveedor # 3	0	3,704.46	308.70	0.00	3,704.46	3,704.46	0.00
Proveedor # 4	0	2,100.96	175.08	0.00	2,100.96	2,100.96	0.00
<b>Total</b>		<b>89,602.38</b>	<b>7,466.87</b>	<b>6,518.43</b>	<b>82,619.30</b>	<b>89,137.71</b>	<b>6,983.08</b>
<b>TRIMESTRE 4</b>							
Proveedor # 1	7	34,974.72	2,914.56	2,697.69	32,060.16	34,757.85	2,914.56
Proveedor # 2	7	55,050.84	4,587.57	4,283.39	50,463.27	54,748.66	4,587.57
Proveedor # 3	0	3,970.21	330.85	0.00	3,970.21	3,970.21	0.00
Proveedor # 4	0	2,266.58	188.88	0.00	2,266.58	2,266.58	0.00
<b>Total</b>		<b>96,262.35</b>	<b>8,021.86</b>	<b>6,983.08</b>	<b>88,760.22</b>	<b>95,743.30</b>	<b>7,502.13</b>

**ALIMENTOS SELECTOS****V.I.S. - PRESUPUESTO DEL PAGO DE MANO DE OBRA****DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994****PRODUCCION**

EMPLEADO	SUELDO \$ MENSUAL	PAGO MANO DE OBRA \$				TOTAL ANUAL
		Enc-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	
Jefe Producción	1,750.00	5,250.00	5,250.00	5,565.00	5,565.00	21,630.00
Obrero # 1	1,000.00	3,000.00	3,000.00	3,180.00	3,180.00	12,360.00
Obrero # 2	950.00	2,850.00	2,850.00	3,021.00	3,021.00	11,742.00
Obrero # 3	950.00	2,850.00	2,850.00	3,021.00	3,021.00	11,742.00
Obrero # 4	950.00	2,850.00	2,850.00	3,021.00	3,021.00	11,742.00
Total Producción		16,800.00	16,800.00	17,808.00	17,808.00	69,216.00

**VENTAS**

EMPLEADO	SUELDO \$ MENSUAL	PAGO MANO DE OBRA \$				TOTAL ANUAL
		Enc-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	
Gerente Ventas	2,500.00	7,500.00	7,500.00	7,950.00	7,950.00	30,900.00
Ventas # 1	1,100.00	3,300.00	3,300.00	3,498.00	3,498.00	13,596.00
Ventas # 2	950.00	2,850.00	2,850.00	3,021.00	3,021.00	11,742.00
Ventas # 3	950.00	2,850.00	2,850.00	3,021.00	3,021.00	11,742.00
Secretaría	900.00	2,700.00	2,700.00	2,862.00	2,862.00	11,124.00
Total Ventas		19,200.00	19,200.00	20,352.00	20,352.00	79,104.00
Total Mano de Obra		36,000.00	36,000.00	38,160.00	38,160.00	148,320.00

**ALIMENTOS SELECTOS****V.I.6.- PRESUPUESTO DEL PAGO DE GASTOS****DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994****GASTOS DE PRODUCCION**

CONCEPTO	PAGO DE GASTOS N\$				TOTAL ANUAL
	Enc-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	
Luz	300.00	318.00	337.08	357.30	1,312.38
Gas	380.00	402.80	426.97	452.59	1,662.35
Cuotas IMSS	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	4,800.00
Otros	150	159.00	168.54	178.65	656.19
<b>Total Gastos Producción</b>	<b>2,030.00</b>	<b>2,079.80</b>	<b>2,132.59</b>	<b>2,188.54</b>	<b>8,430.93</b>

**GASTOS DE VENTA**

CONCEPTO	PAGO DE GASTOS N\$				TOTAL ANUAL
	Enc-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	
Publicidad	2,000.00	2,120.00	2,247.20	2,382.03	8,749.23
Luz	100.00	106.00	112.36	119.10	437.46
Combustibles	1,000.00	1,060.00	1,123.60	1,191.02	4,374.62
Teléfono	250	265.00	280.90	297.75	1,093.65
Fletes y Envios	200	212.00	224.72	238.20	874.92
Cuotas IMSS	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	4,800.00
Otros	100	106.00	112.36	119.10	437.46
<b>Total Gastos Venta</b>	<b>4,850.00</b>	<b>5,069.00</b>	<b>5,301.14</b>	<b>5,547.21</b>	<b>20,767.35</b>
<b>Total de Gastos</b>	<b>6,880.00</b>	<b>7,148.80</b>	<b>7,433.73</b>	<b>7,735.75</b>	<b>29,198.28</b>

## **V.I.I. - ASPECTOS CONSIDERADOS EN CADA PRESUPUESTO**

En la elaboración de cada presupuesto se consideró lo siguiente:

### **PRESUPUESTO DE CAJA**

Este presupuesto no es más que el resumen de los presupuestos complementarios, ya que refleja el total de entradas y salidas de efectivo, producto de la operación que se pronostica tener en cada trimestre.

### **PRESUPUESTO DE VENTA**

El presupuesto de venta refleja el pronóstico de las ventas por producto y por cliente, y para determinarlo se considero lo siguiente:

- Objetivos comerciales.
- Ajuste trimestral de precios por la inflación que se prevé.
- Datos históricos y la tendencia que han presentado las ventas a través de los años.
- Limitaciones en la capacidad instalada de producción.
- Características de la oferta y demanda.
- La experiencia del propietario y personal de ventas que labora en la empresa.

### **PRESUPUESTO DEL COBRO DE LAS VENTAS**

Este presupuesto refleja en forma calendarizada el cobro de efectivo que se prevé tener en cada trimestre.

Para su elaboración se considero lo siguiente:

- Los clientes A y B pagan las facturas 45 días después de efectuada la venta, mientras que los clientes C y D el cobro se realiza en promedio cada 15 días.
- Al 1o. de Enero de 1994 existían por cobrar los siguientes saldos:

Cliente A	12,700.00
Cliente B	10,550.00
Cliente C	7,250.00
Cliente D	<u>4,500.00</u>
Total	35,000.00

## **PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA**

Este presupuesto presenta trimestralmente la cantidad e importe a comprar de cada insumo y en su elaboración se consideró:

- Inventario Inicial de insumos.
- Presupuesto de ventas (cantidades)
- Requerimiento de cada insumo por producto.
- Inventarios de seguridad.
- Ajuste en los precios de la materia prima por la inflación esperada.

## **PRESUPUESTO DEL PAGO A PROVEEDORES**

Este presupuesto presenta en forma calendarizada el pago a proveedores por concepto de compra de materia prima, y los datos para su elaboración fueron:

Proveedor # 1 Surte el insumo 1 y 2 y otorga 7 días de crédito

Proveedor # 2 Surte el insumo 7 y otorga 7 días de crédito

Proveedor # 3 Surte el insumo 3 y 4 (la compra es de contado)

Proveedor # 4 Surte todos los demás insumos (la compra es de contado)

Al 1o. de Enero de 1994 existían por pagar los siguientes saldos:

Proveedor # 1	NS 1,178.00
Proveedor # 2	<u>2,188.00</u>
Total	3,366.00

## **PRESUPUESTO DEL PAGO DE MANO DE OBRA**

Este presupuesto presenta el importe que se pronostica pagar en cada trimestre por concepto de mano de obra, ya sea por producción o por venta y para su elaboración se consideró un aumento del 6% en los sueldos a partir del tercer trimestre.

## **PRESUPUESTO DE GASTOS**

Este presupuesto refleja el pago de gastos que se pronostica tener en cada trimestre por concepto de producción y venta. Para su elaboración se consideró el incremento en la producción pronosticada, ajuste de precios por inflación y datos históricos de gastos.

## CONCLUSIONES

1) Una empresa puede definirse como aquella organización(ente social) que interactúa con el medio ambiente que la rodea y que de forma organizada y con un conjunto de recursos propios busca la consecución de un fin determinado.

Las empresas pueden clasificarse según sus características y cualidades particulares. En México, las empresas que no pertenecen a las grandes cadenas industriales, comerciales o de servicios; se clasifican en micro, pequeñas y medianas, y están desempeñando un papel medular en el crecimiento económico y social de nuestro País; ya que su existencia, conlleva entre otros los beneficios siguientes:

- Combate el desempleo y sus terribles efectos.
- Fomentan el ahorro y la creación de capitales.
- Primordialmente consumen materias primas locales con lo cual se promueve el desarrollo regional.
- Son un medio adecuado para obtener independencia económica, ya que se fomenta el aprovechamiento de materias primas, maquinaria, equipo y ahorro doméstico de origen nacional.

Sin embargo, vimos también que aunado a los graves problemas por los que atraviesa el País(inflación, inestabilidad política y económica, etc.) este tipo de empresas enfrentan otros problemas, tales como:

- Una excesiva regulación jurídica.
- Bajo poder de negociación con clientes y proveedores.
- Crédito escaso y limitaciones para su acceso.
- Una deficiente administración.
- Problemas de recursos humanos.
- Tecnología deficiente.

2) La planeación es una de las funciones más importantes del proceso administrativo, que tiene por objeto evaluar y seleccionar cursos de acción futuros, y puede convertirse en una importante herramienta para el pequeño y mediano empresario, a fin de reducir el efecto negativo de los problemas antes mencionados.

**3) Aparte de las funciones administrativas (planeación, organización, dirección, integración y control), existen otras funciones que son realizadas diariamente en una empresa. Una de estas funciones es la administración financiera, la cual implica realizar las siguientes actividades:**

- Planeación financiera.
- Análisis de estados financieros.
- Administración del capital de trabajo.
- Búsqueda de financiamiento.

**4) La planeación financiera se puede definir como la parte de la administración financiera en la cual se prevé y evalúa el futuro económico de una organización, y esta puede dividirse en dos partes: planeación a corto plazo y planeación a largo plazo.**

**La importancia de la planeación financiera se centra en los beneficios que esta trae consigo a cualquier empresa. Algunos de estos beneficios son:**

- Evalúa y define cursos de acción futuros a seguir por la empresa.
- Facilita el desarrollo de todas las etapas del proceso administrativo.
- Permite tomar decisiones firmes y consistentes.
- Ofrece una visión global del negocio.
- Permite identificar necesidades futuras de recursos.
- Garantiza el uso óptimo de recursos
- Reduce en forma relevante el trabajo no productivo
- Busca incrementar la rentabilidad y ganancias del negocio.

**5) Tanto la pequeña como la mediana empresa, juegan un papel vital en el crecimiento económico y social de México, sin embargo, este tipo de empresas enfrentan actualmente graves y diversos problemas. En este sentido, la planeación financiera surge como una herramienta que puede ser de gran utilidad para el pequeño y mediano empresario, a fin de disminuir sus efectos negativos.**

**6) Es necesario que el gobierno federal de México se comprometa, se comprometa realmente con este estrato de empresas y que fomente su desarrollo e integración. Así como, que cree un clima propicio que le de al empresario confianza y certidumbre sobre el rumbo económico que seguirá el país a corto y a largo plazo.**

## **BIBLIOGRAFIA**

**Rodríguez Leonardo; PLANIFICACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA, (Editorial Iberoamerica, México 1991)**

**García de León Salvador; LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO Y LOS RETOS DE LA COMPETITIVIDAD, (Editorial Diana, México 1993)**

**Publicación de NAFIN-INEGI; LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, PRINCIPALES CARACTERISTICAS, México 1993.**

**Chiavenato Idalberto; INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, (Editorial Mc. Graw Hill, 3a. Edición, México 1989)**

**Koontz Harold, O'donnell; ADMINISTRACION, (Editorial Mc. Graw Hill, 8a. Edición, México 1989)**

**Terry R. George; PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, (Editorial C.E.C.S.A. México 1971)**

**Levy Luis Haime; PLANEACION FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA, (Ediciones Fiscales I.S.E.F., México 1992)**

**Van Horne James; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, (Editorial Prentice Hall Hispanoamericana 8a. Edición, México 1994)**

**Calvo Langarica Cesar; ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS, (Editorial PAC, 8a. Edición, México 1994)**

**Cristobal del Rio Gonzalez; EL PRESUPUESTOS (Editorial ECASA 2a. Edición, México 1988)**

**Steven E. Bolton; ADMINISTRACION FINANCIERA (Editorial Limusa, México 1990)**